

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(підпис)

“ ____ ” грудня 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за магістерською програмою професійного спрямування
“Менеджмент організацій”**

**на тему: «Формування системи процесно-орієнтованого управління
логістичного підприємства»**

Виконавець:

студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Орленко Марія Олександрівна _____

Науковий керівник:

д.е.н., проф.
Кузнецова Інна Олексіївна _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність та принципи процесно-орієнтованого управління підприємством	6
1.2. Складові системи процесно-орієнтованого управління	15
1.3 Теоретичні підходи до формування системи процесно-орієнтованого управління	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"	33
2.1. Характеристика підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" та аналіз його внутрішнього середовища	33
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"	46
2.3. Аналіз проблем системи управління підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"	58
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОЦЕСНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"	69
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи процесно-орієнтованого управління підприємства	69
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	77
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження та вдосконалення процесно-орієнтованих систем управління є не тільки доцільним, але й необхідним для вирішення практичних завдань та забезпечення сталого розвитку підприємств.

Останніми роками в бізнес-середовищі все більшого значення набуває підвищення якості процесів у компаніях, значне скорочення витрат і максимальне задоволення потреб клієнтів. Ці зміни в управлінні підприємствами були спричинені змінами в навколишньому середовищі. Як наслідок, сучасні компанії впровадили процесно-орієнтовані системи управління підприємством, які стали фактором успіху для багатьох компаній.

Однак впровадження такої системи вимагає комплексного підходу, що включає аналіз існуючих процесів, оптимізацію структур і забезпечення взаємодії між усіма елементами організації.

У сучасному глобалізованому світі стрімкого технологічного розвитку та посилення конкуренції процесно-орієнтоване управління дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін, підвищити ефективність та забезпечити довгострокову стабільність.

Ця тема є особливо актуальною для логістичних компаній, які працюють у динамічному середовищі та мають справу з великою кількістю процесів і взаємодій. Оптимізація процесів та впровадження процесно-орієнтованого підходу може допомогти таким компаніям підвищити свою конкурентоспроможність, покращити ринкову репутацію та задовольнити потреби клієнтів, що є вирішальними в логістичній галузі.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є покращення системи процесно-орієнтованого управління на логістичному підприємстві.

Завдання роботи:

- Визначити сутність та принципи процесно-орієнтованого управління підприємством;
- Вивчити складові системи процесно-орієнтованого управління;

- Охарактеризувати теоретичні підходи до формування системи процесно-орієнтованого управління;
- Вивчити характеристику підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ";
- Проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ";
- Визначити проблеми системи управління компанії ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ";
- Розробити заходи з покращення системи процесно-орієнтованого управління підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ";
- Обґрунтувати ефективність запропонованих заходів покращення системи управління ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" за допомогою математичної моделі.

Об'єкт дослідження - система процесно-орієнтованого управління логістичного підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ".

Методи досліджень. У магістерській роботі використано низку теоретичних і практичних методів дослідження, що дозволило розробити комплексний аналіз та рекомендації. SNW-аналіз використовувався для оцінки сильних і слабких сторін компанії; модель Портера - для аналізу конкурентного середовища та визначення стратегічних переваг; ESFAS-аналіз допоміг оцінити зовнішні стратегічні фактори.

Також моделювання бізнес-процесів, діаграми Ганта для візуалізації планування та математичні моделі на основі методів експертних оцінок були використані для визначення ефективності запропонованих заходів.

Порівняльний аналіз використовувався для порівняння компанії з її конкурентами, а метод анкетування - для збору первинних даних. Економічний аналіз та графічний метод забезпечили точність розрахунків і наочність результатів.

Елементи наукової новизни. Було запропоновано заходи вдосконалення системи управління підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" на основі процесно-орієнтованого підходу, а саме покращення процесу автоперевезень у

диспетчерському відділі компанії. Рекомендовано усунути повторювані та зайві дії у процесах, а також скоротити час виконання завдань працівниками відділу шляхом автоматизації таких процесів, як формування цін на автоперевезення та створення відповідних облікових записів у системі.

Практична значущість. Запропоновані заходи покращення на логістичному підприємстві ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" спрямовані на покращення процесу автомобільних перевезень, а саме роботи диспетчерського відділу компанії.

Апробація результатів роботи. За кваліфікаційно роботою було підготовлено такі публікації:

1. Орленко М. О., Кузнецова І. О. Теоретичні основи процесно-орієнтованого управління підприємством / М. О. Орленко, І. О. Кузнецова: збірник матеріалів VIII студентської конференції ОНЕУ «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти», Одеса, ОНЕУ, 2024. – С. 77-79.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та принципи процесно-орієнтованого управління підприємством

У бізнес середовищі останнім часом актуальним стає підвищення якості процесу на підприємствах та значне зменшення витрат задля максимального задоволення споживача компанії. До подібних змін в управлінні підприємством призвели зміни навколишнього середовища. Таким чином сучасні компанії прийшли до системи процесно-орієнтованого управління підприємством, що стало фактором успіху багатьох підприємств.

Науковці Андрійчук О.Я. та Данилюк М.О. вказують, що процесний підхід визначає принципи, за якими реалізується функція управління. Всі елементи управлінського процесу, в рамках якого здійснюється діяльність, спрямовані на досягнення цілей організації [1; 2].

У контексті еволюції теорії управління теорія процесів вважається новим якісним продовженням теорії систем, оскільки процеси завжди є вторинними по відношенню до систем. Якщо теорія систем спрямована на вивчення та аналіз властивостей системи, то теорія процесів має справу зі змінами її властивостей, тобто з функціонуванням системи та процесами, які в ній відбуваються. Якщо це пояснення розуміти з теоретичної точки зору, то можна зробити висновок, що системно-теоретичний підхід пройшов два етапи у своєму розвитку. Насправді ці етапи не суперечать один одному, а є варіантами системно-теоретичного підходу і являють собою відповідні стратегії розвитку та вдосконалення організаційних систем. [3].

Реалізація системно-диференційованого підходу передбачає поступовий перехід до лінійно-функціональної структури управління від лінійної організаційної. У цьому процесі функціональні підрозділи формуються відповідно до конкретних функцій і поділяються на департаменти, секції, бюро та відділи. Логіка розвитку цієї організаційної системи полягає в тому, що в міру

того, як нові або існуючі функції стають більш складними, їх відокремлення досягається шляхом створення нових структурних підрозділів в рамках керованої організаційної структури. Аналізуючи цей тип організаційної системи, можна виділити такі основні закономірності. По-перше, в процесі створення керованої організації відбувається поділ організації, пріоритетними стають вертикальні зв'язки і система розвивається переважно у великих масштабах. Діалектика розвитку цього типу організаційних систем полягає в тому, що на певних етапах масштабного зростання через відсутність узгодженості та необхідної взаємодії між діяльністю функціональних підрозділів ефективність управління починає стрімко знижуватися, що врешті-решт призводить до значного погіршення економічних показників.

Саме тому на зміну підходу системної диференціації приходить підхід системної інтеграції. Суть цього підходу полягає в інтеграції різних видів діяльності, необхідних для досягнення певної мети, та концентрації ресурсів, необхідних для її досягнення. Результатом є матрична або мережева організаційна структура з інтегрованою управлінською організацією, відповідальною за досягнення цілей. Що дозволяє перейти від масштабного до інтенсивного розвитку організаційних систем [3].

Заслуговує на увагу думка Н.О. Бурбелло. Вона стверджує, що бажано розрізняти поняття «процесне» і «процесно-орієнтоване» управління. Процесно-орієнтоване управління - це умовний перехід від функціонального управління до управління процесами, який у випадку багатьох компаній є ефективним у довгостроковій перспективі. Складність впровадження концепції процесного підходу на практиці та неможливість швидкого і радикального переходу до нової форми управління є причинами того, що певна форма, яка задовольняє керівництво і гарантує певні етапи змін, насправді є «ефективною» формою. Вона вважає, що не існує досконалої та ідеальної форми процесної компанії і що на практиці необхідно «сконцентруватися» на процесному управлінні та гармонійно поєднувати управлінські підходи і технології для забезпечення максимального результату [4].

«Впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління є ключовим фактором успіху багатьох компаній світового рівня завдяки постійному вдосконаленню виробництва та найбільш ефективному використанню матеріально-технічних, фінансових і людських ресурсів організації. Цей підхід фокусується на бізнес-процесах, а не на організаційній структурі компанії, кінцевою метою яких є виробництво продуктів і послуг, що мають цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів» [5]. Методи опису та структурування бізнес-процесів допомагають підвищити прозорість у всіх сферах бізнесу, виявити порушення в діяльності компанії на певних етапах операцій та сформулювати заходи для подолання «вузьких місць».

Слід зазначити, що думки дослідників щодо розуміння сутності бізнес-процесів є різноманітними (табл. 1.1). Дослідженню теоретико-методологічних аспектів сутності та особливостей поняття «бізнес-процеси» присвячені праці таких науковців: Л.І. Чорнобай, О.І. Дума, О.В. Тур, А.С. Матусевич, І.В. Сіменко, Т.Д. Косова, В.О. Гурова, А. І. Садекова, М. Портер, В. Міллер, Х. Біннер та інші. У своїх працях науковці трактують поняття бізнес-процесів з точки зору виду діяльності, сукупності бізнес-операцій та системи взаємопов'язаних дій з метою надання більш широкого та повного визначення.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «бізнес-процес»

Автор	Зміст поняття
В.О. Гурова, А.І. Садекова	Бізнес-процес – сукупність дій (функцій), які здійснюються в організації для перетворення входів (ресурсів) у виходи (продукти), що мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу і т. д.) [8].
І.В. Сіменко, Т.Д. Косова	Бізнес-процес - це сукупність бізнес-операцій, певна кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник) [9].
О.В. Тур, А.С.Матусевич	Бізнес-процес - це множина внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів [10].

Продовження таблиці 1.1

Автор	Зміст поняття
Л.І. Чорнобай, О. І. Дума	Бізнес-процес - система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства [11]
Х. Біннер	Бізнес-процес – це система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів [11, с.128].
М. Портер, В. Міллар	Бізнес-процес – це комплекс видів діяльності, які визначаються точками “входу” і “виходу” та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача [16].

Джерело: складено автором на основі [8;9;10;11;16]

Бізнес-процеси також характеризуються наявністю внутрішніх і зовнішніх користувачів, функціонуванням всередині і між бізнес-підрозділами та у взаємодії з іншими підприємствами, а також тим, що вони формуються на основі способу ведення бізнесу, який є унікальним для кожного підприємства[12].

Отже, бізнес-процес – це низка дій, процедур, операцій та подій, які регулярно повторюються і призводять до певного кінцевого результату (мети підприємництва).

На думку А.М. Бортника, помилково об'єднувати всі процеси, що відбуваються в компанії, під назвою “бізнес-процес”. Виходячи з етимології терміну «бізнес-процес», необхідно розрізняти два поняття - бізнес і процес. Відповідно до загальноприйнятого визначення бізнесу, бізнес - це будь-яка підприємницька, комерційна або інша діяльність, що не суперечить законодавству та спрямована на отримання прибутку. Поняття «процес» (лат. processus - здійснення) розглядається як низка послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Виходячи з цієї концепції, бізнес-процеси слід розуміти як процеси, спрямовані на отримання прибутку. Таке припущення ставить під сумнів необхідність використання термінів «підтримка бізнес-процесів», «розвиток бізнес-процесів» та «управління бізнес-процесами». Вони

не мають наміру применшувати важливість цих процесів, але вважають, що за певних умов більше уваги слід приділяти процесам, які підтримують, розвивають і стратегічно управляють підприємством. Далі вони вводять розмежування процесів підприємницької діяльності та пропонують створити три групи і вивчати кожну окремо:

1. В-процеси (бізнес-процеси, від англ. business - бізнес),
2. S-процеси (від англ. support – підтримка)
3. М-процеси (від англ. management – управління) [6].

Процесно-орієнтований підхід приділяє значну увагу взаємодії між підрозділами. Іншими словами, цей підхід дозволяє інтегрувати різні завдання окремих підрозділів в один ланцюжок, досягаючи стратегічних результатів у найкоротші терміни та надаючи клієнтам високоякісні кінцеві продукти.

Процесно-орієнтований підхід дозволяє компаніям враховувати прихильність до кінцевого продукту, зацікавленість кожного виконавця в підвищенні якості кінцевого продукту і зацікавленість кожного виконавця в ефективному операційному виконанні. Цей підхід дозволяє керівництву компанії делегувати частину своїх повноважень щодо прийняття рішень на рівень конкретних виконавців процесів. Крім того, системи, в яких бізнес-процеси є одиницею управління, характеризуються динамічною поведінкою та швидким реагуванням на внутрішні та зовнішні зміни.

Тобто, процесно-орієнтований підхід до управління підходить до підприємства не як до набору розрізнених функцій, а як дог мережи взаємопов'язаних бізнес-процесів. Кожен бізнес-процес - це серія операцій, спрямованих на досягнення певного результату. На відміну від функціонального підходу до управління, процесний підхід робить компанії орієнтованими на результат. Чітке розуміння того, які завдання повинен виконувати кожен співробітник, в які терміни і з якою якістю, гарантує, що бізнес-процеси, в яких бере участь кожен співробітник, приведуть до бажаного результату [7].

Кожен бізнес-процес відображає логіку досягнення мети та використовує ресурси та навички організації для забезпечення кінцевого результату, який

відповідає потребам клієнтів. В рамках процесно-орієнтованого підходу розглядаються різні принципи, що визначають ефективність цього підходу.

Перш за все, дуже важлива орієнтація на клієнта, яка означає, що всі процеси на підприємстві повинні бути налаштовані таким чином, щоб відповідати вимогам як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів. Тому завдання кожного співробітника і керівника - зрозуміти вимоги клієнта, оцінити його вплив на поточну діяльність і процеси та забезпечити найвищий рівень обслуговування.

Також ключовим принципом процесно-орієнтованого підходу є синергія процесів. Цей принцип передбачає, що бізнес-процеси гармонійно інтегровані один з одним і утворюють єдиний ланцюжок створення вартості. Тісна взаємодія між процесами допомагає знизити надмірність і втрати на стиках підрозділів, які можуть призвести до дублювання завдань і непотрібних витрат.

Контроль і вимірювання результатів необхідні для забезпечення стабільності бізнес-процесів і досягнення необхідного рівня ефективності, потрібно встановлювати контрольні точки для оцінки процесів. Це як проміжні, так і кінцеві результати діяльності, які вимірюються за допомогою ключових показників ефективності (KPI). Ці показники можуть бути використані для відстеження прогресу, виявлення слабких місць та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення процесів.

Ще одним важливим принципом є безперервне вдосконалення. Концепція безперервного вдосконалення включає регулярний аналіз процесів, виявлення вузьких місць і пошук можливостей для їх усунення. Цей принцип передбачає активне залучення співробітників усіх рівнів до процесу вдосконалення та застосування таких інструментів, як цикл планування-виконання-перевірки-дії (PDCA), для забезпечення повторного циклу вдосконалення.

Прозорість процесу є ключовим фактором, що забезпечує видимість кожного етапу діяльності. Прозорість сприяє усвідомленню інформації всіма учасниками процесу, сприяє кращій координації дій і підвищує обізнаність персоналу про їх внесок у загальний результат. Прозорість також сприяє

ефективному обміну інформацією, що допомагає уникнути непотрібних перешкод у процесі досягнення цілей підприємства.

Відповідальність за результат також є принципом процесно-орієнтованого підходу, який передбачає делегування відповідальності на рівень виконавця конкретного бізнес-процесу. Виконавці несуть відповідальність за якість і терміни виконання своєї роботи і мотивовані працювати на найвищому рівні. Такий підхід сприяє розвитку ініціативи та незалежності персоналу, що позитивно позначається на кінцевому результаті діяльності [13].

Процесно-орієнтоване управління бізнесом має низку переваг, які можуть допомогти підвищити ефективність і продуктивність організації, наприклад економія витрат, підвищення продуктивності та ефективності за рахунок оптимізації ланцюжка створення вартості.

Головна перевага процесно-орієнтованого управління полягає у фокусі на оптимізації бізнес-процесів. Це досягається шляхом усунення дублювання функцій і скорочення непотрібних завдань і ресурсів. В результаті знижуються витрати і підвищується продуктивність. Процесно-орієнтоване управління є вигідним для компаній, які прагнуть оптимізувати свою діяльність.

Крім того, цей підхід значно посилює клієнтоорієнтованість, оскільки ставить потреби клієнта в центр уваги. Він зосереджується не лише на якості операцій, але й на тому, чи відповідають продукти та послуги очікуванням клієнтів. В результаті розвиваються більш ефективні відносини з клієнтами, зміцнюється репутація компанії та досягаються конкурентні переваги на ринку.

Процесно-орієнтоване управління також покращує комунікацію та координацію всередині організації. Оскільки відділи краще розуміють свою роль у досягненні спільних цілей, міжвідомча діяльність оптимізується, а бар'єри в роботі усуваються. Такий підхід підвищує рівень узгодженості та робить комунікацію між працівниками чіткішою і прозорішою.

Гнучкість та адаптивність також є основними перевагами процесного управління, засновані на здатності бізнес-процесів адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасному мінливому середовищі, де ринки швидко

змінюються, а потреби клієнтів піддаються змінам, здатність швидко реагувати є важливою перевагою для компаній. Процесно-орієнтований підхід дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, коригувати свої процеси та залишатися конкурентоспроможними. Це дозволяє компаніям своєчасно виявляти зміни на ринку, адаптуватися до нових ситуацій і зберігати стабільну позицію в галузі.

Управління за допомогою такого підходу також забезпечує прозорість. Це означає, що всі працівники розуміють свої обов'язки в процесі, а керівництво може контролювати діяльність на кожному етапі. Така прозорість полегшує виявлення проблем і своєчасне реагування на можливі відхилення від запланованих показників. Крім того, прозорість покращує дисципліну в організації, роблячи працівників більш відповідальними за свою роботу і надаючи керівництву більше контролю. Залучення працівників до процесу прийняття рішень також сприяє підвищенню їхньої мотивації, оскільки вони відчують більшу відповідальність за кінцевий результат і більшу зацікавленість у досягненні загальних цілей компанії.

Однак, поряд з перевагами, процесно-орієнтоване управління має і недоліки. Наприклад, процес його впровадження є дуже складним і потребує значних ресурсів. Впровадження процесного підходу може вимагати багато часу, зусиль і грошей, і це особливо актуально для великих компаній зі складною структурою. Крім того, впровадження процесно-орієнтованого управління вимагає високих початкових витрат. Сюди входять такі витрати, як навчання персоналу, впровадження інформаційних систем для моніторингу та автоматизації процесів, а також можлива реорганізація відділів і функцій [14].

Основною перешкодою для впровадження процесного підходу є організаційна культура, яка може вимагати значних змін у способі мислення та роботи всіх співробітників. Опір змінам часто виникає як з боку персоналу, так і з боку керівників, оскільки працівники, особливо ті, хто звик до традиційних функціональних структур, можуть відчувати дискомфорт або побоюватися зниження статусу чи зміни функцій. Такий опір ускладнює перехід до процесно-

орієнтованої системи управління, що, в свою чергу, вимагає додаткових зусиль для залучення працівників до процесу змін та адаптації їх до нових умов праці.

Іншим можливим недоліком є ризик бюрократизації процесу. Якщо управління процесами надмірно формалізоване, процеси можуть стати занадто жорсткими та формалізованими, що призведе до втрати організаційної гнучкості та адаптивності. Бюрократія може знизити здатність компанії швидко реагувати на зміни та приймати швидкі рішення. Крім того, вимірювання результатів процесно-орієнтованих підходів може бути досить складним. Оскільки процесні підходи зосереджені на кінцевому результаті, може бути важко визначити конкретний внесок окремих підрозділів та працівників у загальний результат, що ускладнює управління мотивацією та стимулюванням працівників.

Залежність від інформаційних систем є ще одним недоліком процесного підходу до управління. Ефективне управління процесами вимагає використання якісних програмних інструментів, які дозволяють відстежувати показники, автоматизувати процеси, швидко приймати управлінські рішення, скорочувати час виконання завдань і підвищувати якість ваших продуктів і послуг. Інтеграція інформаційних технологій в процесно-орієнтоване управління також допомагає оптимізувати обробку даних, аналіз процесів і знизити експлуатаційні витрати.

Однак це збільшує витрати на утримання інформаційної інфраструктури та необхідність постійного оновлення технічного обладнання, що може додатково збільшити загальні витрати на впровадження та підтримку процесно-орієнтованого управління.

Таким чином, незважаючи на певні труднощі у впровадженні, процесно-орієнтоване управління є ефективним підходом для сучасних компаній, які прагнуть гнучко реагувати на зовнішні виклики та задовольняти потреби клієнтів. Переваги такого підходу, такі як підвищення ефективності, прозорості, гнучкості та клієнтоорієнтованості, дозволяють компаніям не тільки швидко адаптуватися до ринкових змін, а й проактивно вдосконалювати свою діяльність. Хоча впровадження процесно-орієнтованих систем вимагає значних початкових ресурсів і є дуже складним процесом, результати варті витрачених зусиль і

сприяють підвищенню продуктивності та створенню довготривалої цінності для клієнтів.

1.2. Складові системи процесно-орієнтованого управління

Наукові підходи до визначення складових системи процесно-орієнтованого управління описані в працях різних авторів, кожен із яких пропонував власну точку зору на елементи та організацію такої системи.

Майкл Хаммер та Джеймс Чампі заклали основу концепції реінжинірингу бізнес-процесів, ключового елемента управління, орієнтованого на процеси. Їх підхід заснований на фундаментальному перегляді та реструктуризації процесів для досягнення значних поліпшень показників ефективності організації.

Вони виділяли в своїх роботах такі основні складові системи процесно-орієнтованого управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні складові системи процесно-орієнтованого управління за Хаммером та Чампі

Основні елементи	Характеристика
Ключові процеси	Створюють цінність для клієнтів
Власники процесів	Відповідальні за ефективність процесу від початку до кінця
Технології	Сприяють автоматизації та покращенню бізнес-процесів
Результати	Фокус на досягненні стратегічних цілей та потреб клієнтів

Джерело: складено автором на основі [16]

Центральним елементом концепції є процес, який вважається основою всієї діяльності організації. Традиційні функціональні структури повинні бути замінені структурами, орієнтованими на процеси, де власники процесів відіграють важливу роль. Їх завдання - забезпечити ефективність всього процесу, а також окремих етапів.

Хаммер і Чампі підкреслюють важливість не тільки аналізу існуючих процесів, але і їх повної перебудови. Це включає усунення неефективної поведінки та дублювання функцій. Використання ІТ-технологій є необхідною

умовою успішного впровадження змін, оскільки дозволяє автоматизувати процеси, поліпшити міжвідомчу взаємодію і скоротити час виконання операцій.

