КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В КОМПАНІЇ

Студента 2-го курсу магістратури денної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Байрака Ігоря Юрійовича

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Піменова Олена Володимирівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студент _____
(підпс)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства від 15 травня 2023 р., протокол №11.

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор
Филюк Галина Михайлівна _____
(підпис)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 4
І РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ 8
1.1 Сутність та характеристика концепції менеджменту бізнес-процесів (Business Process Management) 8
1.2 Методи оцінки та аналізу бізнес-процесів компанії 15
1.3 Реінжиніринг як один із найефективніших методів оптимізації бізнес-процесів 24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ І 30
ІІ РОЗДІЛ. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА» 32
2.1 Аналіз ринку логістичних послуг в Україні та визначення його рівня розвитку в порівнянні з європейським ринком 32
2.2 Організаційно-економічна характеристика компанії 42
2.3 Аналіз ефективності процесного підходу управління ТОВ «Нова Пошта» . 53
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІ 60
ІІІ РОЗДІЛ. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ 63
3.1 Запровадження методики аналізу та пріоритезації операцій бізнес-процесів за рівнем критичності як фактор підвищення ефективності управління змінами в компанії 63
3.2 Удосконалення процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» за допомогою розробленої методики аналізу та пріоритезації операцій бізнес-процесів за рівнем критичності, пропозиція оптимізаційних рішень для покращення ефективності бізнес-процесу 69
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІІ 83
ВИСНОВКИ 85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 89

ДОДАТКИ..... 95

ВСТУП

Бізнес – невід'ємна частина сучасності, фактор впливу на людство та на світ в цілому. Кожен із нас прямо чи опосередковано пов'язаний із тією чи іншою компанією, від якої залежать наші умови існування, успіх, добробут тощо. Таким чином, бізнес дбає про споживачів, працівників, а також сусіпільство загалом, розвиваючи для цього достатній потенціал.

З кожним роком суб'єкти господарської діяльності почали все більше визначати та аналізувати своє поточне місце і роль на ринку, щоб розуміти актуальну ситуацію, реагувати швидко й гнучко в разі необхідності та покращувати свої позиції. Відповідно ми часто чуємо такі терміни, як конкурентоспроможність та потенціал, які характеризують рівень успіху або здатність його досягти тим чи іншим підприємством.

Але що ж потрібно для успіху? Як його досягти? Усе залежить від ефективності, системності та гнучкості менеджменту. Успішні міжнародні компанії використовують різні підходи до управління бізнесом, але всі вони базуються на принципах процесного управління.

Важливість процесного менеджменту та його позитивний вплив на потенціал компанії розглядаються в багатьох працях українських та зарубіжних авторів, таких як Бондаренко В. М., Бутусов О. Д., Герзанич В. М. [1]; Ковшова І. [7]; Перерва І. [16]; Піменов С. А., Піменова О. В. [17; 29]; Тігарєва В. А., Станкевич І. В. [18]; Чорнобай Л. І., Дума О. І. [20]; Щербина К. [21]; Aalst, Wil van der [22]; Jovanović, Stefan Z., Jelena S. Đurić, Tatjana V. Šibalija [27]; Paschek Daniel, Larisa Ivascu, Anca Draghici [28]; Pedram Bahramnejad, Seyyed Mehran Sharafi, Akbar Nabiollahi [24]; Pourshahid Alireza [31]; Smętkowska M., Mrugalska B. [33]; Szelągowski, Marek [35] та ін. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій, тема є актуальною і потребує більш системного вивчення.

Актуальність теми полягає в тому, що концепція процесного управління є найефективнішим підходом у сучасному менеджменті та на часі щодо впровадження у вітчизняних компаніях із метою підвищення ефективності та

конкурентоспроможності. Впровадження системи управління бізнес-процесами вимагає багато ресурсів, унаслідок чого не в кожній компанії проєкт доводиться до кінця. Часто керівники вважають, що ефект потрібно очікувати лише від остаточного впровадження системи управління бізнес-процесами, але насправді компанія отримує значну перевагу вже на початкових етапах її імплементації.

Метою роботи є розгляд та узагальнення основних теоретико-методичних і практичних аспектів управління системою бізнес-процесів та його впливу на розвиток потенціалу компанії, обґрунтування шляхів підвищення ефективності діяльності компанії завдяки використанню процесного підходу управління, навіть коли система управління бізнес-процесами компанії впроваджена частково.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **основні завдання**:

- розкрити сутність та особливості концепції менеджменту бізнес-процесів;
- визначити основні методи аналізу, оцінки та оптимізації бізнес-процесів компанії;
- проаналізувати ринок логістичних послуг в Україні та визначити його рівень розвитку, порівнюючи із європейським ринком;
- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ТОВ «Нова Пошта»;
- розглянути та проаналізувати ефективність процесного підходу управління ТОВ «Нова Пошта»;
- визначити шляхи підвищення ефективності діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта» за допомогою використання концепції менеджменту бізнес-процесів.

Об’єктом дослідження є система управління бізнес-процесами як засіб підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема зростання потенціалу ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві.

У роботі використовувалися такі загальнонаукові та спеціальні **методи дослідження**: історичний, порівняння та узагальнення (при дослідженні підходів

до трактування термінів «процесний підхід управління», «бізнес-процес»); монографічний (дослідження методик аналізу та оцінки бізнес-процесів компанії); системний та метод групування (для систематизації інформації щодо діяльності підприємства); методи абсолютних, середніх, відносних величин, аналізу динаміки рядів, метод аналізу та синтезу, графічний, табличний (наочне відображення показників ринку та досліджуваної компанії); наукового узагальнення, прогнозування (для розробки рекомендації і визначення шляхів підвищення ефективності управління системою бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»); абстрактно-логічний (при здійснені теоретичних узагальнень та формулюванні висновків) та інші.

Накова новизна отриманих результатів: запропоновано 5 основних етапів життєвого циклу процесного менеджменту та підхід до групування методів оптимізації; удосконалено класифікацію показників (KPI) бізнес-процесів; розроблено та запропоновано методику аналізу та пріоритезації операцій бізнес-процесів за рівнем критичності.

Апробація результатів. Матеріали дослідження пройшли апробацію на науково-практичній онлайн-конференції «Бізнес України в період післявоєнної модернізації», дата проведення: 16 лютого 2023 року. За результатами проведеної конференції були опубліковані тези (випуск 22, 2023 р., м. Київ). Результати магістерської роботи у вигляді рекомендацій автора щодо підвищення ефективності діяльності компанії (розроблена методика аналізу та пріоритезації операцій бізнес-процесів за рівнем критичності, запропоновані шляхи оптимізації процесу підбору персоналу тощо) можуть бути використані на практиці компаніями, стратегічним напрямком яких є управління за концепцією менеджменту бізнес-процесів. Пропозиції розглянуті та імплементовані менеджментом ТОВ «Нова Пошта» в департаменті організаційного розвитку та управління змінами.

Інформаційною базою при написанні магістерської роботи були нормативно-правові акти України, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали

періодичних видань, дані фінансової звітності ТОВ «Нова Пошта», власні розрахунки автора.

Структура магістерської роботи включає в себе: вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти процесного управління компанії. Другий розділ присвячено дослідженню організації системи бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта». У третьому розділі розкрито шляхи підвищення ефективності діяльності досліджуваної компанії за допомогою використання концепції управління бізнес-процесами.

Робота представлена на 108 сторінках, містить: 22 таблиці, 20 рисунків, 13 формул, 10 додатків, 37 найменування у списку використаних джерел.

І РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та характеристика концепції менеджменту бізнес-процесів (Business Process Management)

Ми живемо в час, коли обсяг інформації у світі подвоюється за 3 роки, а отже, все має розвиватися відповідними темпами. Так, наприклад, збавивши темп, є ризик зіткнутися із труднощами сучасності, і бізнес тут не є винятком. На жаль, сьогодні більшість навіть найуспішніших українських компаній вітчизняного ринку не можуть продемонструвати належну конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Існують два основні чинники, що можуть спричинити формування низької конкурентоспроможності вітчизняних компаній – екзогенні, що зумовлені особливостями системи господарювання (наприклад, відсутність конкурентів) та ендогенні, які залежать від якості управління компанією, наявності капіталу в достатньому обсязі тощо [19]. Варто врахувати, що зовнішній фактор соціальної безпеки є критерієм ефективності соціально-економічної політики, умовою людського розвитку і економічного зростання [25], а отже, критичний її стан створює не надто сприятливі умови для інтенсивного розвитку та зміцнення конкурентоспроможності на вітчизняному ринку. Все ж постійний прогрес і нові досягнення у сфері бізнес-менеджменту здебільшого нівелюють негативні ризики від екзогенних чинників, оскільки правильне управління компанією та вчасне впровадження інноваційних рішень сприяє значному розвитку потенціалу.

Управління компанією – складний та вимогливий процес, успішність якого залежить від ряду зовнішніх та внутрішніх факторів, таких як компетентність менеджменту, обсяг та якість ресурсів, сформована контрагентами, конкурентами, державою та суспільством ситуація на ринку, але одним із найбільш ключових чинників являється правильно визначений підхід управління бізнесом, адже неможливо досягти стратегічних цілей, просто володіючи усіма необхідними ресурсами. Потрібно знати, яким чином їх використати найефективніше.

Після аналізу наукових доробок учених-економістів можна виділити такі 3 основні підходи до управління бізнесом, як системний, ситуаційний та процесний, а також ще 18 менш відомих підходів, які часто доповнюють один одного на практиці: функціональний, комплексний, маркетинговий, предметний, інноваційний, стратегічний, креативний, інформаційний, інтеграційний, відтворювальний, нормативний, динамічний, кількісний, поведінковий, адміністративний, структурний, традиційний та глобальний [16].

Найстарішим підходом управління вважається системний, що був запропонований у працях О. О. Богданова, який розглядав усі явища як неперервні процеси організації та дезорганізації, а рівень організації вважав залежним від рівня диференціації цілого від окремих його частин. Наведено за: [4]. Так як система означає сукупність взаємопов'язаних елементів, то неважко зрозуміти, на чому базується системний підхід до управління бізнесом: компанія розглядається як сукупність елементів, що взаємодіють із метою досягнення певної цілі, тобто акцент управління лежить на побудові, контролі та оптимізації організаційної структури бізнесу та зв'язками між елементами цієї структури.

Згодом системний підхід був доповнений іншими положеннями. Так виник новий підхід до управління – ситуаційний. Даний підхід передбачав гнучкість прийняття рішень залежно від ситуації, що виникла на ринку чи в межах компанії. При ситуаційному підході управління менеджери в першу чергу мали правильно визначати фактори впливу на той чи інший результат, і, виходячи з цього, приймати рішення щодо подальших дій [5].

Протягом останніх десятиліть ринки піддавались значним якісним та кількісним змінам, відповідно, можна було спостерігати появу еволюційних підходів управління бізнесом, які гарантують ефективність, стабільність та гнучкість. Найбільшої уваги сучасні науковці та бізнесмени приділяють саме процесному підходу управління компанією. Процесний підхід – це розгляд всього бізнесу як мережі взаємодіючих між собою бізнес-процесів, останні відповідно охоплюють певну частину компанії, потребують певний час для виконання та мають певний результат. Процесний підхід характеризується більшою здатністю

до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, з якою постійно стикаються організації, та розширює можливості в розвитку бізнесу. Управління системою бізнес-процесів – це не разовий проєкт, а безперервний управлінський процес усередині компанії, який має постійно забезпечуватися різними видами ресурсів із початку його впровадження.

Існує багато підходів до визначення поняття «бізнес-процес компанії». Так Л. І. Чорнобай та О. І. Дума описують бізнес-процес як систему безперервних, пов'язаних між собою керованих дій, яка є елементом механізму генерування доданої вартості внаслідок перетворення певних організаційних ресурсів [20]. У сучасній літературі сутність бізнес-процесу трактується також як розподілена система: різні співробітники виконують певну діяльність в різних місцях, використовуючи неоднорідний набір IT систем, крім того, бізнес-процес зазвичай перетинає межі не лише організаційних підрозділів одного бізнесу, а навіть і компаній [34].

Не існує стандартного переліку бізнес-процесів підприємства, а також відсутня єдина їх класифікація. Кожна компанія обирає для себе той набір бізнес-процесів, який підходить їй за розмірами, цілями та характером діяльності. Задля ефективної діагностики бізнес-процесів важливою є їх класифікація. Комплексний аналіз різних авторських підходів дозволяє визначити ряд критеріїв та їх види (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація бізнес-процесів в системі управління фірмою

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

Джерело: побудоване за даними [1]

Так як раніше компанію розглядали як сукупність певних підрозділів, кожен із яких виконує свою функцію, взаємодія між підрозділами не бралася до уваги, що і ставало причиною значних фінансових та часових втрат. Якщо ж ми розглянемо бізнес-процес як об’єкт процесного управління, то можемо впевнитися, що його реалізація часто здійснюється кількома одиницями оргструктури компанії, найчастіше це залежить від рівня процесу. Система бізнес-процесів кожного підприємства має індивідуальну кількість рівнів, відповідно кожен процес поділяється на певну кількість підпроцесів, які теж у свою чергу можуть поділятися не один раз. Таким чином, аналізуючи процесну систему до найнижчого рівня, менеджмент компанії має завжди альтернативні шляхи щодо покращення ефективності шляхом оптимізації. Наприклад, економія часу та фінансових коштів завдяки налагодженню реалізації деяких підпроцесів паралельно, завдяки впровадженню певних інноваційних систем саме в тому місці, де це справді

потрібно тощо. Все це з легкістю можна реалізовувати завдяки процесному управлінню.

Науковці виділяють певні етапи життєвого циклу процесного менеджменту (BPM - Business Process Management). Як правило, розглядаються різні етапи в різній кількості:

1) DMEMO – розроби (design), змоделюй (model), виконай (execute), оптимізуй (improve), контролюй (control) [36].
2) DMAIC – визнач (define), виміряй (measure), проаналізуй (analyze), оптимізуй (improve), контролюй (control). Цей підхід відомий як частина методу покращення процесів «6 сигма» [33].
3) Відповідно до методики контролю та аналізу бізнес-процесів (process mining) виділяють такі етапи: розробка (design), аналіз (analysis), впровадження нової моделі або конфігурація існуючої (implementation/configuration), введення в дію та моніторинг(execution), налаштування без зміни процесу (adjustment), діагностика результатів запущеного процесу (diagnostics) [22].

У результаті комплексного аналізу підходів до життєвого циклу процесного менеджменту доцільно виділити 5 основних етапів (рис. 1.1).

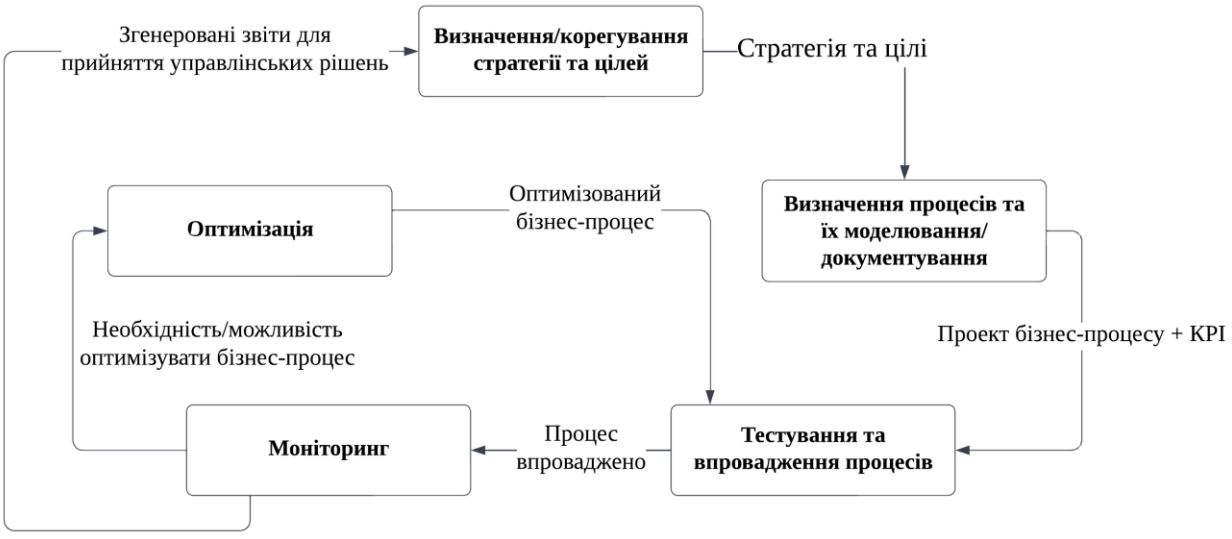


Рис. 1.1. Етапи життєвого циклу процесного управління (Business Process Management)

Джерело: розробка автора за аналізом даних, представлених у [35]

Перший етап - визначення/корегування стратегії та цілей. Кожна дія компанії має бути направлена на досягнення певної мети. Діяльність ефективна тільки тоді, коли менеджер знає, яким має бути поточний та загальний результати. Таким чином, кожен бізнес має володіти планом, в ідеалі цей план має бути деталізований до кількісних показників. Згідно більшості підходів процес формування стратегії та цілей не відносять до одного з етапів життєвого циклу процесного підходу, але розробка будь-якого бізнес-процесу ініціюється саме потребою в досягненні певної цілі. Також цей етап передбачає внесення певних коригувань у вже існуючі якісно та кількісно виражені цілі компанії залежно від фактичної результативності процесів та можливості їх оптимізації.

Другий етап - визначення процесів та їх моделювання/документування. Коли відома ціль компанії, можна розглядати різні варіанти її досягнення і обрати найкращий. Тобто певна сукупність взаємодіючих між собою бізнес-процесів буде обрана для досягнення тієї чи іншої цілі підприємства. Однією із особливостей процесного підходу до управління є моделювання бізнес-процесів. Не вся інформація легко сприймається й аналізується в текстовому режимі, тому процеси візуалізуються за допомогою нотацій. Так як існує багато видів та підвидів нотацій (BPMN, CFF, IDFE0, EPC тощо), методів моделювання тощо, кожна компанія робить індивідуальний вибір, який залежить від масштабу, рівня диверсифікації діяльності та багатьох інших факторів. На цьому етапі крім безпосередньої побудови процесу також відбувається його інтеграція із показниками для можливості моніторингу в майбутньому.

Процесне управління не може бути ефективним без використання спеціального програмного забезпечення, компанія розглядається на різних рівнях, одним із таких рівнів є інформаційний, який має підтримуватися інтеграцією певних систем управління. Таким чином, кожен процес є інтегрований з іншими процесами, виконавцями (оргструктура), показниками та цілями (система збалансованих показників тощо) та іншими системами управління бізнесу. Кожна компанія обирає собі найоптимальніший пакет програмного забезпечення залежно від виду діяльності, величини, структури та багатьох інших факторів.

Третій етап - тестування та впровадження процесів. Після обрання та візуалізації процесів управління компанії має вирішувати, які процеси слід запускати відразу, а які мають пройти певну перевірку типу пілоту чи тестування. Найчастіше спостерігається пілотне випробування процесів, коли процес впроваджується в компанії частково, наприклад, лише у певних підрозділах, таке випробування є досить ризиковим, але має менше ризиків, ніж пряме впровадження попередньо неперевіреного на ефективність процесу. Тест, на відміну від пілоту, здійснюється в штучно створеному середовищі, наприклад, за допомогою комп'ютерної програми, таке випробування є цілком без ризику і не несе за собою втрат. За результатами тесту чи пілотного випробування управління компанії вирішує долю того чи іншого процесу щодо його подальшого впровадження.

Четвертий етап - моніторинг. Навіть коли процес використовується вже роками в компанії, його в будь-якому разі варто постійно перевіряти, як і всю систему процесів, адже все є ефективним лише до певного моменту. Якщо компанія має точні цілі та планові показники, прив'язані до її бізнес-процесів, то визначити слабкі місця буде не так складно. Залежно від рівня впровадження системи бізнес-процесів у компанії контрольні показники того чи іншого процесу будуть надходити у вигляді управлінської інформації до менеджменту за допомогою різного рівня автоматизації. Повна автоматизація передбачає збирання, транспортування та аналіз даних без втручання персоналу. Так як бізнес складається із великої кількості бізнес-процесів, то повної автоматизації потребують у першу чергу найбільш повторювані, постійні, а також основні процеси, що створюють цінність на виході.

П'ятий етап - оптимізація. Знайшовши неефективні процеси в компанії, які гальмують її розвиток, слід розглянути шляхи оптимізації чи заміни таких процесів. У результаті можна зменшити втрати ресурсів компанії та збільшити її конкурентоспроможність. До того ж, якщо ефективність компанії внаслідок оптимізації деяких бізнес-процесів зросла в значній мірі, то є логічним перегляд планових показників та їх зростання відповідно.

Так як управління системою бізнес-процесів – це управлінський процес або сукупність ряду підпроцесів, які передбачають формування, контроль та оптимізацію різних процесів у компанії, то можна стверджувати, що така система прагне до самовдосконалення і передбачає постійну еволюцію при ефективному використанні процесного підходу управління. Концепція управління бізнес-процесами безсумнівно дозволяє розвинути та зробити яснішою бізнес-модель компанії - систему з усіма взаємопов'язаними компонентами, орієнтовану не лише на отримання прибутку, а й повне задоволення потреб споживачів, стейкхолдерів, працівників та суспільства в цілому [17].

Отже, на сучасних підприємствах використання процесного підходу стало їх конкурентною перевагою. Для реалізації застосування даної концепції здійснюється управління бізнес-процесами. Саме поняття «бізнес-процеси» не є новим, вчені та практики дають різні його визначення. Загалом бізнес процеси — це сукупність дій, що здійснюються для перетворення вхідних ресурсів підприємства на «вихід» у вигляді готової продукції чи послуг з метою задоволення потреб споживачів. Управління бізнес-процесами передбачає реалізацію 5 основних етапів: визначення стратегії та цілей, визначення та моделювання процесів, тестування та впровадження процесів, моніторинг, оптимізація.

1.2 Методи оцінки та аналізу бізнес-процесів компанії

Одним із основних етапів життєвого циклу процесного управління є моніторинг, адже моделювання та впровадження бізнес-процесів здійснюється з метою їх подальшого контролю, аналізу, оцінки і, як результат, покращення. Для реалізації ефективного моніторингу бізнес-процесів мають бути правильно налаштувані потоки інформації, визначені метрики по кожному бізнес-процесу, побудовані окремі бізнес-процеси по контролю та оцінці процесів із деталізацією дій усіх виконавців.

Аналіз та оцінка бізнес-процесів – різні, але пов'язані між собою поняття. Оцінка передбачає визначення вартості процесу, коли аналіз відповідає за діагностику ефективності процесу. Часто оцінка процесу є складовою його аналізу.

Існує 2 види аналізу бізнес-процесів - якісний і кількісний, кожен з яких представлений великою кількістю методів (рис. 1.2). Кожен бізнес обирає для себе найбільш сприятливу методологію залежно від розміру, виду діяльності, рівня забезпеченості ресурсами тощо.

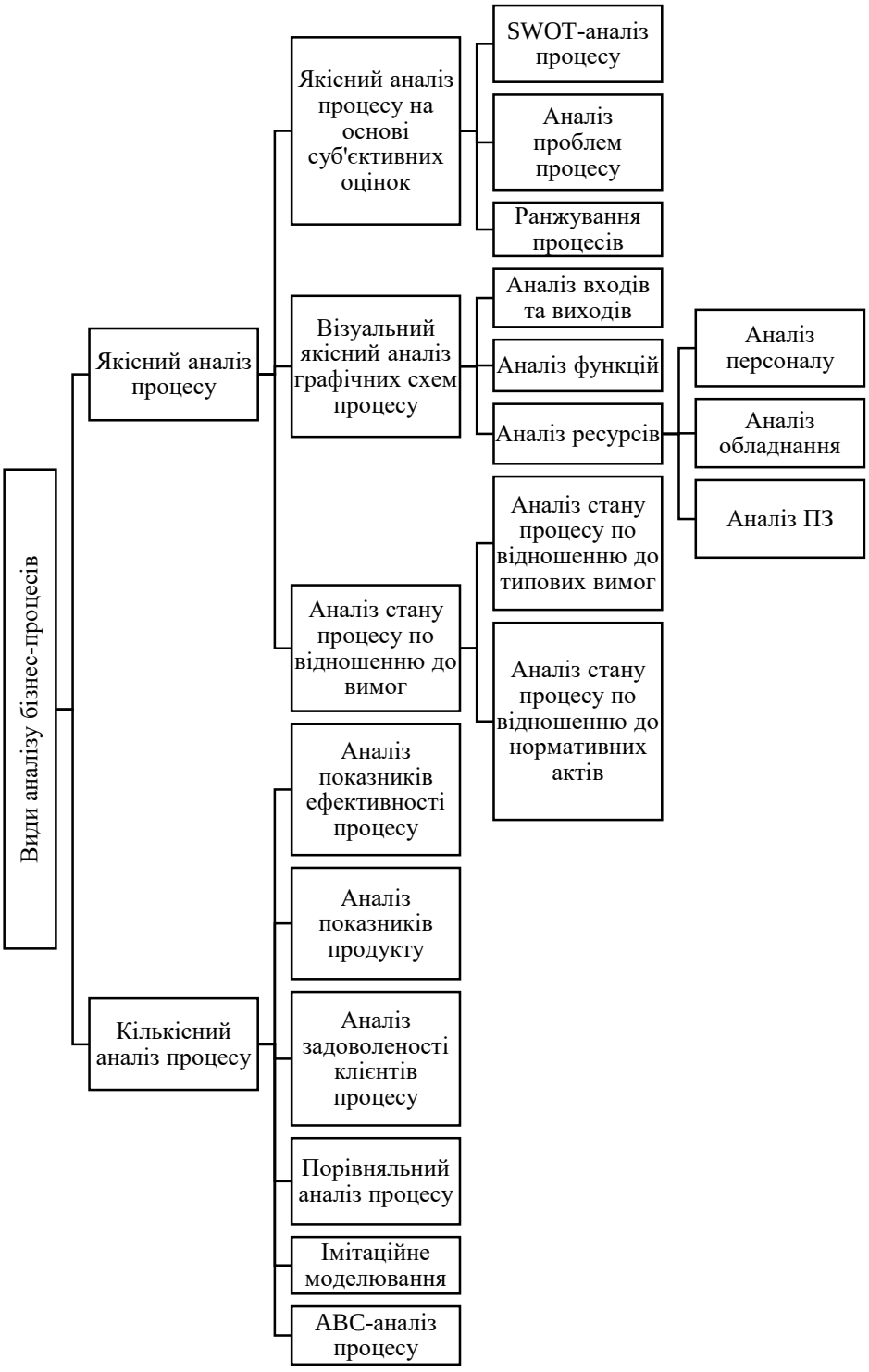


Рис. 1.2. Види аналізу бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором за матеріалами [18]

Якісний аналіз процесу на основі суб’єктивних оцінок може бути здійснений на будь-якому етапі управління тим чи іншим бізнес-процесом. Через поверхневі результати такого аналізу без достатньої точності можна знайти проблемні ділянки процесу, на які варто звернути увагу в першу чергу при проведенні чергової оптимізації. Часто результати якісного аналізу на основі суб’єктивних оцінок потребують подальшого обґрунтування чи аналізу за допомогою кількісних методів. Так як кожен процес має бути узгоджений із існуючими у компанії нормативними та розпорядчими документами, а також не порушувати чинне законодавство, потрібно обов’язково здійснювати такий вид аналізу, як перевірка стану процесу по відношенню до вимог. Як правило, даний вид аналізу потрібно здійснювати на етапі планування чи розробки бізнес-процесу.

Процесний підхід передбачає візуалізацію бізнес-процесів у вигляді схем, що дозволяє збільшити ефективність якісного аналізу, адже інформація про елементи процесу та зв’язки між ними сприймається набагато краще у схематичному вигляді, ніж у текстовому чи табличному. Моделювання бізнес-процесів здійснюється згідно певної нотації - набору спеціальних знаків, символів та правил [21]. Сьогодні існує велика кількість нотацій, які відрізняються між собою набором елементів, функціями та цільовим призначенням (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння нотацій для моделювання бізнес-процесів за їх функціоналом

	BPMN	CFF	IDEF	UML	EPC	EEML	NFR	URN
Потік послідовності (входи/виходи)	+	+	+	+	+	+	+/-	+
Ролі (розподіл відповідальності)	+	+	-	+	+	+	-	+
Діяльності (опис операцій)	+	+	+	+	+	+	-	+
Події (початок/кінець)	+	+	-	+	+	+	-	+
Ієрархія процесів (декомпозиція)	+	+	+	+	+	+	-	+
Моделювання цілей	-	-	-	-	-	+/-	+	+
Відображення досягнення цілей (факт/план)	-	-	-	-	-	-	+	+
Пряма простежуваність стану процесу/цілей	-	-	-	-	-	-	-	+

Джерело: побудовано автором на основі даних, представлених у [31]

Залежно від розміру, виду діяльності та інших факторів бізнес обирає найбільш сприятливий метод моделювання бізнес-процесів. Найпопулярнішими на вітчизняному ринку являються такі нотації, як IDEF, CFF та BPMN, а також їх підвиди. Так, IDEF0 використовується для опису процесів верхнього рівня, в той час як IDEF3 забезпечує сприятливим функціоналом для моделювання процесів нижнього рівня. Мінусом нотацій типу IDEF є відсутність передбаченого функціоналом розподілу відповідальності між виконавцями процесу. Проблема відсутності ролей вирішена у BPMN та CFF. Обидві нотації дуже схожі за загальними положеннями та основними елементами, але перша являється складною через враховану велику кількість додаткових елементів, що з одного боку забезпечує кращу стандартизацію при моделюванні процесів, а з іншого боку ускладнює побудову великого розгалуженого процесу та передбачає поглибленого навчання персоналу основам нотації для правильної побудови та аналізу процесів. CFF (cross functional flow) вважається однією із найпростіших і в той же час найефективніших методологій візуалізації бізнес-процесів, так як має усі необхідні основні елементи для схематичного відображення, передбачає розподіл

відповідальності за операціями. Процес, описаний у CFF з великою ймовірністю буде повністю зрозумілим для більшості представників компанії навіть без попередньої підготовки. З іншого боку, через поверхневу стандартизацію нотації розробники бізнес-процесів часто вдаються до використання додаткових елементів, часто додатковий функціонал може бути затверджений на рівні компанії.

Для прийняття остаточних, а головне, правильних рішень менеджери потребують обґрунтування, підкріпленого цифрами. Таким чином, кількісний аналіз бізнес-процесів є ключовим фактором успішного процесного менеджменту. Згідно з концепцією управління знаннями дуже важливими в процесному управлінні являється правильно налагоджена інформаційна система, яка передбачає обробку та передачу даних (рис. 1.3).

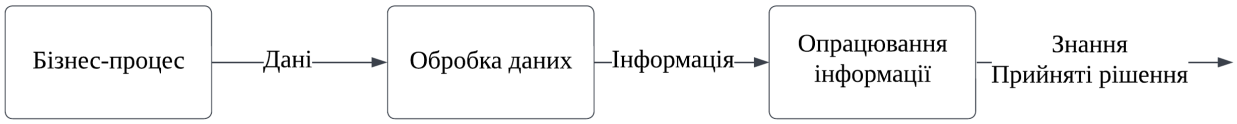


Рис. 1.3. Процес перетворення даних в знання

Джерело: розроблено автором за матеріалами [28]

У результаті реалізації певного бізнес-процесу з’являються певні дані, які ще можна назвати простими показниками. Дані залежно від рівня автоматизації бізнес-процесів та системи управління ними оброблюються, тобто формуються складні показники, звіти, висновки тощо – саме це можна назвати інформацією, на основі якої управлінці приймають рішення.

Ще на етапі розробки бізнес-процесів формуються відповідні показники KPI (Key-Performance-Indicators), за якими буде аналізуватися ефективність цих процесів. Існує 3 основні види показників бізнес-процесів: фінансові, часові, технічні та показники результативності, продуктивності та якості. У свою чергу вони поділяються на абсолютні, відносні, середні та варіаційні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Види показників (KPI) бізнес-процесів

	Абсолютні	Відносні	Середні	Варіаційні
Фінансові	Вартість бізнес-процесу Вартість окремої операції (витрати на сировину, матеріали, заробітну плату персоналу, амортизацію тощо)	Частка вартості однієї операції в бізнес-процесі Відношення фактичної вартості бізнес-процесу за певний період до нормативної	Середня вартість операції	Середнє квадратичне відхилення фактичної вартості операції від нормативної (наприклад, за кілька циклів реалізації)
Часові	Час виконання бізнес-процесу Час виконання окремої операції Час простоїв	Частка часу виконання однієї операції в бізнес-процесі Відношення фактичного часу виконання бізнес-процесу до нормативного	Середній час виконання операції Середній час простоїв	Середнє квадратичне відхилення фактичного часу виконання бізнес-процесу від нормативного (наприклад, за кілька циклів реалізації)
Технічні	Чисельність виконавців процесу Необхідна кількість ресурсів для 1 циклу процесу	Відношення фактичного використаного обсягу ресурсів до нормативного	Середня необхідна кількість ресурсів для 1 циклу процесу	Середнє квадратичне відхилення фактичного обсягу використаних ресурсів до нормативного (наприклад, за кілька циклів реалізації)
Результативності, продуктивності та якості	Результат процесу (у одиницях виміру) Кількість дефектів за 1 цикл реалізації	Відношення фактичного результату процесу до нормативного Результат, який припадає на одиницю використаного певного ресурсу Відсоток дефектів	Середня результативність процесу Середня кількість дефектів процесу	Середнє квадратичне відхилення фактичного результату процесу від нормативного (наприклад, за кілька циклів реалізації)

Джерело: побудовано автором на основі аналізу даних, представлених у [18], [2]

Фінансові показники являються невід'ємною частиною підходу процесно-орієнтованого управління витратами (Activity-Based Costing), який передбачає ведення обліку витрат згідно процесам. Таким чином, кожен процес має нормативну собівартість, а також фактичну, яка співставляється із плановою у звітах. Як правило, фактор часу в даному підході береться до уваги також, тому кожен простій, кожна затримка враховуються, як мінімум, при погодинному нарахуванні заробітної плати працівникам.