Відмінною особливістю підходу Хаммера і Чампі є їх акцент на фундаментальних змінах. Це означає, що підхід не передбачає поетапного вдосконалення, а спрямований на створення принципово нової системи управління, здатної ефективно функціонувати в сучасних умовах [16].

Тобто основна ідея концепції Майкла Хаммера та Джеймса Чампі полягає в тому, що вдосконалення окремих елементів системи не дає такого ж важливого результату, як повна реконструкція процесу з "чистого аркуша".

Даний підхід має значні переваги:

- Значне підвищення ефективності та результативності процесів;
- Оптимізація витрат;
- Орієнтація на клієнта та створення конкурентних переваг;
- Скорочення часу виконання процесів.

Але також присутні і певні недоліки підходу:

- Висока вартість;
- Необхідність значних змін у структурі та культурі організації;
- Опір змінам із боку персоналу;
- Складність реалізації.

Підхід Хаммера і Чампі став важливим етапом у розвитку теорії процесно-орієнтованого управління, що зробила великий вплив на сучасну концепцію оптимізації бізнес-процесів.

Підхід Джеймса Харрінгтона до процесно-орієнтованого управління є протилежним до підходу Хаммера і Чампі. В основі цього підходу лежить принцип постійного вдосконалення, який спрямований на досягнення найкращих результатів шляхом аналізу, оптимізації та модернізації бізнес-процесів.

Харрінгтон виділяв в своїх роботах такі основні складові системи процесно-орієнтованого управління (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні складові системи процесно-орієнтованого управління за Харрінгтоном

Основні елементи	Характеристика
Процеси	Повинні бути прозорими, чітко структурованими та орієнтованими на досягнення стратегічних цілей
Показники ефективності	Чіткі показників для аналізу ефективності, такі як час виконання, вартість, якість і задоволеність клієнтів
Моделювання	Дозволяє визначити проблемні місця та оптимізувати їх
Автоматизація	Необхідна для підвищення точності, швидкості та прозорості процесів

Джерело: складено автором на основі [18]

Харрінгтон вважав, що бізнес-процеси повинні бути прозорими, чітко структурованими та орієнтованими на досягнення стратегічних цілей

Оцінка ефективності бізнес-процесів є ключовим компонентом підходу Харрінгтона. Він підкреслив важливість використання чітких показників для аналізу ефективності процесу, таких як час виконання, вартість, якість результатів та задоволеність клієнтів. Ці показники допомагають виявити слабкі місця в процесі і можливості для поліпшення.

Особливу увагу Харрінгтон приділяв питанню постійного вдосконалення бізнес-процесів. Він стверджував, що оптимізація повинна бути не одноразовим заходом, а безперервним процесом, інтегрованим у культуру організації.

Харрінгтон також підкреслив важливість автоматизації процесів за допомогою сучасних технологій. Інформаційні системи і технології не тільки прискорюють виконання операцій, а й забезпечують прозорість процесів, доступ до даних в режимі реального часу і підвищують якість управлінських рішень[17].

Таким чином, підхід Джеймса Харрінгтона акцентує увагу на необхідності постійного вдосконалення бізнес-процесів як основи для досягнення стратегічних цілей організації.

Підхід Румлера та Брейка до процесно-орієнтованого управління базується на розумінні організацій як систем, що базуються на взаємопов'язаних бізнес-процесах. Автори підкреслюють, що для досягнення високої ефективності

організаціям необхідно зосередитися не лише на оптимізації окремих функціональних підрозділів, а й на вдосконаленні процесів.

Румлер і Брейк підкреслювали важливість стратегічного контексту бізнес-процесів. Вони вважали, що процес повинен бути спрямований на досягнення стратегічних цілей організації, забезпечення конкурентної переваги та створення цінності для клієнтів. Цей підхід включає в себе не тільки визначення та аналіз поточних процесів, а й формування нових, більш ефективних моделей.

Відмінною особливістю цього підходу є його акцент на узгодженості на різних рівнях організації, включаючи стратегію, процеси та операції. Румлер і Брейк стверджували, що стратегічні цілі повинні бути переведені на мову бізнес-процесів, а конкретні дії повинні бути визначені на операційному рівні. Така узгодженість забезпечує безперебійну роботу всієї організації.

Автори приділили значну увагу проблемі структури бізнес-процесів. Вони підкреслили, що процес слід розглядати як цілісний ланцюжок дій, спрямованих на досягнення кінцевого результату. Це дозволяє не тільки виявляти недоліки на окремих етапах, а й усувати дублювання функцій, неефективну координацію між відділами та інші проблеми.

Румлер і Брейк виділяли в своїх роботах такі основні складові системи процесно-орієнтованого управління (табл. 1.4).

Науковці відзначили важливість чітко визначених ролей і обов'язків в управлінні процесами. У їхньому підході центральну роль відіграє власник процесу, який відповідає за загальні результати та постійне вдосконалення процесу. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли відповідальність розподіляється між кількома підрозділами, що ускладнює контроль та управління.

Ще одним важливим елементом даного підходу є використання показників ефективності для управління процесами. Автори пропонують застосовувати систему ключових показників (KPI), за допомогою яких можна оцінити ефективність процесу і його внесок у досягнення стратегічних цілей. На основі цих даних приймаються рішення про необхідність внесення змін або поліпшень в окремі елементи процесу.

Таблиця 1.4

**Основні складові системи процесно-орієнтованого управління за
Румлером і Брейком**

Основні елементи	Характеристика
Процеси, узгоджені зі стратегією	Забезпечення відповідності процесів стратегічним цілям
Власники процесів	Відповідають за загальні результати та постійне вдосконалення процесу
Узгодженість та зворотний зв'язок	Забезпечує адаптацію до змін та покращення комунікації між різними рівнями: стратегічним, процесним та операційним.
Система KPI	Дозволяє оцінювати ефективність процесів та їх внесок у досягнення цілей

Джерело: складено автором на основі [20]

Отже, підхід Румлера і Брейка являє собою комплексну методологію управління бізнес-процесами, спрямовану на забезпечення відповідності стратегічним цілям організації, підвищення ефективності та орієнтацію на клієнта [19].

Спираючись на виділені підходи до опису складових системи процесно-орієнтованого управління, можна відокремити основні з них, які присутні у кожному підході та відіграють головну роль у процесно-орієнтованому управлінні (табл. 1.5).

Управління ефективністю має важливе значення для забезпечення результативності кожного бізнес-процесу. Ключові показники ефективності не тільки допомагають виявити «вузькі місця» в бізнес-процесах, а й встановлюють стандартні процедури для вимірювання результатів. Їх основна мета - забезпечити відповідність результатів діяльності компанії очікуванням клієнтів, які зосереджені на якості, вартості та швидкості виконання.

До основних показників належать швидкість виконання процесу, якість кінцевого продукту, рівень задоволеності клієнтів та оптимізація ресурсів [11].

Таблиця 1.5

Основні складові системи процесно-орієнтованого управління

Основні елементи	Визначення	Опис Хаммером і Чампі	Опис Харрінгтоном	Опис Румлером і Брейком	Загальні характеристики
Процеси	Сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для клієнта та досягнення стратегічних цілей організації	Ключові процеси створюють цінність для клієнтів	Процеси мають бути прозорими, структурованими та орієнтованими на стратегічні цілі	Процеси узгоджуються зі стратегією і є частиною організаційної системи	Спрямовані на досягнення стратегічних цілей та створення цінності для клієнтів
Система КРІ	Набір ключових показників ефективності, які використовуються для оцінки результативності та якості виконання бізнес-процесів	Фокус на досягненні стратегічних цілей і потреб клієнтів	Використання КРІ для аналізу ефективності: час, вартість, якість, задоволеність клієнтів	Використання системи КРІ для оцінки внеску процесів у досягнення цілей	Показники ефективності процесів є необхідними для аналізу та оптимізації
Власники процесів	Спеціально визначені особи або групи, відповідальні за управління, координацію та результати виконання конкретного бізнес-процесу від початку до кінця	Відповідають за ефективність процесів від початку до кінця	-	Власники процесів відповідають за загальні результати та вдосконалення процесу	Забезпечують контроль і постійне вдосконалення, відповідають за управління, результативність і розвиток процесу
Технології / автоматизація	Сукупність інструментів, методів та інформаційних систем, які використовуються для оптимізації, автоматизації та підвищення ефективності виконання бізнес-процесів	Використання технологій для автоматизації та покращення процесів	Автоматизація для підвищення точності, швидкості та прозорості процесів	-	Сучасні технології та автоматизація підвищують продуктивність і прозорість процесів

Джерело: складено автором на основі [16,17,18,19,20]

Інформаційні системи відіграють важливу роль у забезпеченні процесно-орієнтованого управління компаніями. Автоматизуючи процеси, збираючи та аналізуючи інформацію в режимі реального часу, менеджери можуть швидко приймати рішення на основі актуальних даних. Використання інформаційних технологій в управлінні процесами підвищує прозорість, забезпечує зворотний зв'язок, полегшує реєстрацію показників ефективності та дозволяє відстежувати кожен етап процесу. ERP-системи, CRM-системи та системи документообігу є важливими компонентами сучасних процесно-орієнтованих підходів.

Такі системи також допомагають відстежувати завдання в режимі реального часу, оптимізувати процеси та належним чином інтегрувати дані. На думку Бурбелло, процесно-орієнтоване управління без сучасних технологій є набагато менш ефективним через відсутність оперативного моніторингу та інтеграції [14].

Одним з основних аспектів системи процесно-орієнтованого управління є візуалізація інформації, яка полегшує розпізнавання процесу і його компонентів за допомогою таких інструментів, як діаграми потоків даних, діаграми дій і т. д. Це підвищує наочність для учасників процесу і полегшує спілкування між собою.

Бізнес-процеси є основою візуалізація інформації у процесно-орієнтованому управлінні і відображають логічну послідовність дій, спрямованих на створення цінності для клієнтів [11].

Бізнес-процеси складаються з декількох ключових елементів, які забезпечують ефективність їх виконання та досягнення поставлених цілей. Розглянемо основні складові бізнес-процесів та їхні призначення (рис 1.1):

1. Процес – це діяльність, яка перетворює «вхідні» потоки у «вихідні» потоки шляхом використання ресурсів і регламенту роботи.
2. Вхідні потоки – це ресурси, які будуть трансформовані процесом для створення вихідних потоків. Ці ресурси включають сировину, інформацію, людські ресурси та фінансові ресурси. Ці потоки забезпечують бізнес-процес

усім необхідним для досягнення бажаних результатів і є основою для подальших дій.

3. Вихідні потоки – це результат перетворення вхідних потоків, який може мати форму конкретного товару, послуги чи інформації. Основною метою цього етапу є отримання результатів, які відповідають встановленим вимогам і задовольняють потреби замовника. Однак вихідний потік може також включати матеріали, що відповідають вимогам, матеріали, що не відповідають вимогам, забраковану продукцію та інформацію про зміст процесу (нематеріальні результати).

4. Ресурси – це необхідні для здійснення бізнес-процесів фактори, що допомагають у створенні вихідних потоків, але не стають ними. Вони включають усі матеріальні та нематеріальні активи, такі як людські ресурси, технології, фінанси та інформаційні системи.

5. Регламент управління процесом – це нормативні документи, що визначають, регулюють або впливають на бізнес-процес. Це можуть бути процедури, методи, плани, стандартні методики, стратегію і законодавство.

6. Джерела вхідних потоків забезпечують бізнес-процес усіма необхідними ресурсами, матеріалами, інформацією та іншими елементами. До них можуть відноситися постачальники, інформаційні системи та бази даних, фінанси та внутрішні підрозділи підприємства.

7. Одержувачі вихідних потоків - це кінцевий користувач, як зовнішній (наприклад, покупець продукту або послуги), так і внутрішній (співробітники компанії, що використовує результати процесу). У деяких випадках продукція підприємства може надходити до клієнтів через мережу посередників або дистриб'юторів. Також підприємства у певних галузях зобов'язані надавати результати своєї діяльності відповідним органам або для перевірки дотримання стандартів роботи.

Ключові елементи, такі як вхідні й вихідні потоки, ресурси та регламент управління, дозволяють забезпечити послідовність і узгодженість процесів, що

сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та задоволенню вимог замовників.



Рис. 1.1. Складові бізнес-процесу

Джерело: складено автором на основі [21]

Всі складові процесно-орієнтованого управління бізнесом утворюють цілісну систему, яка функціонує на основі інтеграції, взаємозв'язку та орієнтації на кінцевий результат. Наприклад, стратегічний процес забезпечує довгострокову перспективу, яка відображається у вимогах бізнес-процесів.

Організаційна структура забезпечує ресурси та координацію, необхідні для реалізації бізнес-процесів, а інформаційна система підтримує цю взаємодію, надаючи актуальні дані. А також бізнес-процеси є невід'ємною складовою процесно-орієнтованого управління, яке спрямоване на забезпечення чіткої логіки та ефективності дій, орієнтованих на створення цінності для клієнтів.

Отже, процесно-орієнтована модель управління заснована на певних ключових компонентах, які забезпечують ефективність бізнес-процесів і сприяють досягненню поставлених цілей і без цих компонентів процеси і сама система не зможуть функціонувати цілісно.

1.3 Теоретичні підходи до формування системи процесно-орієнтованого управління

Основні підходи до процесної системи управління можна розглянути через призму кількох ключових теоретичних концепцій, таких як «Business Process Management» (BPM), «Lean» та «Six Sigma».

Методологія «Business Process Management» (BPM) визначає комплексний підхід до управління бізнес-процесами, зосереджуючись на плануванні, впровадженні, моніторингу, оптимізації та автоматизації. За допомогою BPM організації можуть ефективно керувати своїми процесами, спрощувати внутрішні процедури та підвищувати гнучкість реагування на зміни [23].

Основні етапи BPM:

1. Моделювання процесів. Моделювання дозволяє детально описувати існуючі бізнес-процеси за допомогою графічних інструментів, таких як BPMN (Business Process Model and Notation) та EPC (Event-driven Process Chain). Це може допомогти виявити потенційні проблеми, дублювання або затримки в процесі.

2. Автоматизація процесів. За допомогою спеціальних програмних рішень (наприклад, BPMS - Business Process Management Software) можна автоматизувати рутинні операції, знижуючи людський фактор і підвищуючи ефективність.

3. Моніторинг та аналіз. За допомогою правильних інструментів організація може відстежувати ефективність процесу в режимі реального часу, оцінювати ключові показники і своєчасно усувати дефекти.

4. Оптимізація. BPM передбачає постійне вдосконалення процесів шляхом аналізу результатів, виявлення вузьких місць та впровадження інновацій.

«Lean» - це філософія і стратегія управління, спрямовані на скорочення втрат і максимізацію споживчої цінності. У контексті управління процесами «Lean» зосереджується на зменшенні всіх видів втрат, таких як надлишкові запаси, непотрібні переміщення та надмірний час очікування.

Ключовими принципами «Lean» є виявлення та усунення втрат. Підхід «Lean» спрямований на виявлення та мінімізацію «втрат» на всіх етапах процесу, включаючи надмірні виробничі та транспортні витрати, які не додають цінності кінцевому продукту. Постійне вдосконалення за концепція Kaizen (в перекладі з японської "удосконалення" або "поступове поліпшення") є важливим елементом «Lean». Вона вимагає постійного пошуку шляхів вдосконалення процесів і зниження витрат. Стандартизація процесів, яка передбачає створення стандартних операційних процедур, які забезпечують узгодженість і ефективність завдань для забезпечення ефективного функціонування «Lean» [23].

«Six Sigma» -це методологія підвищення якості процесів за рахунок усунення дефектів і зменшення варіативності. В основі «Six Sigma» лежить ідея досягнення високого рівня стабільності і точності процесів, що підвищує якість продукції і послуг.

Система «Six Sigma» заснована на детальному вимірюванні показників процесу для виявлення мінливості і дефектів на різних етапах. Стандартною методологією «Six Sigma» є DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) для поліпшення існуючих процесів, що включає визначення проблеми (Define), вимірювання і збір даних (Measure), аналіз отриманих даних (Analyze), поліпшення процесу (Improve) і контроль стабільності процесу після поліпшення (Control). «Six Sigma» також активно використовує статистичні інструменти для аналізу процесів та прийняття обґрунтованих рішень щодо вдосконалення [24].

Узагальнимо ключові характеристики цих трьох підходів (табл. 1.6).

Кожен з цих підходів має свої особливості та інструменти, які можуть бути використані для формування ефективної системи управління, орієнтованої на процеси. Вибір підходу залежить від особливостей діяльності компанії, стратегічних цілей, розміру і потреб в автоматизації або оптимізації процесів.

Саме для логістичних компаній BPM вигідніший тим, що дозволяє інтегрувати різні аспекти діяльності (транспортування, складські операції, управління запасами і т. д.) в єдину систему. Впровадження BPM дозволяє

автоматизувати процеси, скоротити час на виконання логістичних операцій і поліпшити обслуговування клієнтів. BPM також надає можливість адаптуватися до змін попиту та ринкових умов завдяки постійному моніторингу та оптимізації процесів.

Таблиця 1.6

**Ключові характеристики підходів «Business Process Management»
(BPM), «Lean» та «Six Sigma»**

Назва підходу	Характеристики
BPM	— Зосереджено на управлінні та оптимізації наскрізних бізнес-процесів — Прагне до постійного вдосконалення процесу — Наголошується на співпраці та спілкуванні між зацікавленими сторонами
Lean	— Зосереджено на усуненні відходів і максимізації цінності для клієнтів — Прагне до плавного потоку для скорочення часу циклу — Орієнтується на неефективність та діяльність, що не створює доданої вартості в процесах
Six Sigma	— Зосереджено на зменшенні варіацій процесу та покращенні якості — Прагне досягти досконалості процесу та мінімізувати дефекти — Покладається на прийняття рішень на основі даних і статистичний аналіз

Джерело: складено автором на основі [25]

Створення процесно-орієнтованої системи управління підприємством - це складний, поетапний процес, що складається з декількох ключових етапів. Кожен етап має свої цілі та завдання, і для успішного впровадження такої системи в організації важливо, щоб кожен етап був виконаний правильно.

Розглянемо основні етапи впровадження системи процесно — орієнтованого управління підприємством за різними науковим підходами та необхідні етапи кожного підходу.

Формування процесно-орієнтованої системи управління включає в себе кілька етапів, які визначаються відповідно до наукового підходу. Грунтуючись на аналізі підходу Майкла Хаммера і Джеймса Чампі, Джеймса Харрінгтона, Рамлера і Брейка, можна виділити ключові етапи формування процесно-орієнтованої системи управління.

Підхід Майкла Хаммера і Джеймса Чампі, заснований на реінжинірингу бізнес-процесів, включає в себе наступні кроки перед формуванням процесно-орієнтованої системи управління [16]:

1. Аналіз існуючих систем: виявлення основних проблем, неефективних процесів і вузьких місць.
2. Формування бачення майбутнього процесу: визначення цілей, яких необхідно досягти, з урахуванням потреб клієнтів і стратегічних цілей організації.
3. Реконструкція процесу "з нуля": повна перебудова процесу, спрямована на створення нової, більш ефективної моделі.
4. Впровадження змін: впровадження нових процесів з використанням технологій та інструментів для оптимізації роботи.
5. Оцінка результатів: моніторинг та оцінка досягнутих результатів у порівнянні з початковою метою.

Особливістю такого підходу є радикальна зміна системи і трансформація процесу в абсолютно новий.

Підхід Джеймса Харрінгтона заснований на постійному вдосконаленні процесів і включає в себе наступні етапи, що передують формуванню процесно-орієнтованої системи управління [18]:

1. Ідентифікація процесів: визначення основних бізнес-процесів, що впливають на досягнення стратегічних цілей.
2. Аналіз ефективності: використовуйте показники ефективності для виявлення дефектів у виконанні процесу.
3. Оптимізація процесів: поетапне вдосконалення існуючих процесів на основі аналізу даних для усунення неефективних дій та дублювання.
4. Оптимізоване моделювання процесів: розробка нових моделей процесів з використанням новітніх технологій.
5. Інтеграція автоматизації: впровадження автоматизації для підвищення точності, швидкості та прозорості.

6. Моніторинг та коригування: постійний моніторинг ефективності та впровадження удосконалень процесів.

Основною відмінністю цього підходу є постійне вдосконалення існуючих процесів і систем на підприємстві.

Безперервне вдосконалення процесів є одним із важливих принципів процесно-орієнтованого управління, який сприяє підтримці високої конкурентоспроможності компанії в умовах динамічних змін на ринку. Це вдосконалення ґрунтується на постійному аналізі та оптимізації існуючих процесів. Сприяє підвищенню ефективності, швидкості виконання та відповідності вимогам клієнтів. Процесний підхід забезпечує структуру при розробці змін, дозволяючи ІТ-підрозділам швидко адаптуватися до викликів ринку [26].

Стратегія постійного вдосконалення дозволяє компанії підвищувати продуктивність і знижувати витрати, що є ключовим елементом успішного розвитку. Існують різні методи постійного вдосконалення процесів.

Підхід Румлера і Брейка описується як системний підхід до узгодження бізнес-процесів і стратегій. Він включає в себе наступні етапи формування процесно-орієнтованої системи управління [19]:

Визначення стратегічних цілей: аналіз місії, бачення та довгострокових цілей організації для розробки стратегічного контексту.

1. Визначення ключових процесів: визначення процесів, що мають вирішальне значення для реалізації стратегічних цілей.

2. Аналіз узгодженості процесів: оцінка відповідності бізнес-процесів стратегічним цілям і виявлення прогалин між ними.

3. Формування системи управління процесами: розробка структури управління, зокрема визначення власника процесу та його обов'язків.

4. Розробка системи ключових показників ефективності: створення ключових показників ефективності для оцінки внеску кожного процесу у досягнення цілей.

5. Оптимізація процесів: усунення недоліків процесів, таких як дублювання функцій та неефективна взаємодія між підрозділами.

6. Впровадження зворотного зв'язку: створення систем моніторингу та адаптації процесів, що забезпечують гнучкість і відповідність змінам в стратегії і навколишньому середовищу.

Акцент робиться на узгодженості всіх рівнів організації (стратегія, процеси, операції) та інтеграції процесів зі стратегією.

Обрання конкретного підходу до формування системи процесно-орієнтованого управління чи їхньої комбінації залежить від потреб організації, її стратегічних цілей та ресурсів для впровадження системи процесно-орієнтованого управління. Кожен з розглянутих відходів має свої особливості та відмінності. Для впровадження процесно-орієнтованого управління на логістичному підприємстві найбільш прийнятним буде підхід Майкла Хаммера і Джеймса Чампі, що робить акцент на радикальній зміні системи.

Інтеграція процесно-орієнтованого підходу вимагає змін в організаційній структурі. Замість традиційної функціональної структури з чітким розподілом функцій і відділів розробляється процесно-орієнтована структура. Іншими словами, підприємство організоване таким чином, що кожен підрозділ або команда відповідає за конкретний бізнес-процес, а не за окремі функціональні завдання. Це підвищує гнучкість і адаптивність підприємства.

Створення нової структури передбачає визначення ключових бізнес-процесів та розподіл відповідальності за їх виконання між відповідними відділами та командами. Наприклад, нова структура об'єднає відділи, які раніше працювали виключно у своїх сферах, у крос-функціональні команди, які відповідають за певний процес від початку до кінця. Такий підхід дозволяє кожному учаснику процесу усвідомити свою роль і внесок у кінцевий результат, сприяючи кращій координації та відповідальності за досягнення цілей [27].

Впровадження процесно-орієнтованої структури вимагає кардинальної зміни підходу до роботи, що може викликати опір серед співробітників, тому навчання персоналу і адаптація до змін є важливим етапом в процесі переходу

до процесно-орієнтованого управління. Процесно-орієнтоване управління включає в себе не тільки зміни в способах виконання завдань, а й новий погляд на міжвідомчу взаємодію, розподіл обов'язків і усвідомлення своєї ролі в досягненні стратегічних цілей компанії. Тому важливо організувати комплексне навчання та адаптацію співробітників для успішного переходу на новий підхід до управління.

Навчання повинно охоплювати не тільки технічні аспекти нових процесів і систем, а й розуміння концепції процесного підходу, його переваг і можливостей для розвитку компанії. Програма навчання складається з семінарів, тренінгів, практичних занять, практикумів і т. д. На цих навчаннях співробітники ознайомлюються з новими методами роботи, виконують завдання відповідно до оновлених процедур і обговорюють можливі труднощі, з якими вони можуть зіткнутися. Це зменшує невпевненість і занепокоєння, які часто виникають під час серйозних змін, і допомагає працівникам легше адаптуватися до нових умов праці.

Важливу роль відіграє розвиток організаційної культури, спрямованої на підтримку змін та інновацій. Керівництву необхідно докласти зусиль для формування позитивного ставлення до нового підходу. Цього можна досягти, залучивши працівників до процесу змін, заздалегідь інформуючи їх про цілі та переваги нового процесного управління, та підтримуючи відкрите спілкування між керівниками та підлеглими. Працівникам важливо зрозуміти, як зміни вплинуть на їхню роботу та які переваги вони отримають.

Також важливим моментом є впровадження мотиваційних механізмів. Це можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні винагороди, такі як визнання заслуг, можливості кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень та самовдосконалення. Заохочення співробітників до впровадження нових підходів і підтримка ініціатив на даному етапі допоможуть знизити рівень опору змінам і допоможуть створити цілеспрямовану команду, яка прагне до успіху компанії.

Після впровадження нової системи управління важливо постійно проводити моніторинг її ефективності. Після завершення декількох циклів

моніторингу та вдосконалення процесів необхідно провести оцінку, визначити, наскільки ефективно були досягнуті заплановані цілі, і чи відповідають отримані результати стратегічним орієнтирам компанії. Це дозволяє нам об'єктивно оцінити загальний вплив внесених змін на ключові показники ефективності.

На цьому етапі керівництво компанії разом з командою аналітиків та процесних менеджерів проводить детальний аналіз отриманих результатів. Важливо порівняти фактичні показники з цільовими показниками, встановленими на початку, щоб виявити успіхи та невдачі в досягненні стратегічних цілей. Якщо виявлено відхилення, слід дослідити та проаналізувати їх причини, щоб зрозуміти, чи вони є наслідком зовнішніх або внутрішніх факторів. Аналіз даних включає огляд фінансових показників, продуктивності, швидкості процесів і задоволеності клієнтів.

Більш масштабні зміни в стратегії компанії також можливі, якщо аналіз покаже суттєві зміни у зовнішньому середовищі або нові можливості на ринку. Це можуть бути зміни в пріоритетах, наприклад, перехід від зосередження на певному ринку або продукті до розвитку нових сфер діяльності.

Висновки до розділу 1

В еволюційному контексті теорії управління теорія процесів вважається новим якісним розширенням теорії систем, оскільки процеси завжди є вторинними по відношенню до систем. Якщо теорія систем спрямована на вивчення та аналіз властивостей системи, то теорія процесів має справу зі змінами її властивостей, тобто з функціонуванням системи та процесами, що відбуваються в ній.

Ключовим принципом процесно-орієнтованого підходу є синергія процесів. Цей принцип передбачає, що бізнес-процеси гармонійно інтегровані один з одним і утворюють єдиний ланцюжок створення вартості. Тісна взаємодія між процесами допомагає знизити надмірність і втрати на стиках підрозділів, які можуть призвести до дублювання завдань і непотрібних витрат.

Процесно-орієнтовані моделі управління базуються на певних ключових компонентах, які забезпечують ефективність бізнес-процесів і сприяють досягненню цілей; без цих компонентів сам процес або система не може функціонувати як єдине ціле.

Всі компоненти процесно-орієнтованого управління бізнесом утворюють цілісну систему, яка функціонує на основі інтеграції, взаємозв'язку та орієнтації на кінцевий результат. Організаційна структура забезпечує ресурси та координацію, необхідні для реалізації бізнес-процесів, а інформаційна система підтримує цю взаємодію, надаючи актуальні дані.

Створення нової структури передбачає визначення ключових бізнес-процесів та розподіл відповідальності за їх реалізацію між відповідними відділами та командами.

Після впровадження нової системи управління важливо постійно відстежувати її ефективність. Після кількох циклів моніторингу та вдосконалення процесів слід провести оцінку, щоб визначити, наскільки ефективно були досягнуті заплановані цілі та чи відповідають отримані результати стратегічним орієнтирам компанії.

Успішне впровадження процесно-орієнтованого управління дозволяє підприємствам підвищити свою гнучкість, ефективність та конкурентоспроможність, що є критично важливим в умовах швидко змінюваного ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ЛАМАН ШІПІНГ"

2.1. Характеристика підприємства ТОВ "ЛАМАН ШІПІНГ" та аналіз його внутрішнього середовища

Товариство з обмеженою відповідальністю "ЛАМАН ШІПІНГ" зареєстрована 08.06.2016 за юридичною адресою: Одеська обл., місто Одеса, Військовий узвіз, будинок 12. Керівником є Боровський Вячеслав Степанович. Розмір статутного капіталу на момент утворення підприємства складає 20000,00 тис. грн. На момент останнього оновлення даних 14.11.2024 статус юридичної особи – зареєстровано [33].

Організація має форму власності – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) та діє відповідно до законодавства України.

Назва англійською мовою: «LAMAN SHIPPING, LIMITED».

Назва, під якою компанія відома та під якою ведеться сайт: «UNI-LAMAN GROUP».

Основний вид діяльності за КВЕД: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Інші види діяльності за КВЕД [35]:

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 49.20 Вантажний залізничний транспорт
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 50.20 Вантажний морський транспорт
- 51.21 Вантажний авіаційний транспорт
- 52.10 Складське господарство
- 52.24 Транспортне оброблення вантажів

Компанія займається доставкою вантажів будь-яким видом транспорту: морськими суднами, авто- та авіатранспортом, вантажними потягами.

Основною метою діяльності ТОВ "ЛАМАН ШИППІНГ" є забезпечення якісного та ефективного обслуговування клієнтів у сфері транспортування, а також сприяння розвитку логістичних послуг у регіоні.

У квітні 2001 року була створена транспортно-експедиторська компанія, яка стала попередником нинішнього ТОВ «ЛАМАН ШИППІНГ». Потім, у 2002 році, було відкрито перший офіс у столиці України, Києві.

У 2006 році компанія вийшла на міжнародний ринок і почала надавати логістичні та експедиторські послуги в Молдові. Того ж року вона заснувала автотранспортну компанію з автопарком зі 100 контейнеровозів для покращення автомобільних перевезень в Україну та в межах Європейського Союзу. Компанія також зміцнила свої позиції на внутрішньому ринку і відкрила два офіси в найбільших містах України - Харкові та Дніпрі.

Компанія продовжує розширювати свою мережу офісів в Україні, включаючи відкриття представництва у Львові, столиці Західної України, у 2009 році. Для оптимізації операцій та управління на кожному етапі транспортування було відкрито офіс у Шанхаї, найбільшому місті та фінансовому центрі Китаю, а в 2011 році - офіс у Нінбо, одному з найбільших портів світу, де було започатковано унікальну послугу з консолідації повітряних та морських вантажів.

У 2014 році компанія запустила власну службу морських перевезень (LCL), а в 2015 році відкрила офіс у столиці Грузії. Того ж року компанія розвинула внутрішні перевезення та розпочала авіаперевезення, використовуючи вантажний термінал у міжнародному аеропорту «Бориспіль» і відкривши там власний офіс. Пізніше компанія придбала ще 120 контейнеровозів для власної автотранспортної компанії, а в 2021 році відновила залізничні перевезення в межах України та в інші частини світу.

Оскільки морські перевезення в країну були припинені через вторгнення Росії в Україну, у 2022 році компанія відкрила офіс у Констанці (Румунія). Польща стала важливим партнером України у сфері вантажних перевезень у 2022 році, тому компанія відкрила офіс у столиці та склад у Прушкові.

Девіз компанії: «Професійні міжнародні перевезення з "Ламан Шипінг" - запорука надійності вашого бізнесу!» [34]

Основні види господарської діяльності:

— Суднове агентування – повний супровід суден у порту, включаючи організацію стоянки, оформлення документів та взаємодію з портовими службами.

— Фрахтування суден – організація чартерних перевезень для клієнтів, включаючи пошук суден, узгодження контрактів та контроль за виконанням перевезень.

— Експедирування вантажів – організація перевезення вантажів морським, автомобільним та залізничним транспортом.

— Контейнерні перевезення – перевезення вантажів у контейнерах, включаючи їх облік, оформлення документації та організацію доставки "від дверей до дверей".

— Митно-брокерські послуги – оформлення митних документів та забезпечення відповідності вантажів митним нормам.

— Транспортно-логістичний консалтинг – надання консультацій щодо оптимізації логістичних ланцюгів, зниження витрат на транспортування та підвищення ефективності процесів.

Підприємство ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" має офіси у таких містах України: Київ, Харків, Дніпро, Львів та головний офіс у місті Одеса. Усього на підприємстві налічується 170 співробітників на 2023 рік.

Організаційна структура ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" базується на лінійно-функціональному підході, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків та підпорядкованості (рис 2.1).

У головному офісі знаходяться такі головні відділи:

— Оперативний (він корегує та контролює роботу складів компанії, основні з яких знаходяться у Румунії та Польщі, а також склад у Києві, який працює на маленький об'єм.)

- Фінансовий (відповідає за ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, управління витратами, формування бюджету та аналіз прибутковості)
- Юридичний (відповідає за правовий супровід діяльності компанії з клієнтами, партнерами та перевізниками)
- ІТ (відповідає за розробку, впровадження та підтримку програмного забезпечення, захист даних клієнтів і співробітників, налагодження і підтримку роботи мережевих систем, серверів і обладнання)
- Диспетчерський (відповідає за налагодження перевезень автотранспортом).

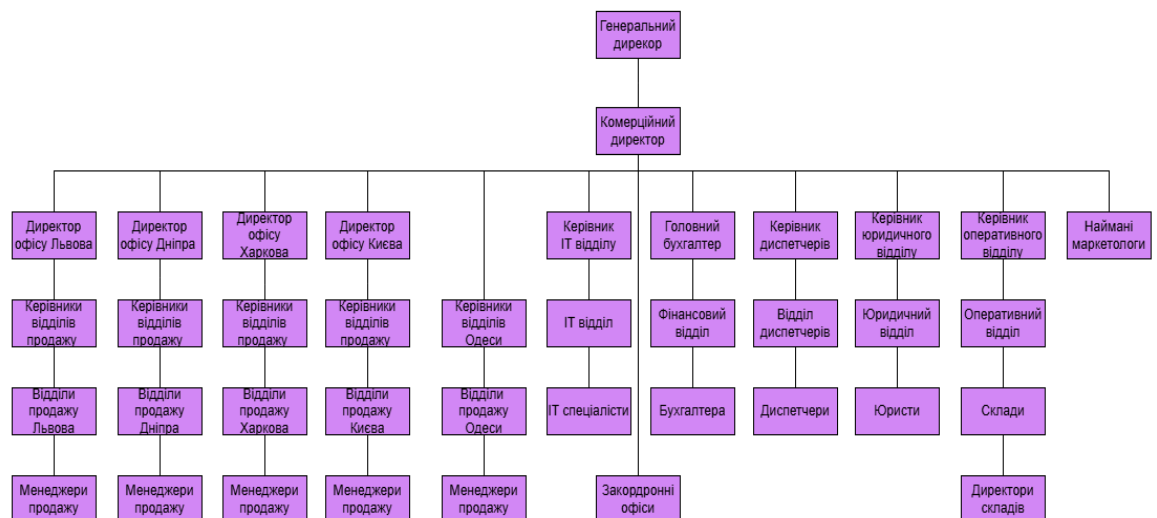


Рис. 2.1. Органіграма підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Також в головному офісі існують відділи залізничних та авіаційних перевезень, які спеціалізується на організації перевезень вантажів залізницею та повітряним транспортом відповідно.

В головному офісі знаходяться генеральний та комерційний директори компанії. Відділу маркетингу на підприємстві немає, але компанія користується послугами найманих маркетингологів, які допомагають компанії підтримувати свої сторінки в соціальних мережах та розповсюджувати рекламу компанії.

На органіграмі ми бачимо, що всі відділи підпорядковуються комерційному директору, який в свою чергу, генеральному директору. Комерційний директор контролює роботу керівників відділів продажу, які в свою чергу контролюють роботу менеджерів у підпорядкованих їм відділах продажу. Аналогічна ситуація з іншими відділами компанії та директорами офісів у інших містах.

Схема комунікаційної мережі ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" для обміну інформацією що стосуються важливих аспектів управлінської діяльності на підприємстві, схожий на типову «Y-мережу» [39], але з більшою кількістю зв'язків (рис. 2.2).

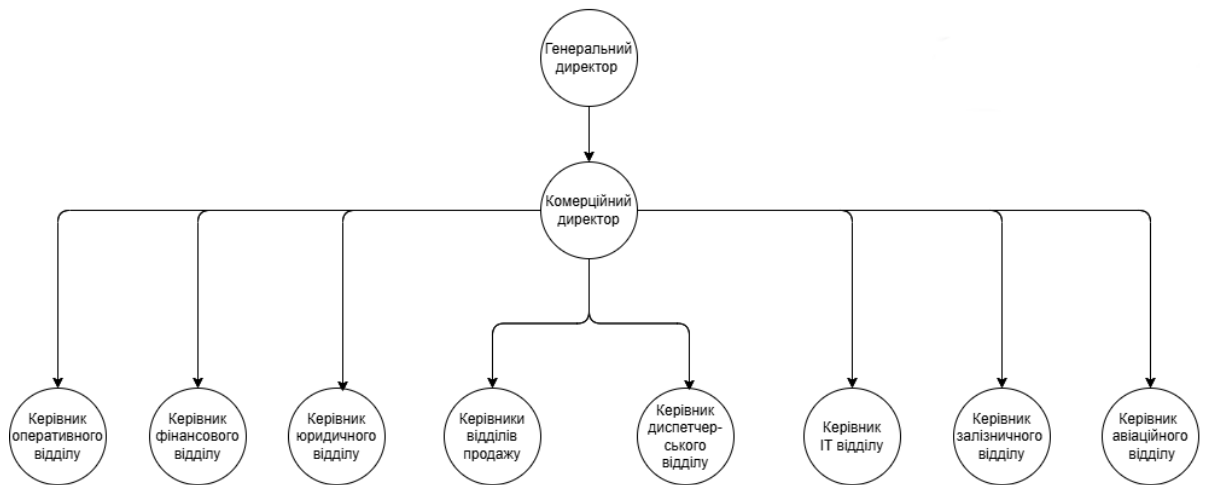


Рис. 2.2. Схема комунікаційної мережі головного офісу компанії для обміну інформацією про прийняття управлінських рішень підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

«Y-мережа» комунікаційних зв'язків використовується при лінійних структурах управління для вирішення простих проблем зазвичай.

На схемі комунікаційної мережі головного офісу компанії для обміну інформацією про прийняття управлінських рішень підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" ми бачимо, мережа складається з генерального директора, який приймає управлінське рішення щодо діяльності компанії на основі

задокументованих аналітичних даних щодо діяльності компанії. Далі ця інформація передається комерційному директору, який контролює роботи відділів підприємства (оперативного, юридичного, фінансового, диспетчерського, авіаційних та залізничних перевезень, відділів продажу та IT відділу).

Бухгалтерський відділ створює в CRM-системі фінансові звіти. Більшу частину роботи бухгалтера використовують для своєї роботи спеціалізовану бухгалтерську систему «М.Е.Дос.».

У компанії ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" саме оперативний відділ корегує та контролює роботу складів компанії, найбільші з яких знаходяться у Румунії та Польщі, склад у Києві в свою чергу працює на маленький об'єм.

Робітники складів частіше за все взаємодіють з менеджерами продажу та диспетчерами, вони узгоджують відповідність товару для прийому або видачі та час приїзду перевізника.

У обов'язки робітників на складах входить прийом або видача товарів перевізнику, та зберігання товару у відповідному стані та відповідний, обумовлений з клієнтом, проміжок часу. Також їм необхідно вести документацію та облік товарів, які перебувають на складі.

ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" пропонує різні ціни клієнтам в залежності в того, нові це клієнти, чи постійні, також дуже багато залежить від типу перевезення, кількості вантажу, дальність дистанції перевезення, також ціна залежить від країни перевезення і т. д. Тобто факторів впливу на ціноутворення конкретного замовлення дуже багато, тому проаналізувати динаміку показників, що характеризують обсяги реалізації надання послуг зручніше та зрозуміліше буде за показником кількості замовлення на місяць. Для цього проаналізуємо роботу диспетчерського відділу, який спеціалізується на автодорожніх перевезеннях (рис. 2.3).

На рисунку ми бачимо, що динаміка показника позитивна. З кожним роком компанія виконує більше замовлень на автодорожні перевезення. Цьому також посприяла політична та економічна ситуація в країні після повномасштабного

вторгнення 2022 року, попит на перевезення автомобілями збільшився, через те, що перевезення морем стали неможливими.

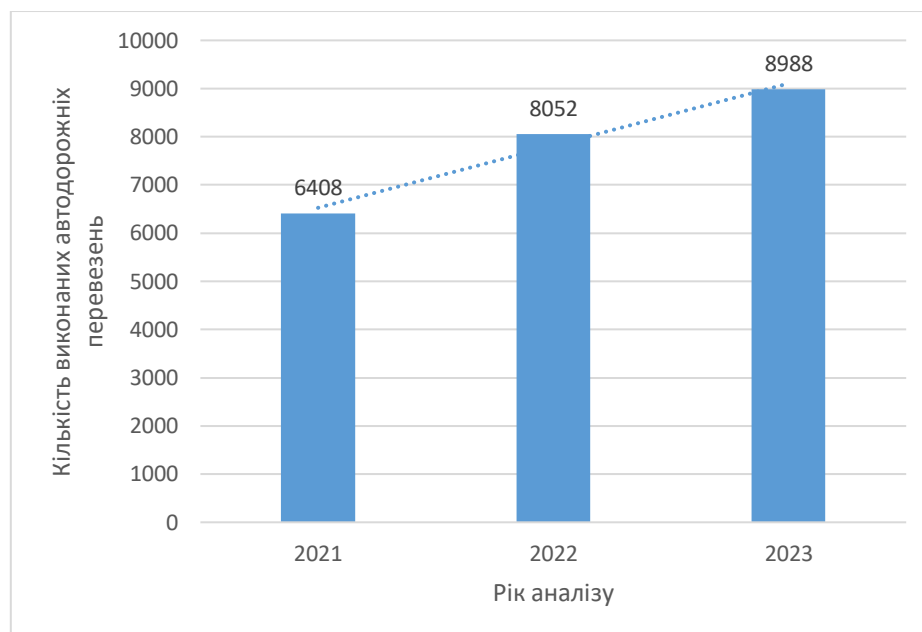


Рис. 2.3. Динаміка показників надання послуг з автомобільних перевезень ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" за 2021-2023 рр., шт.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В роботі ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" присутня сезонність роботи, найбільша кількість запитів на перевезення припадає на грудень перед новорічними святами. Також більше клієнтів звертаються за послугами у такі місяці, як березень та квітень.

Компанія дотримується стратегії встановлення меншої ціни, ніж у конкурентів на ринку логістичних послуг задля привертання більшої кількості нових клієнтів, а також для привертання постійних клієнтів, які регулярно будуть користуватися послугами компанії.

Компанія не має окремого маркетингового відділу та не проводить агресивну маркетингову діяльність, але підтримує свої сторінки в соціальних мережах.

ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" пропонує вигідні ціни постійним клієнтам, які стабільно користується послугами компанії. Такий метод компанія використовує для стимулювання попиту на послуги підприємства, спрямований на споживачів.

На підприємстві ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" за здійснення діяльності з управління персоналом в кожному підрозділі відповідає керівник відповідного підрозділу, а також відділ з набору персоналу.

Основним принципом роботи з персоналом є постійний розвиток співробітників. Підприємство намагається зробити такі умови роботи, в яких робітники будуть відчувати себе на своєму місці, а також будуть прагнути до росту та досягати цілей разом із компанією [34].

Усього на підприємстві налічується 170 співробітників на 2023 рік. З них чоловіки - 35% і жінки - 65%. Структура персоналу за віком показує, що на підприємстві ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" достатньо молодий колектив (рис. 2.4).