Управління часовими показниками бізнес-процесів відіграє важливу роль, адже зменшення витрат часу призводить до зменшення фінансових витрат відповідно. Так як розрахунок фінансових витрат процесу є досить складним, то аналіз часових показників завжди являється ефективною альтернативою на початкових етапах впровадження системи бізнес-процесів у компанії. Для повного аналізу вартості процесу доцільно вести облік як часових, так і фінансових показників. Таким чином, менеджмент може простежувати величину залежності вартості процесу від його часу реалізації і знаходити реальну причину відхилення витрат від їх нормативного обсягу.

Для ефективного управління бізнес-процесами замало вести фінансовий облік без деталізації до ресурсів, на які витрачаються виділені кошти. Отже, важливо вести облік людських, матеріальних та нематеріальних ресурсів бізнес-процесу в кількісних одиницях виміру додатково до вартісних – така методологія також передбачена в концепції процесно-орієнтованого управління витратами (Activity-Based Costing).

Крім показників, що характеризують вимоги процесу для його реалізації, аналітиків мають цікавити показники результативності, адже кожен процес здійснюється задля отримання певного виходу у вигляді певної кількості виробленої продукції, наданих послуг, оброблених/створених заявок тощо. Крім того, мають враховуватися показники якості, такі як, наприклад, кількість дефектів або їх частка в загальному обсязі випущеної продукції/наданих послуг за певний період. На думку О. В. Піменової, С. А. Піменова, Г. М. Филюк та ін., бізнес модель компанії може бути стійкою, якщо враховуються не лише фінансові показники та

створюється цінність для клієнтів, а й проводиться управління нефінансовими ризиками та розкриваються нефінансові результати стейкхолдерам [30]. Таким чином, управляючи системою бізнес-процесів, яка генерує різні види показників, компанія має більше можливостей підвищити ефективність власної бізнес-моделі шляхом задоволення потреб широкого кола зацікавлених сторін не лише інформацією з фінансової звітності.

Управління показниками бізнес-процесів передбачає формування менеджментом нормативних показників та певних допустимих меж відхилення. Далі відбувається моніторинг ефективності процесу за допомогою порівняння фактичних показників із нормативними, а також згідно зони допустимого відхилення. У разі критичного значення показника здійснюється перегляд процесу, пошук причини та вирішення проблеми шляхом дрібного доопрацювання чи повної оптимізації.

Крім аналізу окремих процесів менеджмент компанії має звертати увагу на глобальне управління всією системою цих процесів. Система бізнес-процесів у компанії може бути проаналізована за допомогою певних показників [18].

Показник складності – визначає рівень ієрархічної складності системи бізнес-процесів за допомогою відношення кількості рівнів декомпозиції до загальної суми виділених процесів.

$$К_{скл.} = \sum П_{рів.} / \sum П_{екз.} \quad (1.1)$$

де $\sum П_{рів.}$ – кількість рівнів декомпозиції;

$\sum П_{екз.}$ – кількість екземплярів процесів (кількість окремих операцій або дій).

Нормативне значення: $К_{скл.} \leq 0{,}66$.

Показник процесності – визначає рівень цілісності процесу за допомогою відношення кількості «розривів» (відсутність причинно-наслідкового зв’язку між операціями процесу) до суми класів бізнес-процесу.

$$К_{пр.} = \sum П_{роз.} / \sum П_{к.п.} \quad (1.2)$$

де $\sum П_{роз.}$ – кількість «розривів»;

$\sum П_{к.п.}$ – сума класів бізнес-процесів.

Нормативне значення: $К_{пр.} < 1$.

Показник контрольованості – визначає рівень ефективності управління бізнес-процесами їх власниками за допомогою відношення кількості власників бізнес-процесів до кількості класів бізнес-процесів.

$$К_{відп.} = ВП / \sum П_{к.п.} \quad (1.3)$$

де ВП – кількість власників процесу;

$\sum П_{к.п.}$ – сума класів бізнес-процесів.

Нормативне значення: $К_{пр.} < 1$.

Показник ресурсоємності – визначає рівень ефективності використання ресурсів протягом одного циклу процесу за допомогою відношення обсягу використаних/необхідних ресурсів до обсягу результатів.

$$К_{р.} = Р / \sum П_{вих.} \quad (1.4)$$

де Р – обсяг використаних/необхідних ресурсів протягом циклу («вхід процесу»);

$\sum П_{вих.}$ – обсяг результатів процесу («вихід процесу»).

Нормативне значення: $К_{р.} < 1$.

Показник реульованості – визначає рівень регламентації поточних бізнес-процесів за допомогою відношення кількості регламентної процесної документації до кількості класів бізнес-процесів.

$$К_{рег.} = \sum П_{рег.} / \sum П_{к.п.} \quad (1.5)$$

де $\sum П_{рег.}$ – кількість нормативних документів;

$\sum П_{к.п.}$ – сума класів бізнес-процесів.

Нормативне значення: $К_{рег.} \geq 1$.

Після знаходження перелічених вище показників можна знайти інтегральний показник, який покаже загальну ситуацію в системі бізнес-процесів компанії (1.6).

$$К = К_{скл.} + К_{пр.} + К_{відп.} + К_{р.} + К_{рег.} \quad (1.6)$$

де К – інтегральний показник ефективності системи бізнес-процесів;

$К_{скл.}$ – показник складності;

$К_{пр.}$ – показник процесності;

$К_{відп.}$ – показник контрольованості;

$К_{р.}$ – показник ресурсоємності;

$К_{рег.}$ – показник регульованості.

Відповідно, якщо інтегральний показник ефективності системи бізнес-процесів матиме значення в межах від 1 до 2 ($1 \leq К < 2$), то система налагоджена добре, але якщо показник дорівнює 2 і більше ($К \geq 2$), то система бізнес-процесів потребує оптимізації.

Отже, аналіз бізнес-процесів компанії – один із ключових етапів процесного управління, в результаті якого менеджмент розуміє поточну ситуацію та приймає рішення. Процесне управління передбачає здійснення аналізу та оцінки не лише окремих бізнес-процесів, а й усієї системи, яку вони складають. Існують 2 основні види методів аналізу бізнес-процесів – якісні та кількісні. Якісні методи аналізу передбачають пошук явних проблем процесу, в іншому випадку результати якісного аналізу потребують підкріплення результатами кількісного аналізу, який передбачає глибокий моніторинг ефективності системи бізнес-процесів за допомогою показників. Для дослідження ефективності системи бізнес-процесів компанії існує спеціальна експрес-методика, за допомогою якої можна легко визначити інтегральний показник, на основі якого приймаються подальші рішення щодо оптимізації системи.

1.3 Реінжиніринг як один із найефективніших методів оптимізації бізнес-процесів

Правильні зміни – гарантія успіху для бізнесу. Зазвичай такі чинники, як нові ринкові можливості, посилення конкуренції, погані фінансові показники та зменшення частки ринку, викликають необхідність трансформації бізнес-процесів. Процесний підхід управління передбачає реалізацію змін унаслідок оптимізації бізнес-процесів після їх глибокого аналізу. Оптимізація бізнес-процесів є одним із основних шляхів інтенсивного розвитку компанії, який передбачає реалізацію таких цілей, як поліпшення якості та зменшення вартості реалізації бізнес-процесів,

покращення взаємодії підрозділів, зменшення кількості помилок, дефектів та простоїв.

Існує багато різних методів оптимізації бізнес-процесів, що дозволяють кожній компанії обрати найсприятливіший та найефективніший. Проаналізувавши актуальні дослідження у сфері процесного управління, можна об'єднати наявні на ринку методи оптимізації бізнес-процесів у ряд груп та підгруп (рис. 1.4).

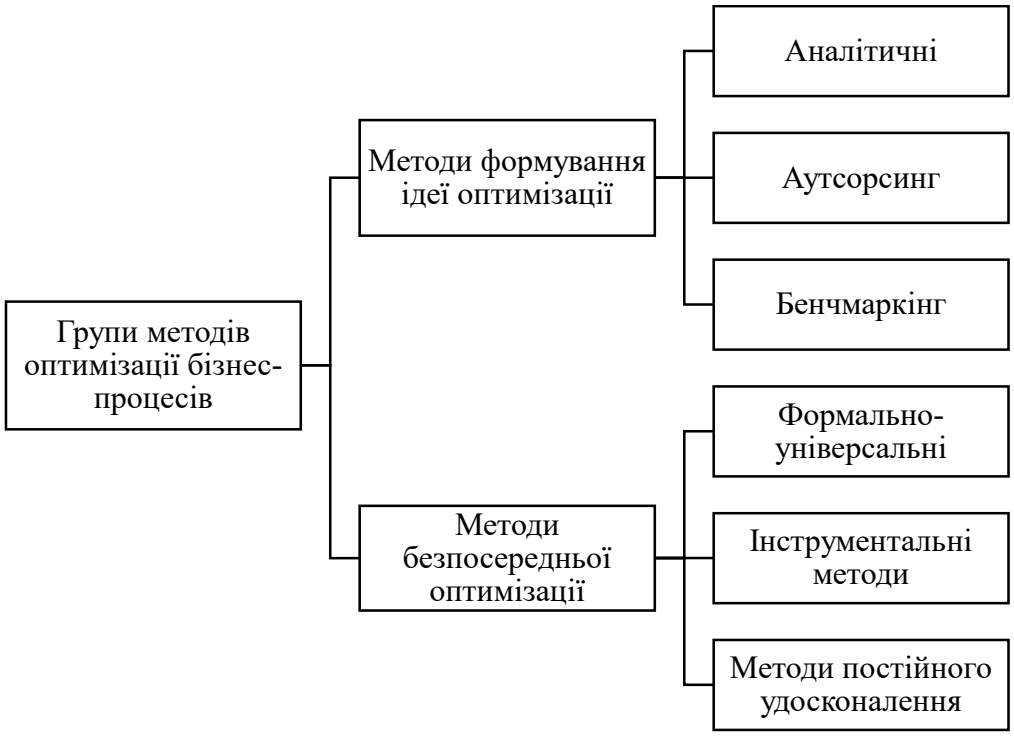


Рис. 1.4. Групи методів оптимізації бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором за матеріалами [7]

Методи формування ідеї оптимізації характеризують шляхи генерування такої ідеї. Шляхи оптимізації бізнес-процесу можуть бути визначені як всередині компанії, так і за допомогою аутсорсингу, що дозволяє делегувати ризики за впровадження змін на підрядника. До аналітичних методів оптимізації бізнес-процесів можна віднести методи, що передбачають реалізацію змін внаслідок попереднього якісного аналізу, сюди можна віднести такий метод, як мозковий штурм, де учасники висувають велику кількість різних ідей, кілька з яких, ймовірно, заслуговуватимуть на подальший розгляд. Бенчмаркінг передбачає пошук та впровадження кращих практик топових представників галузі, але слід

враховувати фактори індивідуальності, внаслідок якого оптимізований за допомогою бенчмаркінгу процес на підприємстві не дасть позитивних результатів.

Група методів безпосередньої оптимізації – методи, що передбачають безпосередній вплив на зміну, перепроєктування бізнес-процесу. До формально-універсальних методів можна віднести такі загальні методи, як впровадження паралельного виконання робіт, скорочення учасників процесу, усунення часових розривів, зменшення кількості входів та виходів, узгодження результатів з вимогами, мінімізація усної інформації, організація процедур контролю для ефективнішої реалізації процесу тощо. Інструментальні методи оптимізації передбачають реалізацію покращення процесів за допомогою використання інформаційних систем і технологій, сюди можна віднести такі види автоматизації, як RPA (Robotic Process Automation) та інших видів автоматизації. Традиційна автоматизація (TI) – інтеграція інформаційних систем, програмування нових функцій та складних алгоритмів в них. RPA передбачає лише автоматизацію рутинних операцій, викоавцями яких являються люди. Для впровадження RPA використовуються спеціальні боти, які навчаються здійснювати одні й ті ж операції у вже готових інформаційних системах, замінюючи цим працівників компанії, зменшуючи ймовірність виникнення помилок внаслідок людського фактору та збільшуючи швидкість реалізації операції [27]. До групи методів безпосередньої оптимізації можна віднести інструменти, що використовуються в різних концепціях постійного удосконалення. Наприклад, Zero defects передбачає скорочення дефектів за допомогою покращення системи мотивації персоналу, згідно з концепцією Lean необхідно створювати карту потоку цінності та прибирати ті дії в процесі, які не передбачають створення цінності. До концепцій постійного удосконалення можна також віднести Kaizen, Six Sigma, TQM тощо.

За масштабністю внесених змін у процесі розрізняють такі підходи до оптимізації [24]:

- методика швидкого аналізу рішення (FAST), яка передбачає пошук проблеми та шляхи її вирішення протягом коротких строків, зменшення

витрат процесу внаслідок реалізації оптимізації за даним підходом становить 10-15 %;

- перепроєктування процесу, яке передбачає внесення змін до існуючого процесу і скорочує витрати на 30-60 %;
- реінжиніринг процесу – один із основних підходів оптимізації бізнес-процесів, що передбачає створення процесу із використанням найбільш радикальних та інноваційних шляхів покращення, ігноруючи існуючий застарілий процес (зменшення фінансових/часових витрат на 60-90 %).

BPR (Business Process Reengineering) включає такі основні фази реалізації, як визначення мети та потреб споживача, аналіз існуючого процесу, розробка плану по перепроєктуванню процесу та впровадження цього плану [24]. BPR передбачає внесення змін до кількох компонентів бізнесу:

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

Існує кілька методологій реінжинірингу бізнес-процесів. Усі вони є різними і відповідно можуть буди використані в залежності від ситуації в компанії та на ринку.

Реінжиніринг за Хаммером/Чемпі – підхід до оптимізації бізнес-процесів шляхом використання індуктивного мислення, де спочатку формується бачення, до якого результату має привести реінжиніринг, після цього здійснюється аналіз, вибір, перепроєктування та впровадження бізнес-процесів для досягнення поставлених цілей. Основоположники цієї методології вважали основними проблемами бізнесу слабку керованість та невизначеність цілей. Реінжиніринг за Хаммером/Чемпі відбувається у 5 етапів (рис. 1.5).

Рис. 1.5. Етапи реінжинірингу за методологією Хаммера/Чемпі

Джерело: розроблено автором за матеріалами [23]

Ідентичні перші три етапи реінжинірингу передбачає також методологія, розроблена Девенпортом та Шортом. Так як творці даної методології розглядали ІТ як основний фактор оптимізації та підтримки змінених процесів, четвертим етапом є саме визначення інструментів ІТ, які буде застосовано для покращення, після чого проводиться перепроєктування та запуск нового процесу [23].

Реінжиніринг за PADM (Process Analysis and Design Method) – методологія, запропонована інформатико-процесною групою Манчестерського університету, яка передбачає спершу дослідження процесу, а потім пошук шляхів оптимізації процесу за отриманими знаннями внаслідок попередньо проведеного аналізу. Реінжиніринг за PADM, на відміну від методології Хаммера/ Чемпі, починається з визначення та дослідження процесів без попереднього формування цілей майбутнього реінжинірингу і реалізовується у 4 етапи (рис. 1.6).

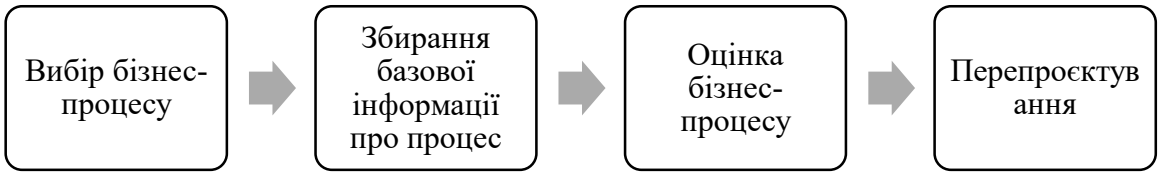


Рис. 1.6. Етапи реінжинірингу за методологією PADM (Process Analysis and Design Method)

Джерело: розроблено автором за матеріалами [23]

У кожному із підходів до реалізації реінжинірингу проєкт по оптимізації процесу має проходити певну оцінку до та після реалізації. Проєкт реінжинірингу часто можна порівняти з інвестиційним, адже, наприклад, такі показники, як період окупності PP (1.7) та дисконтований період окупності DPP (1.8) відіграють значну

роль в обох випадках і визначають період, протягом якого ефект від проєкту покриє витрати на його реалізацію.

$$PP = \frac{I}{CF} \tag{1.7}$$

де I – витрати на реалізацію проєкту;

CF –доходи протягом певного періоду.

$$DPP = \frac{I}{NCF} \tag{1.8}$$

де I – витрати на реалізацію проєкту;

NCF – дисконтована сума доходів протягом певного періоду

Так як економічний ефект – це найчастіша причина проведення реінжинірингу, PP та DPP можна використати для визначення часу, за який проєкт окупиться, але замість доходу потрібно враховувати різницю між витратами на реалізацію процесу до та після реінжинірингу, якщо перша сума витрат перевищує другу. Інколи після перепроєктування вартість реалізації процесу зростає, такі зміни можуть говорити про те, що у компанії були вагомі причини знехтувати економічними показниками на користь показників ефективності, якості тощо. Крім періоду окупності для оцінки проєктів реінжинірингу, як правило, можна використовувати всі можливі показники (KPI) процесу, порівнюючи їх значення до та після реінжинірингу.