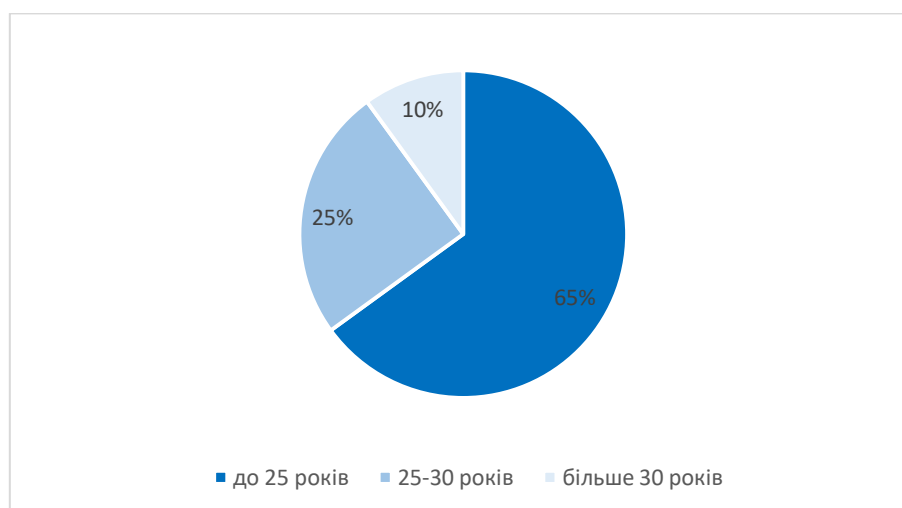


Рис. 2.4. Структура персоналу ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" за віком

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Більшу частину персоналу складають молоді співробітники молодше 25 років.

Структура персоналу за стажем роботи в компанії показує, що на підприємстві ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" досить багато нових співробітників. (рис. 2.5).

Більшу частину персоналу складають молоді співробітники зі стажем роботи в компанії від 2 до 5 років, але також велика частина співробітників – робітники зі стажем роботи до 2 років. Така тенденція може вказувати на досить велику плинність кадрів.

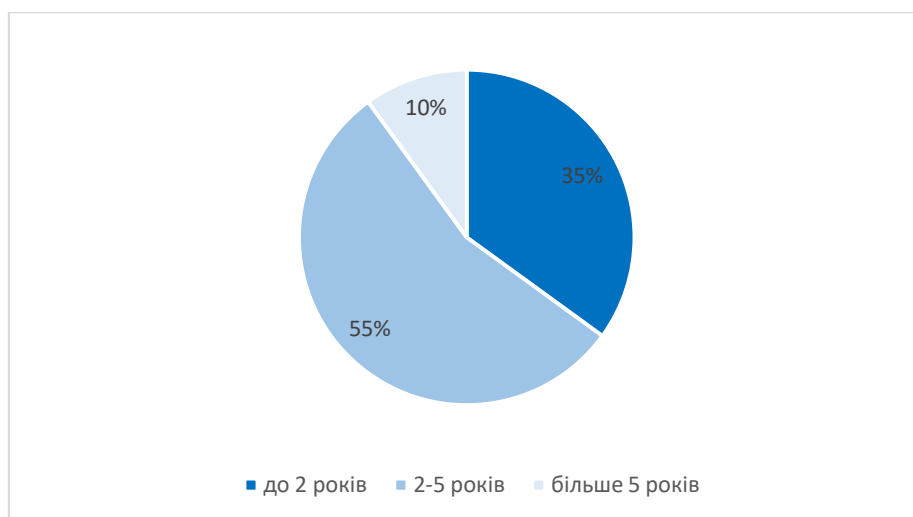


Рис. 2.5. Структура персоналу ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" за стажем роботи

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Така велика кількість молодих і нових працівників компанії пов'язана з політичною ситуацією в країні за останні 2 роки, а також з розширенням бізнесу та відкриттям нових офісів по Україні та закордоном.

Підприємство використовує такі зовнішні джерела добору персоналу, як: «WORK.UA» та «RABOTA.UA». Також компанія використовує навчальні заклади вищої освіти для залучення молодих співробітників, які вже мають диплом бакалавра.

Відбір кандидатів на посади керівників відбувається зазвичай з внутрішніх людських ресурсів компанії. В першу чергу, проводиться опитування для визначення тих, хто бажає спробувати себе на керівній посаді. З виявлених бажаючих вже відбирають того, хто задовольняє критерії, якими повинен володіти керівник того чи іншого відділу. Тобто можемо зазначити, що в компанії віддається перевага кар'єрному зросту співробітників.

Оплата праці співробітника залежить від його посади та відділу, в якому він працює. В кожному відділі працюють свої заохочувальні системи оплати праці. Наприклад менеджери з продажу отримують додатково 15% до заробітної плати від суми доходу перевезень, за які відповідав даний менеджер. А диспетчери отримують додатково до заробітної плати 10\$-20\$ (в залежності від

загальної суми виконаної роботи) за кожне успішне перевезення, за яке відповідав даний диспетчер.

Плани розвитку трудового колективу ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" націлені на:

- підвищення кваліфікації працівників (організація регулярних тренінгів, семінарів та курсів);
- зменшення плинності кадрів (запровадження програм адаптації для нових працівників та удосконалення системи мотивації);
- покращення комунікаційних процесів (автоматизація управлінських процесів);
- покращення умов праці (забезпечення комфортного робочого середовища та сучасних технічних засобів).

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства за 2021-2023 роки представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"
за 2021-2023 рр.**

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Зміна 2023 р. у порівнянні з 2021р.	
	2021	2022	2023	Абсолютна	Відносна
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	16523,50	24570,00	18325,70	1802,20	1,11
2. Виробнича собівартість, тис. грн.	45094,00	1774,00	38299,00	-6795,00	0,85
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	16523,50	24570,00	18325,70	1802,20	1,11
4. Адміністративні витрати, тис. грн.	2544,20	4100,00	976,00	-1568,20	0,38
5. Витрати на збут, тис. грн.	-	-	-	-	-
6. Інші операційні витрати, тис. грн.	23532,30	24967,00	23132,90	-399,40	0,98
7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	534,00	2485,00	624,80	90,80	1,17
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	1638,50	610,00	1891,60	253,10	1,15
9. Чистий прибуток, тис. грн.	1343,50	500,00	1551,10	207,60	1,15

Продовження таблиці 2.1

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Зміна 2023 р. у порівнянні з 2021р.	
	2021	2022	2023	Абсолютна	Відносна
10. Необоротні активи, тис. грн.	1010,00	155,00	807,30	-202,70	0,80
11. Оборотні активи, тис. грн.	78407,00	35087,00	35087,00	-43320,00	0,45
12. Запаси, тис. грн.	-	-	-	-	-
13. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	45094,00	1774,00	38299,00	-6795,00	0,85
14. Грошові кошти, тис. грн.	32704,00	32704,00	32704,00	0,00	1,00
15. Власний капітал, тис. грн.	4323,00	4823,00	5011,10	688,10	1,16
16. Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	-	-	-	-	-
17. Поточні зобов'язання, тис. грн.	75094,00	30419,00	54203,80	-20890,20	0,72
18. Валюта балансу, тис. грн.	79417,00	35242,00	59214,90	-20202,10	0,75
19. Рентабельність виготовленої продукції, %	6,28	2,10	7,85	1,56	1,25
20. Рентабельність активів, %	2,28	0,87	3,28	1,01	1,44
21. Рентабельність власного капіталу, %	31,08	10,37	30,95	-0,12	1,00
22. Рентабельність сукупного капіталу, %	2,06	1,73	3,19	1,13	1,55
23. Повна собівартість продукції, тис. грн.	26076,50	29067,00	24108,90	-1967,60	0,92
А) Інші витрати	2544,20	4100,00	976,00	-1568,20	0,38
Д) Інші операційні витрати	23532,30	24967,00	23132,90	-399,40	0,98
24. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,044	1,153	0,647	-0,40	0,62
25. Коефіцієнт термінової ліквідності	1,044	1,153	0,647	-0,40	0,62
26. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,436	1,075	0,603	0,17	1,39
27. Робочий капітал, тис. грн.	3313,00	4668,00	-19116,80	-22429,80	-5,77
28. Коефіцієнт фінансової стійкості	17,371	6,307	10,817	-6,55	0,62
29. Коефіцієнт власного капіталу	0,054	0,137	0,085	0,03	1,55
30. Коефіцієнт оборотності активів	0,280	0,429	0,388	0,11	1,39

Джерело: складено автором на основі [36,37,38]

Для визначення основних економічних показників діяльності ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" були використані відповідні формули (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Формули розрахунку основних показників діяльності підприємства

Показник	Формула	Розрахунок за 2023 рік	Результат за 2023 рік
Рентабельність активів, %	$(\text{ЧП/СВА}) * 100$	$(1551,10 / 47228,45) * 100$	3,28
Рентабельність виготовленої продукції, %	$(\text{Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподатковування / Повна собівартість продукції}) * 100$	$(1891,60 / 24108,90) * 100$	7,85
Середня вартість активів (СВА), тис. грн.	$(\text{активи на початок періоду} + \text{активи на кінець періоду}) / 2$	$(59214,90 + 35242,00) / 2$	47228,45
Рентабельність власного капіталу, %	$(\text{ЧП/ВК}) * 100$	$(1551,10 / 5011,10) * 100$	30,95
Рентабельність сукупного капіталу, %	$(\text{ОП/ВБ}) * 100$	$(1891,60 / 59214,90) * 100$	3,19
Коефіцієнт поточної ліквідності	ОА/ПЗ	$35087,00 / 54203,80$	0,647
Коефіцієнт термінової ліквідності	$(\text{ОА} - 3) / \text{ПЗ}$	$(35087,00 - 0) / 54203,80$	0,647
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ГК/ПЗ	$32704,00 / 54203,80$	0,603
Робочий капітал, тис. грн.	ОА-ПЗ	$35087,00 - 54203,80$	-19116,80
Коефіцієнт фінансової стійкості	$(\text{ДЗ} + \text{ПЗ}) / \text{ВК}$	$(0 + 54203,80) / 5011,10$	10,817
Коефіцієнт власного капіталу	ВК/ВБ	$5011,10 / 59214,90$	0,085
Коефіцієнт оборотності активів	ЧД/СВА	$18325,70 / 47228,45$	0,388

Джерело: складено автором на основі [42]

Де: ОА - оборотні активи; З – товарно-матеріальні запаси; ГК – грошові кошти; ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; ЧП - чистий прибуток; ВК - власний капітал; ВБ – валюта балансу; ОП - операційний прибуток; ДЗ – довгострокові зобов'язання; ПЗ – поточні зобов'язання.

Рентабельність виготовленої продукції (наданих послуг) зросла на 1,56 у 2023 році, порівняно з 2021 роком, що вказує на позитивну тенденцію у зростанні кількості наданих послуг.

Рентабельність власного капіталу знизилась на 0,12 у 2023 році порівняно з 2021, що вказує на зниження ефективності використання власних коштів для отримання прибутку.

Рентабельність сукупного капіталу зросла на 1,13 у 2023 році, порівняно з 2021 роком, що вказує на позитивну тенденцію.

Рентабельність активів зросла на 1,01 у 2023 році, порівняно з 2021 роком, що також вказує на позитивну тенденцію.

За абсолютною зміною показників рентабельності діяльності підприємства можна зробити висновок, що у 2023 році порівняно з 2021 динаміка показників рентабельності є позитивною. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства за звітний період.

Коефіцієнт поточної та термінової ліквідності мають однакове значення, через відсутність запасів у фінансовому звіті. У 2023 порівняно з 2021 роком динаміка є негативною.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році порівняно з 2021 збільшився на 0,17 %. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 році порівняно з 2021 зменшився на 6,55. Коефіцієнт власного капіталу у 2023 році порівняно з 2021 збільшився на 0,03. Коефіцієнт оборотності активів у 2023 році порівняно з 2021 збільшився на 0,11.

Проаналізувавши відповідні коефіцієнти можемо зробити висновок, що коефіцієнти поточної та термінової ліквідності, абсолютної ліквідності, власного капіталу та оборотності активів збільшилися у 2023 році, порівняно з 2021 роком. Окрім коефіцієнту фінансової стійкості, який зменшився, що показує негативну динаміку ефективності роботи підприємства.

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища, можемо використати SNW-аналіз. Завдяки ньому можна проаналізувати стратегічні позиції підприємства за трьома характеристиками: сильна, нейтральна та слабка стратегічна позиція (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SNW-аналіз підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"

Стратегічна позиція	Сильна	Нейтральна	Слабка
Комплексна мережа транспортно-логістичних послуг	+		
Репутація підприємства	+		
Мультиmodalьні транспортні рішення	+		
Довгострокові партнерські відносини	+		
Стабільні міжнародні зв'язки	+		
Впровадження сучасних ІТ-рішень			+
Лідерство в сегменті автомобільних перевезень		+	
Домінуюча частка на ринку морських перевезень	+		
Стабільні позиції на ринку авіаційних перевезень			+
Стабільні позиції на ринку залізничних перевезень			+
Високоєфективна комунікаційна структура			+
Розгалужена інфраструктура	+		
Орієнтація на ключові географічні регіони		+	
Гнучка цінова політика	+		
Стимулювання попиту на послуги		+	
Висококваліфіковані співробітники		+	
Високоєфективна система управління			+
Злагоджені та високоєфективні бізнес-процеси			+

Джерело: складено автором

Сильні сторони компанії створюють конкурентні переваги на ринку мультиmodalьної логістики, що дозволяє їй утримувати лідерські позиції в морських перевезеннях.

Нейтральні аспекти свідчать про потенціал розширення частки ринку в автомобільних перевезеннях і географічному масштабуванні.

Слабкі сторони можуть бути мінімізовані через інвестиції в технології, розширення автопарку та реінжиніринг бізнес-процесів.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"

Логістична галузь України зазнала значних змін за останні роки, особливо це стосується морських та авіаційних перевезень, оскільки в країні наразі немає вільного доступу для діяльності морського порту та аеропортів.

Внутрішні бойові дії мали значний вплив на транспортно-логістичний сектор. На початку війни російське вторгнення фактично зупинило експортний потенціал країни. Повітряне сполучення було повністю порушено, а інфраструктура аеропортів і залізниць частково зруйнована. Склади та офіси логістичних компаній зазнали обстрілів, а деякі з них були змушені закритися або переїхати. Крім того, технічні засоби та обладнання були викрадені окупаційними військами, що призвело до значних збитків.

У січні 2022 року 80% експорту було перевезено морем, а у квітні 2022 року ця частка впала до 13%. Більшість відвантажень було здійснено залізничним та автомобільним транспортом. Водночас значно зросла кількість поставок до країн ЄС.

Бачимо, що війна змінила повністю структуру перевезень. Раніше понад 80% логістичних компаній працювали в Київській області, але після початку конфлікту більшість з них перемістили свої вантажі на захід. Численні блокпости, перевірки та комендантські години ускладнили транспортування товарів.

Існують також значні проблеми з інфраструктурою країни. Сотні мостів, тисячі кілометрів доріг, порти і залізничні станції, депо і вокзали та інші транспортні об'єкти були серйозно пошкоджені в районах активних бойових дій, а також внаслідок безперервних атак безпілотників і ракетних обстрілів.

Але вже у 2023 році логістичні компанії почали відновлювати роботу по всій території країни. Це позитивно впливає на процеси перевезення товарів.

Сьогодні вже існує низка антикризових та перспективних проєктів, у тому числі за участі міжнародних партнерів, які покращують умови роботи в логістичному секторі у воєнний час та створюють значні перспективи розвитку в період післявоєнної відбудови.

Також з'явився великий попит на транспортні перевезення з Польщі в Україну. Логістичні компанії розробили системи автомобільного сполучення між іншими країнами.

Існують також перспективи розвитку залізничних переходів на українсько-польському кордоні, наприклад, на ділянці залізниці європейської колії від Ковеля до Хелма. Необхідно запровадити процедури для будівництва сучасних транскордонних перевантажувальних потужностей і терміналів на заході України, а також розвивати річковий транспорт та інші сектори логістики [46].

З технологічного боку, впровадження технологій штучного інтелекту є перспективним для логістичного сектору. Такі технології можуть допомогти приймати швидкі та ефективні рішення в режимі реального часу, керувати інформацією та пов'язаними з нею завданнями, планувати маршрути, розподіляти замовлення між доступними транспортними засобами та ефективно планувати роботу водіїв.

Проаналізуємо галузь логістичних перевезень за такими основними елементами: характеристика тенденцій галузі конкурентного середовища, фактори успіху в галузі, оцінка сил конкурентного впливу за моделлю Портера та тенденцій розвитку галузі. Вони дозволять визначити привабливість галузі та її конкурентне середовище.

Спочатку вивчимо інтенсивність конкуренції в галузі. Логістичних компаній в Україні сьогодні існує досить багато, незважаючи на такі складні умови розвитку бізнесу у всіх галузях на території України.

Розглянемо тенденцію зміни кількості підприємств в галузі за останні 3 роки за кожним видом діяльності: морські, залізничні, авіаційні та автомобільні перевезення (табл. 2.4).

Бачимо, що абсолютна та відносна зміна показників кількості компанії за видами економічної діяльності показують негативну тенденцію у 2023, у порівнянні з 2021 роком.

Це свідчить про високий поріг входу на ринок, а також компаніям важко триматися на ринку в умовах війни та складної і нестабільної економічної ситуації в країні.

Таблиця 2.4

Кількість активних підприємств логістичної галузі за основними видами діяльності у період 2021-2023 рр.

Вид економічної діяльності	Кількість компаній, од			Зміна 2023 р. у порівнянні з 2021р.	
	2021	2022	2023	Абсолютна	Відносна
Залізничний транспорт	177	152	153	-24	0,86
Автомобільний транспорт	7299	6869	7229	-70	0,99
Морський транспорт	80	65	53	-27	0,66
Авіаційний транспорт	40	40	35	-5	0,88

Джерело: складено автором на основі [47]

За даними таблиці можемо скласти графік тенденцій кількості підприємств за такими видами перевезень, як залізничні, авіаційні та морські (рис. 2.6).

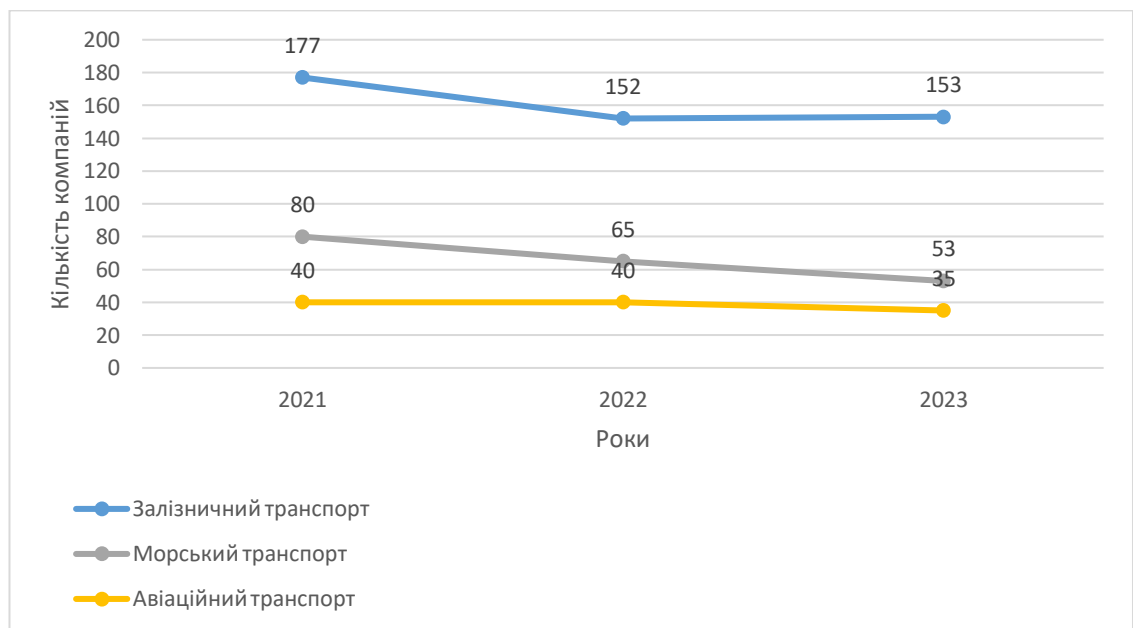


Рис. 2.6. Тенденція зміни кількості підприємств у логістичній галузі за 2021-2023 роки за 3 видами перевезень

Джерело: складено автором на основі табл. 2.4

За даним графіком, можемо зробити висновок, що кількість підприємств у галузі логістичних вантажних перевезень поступово зменшуються. Таку

негативну тенденцію можна пояснити складним політичним та економічним станом в країні, відсутністю доступу до українських морських та авіаційних портів.

Також можемо побудувати графік тенденцій для кількості компаній за автомобільними перевезеннями (рис. 2.7).

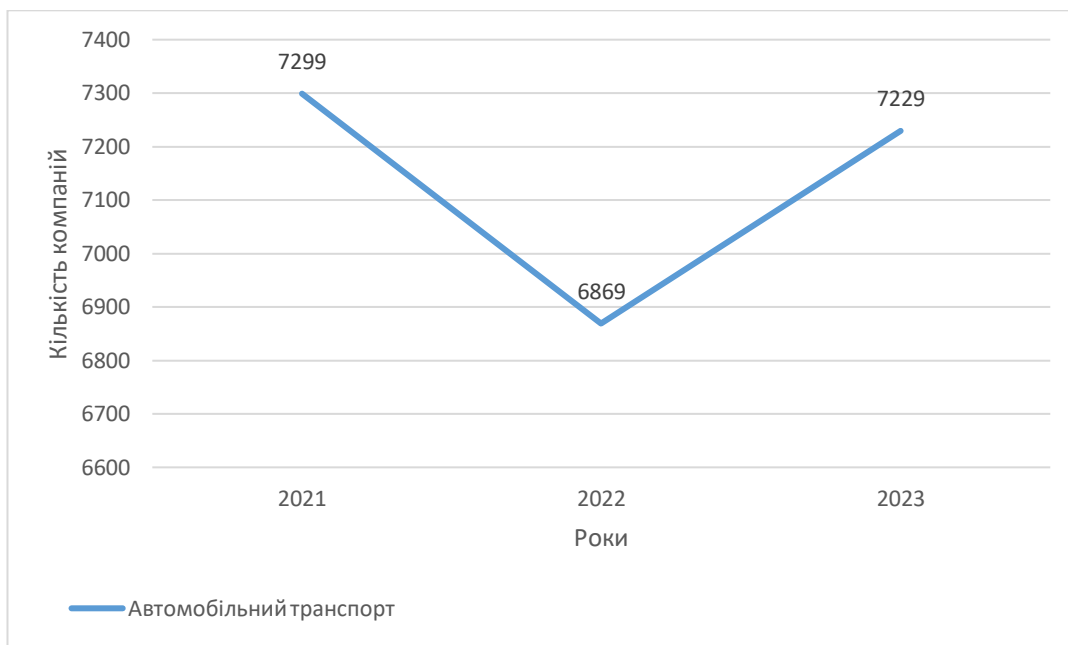


Рис. 2.7. Тенденція зміни кількості підприємств у логістичній галузі за автомобільними перевезеннями за 2021-2023 роки

Джерело: складено автором на основі табл.2.4

За даним графіком, можемо зробити висновок, що кількість підприємств у галузі логістичних вантажних автомобільних перевезень істотно знизилась у 2022 році за рахунок складності у транспортуванні вантажів країною, через встановлення комендантської години та великої кількості блок-постів на дорогах. Але компанії поступово адаптувалися до складних умов діяльності у галузі та у 2023 році кількість компаній відновились. Це стало можливим за рахунок активного та швидкого створення низки антикризових та перспективних проектів у галузі логістичних перевезень, у тому числі за участі міжнародних партнерів.

Також порівнюючи кількість компаній, які працюють у сфері залізничних, автомобільних та авіаційних перевезень набагато менша, ніж кількість

автотранспортних компаній. Це пов'язано з більшою кількістю фінансових ресурсів, які необхідно вкласти для виходу на ринок залізничних, морських та авіаційних перевезень. Розпочати діяльність у автомобільних перевезеннях вважається легше, за рахунок доступності даного виду транспорту, його відносно невеликої ціни, порівнюючи з іншими видами транспорту.

Автомобільний транспорт має найбільший обсяг логістичних перевезень. Як ми бачимо у табл. 2.4., тому розглянемо обсяг реалізованих перевезень автомобільним транспортом в Україні за 2013-2023 роки по кварталах (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Обсяг реалізованих перевезень за автомобільним видом транспорту в Україні за 2013-2023 роки

Роки	Обсяг автомобільних перевезень, тис. грн
2013	23476497,5
2014	27050557,4
2015	35324563,4
2016	45270672,4
2017	56420965,1
2018	66116112,9
2019	78524820,2
2020	85454087,8
2021	110643088,7
2022	117870304,8
2023	144016337,5

Джерело: складено автором на основі [45]

За даною таблицею можемо розглянути тенденцію зміни обсягу реалізації автотранспортних послуг в Україні за останні 10 років (рис. 2.8).

За даним аналізом, можемо зробити висновок, що тенденції ринку та темпи зростання є позитивними, обсяг реалізації автомобільних перевезень зростає кожного року.

За проведеними аналізами, можемо зробити висновок, що на території країни діє досить велика кількість логістичних компаній, зокрема у сфері автомобільних перевезень.

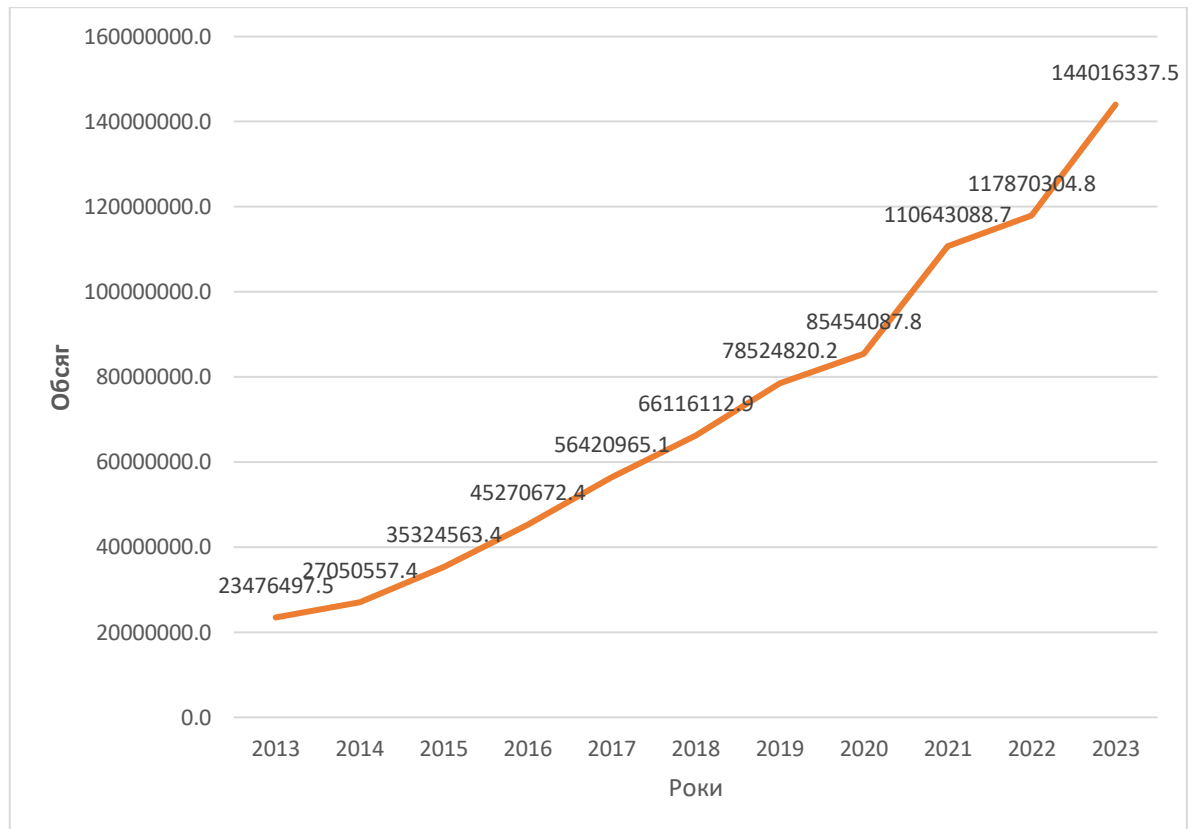


Рис. 2.8. Тенденція зміни кількості підприємств у логістичній галузі за 2021-2023 роки за 3 видами перевезень

Джерело: складено автором на основі табл.2.5

Розглянемо рейтинг найбільших логістичних компаній в Україні (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Найбільші логістичні компанії України у 2023 році

№	Назва компанії	Дохід за 2022 рік, тис. грн
1	FM Logistic	1 089 703
2	Kuehne + Nagel	932 828
3	Ekol Logistics	851 519
4	Raben Ukraine	602 241
5	Business Group Logistics	501 095
6	“KOPCA” (Pakline Logistics)	494 750
7	ZAMMLER	356 915
8	“YBK”	326 035
9	Quehenberger Logistics	316 137
10	DHL Ukraine	307 897
Разом		4 472 136

Джерело: складено автором на основі [43]

Дохід ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" у 2022 році склав 24570,00 тис. грн.

Хоча не всі дані компанії були засновані в Україні, вони в той чи інший період вийшли на ринок України, де відкрили свої офіси або навіть заснували дочірні компанії для зручного та комфортного ведення діяльності на території іншої держави.

«Нова Пошта», найбільша кур'єрська служба України, також є логістичним провайдером і пропонує послугу з організації доставки великогабаритних палет. Компанія запустила цю послугу в першій половині 2022 року: лише за шість місяців 2022 року «Нова Пошта» доставила понад 110 мільйонів товарів і посилок. Послуги контрактної логістики «Нова Пошта» включають складування, палетні перевезення LTL, міжнародні перевезення, експедирування, обробку небезпечних вантажів ADR, митне оформлення та страхування Оборот компанії у 2022 році перевищив 2 000 000 тис. грн.

Також порівнюємо даний рейтинг 2023 року з рейтингом найбільших компаній України у 2020 році (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Найбільші логістичні компанії України у 2020 році

№	Назва компанії	Дохід за 2019 рік, тис. грн
1	Kuehne + Nagel	1 100 000
2	DSV Logistics	900 000
3	FM Logistic	800 000
4	Raben Ukraine	600 000
5	Ekol Ukraine	550 000
6	ZAMMLER	550 000
7	Akline Logistic	500 000
8	“УВК”	300 000
9	Логістик-Плюс	200 000
10	DB Shenker Україна	200 000
Разом		3 200 000

Джерело: складено автором на основі [45]

За даними таблицями бачимо, що лідерами на ринку залишаються такі компанії, як «Kuehne + Nagel» та «FM Logistic». Також майже не змінилося положення на ринку та доходи таких компаній, як «Raben Ukraine» та «УВК». Також слід відмітити компанію «ZAMMLER», в якій знизився дохід і відповідно

місце в рейтингу і «Ekol Logistics», в якій навпаки зросли доходи, за рахунок чого, ця компанія посіла 3 місце в рейтингу.

А компанії «DSV Logistics», «Ekol Ukraine», «Akline Logistic», «Логістик-Плюс» та «DB Shenker Україна» навпаки покинула даний рейтинг. Хоча ми бачимо і нові компанії, такі як «Business Group Logistics», «КОРСА» (Pakline Logistics), «Quehenberger Logistics» та «DHL Ukraine». Такі зміни свідчать про стрімкий розвиток галузі, поява нових лідерів та зростання доходів більшості компаній рейтингу є позитивними показниками.

Загалом можемо зазначити, виходячи з порівняння доходів компанії, що загальний дохід найбільших компаній зріс за останні роки.

Далі проведемо аналіз бар'єрів входу на ринок логістичних послуг (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Бар'єри входу на ринок логістичних послуг

Бар'єри входу	Характеристика
Технологічні	
Високий рівень автоматизації та цифровізації	Для нових учасників важливо інтегрувати сучасні ІТ-рішення та забезпечити взаємодію з існуючими партнерами по ланцюгу поставок.
Інфраструктурні вимоги	Наявність власних складів або доступу до сучасної логістичної інфраструктури
Економічні	
Високий рівень капіталовкладень	Вихід на ринок вимагає значних ресурсів для створення матеріальної інфраструктури, розробки ІТ-рішень, найму спеціалізованого персоналу та побудови бренду
Цінова конкуренція	Існуючі фірми можуть знижувати ціни, щоб ускладнити новим конкурентам завоювання частки ринку
Фінансова нестабільність	Економічно нестабільна ситуація в Україні може обмежити її здатність залучати інвестиції
Правові	
Ліцензування та регулювання	Для надання логістичних послуг у певних секторах (наприклад, перевезення небезпечних вантажів) потрібні спеціальні ліцензії
Вимоги щодо екологічних стандартів	Нова компанія повинна відповідати міжнародним та національним нормам щодо скорочення викидів CO ₂ та поводження з відходами
Митне регулювання та законодавчі зміни	Входження на ринок пов'язане зі знанням специфіки митних процедур, особливо для міжнародних перевезень
Захист прав інтелектуальної власності	Важливо забезпечити дотримання патентного права, особливо при використанні інноваційних технологій

Джерело: складено автором

Бачимо, що новим учасникам ринку логістики буде значно складніше вийти на ринок через високу капіталомісткість, необхідність інтеграції новітніх технологій, складне правове середовище та сильну конкуренцію з боку більших компаній.

Тим не менш, компанії з інноваційними підходами, вузькоспеціалізованими послугами або зосередженістю на нових ринкових нішах матимуть можливість зарекомендувати себе.

Швидкість, точність і повнота доставки безпосередньо впливають на комерційні показники підприємств, створюючи умови для конкурентного розвитку ринку і є фактором підвищення ефективності роботи державних підприємств. Використання штучного інтелекту також знижує ризики.

Для подолання основних бар'єрів входу на ринок логістичних послуг доцільно враховувати наступні ключові чинники успіху (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Ключові критичні фактори успіху логістичних компаній

Чинники успіху	Ключові фактори
Оптимізація витрат	— Рациональне використання транспорту, складів та персоналу — Використання ERP-систем та інших цифрових інструментів — Зменшення витрат на паливо через перехід на енергоефективний транспорт або використання альтернативних джерел енергії
Інновації та цифровізація	— Використання штучного інтелекту — Розробка цифрових платформ, які дозволяють замовникам відстежувати замовлення в режимі реального часу — Впровадження сучасних систем управління підприємством — Цифровізація та автоматизація процесів
Клієнтоорієнтованість	— Пропонування послуг, адаптованих до специфічних потреб клієнтів — Висока якість сервісу — Можливість адаптації до змін у вимогах клієнтів — Доставка, підтримувана технологіями (відстеження вантажів у реальному часі) — Висока швидкість доставки
Якість послуг	— Дотримання строків і гарантована безпека товарів під час транспортування — Відповідність міжнародним стандартам

Продовження таблиці 2.9

Чинники успіху	Ключові фактори
Розвиток людського капіталу	— Підвищення кваліфікації персоналу — Забезпечення конкурентних зарплат і комфортних умов для працівників
Використання зелених технологій	— Відповідність принципам ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління)
Гнучкість у кризових ситуаціях	— Адаптація до змін — Розширення географії діяльності
Законодавча відповідність	— Своєчасне реагування на зміни у митному законодавстві — Співпраця з державними структурами
Розвиток інфраструктури	— Інвестування в транспортну мережу — Співпраця з портами, авіакомпаніями та іншими учасниками логістичних ланцюгів

Джерело: складено автором

За аналізом ключових критичних факторів успіху діяльності компаній на логістичному ринку, можемо зробити висновок, що успіх компаній, що працюють у логістичній галузі в Україні, значною мірою буде залежати від їхньої здатності поєднувати ці елементи та швидко реагувати на виклики ринку.

Проведемо оцінку сил конкурентного впливу за моделлю Портера (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка сил конкурентного впливу за моделлю Портера для логістичного ринку

Сила конкуренції	Ключові фактори	Оцінка
1. Конкуренція між існуючими гравцями	— Великі гравці активно впроваджують цифрові рішення — Малі й середні компанії конкурують завдяки локалізації й швидкості — Суттєва конкуренція на ринку через глобалізацію ланцюгів постачання	Висока
2. Загроза нових гравців	— Високий бар'єр входу через необхідність значних інвестицій у транспорт, склади та IT-інфраструктуру. — Регуляторні вимоги в ЄС і США стимулюють інновації, але ускладнюють початок діяльності	Середня

Продовження таблиці 2.10

Сила конкуренції	Ключові фактори	Оцінка
3. Загроза заміників	— Внутрішня логістика підприємств, якщо компанії вирішують мінімізувати аутсорсинг — Популяризація екологічних альтернатив	Низька
4. Сила постачальників	— Постачальники палива (нафта, газ) залишаються ключовими гравцями, і їхні ціни суттєво впливають на логістичні витрати — Виробники техніки, зокрема вантажівок і суден, збільшують ціни через дефіцит компонентів і нові екологічні стандарти — Залежність від технологічних постачальників (розробників програмного забезпечення) збільшується	Висока
5. Сила покупців	— Висока чутливість клієнтів до цін через економічну нестабільність — Попит на швидку та прозору доставку, підтримувану технологіями (відстеження вантажів у реальному часі) — Корпоративні клієнти вимагають екологічно чистих рішень	Висока

Джерело: складено автором

Завершальним етапом галузевого аналізу є опис тенденцій розвитку галузі. У сучасних умовах логістична галузь переживає стрімку трансформацію під впливом глобальних змін, технологічних інновацій та геополітичних чинників. Основними є наступні тенденції:

1. Цифровізація та автоматизація процесів
2. Увага до сталого розвитку
3. Розвиток електронної комерції (e-commerce)
4. Розвиток транспортної інфраструктури
5. Орієнтація на клієнта та персоналізація послуг
6. Інтеграція України до глобального логістичного простору

Тобто логістична галузь зазнає значних змін під тенденції розвитку галузі. Компаніям необхідно буде адаптуватися до нових реалій, інвестуючи в інновації, інфраструктуру та екологічні рішення.

Підведемо підсумки аналізу галузі за допомогою ESFAS-аналізу, дослідимо дві групи впливу: можливості та загрози (табл.2.11).

Таблиця 2.11

ESFAS-аналіз галузі логістичних перевезень

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості			
Зростання попиту на логістичні перевезення	0,090	3	0,270
Розвиток сучасних систем управління підприємством	0,120	3	0,360
Державна підтримка бізнесу в умовах війни	0,055	2	0,110
Партнерство України з іншими державами	0,075	4	0,300
Цифровізація та автоматизація процесів	0,095	5	0,475
Загрози			
Зміна регуляторної політики	0,045	4	0,180
Геополітичні ризики	0,057	3	0,171
Коливання валютного курсу	0,110	4	0,440
Коливання цін на пальне	0,130	4	0,502
Попит на швидку доставку, підтримувану новими технологіями (інший вид автотранспорту)	0,058	2	0,116
Зміна споживчих звичок	0,045	4	0,180
Підвищення екологічної свідомості	0,055	2	0,110
Разом	1	-	3,492

Джерело: складено автором

ESFAS-аналіз свідчить про стабільність зовнішнього середовища в галузі логістичних перевезень. На це вказує отримана оцінка – 3,49 балів, коли максимальна оцінка 5 балів.

Серед можливостей на підприємства в галузі найбільше впливає розвиток сучасних систем управління підприємством, а серед загроз найбільший вплив має коливання валютного курсу та цін на пальне.

2.3. Аналіз проблем системи управління підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"

Система управління підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" складається з генерального директора та комерційного директора, які керують всіма відділами компанії.

Основними відділами, які приймають участь безпосередньо у логістичних перевезеннях є оперативний відділ, який керує складами, відділ менеджерів продажу, які проводять основну комунікацію з клієнтами, диспетчерський відділ, в якому керують автомобільними перевезеннями, а також відділи залізничних, морських та авіаційних перевезень.

Варто зазначити, що у всіх видах перевезень в більшості випадках так чи інакше задіяні і автомобільні перевезення, від вокзалів або портів до складів та в зворотному напрямку.

Відповідно було проведено опитування серед співробітників зазначених відділів з метою виявлення їхніх зауважень, особистих невдоволень та пропозицій щодо процесів виконання функцій, системи управління. Форму анкети можна знайти у додатку А.

Всього було опитано 4 співробітника відділу авіаційних перевезень, 6 співробітників відділу залізничних перевезень та 6 - морських, з відділу менеджерів продаж було опитано 14 робітників, а з диспетчерського та оперативного відділів було опитано 24 та 11 робітників відповідно.

Розглянемо відповіді співробітників щодо оцінки зручності та ефективності процесів виконання функцій у відповідному відділі (рис. 2.9).

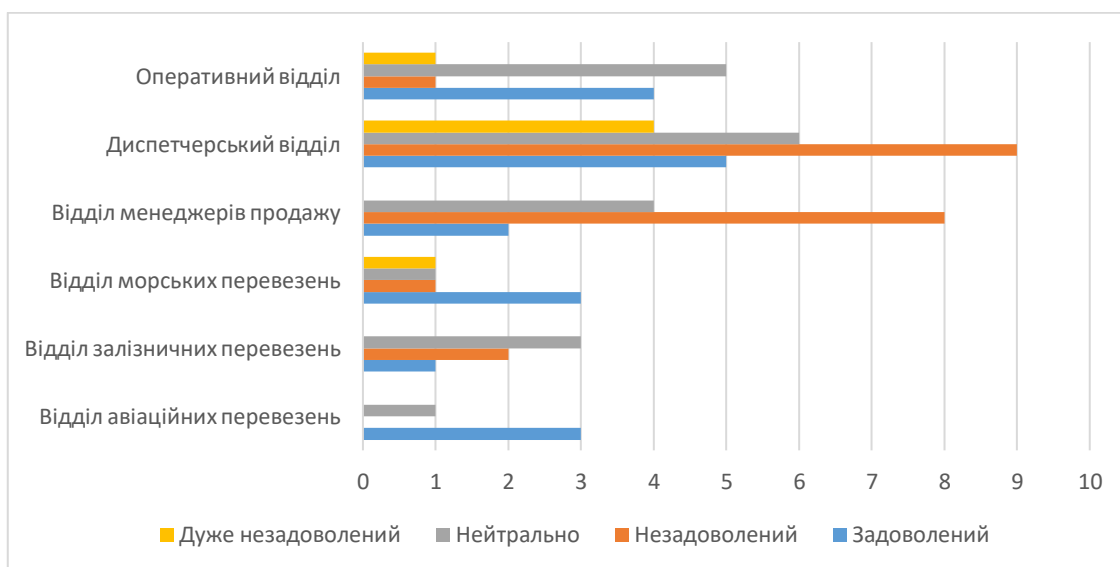


Рис. 2.9. Опитування співробітників щодо оцінки зручності та ефективності процесів виконання функцій по відділах

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

За даним опитуванням можемо зробити висновок, що найбільше співробітників диспетчерського відділу та відділу продаж незадоволені ефективністю процесів виконання їхніх функціональних обов'язків.

Розглянемо відповіді співробітників щодо основних труднощів, з якими вони стикаються у виконанні своїх обов'язків у відповідному відділі (рис. 2.10).

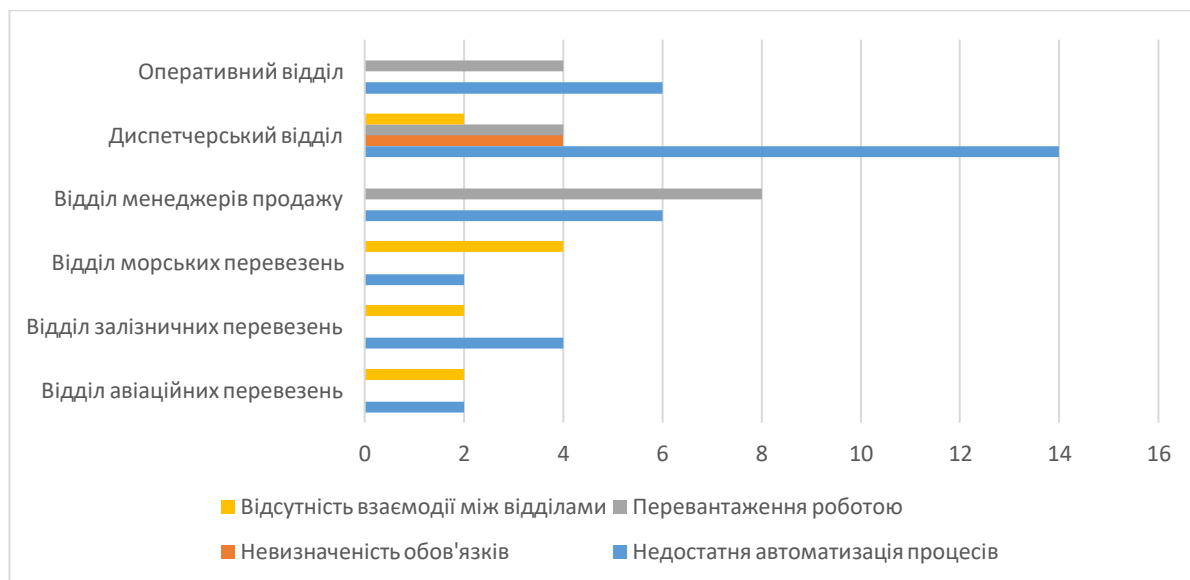


Рис. 2.10. Опитування співробітників щодо основних труднощів, з якими вони стикаються у виконанні обов'язків по відділах

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

За даним опитуванням можемо зробити висновок, що така проблема, як невизначеність обов'язків майже відсутня на підприємстві. А щодо недостатньої автоматизації процесів в усіх відділах присутні скарги, а особливо у диспетчерському відділі. Також у відкритому варіанті вибору 1 робітник оперативного відділу вказав, що в роботі наразі забагато бюрократичних завдань. Стосовно перевантаження роботою, більшість менеджерів продажу стикаються саме з цією проблемою.