Отже, оптимізація бізнес-процесів – важливий етап процесного управління компанією, який дозволяє підтримувати та підвищувати рівень конкурентоспроможності. Існують 2 основні групи методів оптимізації процесів – методи формування ідеї оптимізації та методи безпосередньої оптимізації. Найбільш радикальним підходом до оптимізації бізнес-процесів, який передбачає масштабне перепроєктування часто із використанням новітніх технологій без врахування старої структури цільового процесу, є реінжиніринг. Існують різні методології проведення реінжинірингу, при доцільному виборі та їх правильному застосуванні менеджмент компанії може досягти великого успіху.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ І

Сьогодні більшість українських компаній демонструють свою низьку конкурентоспроможність на міжнародному ринку. На це впливають як екзогенні та ендогенні чинники, так і неправильно визначений підхід управління самою компанією. Виділяють 3 основні підходи до управління бізнесом: системний, ситуаційний та процесний. Останній вартий особливої уваги, оскільки характеризується більшою здатністю до вдосконалення менеджменту. Об'єктом процесного управління є бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних операцій обробки ресурсів із метою отримання бажаного споживчого блага.

У результаті комплексного аналізу підходів до життєвого циклу процесного менеджменту було визначено 5 ключових етапів: визначення/корегування стратегії та цілей, визначення процесів та їх моделювання/документування, тестування та впровадження процесів, моніторинг, оптимізація. Так як процесний підхід використовується з метою забезпечення постійного вдосконалення бізнесу, то найважливішими етапами його життєвого циклу вважаємо моніторинг та оптимізацію.

Моніторинг бізнес-процесів та їх системи загалом передбачає використання різних методів аналізу та оцінки. Методи аналізу поділяються на якісні та кількісні. До якісних методів відносять: якісний аналіз процесу на основі суб'єктивних оцінок, візуальний якісний аналіз графічних схем процесу й аналіз стану процесу по відношенню до вимог. Візуальний аналіз процесу є одним із основних елементів процесного менеджменту. Оскільки дані, зображені схематично, сприймаються набагато краще, ймовірність своєчасного виявлення недоліків підвищується. До кількісних методів належать: аналіз показників ефективності процесу, аналіз показників продукту, аналіз задоволеності клієнтів процесу, порівняльний аналіз процесу, імітаційне моделювання, ABC-аналіз процесу. Кількісний аналіз характеризується більшим рівнем об'єктивності та дає змогу сформувати повну та цінну управлінську інформацію, на основі якої приймаються стратегічні, цільові та поточні рішення.

Оптимізація бізнес-процесів є цільовим етапом процесного підходу, адже саме тут компанія реалізовує проєкт щодо підвищення ефективності. Проаналізувавши актуальні дослідження у сфері процесного управління, було запропоновано підхід до групування наявних методів оптимізації бізнес-процесів. До групи методів формування ідеї оптимізації відносяться аналітичні, аутсорсинг та бенчмаркінг, а до методів безпосередньої оптимізації – формально-універсальні, інструментальні та методи постійного удосконалення. Формально-універсальні методи є базовими у процесному менеджменті та передбачають скорочення учасників процесу, впровадження паралельного виконання робіт, мінімізацію усної інформації, усунення часових розривів, зменшення кількості входів та виходів, узгодження результатів із вимогами, організацію процедур контролю для ефективнішої реалізації процесу тощо.

Найбільш радикальним і в той же час ефективним підходом до оптимізації вважається реінжиніринг, який забезпечує внесення змін до таких компонентів бізнесу, як стратегія, організація, процес, технологія та культура. BPR (Business Process Reengineering) передбачає моделювання процесу із використанням максимально можливої кількості інноваційних рішень, що сприяють покращенню. Крім того, існує ряд підходів до реалізації самого реінжинірингу: за Хаммером/Чемпі, за Девенпортом і Шортом та за PADM (Process Analysis and Design Method). Останній є найсприятливішим для більшості представників сучасного бізнесу, адже передбачає мінімізацію ризиків при проведенні реінжинірингу.

Враховуючи вище зазначене, можна стверджувати, що процесний менеджмент є ефективним рішенням для представників бізнес-середовища, які націлені на постійний інтенсивний розвиток, підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення потенціалу.

ІІ РОЗДІЛ. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Аналіз ринку логістичних послуг в Україні та визначення його рівня розвитку в порівнянні з європейським ринком

Поштовий зв’язок – невід’ємна частина сучасного світу. У цей момент величезна кількість речей прямує наземним, повітряним та водним транспортом, щоб якнайшвидше потрапити до рук свого отримувача. Сервіси пошти та доставки відіграють важливу роль не тільки для фізичних осіб, які все інтенсивніше користуються поштовими послугами під впливом розвитку швидкості і якості логістичних процесів та сфери e-commerce. Поштові послуги також є драйвером розвитку інших бізнес-сфер, адже більшість компаній надають перевагу делегувати логістичні завдання разом із ризиками підряднику.

Згідно з КВЕД 53 Поштова та кур’єрська діяльність передбачає виймання, сортування, перевезення та доставку внутрішніх і міжнародних відправлень у вигляді листів, посилок і бандеролей. Так як компанії, що надають поштові послуги, як правило, зареєстровані не тільки за 53 Поштова та кур’єрська діяльність, то доцільно розглядати усю секцію Н Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність (Додаток А).

Споживачі поштових послуг – фізичні особи (від 16 до 60 років, як правило) та юридичні особи (маркетплейси, інтернет-продавці, будь-який бізнес, пов'язаний із торгівлею). Згідно з інформацією, поданою в Додатку А, можна підтвердити факт, що транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність є драйвером розвитку бізнесу в країні, адже в середньому лише 9,3 % послуг секції Н реалізовується населенню. Можемо також спостерігати тенденцію до зменшення частки обсягу реалізованих послуг у секції Н відповідно до загального обсягу реалізованих послуг. Для дослідження загальної динаміки галузі побудуємо діаграму з абсолютними значеннями обсягів реалізації послуг протягом 2019-2021 років (рис. 2.1).

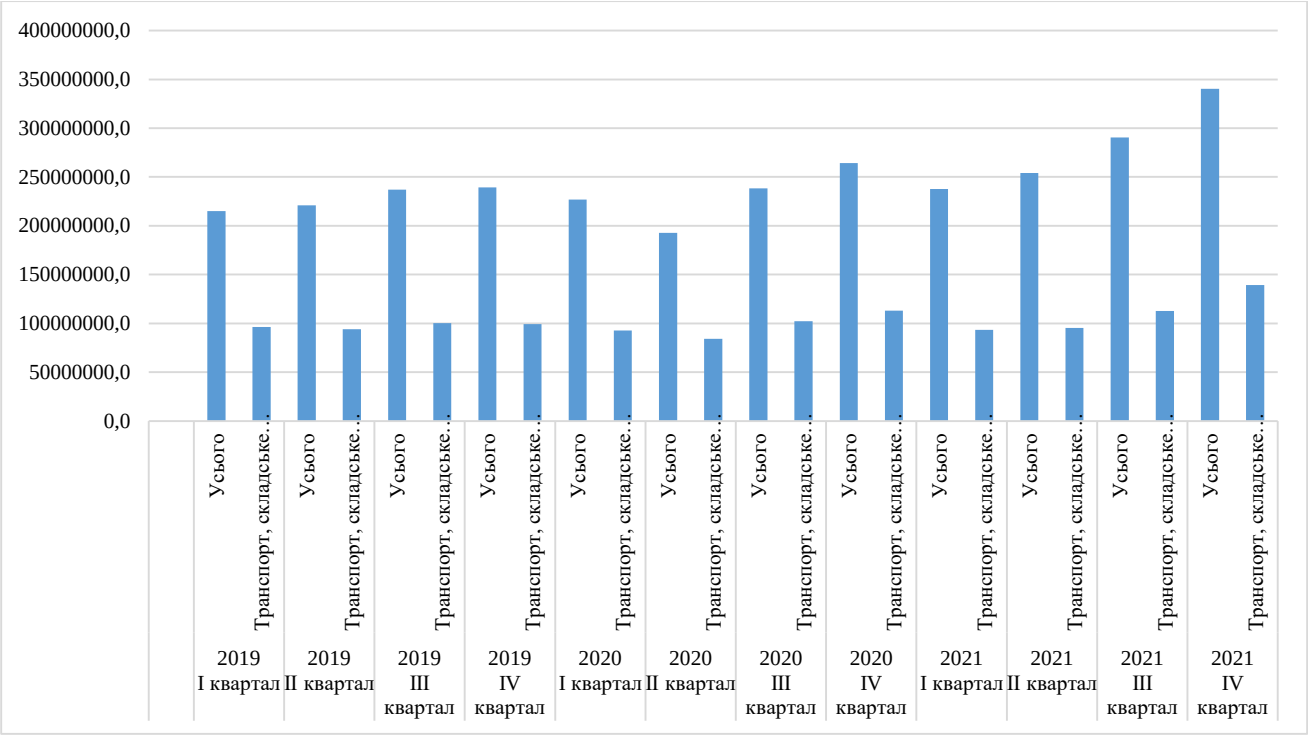


Рис. 2.1. Обсяг реалізованих послуг за секцією Н та загалом протягом 2019-2021 рр., тис.грн

Джерело: побудовано автором за даними [8]

З рисунку 2.1 бачимо, що простежується кореляція між загальним обсягом реалізації послуг та обсягом реалізації за секцією Н, значення змінюються пропорційно. Слід враховувати, що дані представлені в щоквартальній частоті, тому не можна відхиляти можливий фактор сезонності, тому доцільно розглядати та порівнювати обсяг реалізованих послуг в один і той же квартал в різні роки. Бачимо, що обсяг реалізованих послуг в цілому і за секцією Н у IV кварталі 2019 року менший, ніж цей же обсяг у 2020 році, така ж ситуація спостерігається із 2020 та 2021 роком відповідно. Таким чином, можна стверджувати, що протягом досліджуваного періоду загалом спостерігається тенденція до зростання обсягу реалізації послуг як в цілому, так і за секцією Н, а отже, можна зробити висновок, що динаміка розвитку галузі є позитивною.

За даними Державної служби статистики структура логістичного ринку станом на четвертий квартал 2021 року складається з:

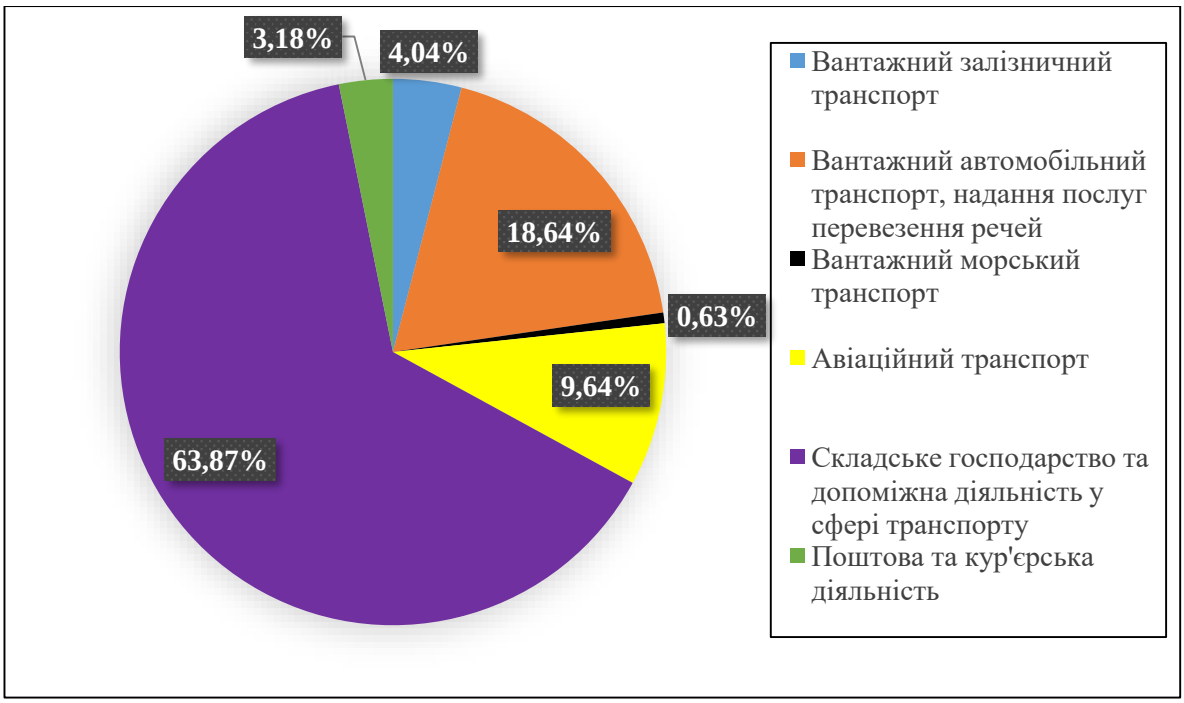


Рис. 2.2. Структура логістичного ринку на четвертий квартал 2021 року

Джерело: побудовано автором за даними [8]

Як бачимо на рисунку 2.2, найбільшу частку ринку логістичних послуг займає складське господарство та допоміжна діяльність у сфері транспорту (52 номер за КВЕД). ТОВ «Нова Пошта», ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» зазначають своїм основним видом діяльності КВЕД 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Таким чином, можна стверджувати, що формування найбільшої частки складського господарства та допоміжної діяльності у сфері транспорту на ринку логістичних послуг відбувається під впливом найбільших приватних поштових операторів України.

Так як ринок логістичних послуг фактично передбачає не тільки діяльність поштових операторів, а й надання інших послуг складської та транспортної логістики, то доцільно розглянути детальніше середовище саме поштової діяльності. Протягом останніх 10 років ситуація на вітчизняному ринку послуг доставки кардинально змінилася, найбільша частка ринку перейшла в руки іншої компанії. Таким чином, будучи ще монополістом на ринку у 2012 році, АТ «УКРПОШТА» на даний момент посідає друге місце за часткою ринку (рис. 2.3).

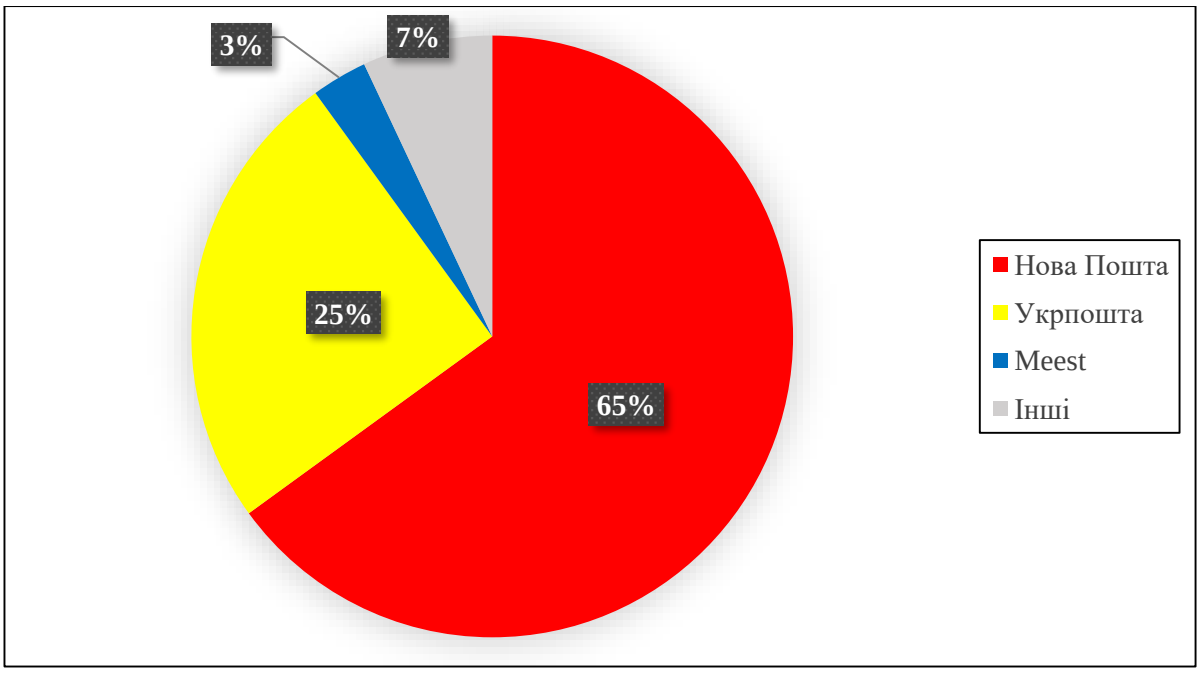


Рис. 2.3. Частка поштових операторів на ринку України, 2021 р.

Джерело: побудовано автором за даними [6]

Як бачимо на рисунку 2.3, на вітчизняному ринку є 3 лідери поштових операторів, у всіх них частки ринку дуже відрізняються, тому в сучасних умовах стратегії кожного з цієї трійки відрізняються. ТОВ «Нова Пошта», концентруючись на розширенню своєї діяльності за кордоном, намагається утримувати свої позиції на вітчизняному ринку завдяки своєму іміджу, клієнтоорієнтованій політиці та гнучкості. АТ «УКРПОШТА» планує завоювати якомога більшу частку на вітчизняному ринку, впроваджуючи нові технології услід за лідером ринку, а також мінімізуючи вартість послуг - один із основних факторів впливу на попит. Компанія ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» намагається розширювати свою частку завдяки помірним цінам, тобто не найвищими, але й не найнижчими, співпрацею із різними міжнародними брендами та максимальною зручністю для клієнтів створювати замовлення на купівлю і доставку товарів із закордонних магазинів, маркетплейсів тощо.