Також було розглянуто питання щодо підтримки співробітників з боку керівництва компанії. 32 співробітники відповіли, що відчують підтримку частково, а 26 – відповіли, що відчують підтримку. Також 7 робітників відповіли, що зовсім не відчують підтримку з боку керівництва, що складає 10,77% незадоволених співробітників.

Розглянемо відповіді співробітників щодо оцінки рівня стресу у відповідному відділі за 10 – бальною шкалою та проаналізуємо середні показники по відділам (рис. 2.11).

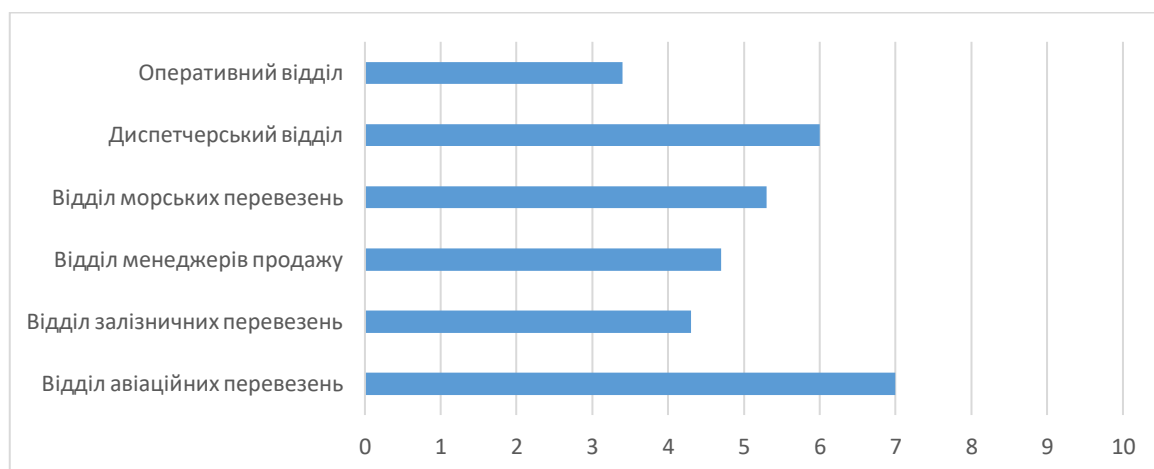


Рис. 2.11. Середній рівень стресу серед відділів ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

На рисунку видно, що найбільший рівень стресу присутній у роботі авіаційного відділу, це може бути пов'язано з нестабільною ситуацією в країні за останні роки та відсутністю доступу до аеропортів України. Компанія вимушена проводити авіаційні перевезення за допомогою закордонних авіаційних перевізників та автомобільним перевезенням до безпосередньо території України. Другим за рівнем стресу є диспетчерський відділ, це може бути пов'язано з недостатньою автоматизацією процесів в даному відділі, а також незадоволеністю ефективністю процесів виконання їхніх функціональних обов'язків, як було з'ясовано під час проведення опитування.

Також у опитуванні були присутні відкриті питання щодо побажань, пропозицій та особистих скарг співробітників. Декілька співробітників диспетчерського та відділу продаж дали відповіді на подібні запитання и описали свої побажання:

1. Додати більше функціональних можливостей у CRM – систему для комфортної роботи;

2. Пришвидшити та автоматизувати процес створення документів та даних перевезень;
3. Зменшити кількість програм, в яких проходить основна діяльність;
4. Зменшити кількість перевірок документів в процесі роботи;
5. Спростити процес створення нового перевезення в CRM – системі;
6. Спростити процес створення заяв на перевезення менеджерами продажу та перевести цей процес в систему.

За даними опитування співробітників, можемо зазначити, що в основному диспетчерський відділ та відділ продажу потребує автоматизації та систематизуванню процесу їх роботи. Це допоможе пришвидшити та спростити процеси їхньої роботи, а також знизити рівень стресу у диспетчерському відділі та рівень перенавантаження у відділі продаж.

Також було проведено опитування серед клієнтів компанії, які користуються саме послугами автомобільних перевезень, з метою отримання інформації щодо актуальних клієнтських потреб (додаток Б).

Серед опитаних всіх клієнтів 14 людей співпрацюють з компанією ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" менше 6 місяців, 11 клієнтів співпрацюють – від 6 місяців до 1 року, 9 людини з опитаних є клієнтами компанії від 1 до 3 років, а 17 з опитаних співпрацюють з компанією більше 3 років. З даного аналізу випливає, що більша частина клієнтів компанії складається з постійних клієнтів, які давно користуються послугами ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" та нових клієнтів, які тільки познайомилися з підприємством та його послугами.

Розглянемо відповіді клієнтів щодо задоволеності термінами виконання замовлень (рис. 2.12).

На рисунку видно, що майже 60% клієнтів повністю задоволені термінами виконання замовлень, що позитивним показником, але майже 20% клієнтів лише частково задоволені, а 12% - зовсім незадоволені, через часті затримки. Буде доречно провести відповідні зміни у процесі автомобільних перевезень для зменшення частки незадоволених клієнтів.

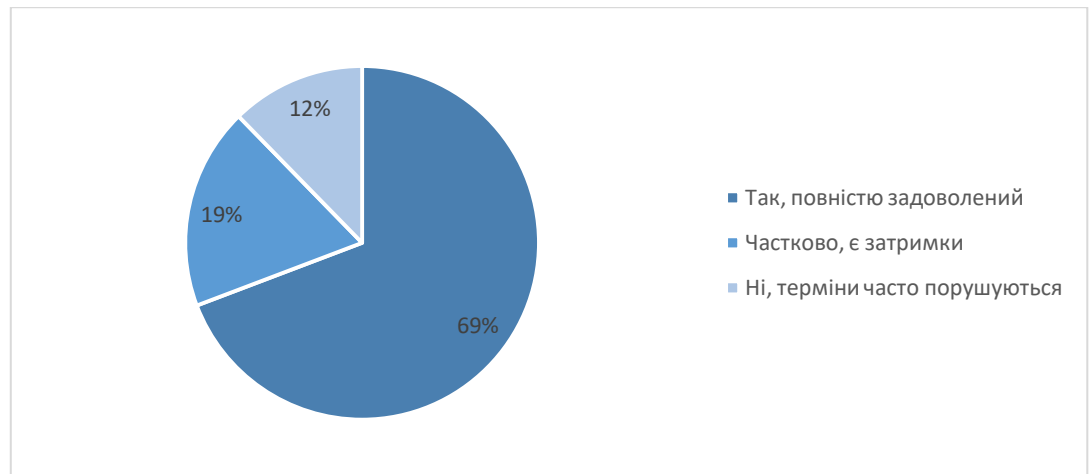


Рис. 2.12. Оцінка задоволеності термінами виконання замовлень

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

Розглянемо також відповіді клієнтів щодо оцінки зручності процесу оформлення замовлення (рис. 2.13).

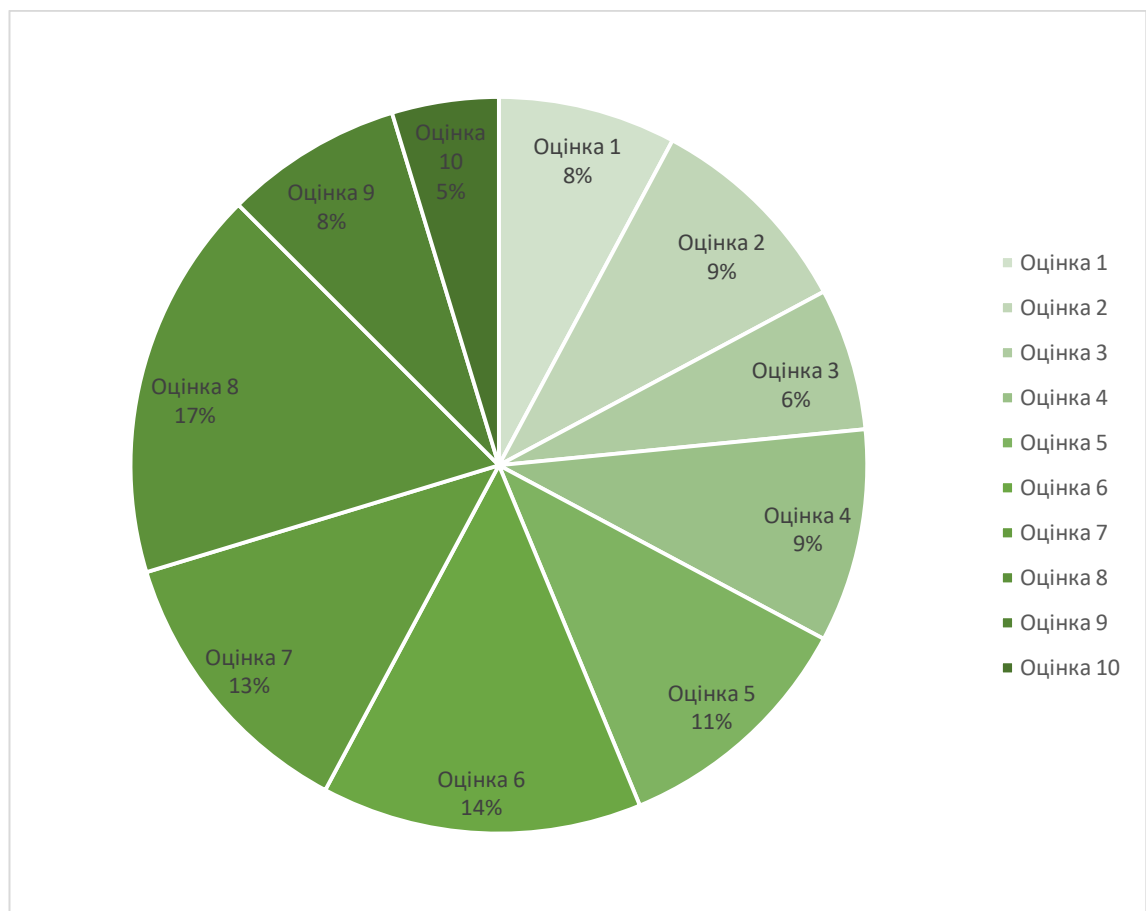


Рис. 2.13. Оцінка зручності процесу оформлення замовлення

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

На рисунку можемо побачити позитивну тенденцію, більшість клієнтів задоволенні процесом формування замовлення. Оцінкою, яку поставили більшість клієнтів є 8 балів, що також є позитивним показником.

Розглянемо відповіді клієнтів щодо оцінки зручності та прозорості процесу відслідковування замовлення та отримання інформації на кожному етапі перевезення (рис. 2.14).

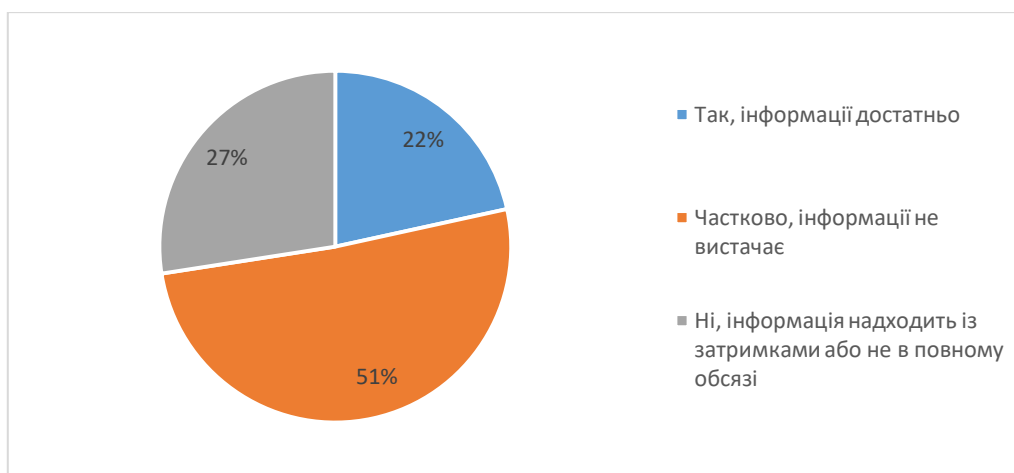


Рис. 2.14. Оцінка зручності процесу та прозорості процесу відслідковування замовлення

Джерело: складено автором на основі проведеного опитування

За даними опитування бачимо, що тільки 22% клієнтів задоволенні кількістю інформації на кожному етапі перевезення та не прагнуть детальніше відслідковувати процес виконання замовлення. Але інша частина клієнтів незадоволені та прагнуть отримувати більшу кількість актуальної інформації. Буде доречно автоматизувати процес повідомлення клієнтам даних щодо актуального етапу замовлення та можливих змін, а також затримок.

Також у опитуванні були присутні відкриті питання щодо побажань, пропозицій та особистих скарг клієнтів. Декілька клієнтів дали відповіді на подібні запитання і описали свої побажання:

1. Бажання відслідковувати процес транспортування;
2. Пришвидшити виконання замовлень;

3. Зменшити кількість затримок замовлень

За проведеним опитуванням, клієнти в цілому прагнуть пришвидшити терміни виконання замовлень, а також підвищити прозорість та зручність відслідковування замовлень на кожному етапі перевезення. За ці аспекти роботи відповідає диспетчерський відділ, бо саме цей відділ відповідальний за автотранспортні перевезення.

Також саме диспетчерський відділ виявив найбільшу кількість невдоволень роботою та бажання покращити процеси роботи відділу. Тому розглянемо роботу диспетчерського відділу та виявимо проблеми в структурі та систему управління відділом.

Диспетчерський відділ відповідає за налагодження перевезень автотранспортом. Обов'язки працівників даного відділу включають знаходження та домовленості з перевізниками, створення відповідного запису у електронній системі та відповідних нормативних документів для перевізника, контроль процесу перевезення та зв'язок з перевізником протягом всього рейсу, також налагодження вчасної видачі товару перевізнику зі складу компанії і контроль видачі товару перевізником клієнту.

Функціональні обов'язки керівника диспетчерського відділу включають частково розрахунок вартості перевезення (в рідкісних випадках); контроль взяття в роботу кожної заявки на перевезення від менеджерів продажу; вирішення нетипових та непередбачених ситуацій, які виникають у диспетчерів; обов'язки роботи диспетчера; передачу інформації від керівників та інших підрозділів.

Можемо зробити висновок, що диспетчерський відділ займає ключову роль у виконанні автотранспортних перевезень, забезпечуючи координацію між менеджерами продажу, транспортними компаніями перевізників та оперативним відділом або конкретним складом у його підпорядкуванні. Його діяльність спрямована на вчасне та якісне транспортування товару машиною для клієнта компанії. Для кожного диспетчера компанії існує бажаний норматив по кількості вдало проведених транспортувань, не менше 100 перевезень на місяць.

ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" використовує спеціалізовану CRM-систему для автоматизації роботи всіх відділів компанії. Диспетчерський відділ використовує CRM-систему для ведення обліку виконаних перевезень, а також для створення необхідних для перевезення документів, таких як договір на організацію перевезення товару автотранспортом, заява на перевезення, міжнародна транспортна накладна тощо.

Розглянемо роботу працівника диспетчерського відділу. Замовлення на перевезення для клієнтів диспетчери отримують від менеджерів продажу у відповідному чаті в соціальній мережі «Telegram». В цьому замовленні менеджери вказують всю необхідну інформацію про замовлення, таку як дата перевезення, назва та призначення вантажу, специфіка вантажу (вага, тип), тип необхідної машини, направлення та призначення (адреса доставки).

Після цього за відповідними параметрами диспетчери встановлюють цінову ставку, та починають шукати за цією ставкою машину. Шукають або серед постійних партнерів перевізників або на відповідній платформі для пошуку перевізників. Дана платформа є платною і називається «Lardi-Trans». На ній перевізники виставляють свої актуальні дані щодо вільного транспорту, а також вантажовідправники виставляють свої замовлення на перевозку.

Після знаходження перевізника з вільною машиною, яка підходить за всіма критеріями, з даним перевізником підписують відповідні документи (договір, заявку на перевозку), де вказуються маршрут, дані вантажу, номер контейнеру, реквізити виконавця і замовника.

Після підписання договору, водія реєструють за номером телефону в систему, йому відправляють також повідомлення у соціальній мережі «Viber» з інструкціями за номером телефону з необхідною інформацією щодо маршруту перевезення, адреси складу, з якого треба забрати вантаж.

Коли настає обумовлена дата погрузки вантажу, диспетчери відправляють необхідні інформацію про вантаж та перевізника оперативним менеджерам та працівникам на складі, в якому знаходиться вантаж. Ця інформація включає номер автомобіля перевізника, номер контейнеру вантажу,

який необхідно передати, ім'я водія, приблизний час приїзду перевізника та графік роботи водія.

Після погрузки вантажу на авто перевізника, працівник складу передає водію необхідні супровідні документи. Також ці документи відправляють диспетчеру, він в свою чергу перевіряє, чи правильно вони оформлені та відправляє на перевірку та підтвердження менеджера продажу. Після перевірки менеджером продажу водій виїжджає зі складу. До того, як водій під'їжджає до кордону диспетчер відправляє йому декларацію, де є інформація для переходу через митний кордон (дані машини, водія та вантажу).

Після переїзду кордону диспетчер відправляє водію інформацію з адресом складу, на який необхідно доставити вантаж та контакти працівників складу. На складі водій відправляє знову диспетчеру та менеджеру продажу на перевірку та підтвердження необхідні супровідні документи вже з підписом та печаткою складу. Тобто можна зробити висновок, що в роботі диспетчера є повторювані та зайві дії, такі як повторна відправка інформації водію. Спочатку одна частина інформації, через деякий час друга частина, а вже після проходження кордону – третя частина інформації. Цього можна уникнути, якщо автоматизувати та покращити даний процес.

Також можливо зробити роботу диспетчера та менеджера продажу більш зручною, якщо вся комунікація буде проходити через одну систему, а не через різні соціальні мережі та системи, процес комунікації буде автоматизовано, та він стане більше швидким.

Висновки до розділу 2

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища, можемо зробити висновок, що буде доречно мінімізувати слабкі сторони підприємства через інвестиції в технології, розширення автопарку та реінжиніринг бізнес-процесів.

Логістична галузь України зазнала значних змін за останні роки. Внутрішні бойові дії мали значний вплив на транспортно-логістичний сектор. На початку війни російське вторгнення фактично зупинило експортний потенціал країни

На основі галузевого аналізу можна зробити висновок, що кількість підприємств у сфері логістичних вантажних перевезень поступово зменшується. Цю негативну тенденцію можна пояснити складною політичною та економічною ситуацією в Україні, а також відсутністю доступу до українських морських та повітряних портів.

Також згідно з галузевим аналізом, найбільший вплив на компанії галузі має розвиток сучасних систем управління підприємством, тоді як коливання валютних курсів та цін на паливо мають найбільший вплив на загрози.

Згідно з опитуванням співробітників, найбільше автоматизації та систематизації робочих процесів потребують відділи диспетчеризації та продажів. А за проведенням опитуванням, клієнти в цілому прагнуть пришвидшити терміни виконання замовлень, а також підвищити прозорість та зручність відслідковування замовлень на кожному етапі перевезення.

Можемо зробити висновок, що для покращення показників задоволеності споживача, а також для пришвидшення та полегшення роботи співробітників щодо автомобільних перевезень, доречно буде провести реінжиніринг бізнес-процесів даного відділу. Це допоможе виявити конкретні проблеми в системі роботи та управління відділу та в подальшому їх позбутися.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення системи процесно-орієнтованого управління підприємства

Для визначення та розробки основних заходів щодо вдосконалення системи управління, було розглянуто діяльність компанії та визначено, що ключовим відділом, який потребує покращення є диспетчерський відділ.

Розробка заходів щодо вдосконалення системи процесно-орієнтованого управління підприємства є складним процесом, що включає кілька послідовних етапів. Для формування етапів розробки заходів покращення був використаний підхід Майкла Хаммера і Джеймса Чампі, заснований на реінжинірингу бізнес-процесів.

Етап 1. Аналіз існуючих систем

Проведемо аналіз існуючої системи роботи диспетчера завдяки побудові бізнес – процесу. Це дасть змогу визначити основні проблеми, неефективні процеси, дублювання функцій, наявність «вузьких місць в процесах» тощо.

Перед початком побудови розглянемо основні складові бізнес-процесу автомобільних перевезень та їхні призначення (рис. 3.1):

1. Процесом є автоперевезення;
2. Вхідні потоки – інформація про замовлення, тобто повний опис вантажу, необхідного автомобіля, бажаної дати та часу перевезення, адреси перевезення та складів тощо;
3. Вихідним потоком виступає безпосередньо прибуття вантажу до пункту призначення, вказане клієнтом;
4. Ресурси – автотранспорт, працівники диспетчерського, оперативного та відділу продажу, нормативні документи, фінансові ресурси, інформаційні системи (CRM-системи, платформа «Lardi-Trans», соціальні мережі) тощо;

5. Нормативи управління - регламент роботи, нормативи оформлення супровідних документів, чинне законодавство країн, на території яких проходить перевезення, правила проходження митниці тощо;

6. Джерелом вхідних потоків є саме замовлення на перевезення;

7. Одержувачем вихідних потоків виступає клієнт.

Ключові елементи, такі як вхідні й вихідні потоки, ресурси та регламент управління, дозволяють забезпечити послідовність і узгодженість процесів, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та задоволенню вимог замовників.



Рис. 3.1. Складові бізнес-процесу автоперевезень

Джерело: складено автором

Розглянемо більш детально процес автоперевезень на приклад замовлення клієнта на перевезення вантажу від складу А до складу Б (рис. 3.2). А також проаналізуємо даний бізнес-процес та виявимо основні проблеми, неефективні процеси і вузькі місця.

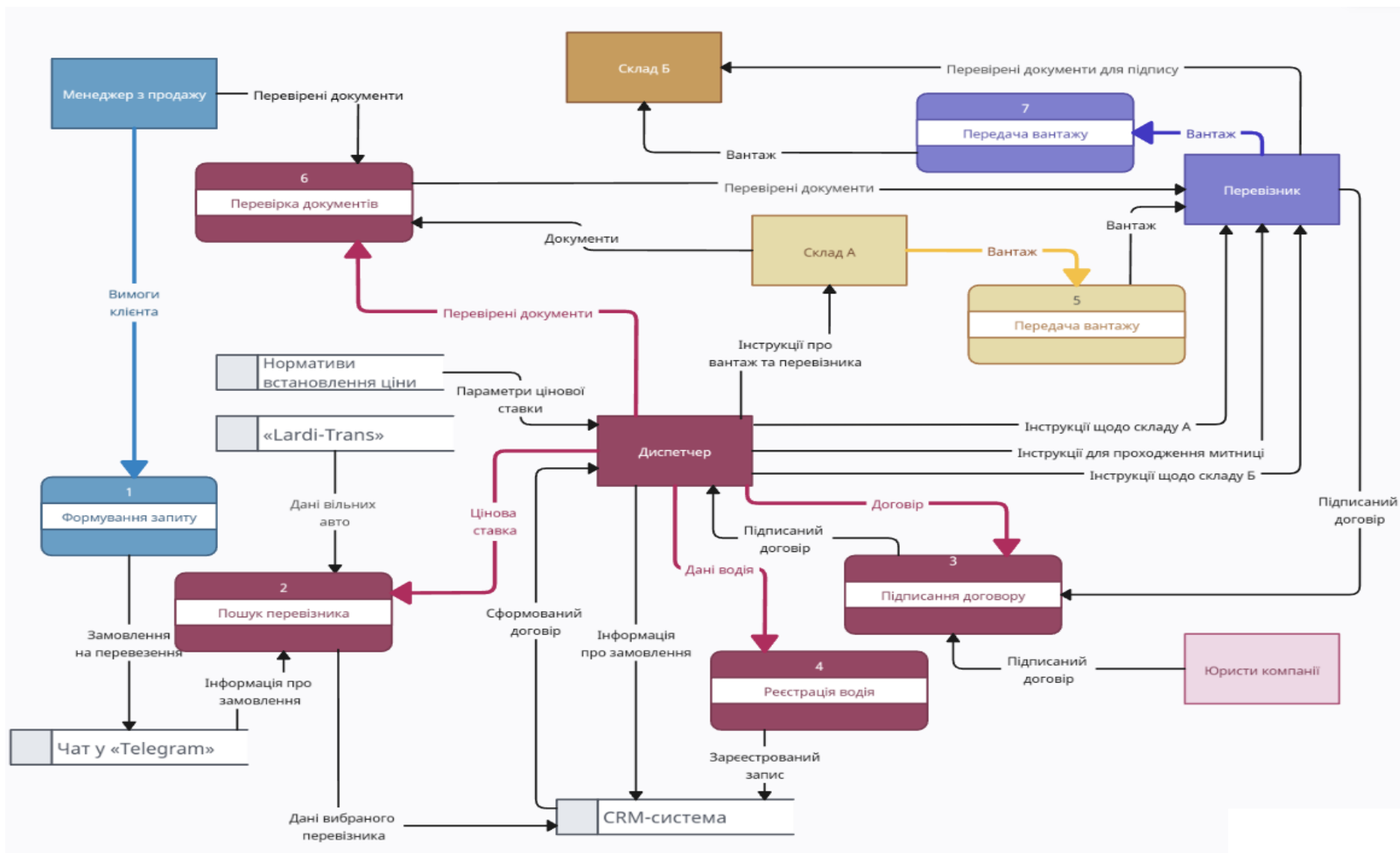


Рис. 3.2. Бізнес-процес автоперевезення

Джерело: складено автором

На схемі бізнес-процесу автоперевезень можемо чітко побачити, що диспетчер декілька разів відправляє водію перевізника інформацію про склади та митницю, а також документи для проходження митниці. За даними підприємства, ці передачі інформації проходять в різний час. Таким чином, можемо зазначити це як повторювані дії, всі ці дані доречно буде відправити тільки один раз для економії часу, перш за все.

Також бачимо на схемі бізнес-процесу подвійні перевірки документів, спочатку непідписаних, а потім підписаних, також ці документи перевіряють 2 людини. Спочатку перевіряє документи диспетчер, а потім відправляє на перевірку менеджеру з продаж для підтвердження, це займає досить багато часу. Перевірка документів на першому етапі є доречною для можливості вчасних виправлень до того, як документи було підписано, але немає сенсу перевірка документів ще й менеджером з продажу. Судячи з обов'язків диспетчера, він в змозі самотійно брати відповідальність за перевірку нормативних документів і не потребує перевірки ще й менеджером.

Ще можемо побачити, що для роботи задіяний чат в соціальній мережі «Telegram», і використовується лише для однієї функції – публікація замовлень не перевезення. Буде доречно додати в CRM-систему функцію додавання замовлень, це спростить роботи за рахунок того, що більша частина буде лише в одному місці (програмі). Також це зменшить час на формування замовлень, через те, що диспетчерам не потрібно буде ще раз вводити всі необхідні дані в систему, це будуть роботи тільки один раз менеджери з продажу.

Етап 2. Формування бачення майбутнього процесу

З'ясуємо, скільки часу необхідно для виконання кожного етапу процесу автоперевезення (табл. 3.1).

За даною таблицею найбільше часу займають такі задачі, як пошук вільних авто на спеціалізованій платформі, які будуть підходити за критеріями для вантажу клієнта, та підписання договору юристами. Пошук авто може займати іноді і більше часу, а іноді менше, 20 хв є середнім показником. А от відправка та підпис договору юристами займає багато часу і не залежить від диспетчера.

Таблиця 3.1

**Час виконання задач диспетчером до впровадження пропозицій
покращення**

№	Задача	Час виконання, хв (приблизно)
1	Формування цінової ставки	10
2	Пошук вільних авто на спеціалізованій платформі	20
3	Відправка юристам договір перевізника на підпис	30
4	Відправка водію договір на підпис	5
5	Реєстрація водія в систему	5
6	Запис інформації про замовлення в систему	10
7	Відправка водію інструкцій щодо складу А	5
8	Відправка складу інформації про вантаж та перевізника	5
9	Перевірка документів	5
10	Відправка документів на перевірку менеджеру	15
11	Відправка водію інструкцій для проходження митниці	5
12	Відправка водію інструкцій щодо складу Б	5
Всього часу (приблизно)		120

Джерело: складено автором

Виходячи з даних щодо часу виконання задач диспетчером, на одне замовлення від етапу відправки заявки клієнта в робочий чат менеджером продаж до етапу проходження перевізником митниці на відповідні задачі диспетчером витрачається 120 хв.

За раніше проведеними опитування було з'ясовано, що клієнти потребують зменшення часу виконання замовлень на автоперевезення, а співробітники диспетчерського відділу бажають автоматизувати процес своєї роботи. Тому для покращення процесу автоперевезення доречно буде провести дані заходи:

1. Зменшити кількість часу, необхідних для відправки документів та інструкцій;
2. Зменшити кількість часу, необхідних для перевірки документів;
3. Автоматизувати процес формування ціни замовлення;
4. Автоматизувати процес створення запису замовлення в системі.

Етап 3. Реконструкція процесу «з нуля»

За сформованими цілями покращення процесу автоперевезення, можемо зробити реконструкцію даного процесу (рис. 3.3).

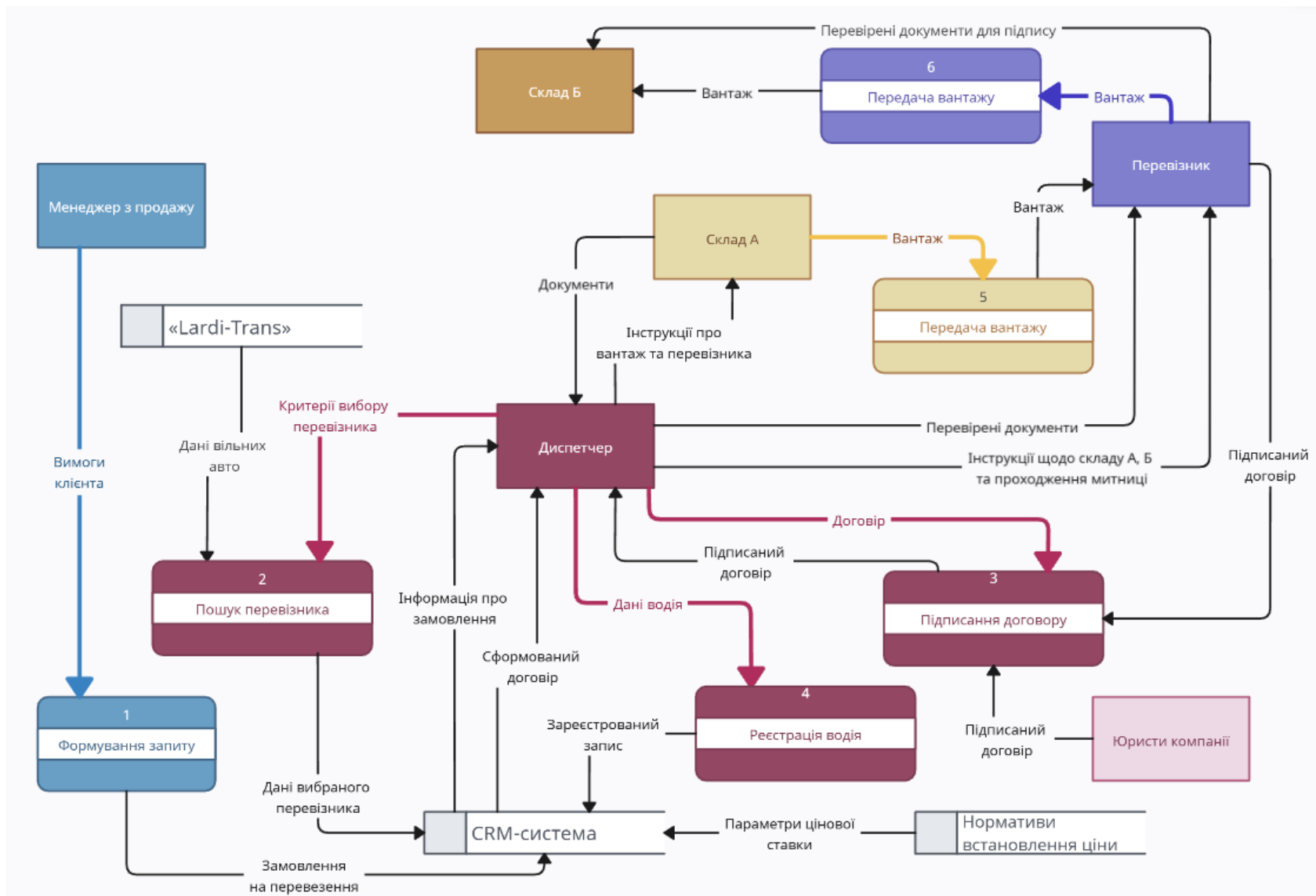


Рис. 3.3. Бізнес-процес автоперевезення за планом пропозицій покращення

Джерело: складено автором

На рисунку видно, що схема стала більш простою, немає повторюваних дій, таких як відправка інформації перевізнику декілька разів, а також перевірки документів менеджерами з продажу. Така зміна дозволить скоротити час виконання задач диспетчером, а також це пришвидшить процес перевезень в цілому, що дозволить збільшити задоволеність споживачів

Також можна побачити, що на схемі відсутня така база даних, як «Telegram», а також інформація для оформлення замовлення переходить одразу до бази даних «CRM-система». Це дозволяє диспетчеру використовувати тільки одну систему для роботи із замовленнями, диспетчерам не потрібно копіювати інформацію від менеджерів в систему та створювати відповідний запис. Диспетчер працює вже з готовим записом, який створив менеджер з продажу одразу у системі.

Етап 4. Впровадження змін:

Доречно буде впровадити в CRM-систему функцію формування цінової ставки, за рахунок підключення до бази даних нормативів формування встановлення ціни.

Для того, аби з CRM-системою можливо було працювати в такому режимі, IT-відділу необхідно буде оновити її, створивши нові функції в систему, це повинен бути бланк створення нових замовлень для менеджерів з продажу та функція редагування для диспетчерів.

Також необхідно зробити можливим список нових створених замовлень, які ще не опрацьовуються диспетчерами та налагодити функцію зміни статусу замовлення на перевезення.

Етап 5. Оцінка результатів

Розрахуємо час виконання задач диспетчером після впровадження пропозицій покращення (табл. 3.2).

За даною таблицею можемо побачити істотне скорочення кількості задач, вилучилися з процесу такі задачі, як перевірка документів менеджером, а також усі необхідні документи та інструкції водію були відправлені один раз. З переліку задач також вилучилися такі дії, як формування цінової ставки та запис

інформації про замовлення в систему, що дозволило автоматизувати ці процеси завдяки CRM-системі.

Таблиця 3.2

**Час виконання задач диспетчером після впровадження першої
пропозиції покращення**

№	Задача	Час виконання, хв (приблизно)
1	Пошук вільних авто на спеціалізованій платформі	20
2	Відправка юристам договір перевізника на підпис	30
3	Відправка водію договір на підпис	5
4	Реєстрація водія в систему	5
5	Відправка водію інструкцій щодо складу А, Б та проходження митниці	10
6	Відправка складу інформації про вантаж та перевізника	5
7	Перевірка документів	5
Всього часу (приблизно)		80

Джерело: складено автором

Виходячи з даних щодо часу виконання задач диспетчером, на одне замовлення після впровадження першої пропозиції покращення диспетчером витрачається 80 хв. Слід зазначити, що розрахований показник часу виконання задач не є постійним, він може змінюватись в залежності від різноманітних обставин та людського фактору.

Порівняємо загальний час виконання задач диспетчером до впровадження пропозицій та після (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Порівняння часу виконання задач диспетчером

Опис пропозицій	Час роботи диспетчера до покращень, хв	Час роботи диспетчера після покращень, хв	Абсолютна зміна, хв
Зменшення кількості часу, необхідних для відправки документів, їх підписання та перевірку. Автоматизація процесу оформлення замовлення формування цінової ставки	120	80	-40

Джерело: складено автором

За впровадження змін у бізнес-процесі автоперевезення пропозицією покращення, загальний час, який витрачає диспетчер на виконання одного перевезення зменшиться на 40 хв.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економіко-математичне моделювання дозволяє обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів для покращення роботи ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" та оцінити її очікувану ефективність.

Використання методів експертної оцінки забезпечує послідовність та об'єктивність у визначенні пріоритетів і дозволяє кількісно оцінити вплив кожного заходу на загальний результат. Метод експертної оцінки також розділений на відповідні етапи моделювання.

Етап 1. Вибір експертів

Для оцінки заходів було залучено п'ять експертів із досвідом у галузі логістики, автоматизації бізнес-процесів та управління підприємствами:

Експерт 1: Керівник відділу логістики компанії з міжнародними перевезеннями, досвід 12 років.

Експерт 2: Спеціаліст із автоматизації бізнес-процесів із 15-річним досвідом.

Експерт 3: Викладач кафедри логістики провідного університету, автор численних досліджень, досвід 10 років.

Експерт 4: Директор з операційної діяльності в міжнародній логістичній компанії, досвід 14 років.

Для кожного експерта буде визначено вагу за такими критеріями (табл. 3.4):

- досвід роботи;
- кваліфікація;
- відповідність тематиці дослідження.

Розрахунок ваги експертів здійснювався за формулою:

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n a_{ij}}$$

де: a_{ij} – оцінка j -го критерію i -го експерта, m – кількість експертів, n – кількість критеріїв.

Таблиця 3.4

Розрахунок ваги експертів

Експерти	Досвід роботи (балів)	Кваліфікація (балів)	Відповідність тематиці дослідження (балів)	Сума балів	Вага (W_i)
Експерт 1	4	5	5	14	0,269
Експерт 2	5	4	5	14	0,269
Експерт 3	3	3	4	10	0,192
Експерт 4	5	4	5	14	0,269
Разом				52	1

Джерело: складено автором

За таблицею видно, що найменшу вагу має експерт 3, а інші експерти за вагою однакові.

Етап 2. Визначення ключових заходів покращення процесу автоперевезення

Для покращення процесу автоперевезення було вибрано такі заходи:

1. Прибрати повторюваність дій;
2. Прибрати зайві дії;
3. Скорочення часу виконання задач за рахунок автоматизації процесу формування ціни замовлення;
4. Скорочення часу виконання задач за рахунок автоматизації процесу створення запису замовлення в системі.

Етап 3. Експертна оцінка заходів

Експерти оцінили кожен захід за 10-бальною шкалою, де 10 балів відповідає максимальній очікуваній ефективності (табл. 3.6).

Таблиця 3.5

Експертна оцінка заходів з покращення процесу автоперевезення

Заходи	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Сума	Середні бали ($\bar{x}$)
1. Прибрати повторюваність дій	8	9	8	7	32	8
2. Прибрати зайві дії	9	8	9	8	34	8,5
3. Скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу формування ціни замовлення	9	10	9	9	37	9,25
4. Скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу створення запису замовлення в системі	8	9	8	7	32	8

Джерело: складено автором

Виходячи з рейтингу, видно, що найбільш пріоритетним є захід «скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу формування ціни замовлення», оскільки він отримав найвищу оцінку від більшості експертів. Низький рейтинг інших заходів свідчить про їх відносно низький вплив та пріоритетність у впровадженні.

Етап 4. Переведення оцінок у ранги

Для кожного експерта оцінки були переведені у ранги за відповідною методикою (табл. 3.6).

За кожним експертом було виділено захід з найбільшою оцінкою, якому присвоювався найвищий ранг - 4, заходу з меншою оцінкою – ранг 3 і так далі. За наявності однакових оцінок для декількох заходів, їх присвоювався середній ранг. Наприклад, якщо два заходи мають однакові суми і займають 2 та 3 позиції, кожна з них отримає ранг $(2 + 3) / 2 = 2,5$.

Таблиця 3.6

Ранги заходів з покращення процесу автоперевезення

Заходи	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Сума	Коефіцієнти вагомості (K_i)
1. Прибрати повторюваність дій	1,5	2,5	1,5	1,5	7	0,175
2. Прибрати зайві дії	3,5	1	3,5	3	11	0,275
3. Скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу формування ціни замовлення	3,5	4	3,5	4	15	0,375
4. Скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу створення запису замовлення в системі	1,5	2,5	1,5	1,5	7	0,175
Сума					40	1

Джерело: складено автором

Етап 5. Розрахунок коефіцієнта конкордації (W)

Коефіцієнт конкордації визначає рівень згоди між експертами. Розрахунок проводиться за формулою:

$$W = \frac{12 * S}{m^2 * (n^3 - n)}$$

де:

$S = \sum_{i=1}^n (R_i - \bar{R})^2$ – сума квадратів відхилень сум рангів R_i від їх середнього значення $\bar{R}$;

m – кількість експертів;

n – кількість заходів.

Спочатку розрахуємо суму рангів для кожного заходу (див. табл. 3.6).

Потім розрахуємо середнє значення сум рангів ($\bar{R}$):

$$\bar{R} = \frac{\sum_{i=1}^n R_i}{n} = \frac{7 + 11 + 15 + 7}{4} = 10$$

Тепер проведемо розрахунок суми квадратів відхилень:

$$S = \sum (R_i - \bar{R})^2$$

$$S = (7 - 10)^2 + (11 - 10)^2 + (15 - 10)^2 + (7 - 10)^2 = 44$$

На основі проведених розрахунку, можемо розрахувати коефіцієнт конкордації:

$$W = \frac{12 * 44}{4^2 * (4^3 - 4)} = 0,55$$

Отримане значення $W = 0,55$ вказує на середній рівень узгодженості між експертами, враховуючи, що 0 – це абсолютна відсутність згоди, а 1 – це повна узгодженість.

Етап 6. Розрахунок вагових коефіцієнтів для кожного заходу

На основі отриманих сум рангів для кожного заходу розраховуються коефіцієнти вагомості (див. табл. 3.6).

Розрахунок коефіцієнтів вагомості здійснюється за формулою:

$$K_i = \frac{R_i}{\sum_{i=1}^n R_i}$$

де:

R_i – сума рангів;

$\sum_{i=1}^n R_i$ – загальна сума рангів.

За розрахунком вагових коефіцієнтів для кожного заходу покращення процесу автоперевезення можна зробити висновок, що такий захід, як «скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу формування ціни замовлення» мають найбільший коефіцієнт вагомості. Наступним заходом за коефіцієнтом вагомості є «прибрати зайві дії», а останніми пріоритетами виявились заходи «прибрати повторюваність дій» та «скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу створення запису замовлення в системі».

Етап 7. Моделювання загальної очікуваної ефективності стратегії

Розрахуємо середні бали ефективності (x_i) для кожного заходу за даною формулою (див. табл. 3.5):

$$x_i = (\text{Сума оцінок заходу від усіх експертів}) / m$$

де: m – кількість експертів.

Розрахуємо внесок кожного заходу в загальну ефективність у таблиці 3.7 (Е):

$$E = K_i * x_i$$

де:

K_i – коефіцієнти вагомості;

x_i - середні бали ефективності;

Таблиця 3.7

Внесок кожного заходу в загальну ефективність

Заходи	Коефіцієнти вагомості (K_i)	Середні бали (x_i)	Внесок в ефективність (Е)
1. Прибрати повторюваність дій	0,175	8	1,4
2. Прибрати зайві дії	0,275	8,5	2,3
3. Скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу формування ціни замовлення	0,375	9,25	3,5
4. Скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу створення запису замовлення в системі	0,175	8	1,4
Всього	1	-	8,6

Джерело: складено автором

За даними розрахунками, загальна ефективність описаних заходів становить 8,6 бали з 10. Це показує високо прогнозовану ефективність впровадження заходів з покращення на підприємстві ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ".

З усіх 4 заходів, найбільшу ефективність має такий захід, як «скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу формування ціни замовлення». Його внесок у загальну ефективність складає по 3,5 балів.

Трохи менший внесок у заходу «прибрати зайві дії» - 2,3 бали. А найменший внесок мають заходи «прибрати повторюваність дій» та «скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу створення запису замовлення в системі», оцінка їхнього внеску є однаковою та складає 1,4 бали.

На основі отриманих результатів рекомендується в першу чергу скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу формування ціни замовлення.

За даним заходом з покращення бізнес-процесу автоперевезень необхідно буде провести відповідні етапи впровадження:

1. Створення технічного завдання для розробки функції;
2. Розробка дизайну інтерфейсу для користувача;
3. Розробка алгоритмів ціноутворення;
4. Підключення бази даних нормативів ціноутворення до системи;
5. Написання програмного коду для функції формування ціни;
6. Розробка інтерфейсу для користувача;
7. Інтеграція функції в основну CRM-систему;
8. Функціональне тестування для виявлення помилок у логіці ціноутворення;
9. Проведення перевірки зручності інтерфейсу;
10. Збір зворотного зв'язку від користувачів та внесення коригувань.

За даними етапами впровадження побудуємо діаграму Ганта (рис. 3.4).

Кожен етап буде виконуватись близько тижня, окрім написання коду для функції, цей етап буде займати близько тижнів.