Для порівняння основних поштових операторів країни побудуємо таблицю із переліком основних характеристик, що визначають ефективність та рівень розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняння операторів поштового зв'язку в Україні

Критерії оцінки	ТОВ «Нова Пошта»	АТ «Укрпошта»	ТОВ «Торговийдім «Міст Експрес»
Кількість відділень	9300	11000	20
Кількість поштоматів	11000	30	1700
Термін доставки по Україні, дні	1-4	2-7	1-7
Вартість міжобласної доставки посилки 1 кг, грн	70	45	50
Наявність мобільного додатку	+	+	+
Міжнародна доставка	+	+	+
Перевезення крупногабаритних вантажів	+	+	+

Джерело: сформовано автором за інформацією із офіційних веб-сайтів компаній станом на 2023 [9], [10], [11]

Завдяки інформації, поданій у таблиці 2, можна підтвердити той факт, що ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес» має помірні ціни, але більше наближені до тарифів АТ «Укрпошта», незважаючи на невелику кількість точок прийому-видачі посилок. Найшвидшу доставку на ринку України пропонує ТОВ «Нова Пошта», яка має досить розвинену систему відділень, що поступається за кількістю лише АТ «Укрпошта». Також компанія має понад 11000 поштоматів, встановлених у більшості населених пунктів України.

Знаючи розмір частки лідерів на ринку поштових послуг (рис. 2), можна розрахувати рівень концентрації ринку за допомогою індексу Херфіндаля-Хіршмана (HHI). Формула визначення HHI:

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \cdots + S_n^2 \quad (2.1)$$

де S – частка ринку кожної компанії;

n – кількість фірм на ринку.

Так як відомо приблизну частку лише 3 лідерів ринку, а також приблизну загальну кількість поштових операторів, яка дорівнює близько 10, то частку у 7 %, що лишилася, доцільно розділити між 7 іншими конкурентами. Таким чином, приблизна частка кожного із 7 лишившихся учасників ринку становить 1 %.

Насправді, 7 % ринку, розділені між певною кількістю учасників, не матимуть суттєвого впливу на формування індексу Херфіндаля-Хіршмана.

$HHI = 65^2 + 25^2 + 3^2 + 1^2 + 1^2 + 1^2 + 1^2 + 1^2 + 1^2 + 1^2 = 4225 + 625 + 9 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 = 4866$ (2.1).

Так як 4866>1800, то ринок поштових послуг в Україні має високу концентрацію.

Бар'єри входу на ринок є високими, адже перші 2 учасники цього ринку разом мають частку близько 90 %. Крім того, щоб нав'язати їм достойну конкуренцію, потрібно мати значну суму стартового капіталу, адже поштова діяльність передбачає наявність мережі точок прийому-видачі та велику кількість транспортних засобів. До того ж, потрібно враховувати витрати на підбір персоналу, а також на маркетингові інструменти пошуку потенційних клієнтів. Донедавна на вітчизняному ринку важко було не помітити ще одного поштового оператора Justin від АТ «ФОЗЗІ ГРУП», але проєкт закрився через деякий час після початку воєнного стану в Україні. Так як АТ «ФОЗЗІ ГРУП» має понад 600 торговельних точок по всій країні, то було вирішено встановлювати поштові відділення Justin безпосередньо в приміщеннях супермаркетів компанії. Тобто з самого початку проєкту Justin компанія мала достатньо капіталу і вже майже готову мережу пунктів прийому-видачі, але все ж не спромоглася за 5 років міцно зафіксувати свої позиці на ринку через неймовірну конкуренцію. Також одним із факторів, що у майбутньому негативно вплинув на успішність проєкту, являється рішення компанії у сфері HR – знайти та найняти нових працівників для проєкту Justin, ніж спершу пропонувати штатним працівникам супермаркетів працювати за сумісництвом, що могло би дозволити компанії уникнути зайвих витрат на підбір та інші HR-процеси. За еталонний підхід розширення бізнесу із мінімальними витратами на вітчизняному ринку можна вважати практику ТОВ «Нова Пошта», яка просто реалізувала пошук та залучення партнерів за франшизою.

Так як об'єкт дослідження є частиною групи компаній, яка поступово реалізовує свою присутність у країнах Європи, то варто також розглянути ринок логістичних послуг у Європі та порівняти із вітчизняним.

LPI (Logistics Performance Index) – індекс Світового банку, який визначає рівень легкості здійснення логістичних операцій на національному та міжнародному рівнях. Стан інфраструктури країни, ефективність роботи митних органів, можливість та легкість організації міжнародних перевезень, якість логістики тощо – основні фактори формування даного індексу один раз на два роки. Максимальне значення індексу дорівнює 5, а мінімальне – 1. Доцільно розглянути динаміку LPI для України, а також кількох країн європейського континенту для порівняння (рис. 2.4).

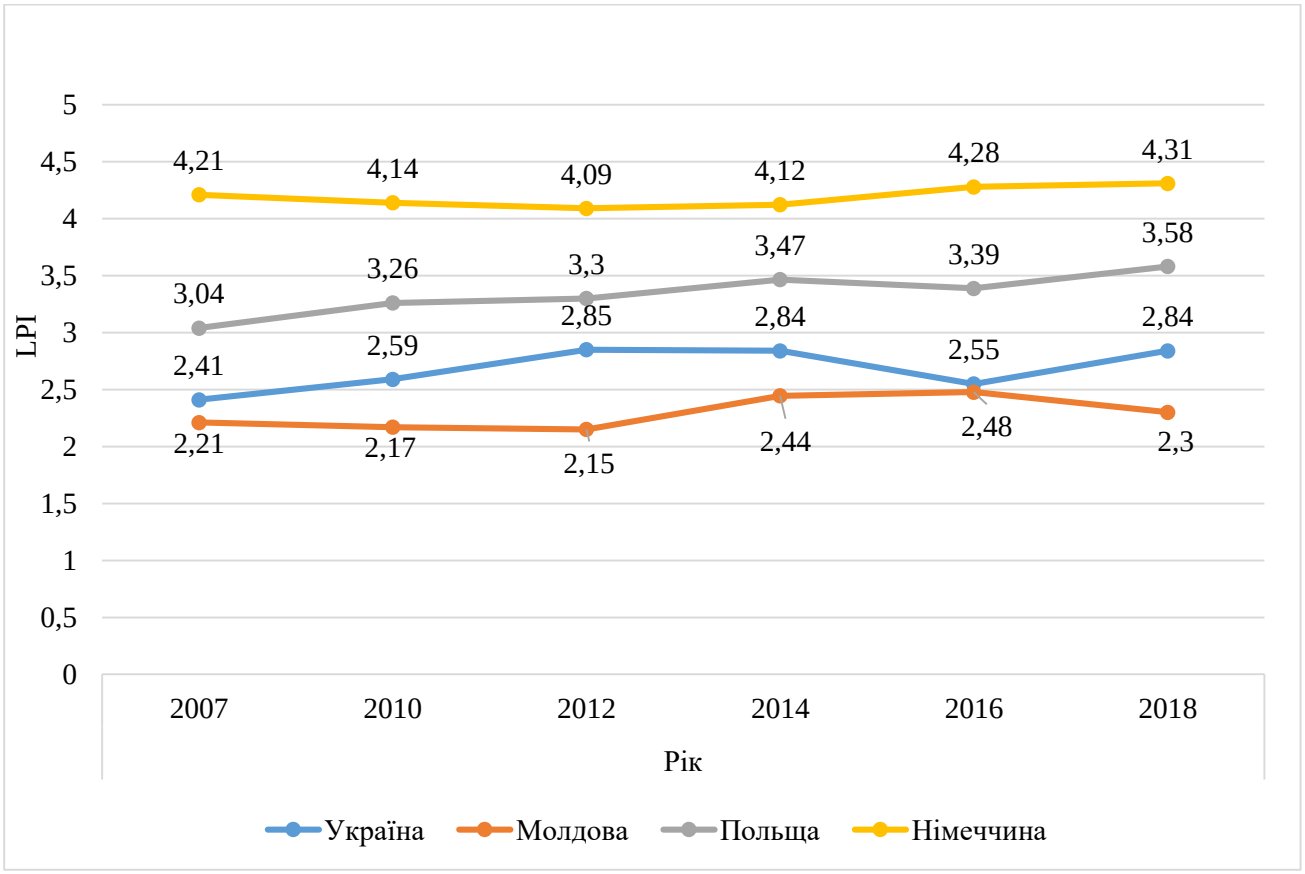


Рис. 2.4. Динаміка LPI України, Молдови, Польщі та Німеччини протягом 2007-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [37]

На рисунку 2.4 можемо спостерігати, що рівень розвитку логістики в Україні є середнім у той час як Молдова має гірше значення індексу і лише у 2016 наближається максимально до значення LPI України. Німеччина як одна із найрозвинутіших країн Європейського союзу демонструє найвищий показник серед вибірки, Польща має вищий середнього показник протягом досліджуваного

періоду, що характеризує хороший рівень розвитку логістичних операцій у країні. Спостерігається тенденція до зростання показника для кожної дослідженої країни.

Ринок логістичних послуг на території Європейського союзу є досить розвинутим завдяки високому рівню економічного розвитку об'єднання. Як і Український ринок, ринок логістичних послуг країн Європейського союзу поступово зростає. Починаючи із 2020 року інтенсивності розвитку ринку додав фактор збільшення попиту у сфері електронної комерції на фоні глобальної пандемії Covid-19. Розглянемо структуру ринку логістичних послуг на території ЄС (рис. 2.5).

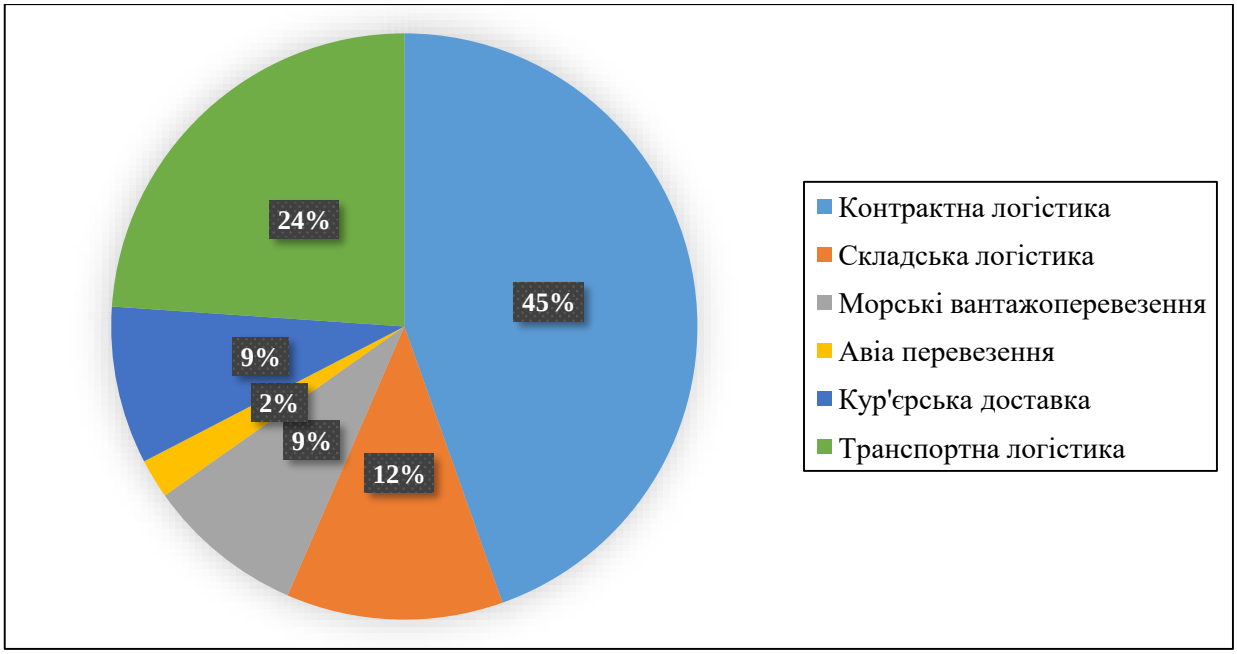


Рис. 2.5. Структура ринку логістичних послуг на території ЄС, 2020 р.

Джерело: побудовано автором за даними [32]

З рисунку 2.5 бачимо, що майже половину ринку логістичних послуг охоплює контрактна логістика, яка передбачає передачу різними компаніями своїх логістичних процесів на аутсорс. Сума часток контрактної та складської логістики у Європі (57 %) можна порівняти із Складське господарство і допоміжна діяльність у сфері транспорту в Україні (63,87 %), де остання охоплює більшу частину на ринку. Частка авіаційного транспорту на ринку логістичних послуг в Європі поступається частці авіаційного транспорту на цьому ринку в Україні (2 % проти 9,64 %), частка морських вантажоперевезень в Україні поступається частці на Європейському ринку (0,63 % проти 9 %).

На європейському ринку логістичних послуг сформувалася ситуація невисокої концентрації у порівнянні із українським. Лідери ринку володіють часткою максимум до 20 % ринку. Таким чином, HHI дорівнюватиме 1800 за умови, що 5 учасників, наприклад, матимуть по 18,97 % частки ринку, що є неможливим, адже європейський ринок логістичних послуг представлений набагато більшою кількістю учасників, а відсутність поштового оператора із часткою ринку, більшою 50 %, додає більше впевненості вважати цей ринок мало або середньо концентрованим. До домінуючих компаній на європейському ринку логістичних послуг можна віднести Deutsche post DHL, UPS Europe, Kuehne + Nagel, XPO Logistics тощо. Так як група компаній Нова Пошта, учасником якої є ТОВ «Нова Пошта», орієнтується на ровиток міжнародної діяльності, то доцільно порівняти її із міжнародними конкурентами для визначення експортного потенціалу вітчизняної компанії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Порівняння групи компаній Нова Пошта із найбільшими операторами поштового зв'язку в Європі

Критерії оцінки	Компанії				
	Група компаній Нова Пошта	Deutsche post DHL	UPS (United Parcel Services)	Kuehne + Nagel	XPO Logistics
Країна походження	Україна	Німеччина	США	Швейцарія	США
Охоплення міжнародного ринку, кількість країн	4	>220	>220	100	33
Кількість персоналу	>32 000	~590 000	~500 000	~78 000	~100 000
Частка ринку фірмового логістичного ПЗ	Немає власного логістичного ПЗ	~25 %	~25 %	Немає власного логістичного ПЗ	Немає власного логістичного ПЗ

Джерело: побудовано автором за даними з офіційних веб-сайтів компаній [9], [12], [13], [14], [15]

За інформацією, поданою у таблиці 2.2, можна зробити висновок, що український поштовий оператор знаходиться лише на одному із початкових етапів

розвитку міжнародної діяльності. Але, будучи абсолютним лідером на вітчизняному ринку за часткою, імплементованими інноваціями та загальними темпами розширення, група компаній Нова Пошта має достатній експортний потенціал, щоб нав’язати конкурентну боротьбу на європейському ринку.

Підвищують ймовірність успіху компанії на міжнародному ринку 2 основні фактори. Перший - інтенсивне використання бенчмаркінгу, завдяки якому ТОВ «Нова Пошта» на українському ринку була першим поштовим оператором, який почав будувати інноваційні термінали, наприклад, Київський Інноваційний Термінал, у якому більшість процесів є автоматизованими, а пропускна спроможність дорівнює 50 тисяч посилок за годину. Також ТОВ «Нова Пошта» - перший поштовий оператор в Україні, який почав розвивати систему поштоматів, здійснив доставку дронами, розробив мобільні відділення тощо. Крім того, варто зауважити, що на початку 2023 року в групі компаній з’явилась нова компанія – авіакомпанія Supernova Airlines, що є ще одним доказом зміцнення експортного потенціалу вітчизняним поштовим оператором. Другий – перебування понад 7 мільйонів громадян України на території Європейського Союзу. На жаль, війна змусила значну частину населення України шукати прихистку в інших країнах на заході, в основному це країни-члени Європейського Союзу. Наразі міжнародні відправлення в Україну та з неї здійснюються на кроскомпанієвому рівні, тобто відправник оформлює відправлення в одній компанії, а отримувач забирає в іншій, таким чином зростає час та вартість доставки, ймовірність пошкодження чи втрати посилки тощо. Усі проблеми планує вирішити наш вітчизняний поштовий оператор, взявши під контроль увесь фулфілмент. Більшість тимчасово переміщених українців у Європі нададуть перевагу користуванню послугами міжнародної доставки українського поштового оператора завдяки хорошому іміджу бренду, який викликає довіру, а також унаслідок очікувань відносно помірних цін на міжнародному ринку.

Отже, український ринок поштових послуг є досить розвинутим завдяки наявності конкуренції і демонструє позитивну динаміку обсягу реалізованих послуг у галузі. До основних 3 поштових операторів належать ТОВ «Нова Пошта»,

АТ «Укрпошта» та ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес». Бар'єри входу на ринок є високими, тому загрозу для лідерів галузі становлять лише успішні бізнеси, в основному з електронної комерції, які пропонують власні логістичні послуги, а також не варто недооцінювати стартапи, розроблені з метою захоплення певної ніші в галузі. Європейський ринок логістичних послуг демонструє кращі результати як за індикатором LPI, так і за показниками окремих компаній. Українська група компаній Нова Пошта як лідер на вітчизняному ринку логістичних послуг має достатній експортний потенціал, щоб охопити певну частку ринку території ЄС завдяки вдалому бенчмаркінгу та наявності значної кількості потенційних споживачів.