Такі етапи, як розробка дизайну та самого інтерфейсу для користувача можна проводити паралельно з деякими іншими етапами, окрім таких етапів, як інтеграція функції в основну CRM-систему, функціональне тестування для виявлення помилок у логіці ціноутворення, проведення перевірки зручності інтерфейсу, збір зворотного зв'язку від користувачів та внесення коригувань, ці етапи повинні виконуватися вже пізніше (за наявності готово інтерфейсу та закінчених інших етапів).

За діаграмою Ганта було визначено, що для реалізації заходу з впровадження автоматизації процесу формування ціни замовлення необхідно 9 тижнів (2 місяці).

Етапи	Тижні								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Створення технічного завдання для розробки функції									
2. Розробка дизайну інтерфейсу для користувача									
3. Розробка алгоритмів ціноутворення									
4. Підключення бази даних нормативів ціноутворення до системи									
5. Написання програмного коду для функції формування ціни									
6. Розробка інтерфейсу для користувача									
7. Інтеграція функції в основну CRM-систему									
8. Функціональне тестування для виявлення помилок у логіці ціноутворення									
9. Проведення перевірки зручності інтерфейсу									
10. Збір зворотного зв'язку від користувачів та внесення коригувань									

Рис. 3.4. Діаграма Ганта процесу впровадження автоматизації процесу формування ціни замовлення

Джерело: складено автором

Для впровадження таких покращень, як скорочення часу виконання задач за рахунок автоматизації процесу формування ціни замовлення та процесу створення запису замовлення в системі, необхідно буде залучити працівників ІТ-відділу, надавши їм додаткові задачі з автоматизації роботи CRM-системи та оснащення її новими функціями. Відповідно з появою нових функцій в системі, необхідно буде ознайомити персонал відповідних відділів з новими процесами у їхній роботі.

Розрахуємо кошторис витрат для визначення економічної ефективності запропонованих заходів (табл. 3.8).

Загальна сума витрат на впровадження заходів покращення складатиме 40000 грн.

Таблиця 3.8

**Кошторис витрат на впровадження заходів з покращення процесу
автоперевезень ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"**

Витрати	Всього, грн
Премія правникам ІТ-відділу за оснащення CRM-системи новими функціями	20000
Премія правникам ІТ-відділу за створення навчальних тестових та теоретичних матеріалів по роботі з оновленою CRM-системою:	
1) для відділу продаж	10000
2) для диспетчерського відділу	10000
Всього	40000

Джерело: складено автором

Розрахуємо економічно ефективність проведених заходів, при прогнозованому збільшенні прибутку у 1,5%, за рахунок скорочення часу виконання автоперевезень.

Прибуток у 2023 році склав 18325,70 тис. грн.

Прогнозований прибуток у 2025 році зросте на 1,5% і складатиме 18 600,59 тис. грн. Тобто прибуток зросте на 274,89 тис. грн.

Можемо зробити висновок, що за рахунок збільшення прибутку на 274,89 тис. грн., ми зможемо покрити витрати на заходи покращення, якщо вони складають 40 тис. грн.

Висновки до розділу 3

Було побудовано та проаналізовано бізнес-процес автоперевезень диспетчерського відділу ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ", і було виявлено «вузькі місця», дублювання функцій, а також зайві функції. Було проаналізовано потребу в перебудові та автоматизації процесу.

За аналізом бізнес-процесу автоперевезень було розраховано час виконання задач диспетчером до впровадження пропозицій покращення і визначено, що загальний час процесу складає 120 хв.

Даний бізнес-процес було перебудовано «з нуля» і знову розраховано час виконання процесу, який після впроваджених покращень зменшився на 40 хв і складає 80 хв.

Було виявлено необхідність впровадження нових функцій у CRM-системі для автоматизації, спрощення та прискорення роботи підприємства.

За математичним моделюванням експертної оцінки було оцінено заходи з покращення процесу автоперевезень, а саме:

1. Прибрати повторюваність дій;
2. Прибрати зайві дії;
3. Скорочення часу виконання задач за рахунок автоматизації процесу формування ціни замовлення;
4. Скорочення часу виконання задач за рахунок автоматизації процесу створення запису замовлення в системі.

Також були присвоєні ранги кожному заходу за оцінками експертів.

За коефіцієнтом конкордації, який склав 0,55, було визначено, що рівень узгодженості між експертами є середнім.

За розрахунками, загальна ефективність описаних заходів становить 8,6 бали з 10. Це показує високо прогнозовану ефективність впровадження заходів з покращення на підприємстві ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ".

З усіх 4 заходів, найбільшу ефективність має такий захід, як «скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу формування ціни замовлення». Його внесок у загальну ефективність складає по 3,5 балів.

За даним заходом з покращення бізнес-процесу автоперевезень було проведено відповідні етапи впровадження та побудовано діаграму Ганта, за якою було з'ясовано, що впровадження цих заходів займатиме приблизно 2 місяці.

Було розраховано прогнозований прибуток підприємства та визначено, що компанія зможе покрити витрати на впровадження заходів покращення процесу автоперевезень за рахунок приросту прибутку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки:

1. У роботі було визначено сутність та принципи процесно-орієнтованого управління підприємством. Прийняття процесно-орієнтованого підходу до управління з метою постійного підвищення продуктивності та найбільш ефективного використання матеріально-технічних, фінансових і людських ресурсів організації стало ключовим фактором успіху багатьох світових компаній. Цей підхід фокусується на бізнес-процесах, а не на організаційній структурі компанії, кінцевою метою яких є виробництво продуктів і послуг, що мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.

2. Було вивчено складові системи процесно-орієнтованого управління за різними науковими підходами. Науковий підхід до визначення складових системи процесно-орієнтованого управління описаний в роботах різних авторів. Майкл Хаммер і Джеймс Чампі заклали основи концепції реінжинірингу бізнес-процесів, важливого елемента процесно-орієнтованого управління. Їхній підхід ґрунтується на фундаментальному перегляді та реструктуризації процесів для досягнення значного покращення результатів діяльності організації. Підхід Джеймса Харрінгтона до процесно-орієнтованого управління базується на принципі постійного вдосконалення і спрямований на досягнення найкращих результатів шляхом аналізу, оптимізації та модернізації бізнес-процесів. Підхід Румлера та Брейка до процесно-орієнтованого управління базується на розумінні організації як системи, що базується на взаємопов'язаних бізнес-процесах.

3. Було охарактеризовано теоретичні підходи до формування системи процесно-орієнтованого управління. Вибір конкретного підходу до впровадження процесно-орієнтованої системи управління або комбінації підходів залежить від потреб організації, стратегічних цілей і ресурсів для впровадження процесно-орієнтованої системи управління. Для впровадження процесно-орієнтованого управління в логістичних компаніях підхід Майкла Хаммера і Джеймса Чампі, який фокусується на радикальних системних змінах, є, мабуть, найбільш прийнятним.

4. Було вивчено характеристику підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ", основною метою якого є надання якісного, ефективного обслуговування клієнтів у сфері транспорту та сприяння розвитку логістичних послуг у регіоні. Компанія займається доставкою вантажів будь-яким видом транспорту: морськими суднами, авто- та авіатранспортом, вантажними потягами. Підприємство ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" має офіси у таких містах України: Київ, Харків, Дніпро, Львів та головний офіс у місті Одеса. Усього на підприємстві налічується 170 співробітників на 2023 рік.

5. Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ".

Організаційна структура ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" базується на лінійно-функціональному підході. Схема комунікаційної мережі ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" для обміну інформацією що стосуються важливих аспектів управлінської діяльності на підприємстві, схожий на типову «Y-мережу».

Усього на підприємстві налічується 170 співробітників на 2023 рік. З них чоловіки - 35% і жінки - 65%. Більшу частину персоналу складають молоді співробітники молодше 25 років зі стажем роботи в компанії від 2 до 5 років, але також велика частина співробітників – робітники зі стажем роботи до 2 років.

За абсолютною зміною показників рентабельності діяльності підприємства можна зробити висновок, що у 2023 році порівняно з 2021 динаміка показників рентабельності є позитивною. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства за звітний період. Проаналізувавши відповідні коефіцієнти можемо зробити висновок, що коефіцієнти поточної та термінової ліквідності, абсолютної ліквідності, власного капіталу та оборотності активів збільшилися у 2023 році, порівняно з 2021 роком. Окрім коефіцієнту фінансової стійкості, який зменшився, що показує негативну динаміку ефективності роботи підприємства.

Логістична галузь України зазнала значних змін за останні роки, особливо це стосується морських та авіаційних перевезень, оскільки в країні наразі немає вільного доступу для діяльності морського порту та аеропортів. Кількість

підприємств у галузі логістичних вантажних перевезень поступово зменшуються. Таку негативну тенденцію можна пояснити складним політичним та економічним станом в країні, відсутністю доступу до українських морських та авіаційних портів. Виходячи з порівняння доходів лідерів компанії на ринку логістичних перевезень, загальний дохід найбільших компаній зріс за останні роки. Новим учасникам ринку логістики буде значно складніше вийти на ринок через високу капіталомісткість, необхідність інтеграції новітніх технологій, складне правове середовище та сильну конкуренцію з боку більших компаній. Успіх компаній, що працюють у логістичній галузі в Україні, значною мірою буде залежати від їхньої здатності поєднувати ці елементи та швидко реагувати на виклики ринку. Проведений ESFAS-аналіз свідчить про стабільність зовнішнього середовища в галузі логістичних перевезень. На це вказує отримана оцінка – 3,49 балів, коли максимальна оцінка 5 балів. Серед можливостей на підприємства в галузі найбільше впливає розвиток сучасних систем управління підприємством, а серед загроз найбільший вплив має коливання валютного курсу та цін на паливо.

6. Було визначено проблеми системи управління компанії ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ". За даними опитування співробітників, можемо зазначити, що в основному диспетчерський відділ та відділ продажу потребує автоматизації та систематизуванню процесу їх роботи. Це допоможе пришвидшити та спростити процеси їхньої роботи, а також знизити рівень стресу у диспетчерському відділі та рівень перенавантаження у відділі продаж. За проведеним опитуванням, клієнти в цілому прагнуть пришвидшити терміни виконання замовлень, а також підвищити прозорість та зручність відслідковування замовлень на кожному етапі перевезення. За ці аспекти роботи відповідає диспетчерський відділ, бо саме цей відділ відповідальний за автотранспортні перевезення. Для визначення та розробки основних заходів щодо вдосконалення системи управління, було розглянуто діяльність компанії та визначено, що ключовим відділом, який потребує покращення є диспетчерський відділ.

7. Було розроблено заходи з покращення системи процесно-орієнтованого управління підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ". За аналізом основних складових бізнес-процесу автоперевезень було визначено ключові елементи, такі як вхідні й вихідні потоки, ресурси та регламент управління, дозволяють забезпечити послідовність і узгодженість процесів, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та задоволенню вимог замовників.

На схемі бізнес-процесу автоперевезень можемо чітко побачити повторювані дії та зайві дії. Виходячи з даних щодо часу виконання задач диспетчером, на одне замовлення від етапу відправки заявки клієнта в робочий чат менеджером продаж до етапу проходження перевізником митниці на відповідні задачі диспетчером витрачається 120 хв. А після впровадження першої пропозиції покращення диспетчером витрачається 80 хв.

8. Обґрунтовано ефективність запропонованих заходів покращення системи управління ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" за допомогою математичної моделі. За математичним моделюванням експертної оцінки було оцінено заходи з покращення процесу автоперевезень. За даними розрахунками, загальна ефективність описаних заходів становить 8,6 бали з 10. Це показує високо прогнозовану ефективність впровадження заходів з покращення на підприємстві ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ". З усіх 4 заходів, найбільшу ефективність має такий захід, як «скоротити час виконання задач за рахунок автоматизації процесу формування ціни замовлення». Його внесок у загальну ефективність складає по 3,5 балів. За етапами впровадження даного заходу було побудовано діаграму Ганта та з'ясовано, що на процес впровадження необхідно витратити 2 місяці. Було розраховано прогнозований прибуток підприємства та визначено, що компанія зможе покрити витрати на впровадження заходів покращення процесу автоперевезень за рахунок приросту прибутку.

Завдяки даним заходам покращення системи процесно-орієнтованого управління на підприємстві, а саме у диспетчерському відділі, вдасться підвищити ефективність роботи підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ".

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук О. Я. Процесний підхід як метод інноваційного управління підприємством / О. Я. Андрійчук: тези доповідей науково-практичної конференції «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства», Львів, Львівська політехніка, 2007. - С. 9-10.
2. Данилюк М. О. Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами: наукове видання / М. О. Данилюк, В. Р. Лещій. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. - 248 с.
3. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством // Вісник економічної науки України. 2009. № 2. С. 3–7.
4. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством / Н. О. Бурбело // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2016. - № 1 (15). - С. 88-93.
5. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] / В. В. Демиденко // Ефективна економіка. - 2015. - № 11. - Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2015/44.pdf.
6. Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом: сутність та переваги впровадження / А. М. Бортнік // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). - 2013. - № 3 (62). - С. 30-36.
7. Титикало С. В. Сутність та характеристики процесно- орієнтованого управління економічним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Титикало // Вісник КНУТД. - 2020. - №1. - Режим доступу: <https://jrnl.knutd.edu.ua/index.php/bknutde/article/view/586/604>
8. Гурова В. О., Садекова А. І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Т. 1, № 1. – С. 75–82.

9. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 384 с.
10. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. – 2018. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>
11. Чорнобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть [Текст] / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 125-131
12. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О.Ю. Морозенко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf
13. Герасимчук, В. Г., Шубін, О. О. Процесно-орієнтоване управління підприємством // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: серія "Економічні науки". – 2019. – № 1. – С. 48–55.
14. Бурбелло, Н. О. Процесне та процесно-орієнтоване управління підприємством: сутність та проблеми реалізації // Науковий вісник Хмельницького національного університету: серія "Економічні науки". – 2020. – № 3. – С. 23–29.
15. Портер, М., Міллар, В. Як інформація надає вам конкурентну перевагу // Гарвардський бізнес-огляд. – 1985. – Т. 63, № 4. – С. 149–160.
16. Хаммер, М., Чампі, Дж. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції у бізнесі / пер. з англ. — Київ: Вид-во XYZ, 2007. — 272 с.
17. Харрінгтон, Дж. Оптимізація бізнес-процесів: практичний підхід до підвищення ефективності організації / пер. з англ. — Київ: XYZ, 2007. — 296 с.

18. Харрінгтон Г.Дж. Удосконалення бізнес-процесів: проривна стратегія для загальної якості, продуктивності та конкурентоспроможності. — Нью-Йорк: McGraw-Hill, 1991. — 269 с.
19. Румлер, Ф., Брейк, Х. Процесно-орієнтоване управління: ефективне управління бізнес-процесами / пер. з англ. — Київ: XYZ, 2004. — 368 с.
20. Румлер Г.А., Брейк А.П. Удосконалення продуктивності: як керувати білими зонами на організаційній схемі. — Сан-Франциско: Jossey-Bass, 1995. — 247 с.
21. Хринюк, О., Очеретяна, О. Особливості моделювання бізнес-процесу «управління інвестиційною привабливістю підприємства» [Електронний ресурс] / О. Хринюк, О. Очеретяна // Економіка та суспільство. — 2021. — №27. - Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-20>
22. Smith, H., & Fingar, P. Business Process Management: The Third Wave / H. Smith, P. Fingar. — Meghan-Kiffer Press, 2003.
23. George, M. L., Maxey, J., Rowlands, D. T., & Price, M. (2005). The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide to 70 Tools for Improving Quality and Speed. McGraw-Hill.
24. Harry, M. J., & Schroeder, R. *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations* / M. J. Harry, R. Schroeder. — Doubleday, 2000.
25. Порівняння методологій Lean, Six Sigma та BPM. [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://www.primebpm.com/comparing-lean-six-sigma-and-bpm-methodologies>
26. Томпсон А. Інтеграція бізнес-процесів для підвищення ефективності підприємства / А. Томпсон, Р. Пірсон, М. Гаммер. — Львів: Видавництво "Наука і техніка", 2012. — 250 с.
27. Захарова М. В. Процесно-орієнтовані системи управління та їх впровадження в українських підприємствах / М. В. Захарова. — Київ: Вища школа, 2015. — 225 с.

28. Кузнецова І.О. Розвиток процесного підходу в концепції контролінгу. Науковий вісник ОНЕУ. Одеса, 2018. № 3 (255). С.114-127.

29. Карпенко Ю.В. Формування системи планових показників діяльності підприємства на засадах процесно-орієнтованого підходу. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2016. №1(12). С.88-95.

30. Карпенко Ю.В. Технологія процесно-орієнтованого бюджетування як засіб реалізації операційної стратегії підприємства. Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій: монографія / за ред. док. екон. наук, професора І.О. Кузнецової. Одеса, 2016. С. 85-96.

31. Єсіна О.Г., Марчук І.С., Орловська С.С. Сучасні інноваційні технології оптимізації логістичних процесів. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 11-12 (288-289). С. 132-139. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/288-289/page.php?id=abstract/ukr/132-139>

32. Єсіна О. Г., Лінгур Л. М. Проблеми впровадження та використання інформаційних технологій на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2019. № 24, Ч. 2. С. 16–21. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_2_2019ua/5.pdf

33. Досьє на компанію ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40551877/

34. Офіційний сайт підприємства ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.uni-laman.com/>

35. Статистичні дані компанії [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/40551877>

36. Фінансовий звіт ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" за 2021 рік.

37. Фінансовий звіт ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" за 2022 рік.

38. Фінансовий звіт ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ" за 2023 рік

39. Комунікаційні мережі та стилі [Електронний ресурс]. Режим доступу:

https://pidru4niki.com/18010123/menedzhment/komunikatsiyni_merezhi_stili

40. Вантажні перевезення в Україні за підсумками 2022 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dia.dp.gov.ua/vantazhni-perevezennya-v-ukra%D1%97ni-za-pidsumkami-2022-roku-skorotilis-udvichi/>

41. Вантажні перевезення в Україні за підсумками 2022 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://gmk.center/ua/>

42. Чайка, Т.Ю., Лошакова, С.Є., & Водоріз, Я.С. (2018). Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, врахування фінансово-виробничих особливостей підприємства у коефіцієнтному аналізі ліквідності [Електронний ресурс] / Економіка і суспільство, (15), 901–906. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/139.pdf.

43. ТОП-15 найбільших логістичних компаній України в 2023 році [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logistichnih-kompanij-ukrayini-rejting/>

44. Баліцький О.І. Життєвий цикл галузі: концептуальні засади та стратегічне управління / О.І. Баліцький // Вісник економічної науки України. — 2021. — № 2 (41). — С. 33–39.

45. 10 найбільших логістичних компаній України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://lading.ua/news/10-najbilshih-logistichnih-kompanij-ukrayini-hto-voni/>

46. Розвиток транспорту і логістики в Україні [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini>

47. Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

ДОДАТКИ

Анкета опитування співробітників ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"**1. Ваш відділ роботи:**

- a. Оперативний відділ;
- b. Відділ менеджерів продажу;
- c. Диспетчерський відділ;
- d. Відділ залізничних перевезень;
- e. Відділ морських перевезень;
- f. Відділ авіаційних перевезень.

2. Як Ви оцінюєте зручність та ефективність процесів виконання функцій у Вашому відділі?

- a. Дуже задоволений/-а;
- b. Задоволений/-а;
- c. Нейтрально;
- d. Незадоволений/-а;
- e. Дуже незадоволений/-а.

3. Які основні труднощі Ви стикаєтеся у виконанні своїх обов'язків? (можна обрати декілька варіантів)

- a. Недостатня автоматизація процесів;
- b. Невизначеність обов'язків;
- c. Перевантаження роботою;
- d. Відсутність взаємодії між відділами.

4. Чи достатньо чітко визначені Ваші завдання та обов'язки?

- a. Так, завдання чіткі й зрозумілі;
- b. Частково, є деякі невизначеності;
- c. Ні, завдання розмиті та часто змінюються.

Продовження додатку А

5. Як Ви оцінюєте якість комунікації між Вашим відділом та іншими відділами?

- a. Дуже хороша;
- b. Задовільна;
- c. Нейтральна;
- d. Незадовільна;
- e. Дуже погана.

6. Чи є у Вас пропозиції щодо покращення роботи Вашого відділу?

- a. Так (вказіть): _____
- b. Ні.

7. Чи відчуваєте Ви підтримку керівництва з боку керівництва компанії?

- a. Так, повністю підтримую керівництво;
- b. Частково;
- c. Ні, підтримка недостатня.

8. Оцініть рівень стресу у роботі (за шкалою від 1 до 10, де 1 – мінімальний, 10 – максимальний):

Оцінка: _____

9. Чи задовольняє Вас рівень автоматизації та програмного забезпечення, яке Ви використовуєте у роботі?

- a. Так, повністю задоволений/-а;
- b. Частково, є недоліки;
- c. Ні, потрібне вдосконалення.

10. Ваші загальні коментарі або побажання щодо системи управління та організації процесів у компанії:

Вкажіть: _____

Анкета опитування клієнтів ТОВ "ЛАМАН ШИПІНГ"**1. Як давно Ви співпрацюєте з нашою компанією?**

- a. Менше 6 місяців;
- b. Від 6 місяців до 1 року;
- c. Від 1 до 3 років;
- d. Більше 3 років.

2. Як Ви оцінюєте якість обслуговування менеджерів з продажу?

- a. Відмінно;
- b. Добре;
- c. Задовільно;
- d. Погано;
- e. Дуже погано.

3. Чи задоволені Ви термінами виконання замовлень?

- a. Так, повністю задоволений/-а;
- b. Частково, є затримки;
- c. Ні, терміни часто порушуються.

4. Оцініть зручність та простоту процесу оформлення замовлення

(за шкалою від 1 до 10, де 1 – дуже складно, 10 – дуже легко):

Оцінка: _____

5. Як Ви оцінюєте вартість послуг у порівнянні з якістю?

- a. Відмінно, вартість відповідає якості;
- b. Добре, але можна трохи знизити;
- c. Задовільно, вартість завищена;
- d. Погано, вартість не відповідає якості.

Продовження додатку Б

6. Чи достатньо інформації Ви отримуєте на кожному етапі перевезення (статус замовлення, місцезнаходження вантажу, документи тощо)?

- a. Так, інформації достатньо;
- b. Частково, інформації не вистачає;
- c. Ні, інформація надходить із затримками або не в повному обсязі.

7. Як Ви оцінюєте загальний рівень комунікації з нашою компанією?

- a. Дуже хороший;
- b. Задовільний;
- c. Незадовільний;
- d. Поганий.

8. Ваші побажання або пропозиції щодо покращення роботи компанії:

Коментарі: _____