2.2 Організаційно-економічна характеристика компанії

ТОВ «Нова Пошта» - лідер на українському ринку експрес-доставки із ринковою часткою понад 65 %. Компанія здійснює експрес-доставку документів, посилок та палетованих великогабаритних вантажів. Компанія надає послуги як за допомогою національної мережі, так і партнерської на основі франчайзингу, це дозволяє швидко розширювати свою діяльність без значних капіталовкладень. Загальну характеристику підприємства наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні дані ТОВ «Нова Пошта»

Повна назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ НОВА ПОШТА
Скорочена назва підприємства	ТОВ "НОВА ПОШТА"
Контактна інформація	Україна, 03026, місто Київ, СТОЛИЧНЕ ШОСЕ, будинок 103, корпус 1, ПОВЕРХ 9
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата заснування та фактичний термін діяльності, років	19.01.2001 (22 роки станом на 19.01.2023)
Форма власності	Недержавна власність
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту Інші: 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
Засновники компанії	Климов В. В., Поперешнюк В. А.

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Нова Пошта» [9]

ТОВ «Нова Пошта» - це компанія, яка входить до складу української міжнародної групи компаній Нова Пошта (рис. 2.6).

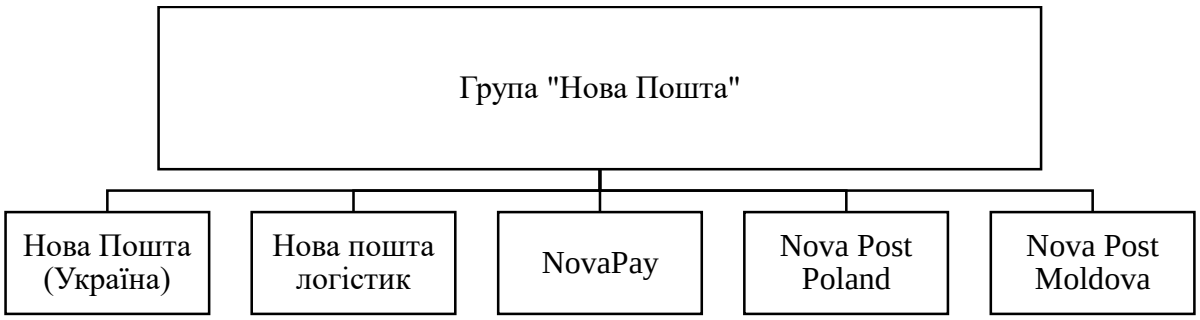


Рис. 2.6. Структура групи компаній «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова Пошта» [9]

Нова Пошта Логістик – компанія групи, яка пропонує аутсорс послуги складської логістики на B2B та B2C ринках.

NovaPay – компанія групи, яка відповідає за організацію фінансових процесів, таких як обробка грошових переказів, оплати за товари інтернет-

магазинів, комунальні та будь-які інші платежі. Платіжна система NovaPay є лідером на ринку серед усіх платіжних систем, розроблених небанківськими установами, згідно інформації на офіційному сайті компанії, система забезпечує понад 2 мільйони транзакцій щодня і охоплює близько 40 % ринку переказів у країні.

Нова Пошта Україна, Nova Post Moldova та Nova Post Poland – компанії, які виконують основні функції поштових операторів та надають послуги в Україні, Молдові та Польщі відповідно. Так як останні дві компанії є відносно новими, то деякі управлінські функції для міжнародної діяльності тимчасово виконуються українським представництвом. Крім того, завдяки активній політиці у напрямку міжнародного розвитку є велика ймовірність появи нових представництв компанії в інших країнах Європи.

ТОВ «Нова Пошта» має розгалужену організаційну структуру. Компанія складається із операційних та офісних підрозділів. Основними найбільшими підрозділами компанії є дирекції, які поділяються на департаменти та відділи відповідно (рис. 2.7).

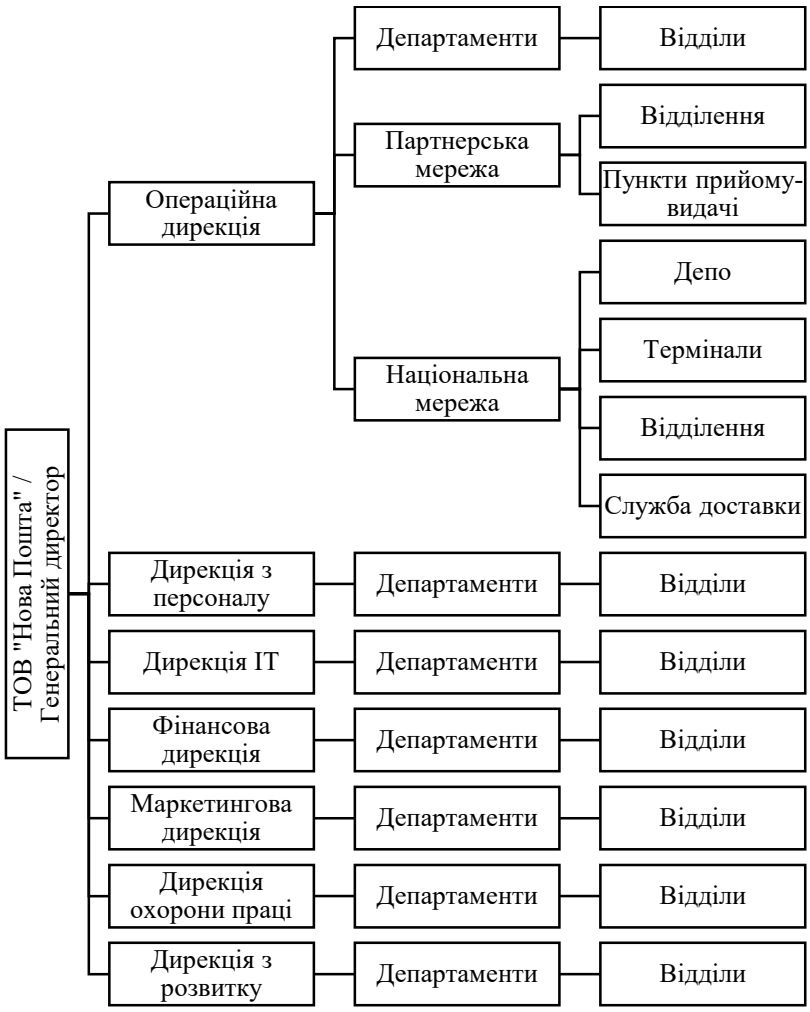


Рис. 2.7. Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова Пошта»

Базовим структурним підрозділом компанії є відділ. Відділ створюється для реалізації, як правило, однієї функції. Кілька відділів, пов’язаних за напрямом діяльності, формують департаменти. Департаменти концентрують в собі дві і більше функцій. Якщо до складу департаментів входить декілька відділів, то є доцільним об'єднання окремих відділів в управління за схожими функціями. Дирекція може формуватися, якщо до її складу входить хоча б один департамент і один відділ (не в складі цього департаменту).

Найбільшою дирекцією є операційна, яка відповідає за реалізацію процесів, що безпосередньо формують цінність компанії. Операційні підрозділи на рівні виконання безпосереднього обслуговування клієнтів поділяються на депо, термінали та відділення. Відділення у свою чергу можуть належати як компанії, так

і власникам-партнерам на основі франчайзингу, які обслуговуються за загальними стандартами компанії.

Розглянемо вікову структуру персоналу (рис. 2.8), а також співвідношення кількості працівників за основними типами підрозділів компанії (рис. 2.9).

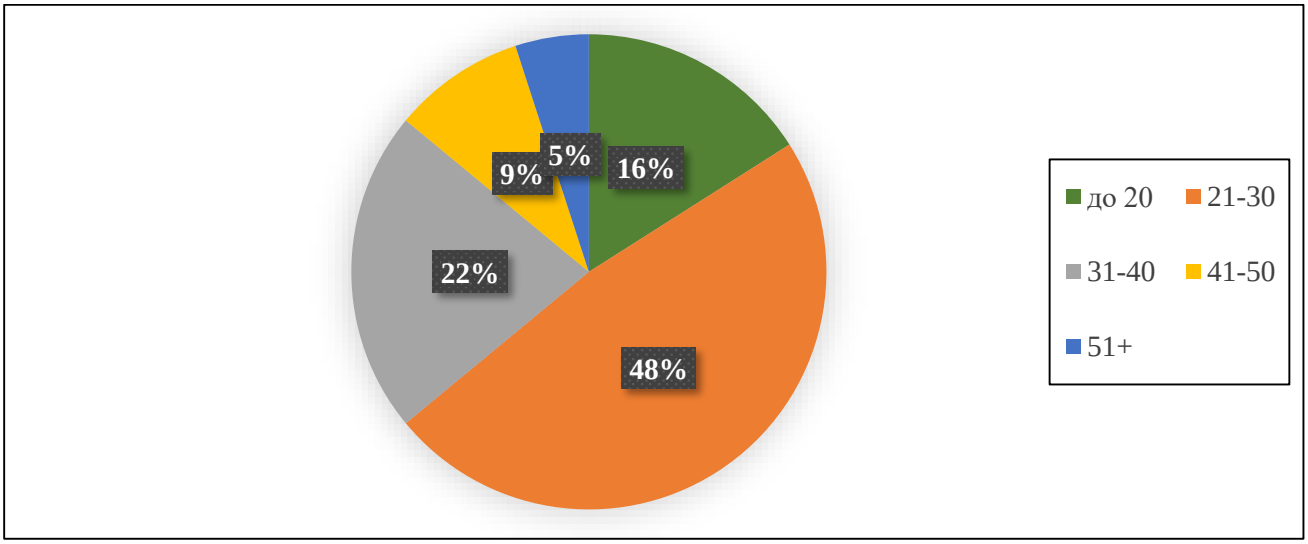


Рис. 2.8. Вікова структура персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова Пошта» [9]

Як бачимо на рисунку 2.3, майже половина працівників компанії мають вік від 21 до 30 років, більше 85 % працівників – вік до 40 років.

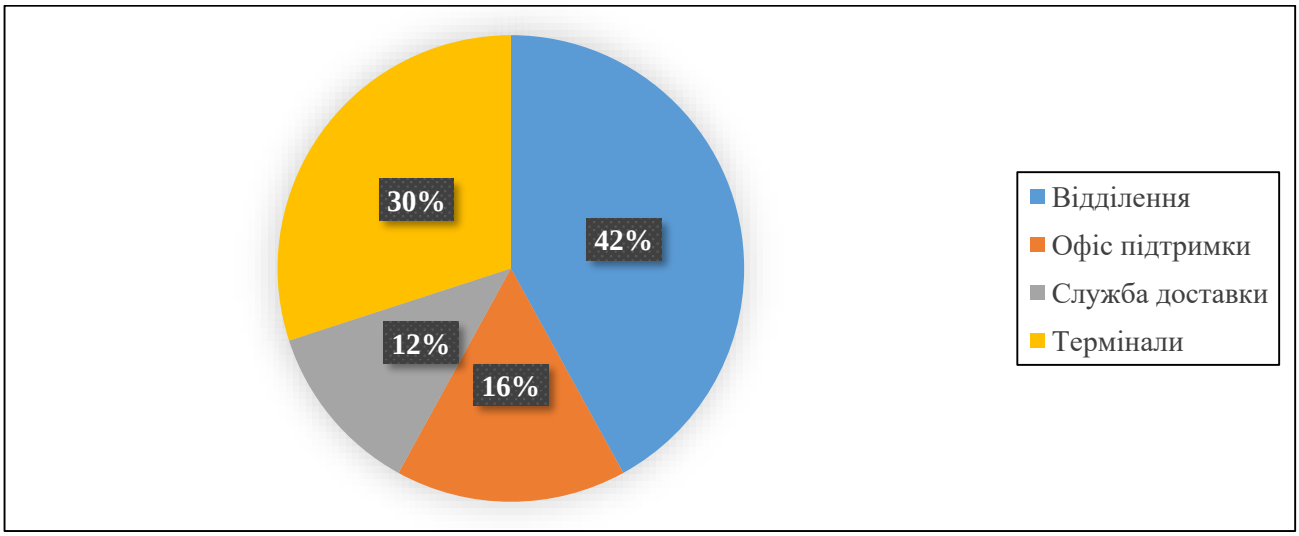


Рис. 2.9. Співвідношення кількості працівників за основними типами підрозділів компанії

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова Пошта» [9]

Найбільша кількість працівників сконцентрована саме в операційному напрямі, тому понад 70 % від усього персоналу є працівниками відділень та терміналів, також 12 % - працівники служби доставки. Так як офіс підтримки складається із працівників різних рівнів менеджменту, а також враховуючи певну

кількість керівних посад у відділеннях, терміналах та службі доставки, то можна стверджувати, що відсоток менеджменту в компанії приблизно 20 %.

Як свідчить О. А. Грішнова, важливим елементом підвищення продуктивності праці є інтелектуальний капітал, який включає в себе високоякісні людські ресурси та постійний розвиток працівників [3]. Успішне управління оргструктурою ТОВ «Нова Пошта» характеризується завжди правильно налаштованою HR-політикою, тому велика увага приділяється саме розвитку персоналу. Департамент навчання, оцінки та розвитку персоналу HR Дирекції відповідає за організацію постійного розвитку персоналу, пропонуючи велику кількість курсів для підвищення кваліфікації офлайн, а також на спеціальній платформі дистанційних навчальних програм компанії. Крім того, компанія забезпечує розвиток персоналу за допомогою корпоративного університету, який пропонує сертифіковані курси за різними напрямками діяльності. Розглянемо порівняльну характеристику послуг внутрішніх підрозділів розвитку та навчання персоналу та послуг корпоративного університету в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика послуг внутрішніх підрозділів розвитку та навчання персоналу та послуг корпоративного університету

Характеристики порівняння	Внутрішні підрозділи навчання та розвитку персоналу	Корпоративний університет
Середня кількість годин навчання на 1 працівника	34	19
Кількість навчальних програм	220	40
Кількість пройдених працівниками курсів	33057 (дистанційного навчання) 7013 (аудиторного навчання)	2040
Наявність сертифікованих курсів	-	+

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Нова Пошта» [9]

Отже, проаналізувавши систему розвитку персоналу в компанії, можна дійти до висновку, що люди в ТОВ «Нова Пошта» є одним із основних факторів успіху

бізнесу, внаслідок пройдених програм підвищення кваліфікації операційні працівники здійснюють свої посадові обов’язки професійніше, а управлінці генерують більше інноваційних креативних ідей для оптимізації процесів у компанії.

Для визначення рівня ефективності управління ресурсами компанії, рівня фінансової стабільності та незалежності проведено аналіз на основі фінансової звітності. У процесі аналізу було розглянуто такі фінансово-економічні показники: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, валовий прибуток (збиток), фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, чистий прибуток (збиток) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» 2018-2021 роки

№ з/п	Показник	Рік				Зміни 2021 до 2018	
		2018	2019	2020	2021	Абсолютна зміна (+/-)	Темп росту, %
1	Чистий дохід від реалізації	10515739	13453318	16902857	20843502	10327763	98,21
2	Собівартість продукції	8550741	10504342	12877086	16441004	7890263	92,28
3	Валовий прибуток (збиток)	1964998	2948976	4025771	4402498	2437500	124,05
4	Фінансовий результат від операційної діяльності	493 746	1 024144	1538307	1611195	1117449	226,32
5	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	510 651	868 357	1090142	2794933	2284282	447,33
6	Чистий прибуток (збиток)	452 649	782 954	991 292	2 600 320	2147671	474,47

Джерело: побудовано автором за даними, представленими у фінансовій звітності ТОВ «Нова Пошта» [9]

Проведений аналіз показує, що чистий дохід від реалізації за досліджений період зріс майже на 100 % у той час, як собівартість продукції зросла на 92,28 % - це свідчить про ефективну економічну діяльність компанії, адже собівартість послуг зростає повільніше, ніж дохід від їх реалізації. В основному зростання собівартості послуг та доходу від реалізації є результатом розширення діяльності компанії. Щоб уникнути пропорційності у цих змінах та забезпечити зростання доходу у більшій мірі, ніж собівартості, незважаючи на інфляцію, ріст цін на пальне та оренду приміщень, компанія оптимізує процеси, зводячи до мінімуму витрати, а також підвищує вартість своїх послуг. ТОВ «Нова Пошта» демонструє позитивну

тенденцію до зростання величини прибутку: за 3 роки з 2018 по 2021 рік валовий прибуток збільшився на 124,05 %, а чистий – на 474,47 %.

Проаналізуємо структуру капіталу ТОВ «Нова Пошта» та її динаміку (рис. 2.10).

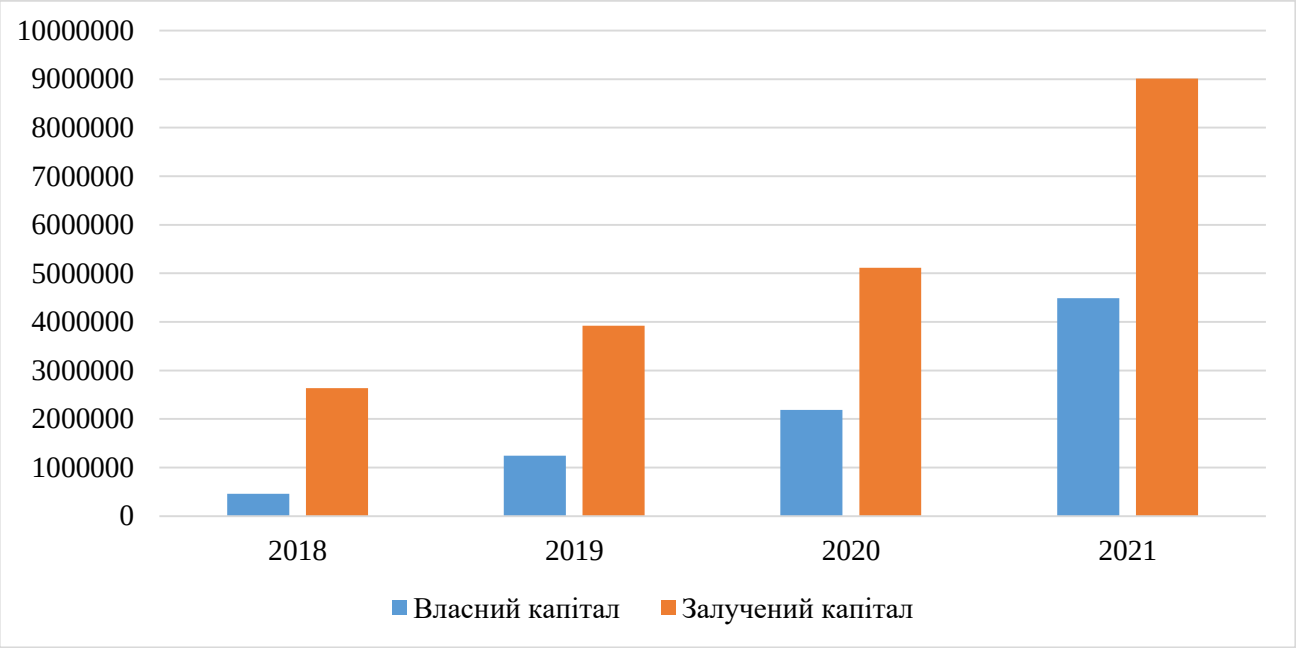


Рис. 2.10. Динаміка структури капіталу ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором за даними, представленими у фінансовій звітності ТОВ «Нова Пошта» [9]

Проаналізувавши джерела формування майна ТОВ «Нова Пошта» (рис.2.10), встановлено очевидну тенденцію для компанії, яка розширює свою діяльність – щорічне збільшення обсягу капіталу. Обсяг залученого капіталу переважає над обсягом власного, але з кожним роком спостерігаються все швидші темпи зростання власного капіталу: у 2018 році частка власного капіталу становила 15 % від усього обсягу капіталу, у 2021 році – 33 %. Можна стверджувати, що компанія реалізовувала багато проєктів одночасно, на часткову реалізацію яких потрібно було зовнішнє фінансування, але з реалізацією цих проєктів компанія підвищила рівень прибутковості і почала паралельно нарощувати власний капітал для нівелювання ризиків у майбутньому та забезпечення відносної фінансової незалежності.

При аналізі фінансового потенціалу компанії доцільно дослідити величину показників ліквідності та їх динаміку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 роки

Показники	Звітний період				Абсолютн зміна (+,-)			Темп росту, %		
	2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Оборотні активи, тис. грн.	1 912 488	2 287 962	2 716 690	5 192 636	375 474	428 728	2 475 946	19,63	18,74	91,14
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	213 380	921 223	917 065	827 839	707 843	-4 158	-89 226	331,73	-0,45	-9,73
Запаси, тис. грн.	113 628	96 635	188 871	236 988	-16 993	92 236	48 117	-14,95	95,45	25,48
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1 845 890	2 829 555	3 475 057	5 109 603	983 665	645 502	1 634 546	53,29	22,81	47,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,33	0,26	0,16	0,21	-0,07	-0,10	175,00	-21,21	-37,69
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,97	0,77	0,73	0,97	-0,20	-0,04	0,24	-20,62	-5,19	32,86
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,04	0,81	0,78	1,02	-0,23	-0,03	0,24	-22,12	-3,70	30,29

Джерело: побудовано автором за даними, представленими у фінансовій звітності ТОВ «Нова Пошта» [9]

Дані з таблиці 2.6 показують, що обсяг оборотних активів та поточних зобов'язань збільшується кожного року протягом досліджуваного періоду. Обсяг грошових коштів та їх еквівалентів збільшився на 331,73 % у 2019 році, і спостерігається поступове зменшення кожного наступного року в досліджуваному періоді. Також спостерігається збільшення обсягів запасів за останні 2 роки в досліджуваному періоді. Розглянемо детальніше динаміку коефіцієнтів ліквідності компанії, які характеризують фінансовий потенціал компанії (рис. 2.11).

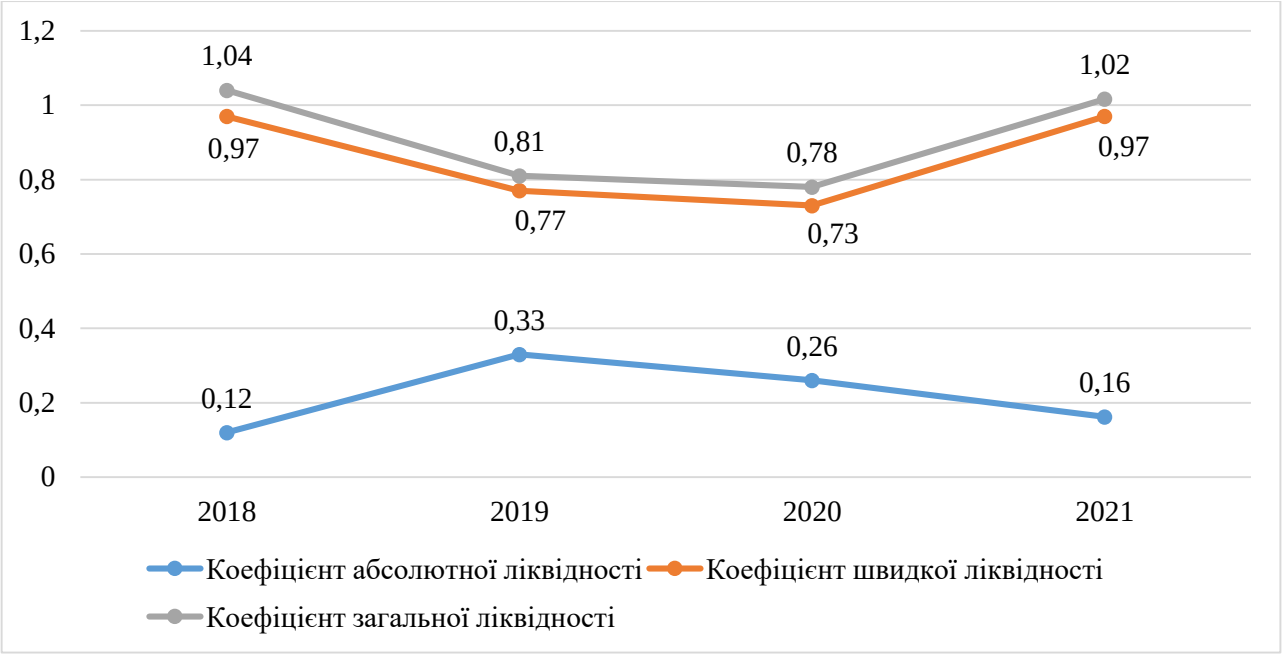


Рис. 2.11. Динаміка зміни коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Нова Пошта» за 2018-2021 роки

Джерело: побудовано автором за даними, представленими у фінансовій звітності ТОВ «Нова Пошта» [9]

У 2018, 2019, 2020, 2021 роках на кожну гривню поточних зобов'язань припадає близько 0,12, 0,33, 0,26 та 0,16 грн грошових коштів та їх еквівалентів відповідно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності не має значення менше 0,1 протягом досліджуваного періоду, що характеризує прийнятну ситуацію, але у 2018 та 2021 році показник не перевищує 0,2, тому можна стверджувати про наявність певного ризику в ці роки.

Коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт загальної ліквідності показують, скільки на 1 грн поточних зобов’язань припадає високоліквідних оборотних активів та всього оборотних активів відповідно. Незважаючи на зменшення обсягів ліквідних активів, компанія ТОВ «Нова Пошта» могла відповідати вартістю оборотних активів за своїми зобов'язаннями повністю у 2018 та 2021 роках, у 2019 та 2020 цей показник дорівнює менше 1, що сприяло би продажу частини необоротних активів компанією у разі необхідності терміново погасити поточні зобов’язання.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» - лідер на ринку доставки в Україні, який постійно розширюється та впроваджує інноваційні ідеї в основні процеси, що допомагає тримати ініціативу та не втрачати конкурентоспроможність. Протягом

досліджуваного періоду (2018-2021 рр.) фінансові показники компанії свідчать про позитивні зрушення в розвитку. Показники ліквідності характеризують загалом нормальний фінансовий потенціал ТОВ «Нова Пошта» перед кредиторами, але для покращення ситуації компанії необхідно збільшити обсяг високоліквідних активів і знизити суму поточних зобов'язань, щоб коефіцієнт абсолютної ліквідності не дорівнював значенню менше 0,2, а коефіцієнт загальної ліквідності був більше 1. Протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 98,21 %, що свідчить про поступову експансію ринку компанією та зростання цін на її послуги. Для реалізації великої кількості проєктів одночасно з метою швидкого інтенсивного та екстенсивного розвитку компанія залучає кошти, беручи кредити в банків – це можна підтвердити домінуючою часткою залученого капіталу в компанії. З іншого боку, спостерігається тенденція до зменшення обсягу залученого капіталу протягом досліджуваного періоду, тобто компанія намагається акумулювати достатню частку власного капіталу для фінансування майбутніх проєктів самостійно, тим самим зменшуючи залежність від кредиторів.

2.3 Аналіз ефективності процесного підходу управління ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» - інноваційна компанія, яка крім екстенсивного зростання приділяє немало уваги інтенсивному розвитку. Коли компанія забезпечена всіма необхідними трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами, саме покращення процесів взаємодії всіх наявних ресурсів компанії є найкращим шляхом подальшого розвитку. Так як ТОВ «Нова Пошта» забезпечує робочими місцями більше ніж 30000 людей, а поштова діяльність вимагає реалізації великої кількості управлінських, основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, компанія має застосовувати особливий підхід у менеджменті – процесне управління.

ТОВ «Нова Пошта» почала перехід на процесне управління внаслідок швидкого розширення та реструктуризації, саме процесний підхід може

забезпечити ефективне управління змінами. По-перше, компанія складається з людей, які формують оргструктуру. По-друге, компанія складається з бізнес-процесів, для виконання одного процесу залучаються різні працівники та підрозділи. Інтеграція системи бізнес-процесів та оргструктури дає можливість розуміти, хто, що і коли має виконувати. Кожен бізнес-процес впливає на результат того чи іншого показника. Таким чином компанія має систему, де можна швидко знайти слабкі місця (рис. 2.12).

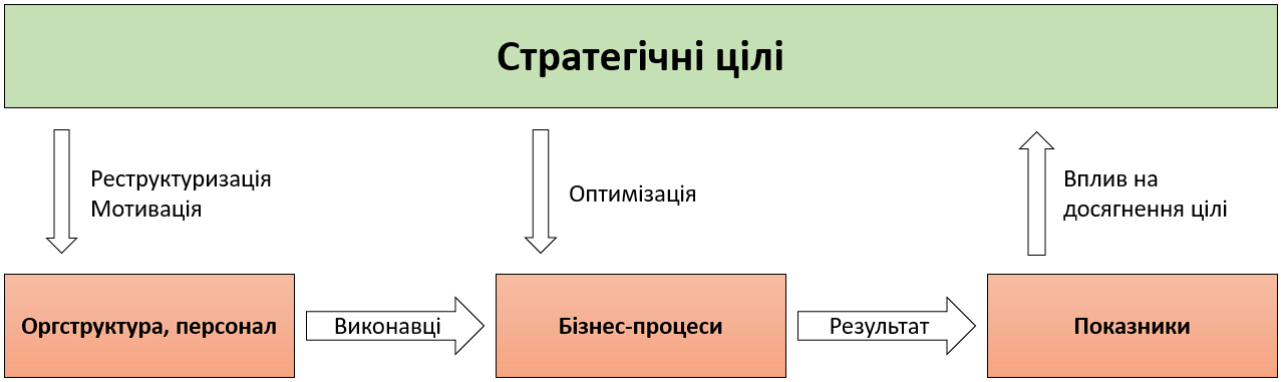


Рис. 2.12. Інтеграція бізнес-процесів, оргструктури та системи показників ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» використовує програмний продукт управління бізнес-процесами, який містить в собі стратегічні карти, організаційну структуру та бізнес-процеси, що дозволяє управляти цими компонентами комплексно.

Система бізнес-процесів компанії має 2 рівні, на яких можна спостерігати декомпозицію. Так процес, який реалізується кількома підрозділами, виконавцями, складається із операцій на рівні одного виконавця. Як правило, процеси будуються за принципом ієрархії від більшого до меншого (рис. 2.13).

Рис. 2.13. Рівні декомпозиції бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова Пошта»

Менеджмент ТОВ «Нова Пошта» намагається максимально інтегрувати систему бізнес-процесів у компанії. Таким чином, кожен бізнес-процес описується у спеціальному нормативному документі. Існує 2 види процесних нормативних документів у компанії залежно від рівня процесу: СОП (Стандартна Операційна Процедура), яка описує кросфункціональний процес, а процес для одного виконавця описується в СОК (Стандартна Операційна Карта). Візуалізація процесів здійснюється за допомогою простої нотації CFF, що забезпечує повне розуміння процесів для усіх працівників незалежно від напряму діяльності.

Забезпеченням процесного управління займаються спеціалізовані відділи в департаменті організаційного розвитку та управління змінами (рис. 2.14).

Рис. 2.14. Підрозділи управління системою бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова Пошта»

Кожен відділ/група департаменту спеціалізуються на управлінні бізнес-процесами, збалансованими показниками, організаційною структурою та документообігом відповідно. Метою управління організаційною структурою є

постійна її актуалізація, документообігом – забезпечення безперервного руху нормативних та розпорядчих документів у компанії, бізнес-процесами – побудова, актуалізація та оптимізація, збалансованими показниками – визначення основних цілей та показників компанії, відповідний аналіз діяльності компанії за досягненням поставлених цілей.

Основа процесного управління базується на діяльності відділу розробки бізнес-процесів. Менеджери відділу забезпечують компанію створенням, управлінням та оптимізацією процесів компанії, взаємодіючи із кожним підрозділом ТОВ «Нова Пошта». Кожен бізнес-процес має як мінімум 2 відповідальних працівників за розробку по одному з відділу розробки бізнес-процесів та підрозділу, який є відповідальний за реалізацію процесу відповідно. Для кожного бізнес-процесу створюється спеціальний процесний документ із необхідною інформацією в табличному та графічному вигляді. Саме затверджений і прийнятий у роботу процесний документ свідчить про завершення розробки того чи іншого процесу.

Процедура створення бізнес-процесу складається із кількох основних етапів (Додаток Б). Процес починається зі створення запиту на розробку чи актуалізацію бізнес-процесу. Запити щодо розробки нових процесних документів створюються і оброблюються на спеціальній платформі комунікації та взаємодії підрозділів компанії. Ініціатором розробки нового або зміни існуючого бізнес-процесу може бути керівник, підрозділ якого бере участь у цьому процесі. Працівник групи розробки бізнес-процесів здійснює обробку запиту, тобто аналізує запит та відповідно приймає його в роботу або відхиляє з об'єктивних причин, наприклад, реалізація запиту суперечить законодавству країни чи внутрішній політиці компанії. Наступний, основний етап – розробка/актуалізація нормативного документа. На даному етапі менеджер отримує всю необхідну інформацію та, співпрацюючи із ініціатором чи власником бізнес-процесу, створює документ разом із візуалізацією в схематичному вигляді. Кожен процес має бути відображений схематично, містити власників та виконавців, нормативний час виконання кожного підпроцесу та всю необхідну інформацію для правильної

реалізації. Для можливості подальшого контролю виконання процесу працівники відділу збалансованих показників та LEAN формують контрольні точки (KPI). Останній етап – це проходження бізнес-процесу через усі рівні погодження, після чого бізнес-процес офіційно прийнятий у роботу. Процесний документ зберігається разом із іншими документами у певному порядку і є доступний для власників, виконавців процесу, а також топ-менеджменту.

Недоліком процесу розробки бізнес-процесів є його неповнота, адже не врахована операція прийняття рішення ініціатором щодо актуалізації/оптимізації того чи іншого процесу. Кожен ініціатор буде вважати свій процес основним і лобіювати його оптимізацію, а отже, перенавантажувати групу розробки завданнями, які не завжди матимуть ефективний результат. Це зумовлено відсутністю єдиної бази пріоритезованих бізнес-процесів, яку можна сформувати на основі стандартизованої методики аналізу. Таким чином, основною проблемою системи управління бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» є відсутність єдиної стандартизованої методики аналізу бізнес-процесів та операцій, їх пріоритезації для подальшої оптимізації. Як правило, у компанії спочатку з'являються ідеї щодо інноваційних проєктів, а вже потім знаходиться привід їх реалізації. Навіть якщо перед генерацією інноваційної ідеї і був здійснений аналіз, то найчастіше він є не кількісним та спрямованим на пошук очевидної проблеми. Згодом процеси не матимуть явних проблем, а якісний аналіз буде зводитися до суб'єктивізму - це призведе до того, що дедалі більша частка результатів проведеної інтелектуальної діяльності та R&D досліджень не знаходитиме свого продовження у процесах компанії без достатнього аналізу існуючих бізнес-процесів та пріоритезації знайдених проблем до їх вирішення.

Проаналізуємо кількісно систему бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта». Спершу визначимо основні параметри системи бізнес-процесів компанії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні параметри системи бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»

Параметр системи бізнес-процесів	Кількісне значення
Кількість рівнів декомпозиції у системі бізнес-процесів	2
Кількість власників бізнес-процесів (директори дирекцій)	7
Кількість класів бізнес-процесів (тобто кількість нормативних процесних документів СОП та СОК)	≈600
Кількість нормативних документів	≈680
Кількість екземплярів процесів (кількість окремих операцій або дій)	≈10000
Кількість «розривів» (кількість місць із відсутнім причинно-наслідковим зв'язком між операціями)	≈100

Джерело: побудовано автором за результатами досліджень під час проходження практики на ТОВ «Нова Пошта»

Щоб знайти інтегральний показник ефективності системи бізнес-процесів компанії, необхідно розрахувати його компоненти: показник складності, показник процесності, показник контрольованості, показник ресурсоємності, показник регульованості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок інтегрального показника ефективності системи бізнес-процесів та його елементів

Назва показника	Обрахунок	Висновок
Показник складності	$К_{скл.} = \frac{2}{10000} = 0{,}0002$ (1.1)	Система бізнес-процесів є складною
Показник процесності	$К_{пр.} = \frac{100}{600} = 0{,}167$ (1.2)	Модель бізнес-процесів є процесною
Показник контрольованості	$К_{відп.} = \frac{7}{600} = 0{,}012$ (1.3)	Система бізнес-процесів характеризується пониженою контрольованістю
Показник ресурсоємності	$К_{р.} = \frac{16441004}{20843502} = 0{,}79$ (1.4)	Для визначення даного показника абстрагуємося від другорядних процесів та проаналізуємо результативність процесів основної діяльності, взявши за вхід собівартість продукції (послуг), а за вихід чистий дохід від реалізації за 2021 рік (табл. 2.5). Як бачимо, система основних бізнес-процесів компанії є досить ефективною, адже створюється більше вартості, ніж споживається.
Показник регульованості	$К_{рег.} = \frac{680}{600} = 1{,}133$ (1.5)	Рівень регульованості більше, ніж достатній (серед нормативної документації присутні також непроцесні документи, чим і пояснюється перевищення кількості нормативних документів над кількістю процесів у компанії)
Інтегральний показник ефективності системи бізнес-процесів	$К = 0{,}0002 + 0{,}167 + 0{,}012 + 0{,}79 + 1{,}133 = 2{,}1022$ (1.6)	Так як інтегральний показник має значення більше 2, то система бізнес-процесів компанії потребує оптимізації

Джерело: побудовано автором на основі даних, представлених у табл. 2.7 та формул 1.1-1.6

Аналіз ефективності системи бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» показує, що модель потребує певних змін. Так як нормальне значення інтегрального показника ефективності системи бізнес-процесів дорівнює значенню, яке більше за 1, але менше за 2, то потрібно розглядати можливість впливу на ті компоненти показника, для яких зменшення значення є однозначно позитивним результатом.

Таким чином, доцільно розглянути показник процесності та показник ресурсоємності. Для зменшення значення першого потрібно мінімізувати кількість «розривів», а для другого – просто забезпечити більшу дохідність щодо собівартості шляхом підвищення ціни або зменшення витрат.

Отже, ТОВ «Нова Пошта» знаходиться на стадії інтеграції процесного управління в менеджмент компанії. Наразі система бізнес-процесів компанії складається із 2 рівнів, кожен процес дорівнює окремому нормативному документу, який розробляється, погоджується та вводиться в дію. Для моніторингу ефективності реалізації процесів компанія формує систему збалансованих показників, яка вже частково діє на деяких напрямках діяльності та допомагає управляти ефективністю. У результаті аналізу ефективності системи бізнес-процесів компанії за інтегральним показником та його компонентами розглянули шляхи оптимізації системи: мінімізація кількості «розривів» та забезпечення більшої доходності щодо собівартості шляхом підвищення ціни чи зменшення витрат, що вимагає детального дослідження окремих процесів та їх оптимізації. Визначено, що першопричиною недостатньо ефективної оптимізації процесів компанії є відсутність єдиної стандартизованої методики аналізу та пріоритезації бізнес-процесів та їх компонентів за рівнем критичності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІ

Логістичні послуги відіграють важливу роль у сучасному світі, адже вони забезпечують постійний рух, а отже, доступність необхідних благ незалежно від місця знаходження. У результаті аналізу рівня розвитку вітчизняного ринку логістичних послуг дійшли висновку, що динаміка ринку є позитивною, сам ринок є висококонцентрованим, тобто має високі бар’єри для входу. Кожен великий учасник українського ринку поштових операторів має особливу стратегію та лідирує, як мінімум, за однією із розглянутих характеристик. Так, наприклад, найбільший учасник ринку із часткою близько 65 % ТОВ «Нова Пошта» харектеризується найшвидшим терміном доставки, але в той же час найвищими тарифами послуг.

Для об’єктивності було проведено порівняння рівня розвитку вітчизняного ринку логістичних послуг та європейського за структурою та іншими характеристиками. Динаміка LPI України, як і кожної досліджуваної країни у вибірці, є позитивною. Але очевидно, що європейський ринок логістичних послуг демонструє кращі результати як за індикатором LPI, так і за показниками окремих компаній. Крім того, європейський ринок характеризується нижчим рівнем концентрації, отже, конкуренція є пожвавленою, а учасники більш мотивованими щодо імплементації інноваційних рішень у бізнес-процесах. За результатами проведеного порівняння лідера українського ринку логістичних послуг із топовими представниками європейського можемо зробити висновок, що група компаній Нова Пошта знаходиться на одному із початкових етапів міжнародної експансії і має достатньо розвинутий експортний потенціал завдяки інноваційній діяльності. До того ж, ймовірність успіху вітчизняної компанії на міжнародному ринку підвищується внаслідок перебування значної кількості українців за кордоном, які нададуть перевагу користуванню послугами української компанії, що позитивно зарекомендувала себе на вітчизняному ринку.

ТОВ «Нова Пошта» є однією із найдосвідченіших та найефективніших компаній, національним лідером на вітчизняному ринку логістичних послуг. Компанія має розвинуту лінійно-функціональну оргструктуру, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі, а найбільшим підрозділом вищого рівня є операційна дирекція, яка відповідає за реалізацію процесів, що безпосередньо формують цінність компанії. Оскільке успішне управління оргструктурою характеризується завжди правильно налаштованою HR-політикою, то пріоритетним завданням ТОВ «Нова Пошта» є розвиток персоналу шляхом постійного підвищення та моніторингу кваліфікації. Для підтримки високого рівня знань та навичок у компанії задіяні корпоративний університет та внутрішні підрозділи навчання та розвитку персоналу, які пропонують велику кількість навчальних програм, у тому числі сертифікованих.

На основі аналізу фінансових показників компанії можна підтвердити позитивні зрушення в розвитку компанії та нормальний фінансовий потенціал загалом. Протягом досліджуваного періоду спостерігаємо збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 98,21 % - це свідчить, що компанія здійснює поступову експансію ринку та підвищує тарифи на послуги. Було визначено, що для досгнення оптимальних значень показників ліквідності компанії варто збільшити обсяг високоліквідних активів і знизити суму поточних зобов'язань. Відслідковуємо тенденцію до зменшення обсягу залученого капіталу - це пояснює наміри бізнесу акумулювати достатню частку власного капіталу для самостійного фінансування майбутніх проєктів, зменшуючи у такий спосіб залежність від кредиторів.

ТОВ «Нова Пошта» як лідер із впровадження інноваційних рішень на вітчизняному ринку орієнтується на процесний підхід до управління бізнесом. Наразі компанія перебуває на етапі побудови та вдосконалення шляхів управління системою бізнес-процесів, яка передбачає інтеграцію оргструктури, показників та стратегічних цілей. Інтегральний показник ефективності системи бізнес-процесів незначною мірою перевищує максимальне значення діапазону норми, що говорить про необхідність внесення певних змін у модель. Після детального аналізу компонентів показника зазначимо, що найкращою оптимізацією всієї моделі в цілому буде мінімізація «розривів» між операціями, а також максимізація прибутковості шляхом підвищення ціни та зменшення витрат, що вимагає більш детального розгляду окремих процесів та їх оптимізації.

Внаслідок якісного аналізу процесу розробки/оптимізації бізнес-процесів компанії було виявлено недолік, який полягає у відсутності типового регламенту та стандартизованої методики аналізу та пріоритезації, на основі результатів якої приймаються рішення щодо вибору процесу та пошуку шляхів його оптимізації. Вирішившення даної проблеми сприятиме підвищенню ефективності роботи підрозділів та всієї компанії, так як максимальна частка результатів проведеної інтелектуальної діяльності та R&D досліджень знаходитиме своє продовження у процесах компанії.

ІІІ РОЗДІЛ. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

3.1 Запровадження методики аналізу та пріоритезації операцій бізнес-процесів за рівнем критичності як фактор підвищення ефективності управління змінами в компанії

ТОВ «Нова Пошта» - компанія із понад 30000 працівників, лідер на вітчизняному ринку логістичних послуг, а також один із провідних представників бізнесу щодо впровадження інноваційних рішень у власних процесах. Компанія знаходиться на етапі впровадження системи процесного управління, наразі до інтенсивної складової належить реалізація розробки та актуалізації бізнес-процесів, у той же час частково формується система моніторингу процесів за різними відносними та цілими показниками на відповідність нормативним значенням. Серед проблем у компанії спостерігається певна асинхронність дій між підрозділами щодо впровадження змін, адже ініціатива та розробка більшості оптимізаційних рішень здійснюється без відповідного попереднього аналізу бізнес-процесів. Таким чином, збільшується обсяг витрат на R&D, а так як завжди існує ймовірність, що деякі розробки не знайдуть свого місця в цільовому процесі, то частина витрат у майбутньому буде розглядатися як втрати. У той же час існує деяка кількість критично проблемних процесів/операцій, які мали би розглядатися в першу чергу щодо можливості їх оптимізації, а їх пріоритетне покращення сприяло би значному підвищенню ефективності діяльності компанії.

Вирішенням вище зазначеної проблеми може стати стандартизована методика аналізу бізнес-процесів та пріоритезації процесів/операцій за рівнем критичності, що допомагає першочергово звернути увагу на правильний процес/операцію та реалізувати подальші дії з пошуку проблем за причинно-наслідковим методом, а також розробити оптимізаційні рішення. Методика аналізу та пріоритезації критичних процесів/операцій у системі бізнес-процесів компанії має відповідати таким основним вимогам:

- аналіз бізнес-процесів має здійснюватися комплексно та враховувати різні характеристики процесу/операції, а рівень важливості характеристик має вирішуватися менеджментом компанії і, відповідно, враховуватися під час аналізу;
- методика повинна бути відносно простою для можливості користування нею як у компаніях, що знаходяться на етапі впровадження процесного менеджменту та не мають повноцінного програмного продукту для здійснення всіх функцій BPM, так і для компаній із досить зрілою системою бізнес-процесів та підходом до їх управління. Таким чином, методика аналізу та пріоритезації операцій бізнес-процесів у компанії має бути доступна для реалізації як у таких продуктах, як Excel, так і спеціалізованих системах управління бізнес-процесами, які відкриті для адміністрування на рівні програмного коду.

Спершу визначимо основні характеристики, які будуть враховуватися під час аналізу бізнес-процесів за допомогою нашої методики. Для досить об'єктивного та ефективного аналізу бізнес-процесів варто врахувати такі 3 основні параметри:

- нормативний час на реалізацію кожної операції процесу (не враховуючи очікування, адже той час можна використовувати для реалізації інших обов'язків);
- нормативний обсяг фінансових витрат на реалізацію кожної операції процесу;
- показники ефективності (KPI) за кожною операцією, які є результатом моніторингу ефективності процесу та визначаються відношенням фактичних значень і попередньо встановлених нормативних значень результату (наприклад, фактичний та нормативний час реалізації).

Таким чином, врахувавши основні вимоги до методики аналізу та пріоритезації операцій бізнес-процесів, а також 3 основні параметри, за якими має проводитися аналіз, було розроблено методику, яка може бути імплементована в систему управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта».

Реалізація аналізу та пріоритезації операцій бізнес-процесів за розробленою методикою має відбуватися в 4 етапи.

1 етап – підготовка до аналізу бізнес-процесу. Даний етап передбачає завантаження та підготовку характеристик по кожній операції бізнес-процесу для подальшого їх використання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика операцій бізнес-процесу, що підлягає аналізу

№	Назва операції	Нормативний час на реалізацію, хв	Нормативний обсяг фінансових витрат на реалізацію, грн	Показник ефективності (KPI)
1	Назва операції №1	x_1	y_1	z_1
2	Назва операції №2	x_2	y_2	z_2
…	…	…	…	…
n	Назва операції №n	x_n	y_n	z_n

Джерело: побудовано автором

KPI, як правило, має відображати відношення фактичного та нормативного значення. Для використання додаткових видів KPI за їх наявності в компанії, наприклад, частку неправильно виконаних операцій до загальної кількості реалізованих операцій протягом певного періоду за кожним видом операцій, варто додати окрему характеристику, щоб не отримати помилкових результатів, так як недоцільно порівнювати показники якості та швидкості. Усі KPI потрібно конвертувати так, щоб значення, наближене до 0, дорівнювало найкращому результату, до 1 - найгіршому. Наприклад, якщо це показник виконання норми часу, то потрібно знайти відношення факту до норми, адже перевищення нормативного значення часу завжди є проявом неефективності процесу, так само потрібно розраховувати KPI із значеннями витрат. Якщо візьмемо показник створеної вартості/результату операції, де більше значення означає кращу

ефективність, то потрібно розраховувати відношення нормативного значення до фактичного.

Крім того, на цьому етапі менеджмент має вирішити, яка із характеристик операцій процесу є найважливішою та встановити відповідні вагові коефіцієнти (k_x, k_y, k_z). Наприклад, якщо менеджмент компанії зацікавлений в ефективному фактичному виконанні існуючих операцій процесу, то ваговий коефіцієнт для показників за KPI (k_z) дорівнюватиме 0,6, а за нормативним часом (k_x) та витратами (k_y) по 0,2.

2 етап – визначення частки кожної операції за кожним із параметрів. Таким чином, для операції №n ці показники дорівнюватимуть:

$$Ч_{nx} = \frac{x_n}{\sum_{i=1}^{n} x_i} \quad (3.1)$$

де $Ч_{nx}$ – частка операції №n за нормативним часом;

x_n – нормативний час для реалізації операції №n;

n – кількість операцій.

$$Ч_{ny} = \frac{y_n}{\sum_{i=1}^{n} y_i} \quad (3.2)$$

де $Ч_{ny}$ – частка операції №n за нормативним обсягом фінансових витрат;

y_n – нормативний обсяг фінансових витрат час для реалізації операції №n;

n – кількість операцій.

$$Ч_{nz} = \frac{z_n}{\sum_{i=1}^{n} z_i} \quad (3.3)$$

де $Ч_{nz}$ – частка операції №n за KPI;

z_n – середнє значення KPI операції №n за певний повторюваний період;

n – кількість операцій.

3 етап – розрахунок інтегральних показників для кожної операції, використовуючи попередньо визначені вагові коефіцієнти та частки операцій у процесі за кожною характеристикою.

$$I_n = Ч_{nx} \times k_x + Ч_{ny} \times k_y + Ч_{nz} \times k_z \quad (3.4)$$

Де $Ч_{nx}$ – частка операції №n за нормативним часом;

$Ч_{ny}$ – частка операції №n за нормативним обсягом фінансових витрат;

$Ч_{nz}$ – частка операції №n за KPI;

k_x, k_y, k_z – коефіцієнти чутливості для нормативного часу, нормативних витрат та KPI відповідно.

4 етап – визначення пріоритетності операцій бізнес-процесу, використовуючи метод ABC-аналізу. Спершу потрібно посортувати операції за значеннями інтегральних показників у низхідному порядку, а потім розраховувати акумульовану частку інтегрального показника навпроти кожної операції, на основі якої і формуються висновки (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Застосування методу ABC-аналізу для визначення пріоритетних операцій бізнес-процесу

№	Назва операції	Інтегральний показник	Акумульована частка, %
1	Назва операції №1	I_1	I_1
2	Назва операції №2	I_2	$I_1 + I_2$
…	…	…	…
n-1	Назва операції №n-1	I_{n-1}	$I_1 + I_2 + I_{n-1}$
n	Назва операції №n	I_n	$I_1 + I_2 + I_{n-1} + I_n = 100$
Сума		100	

Джерело: побудовано автором

Після визначення акумульованої частки навпроти кожної операції здійснюється групування операцій за класами A, B та C (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Застосування методу ABC-аналізу для визначення пріоритетних операцій бізнес-процесу

Значення акумульованої частки	Клас операції
АЧ≤80	A
80<АЧ ≤95	B
95<АЧ	C

Джерело: побудовано автором

Таким чином, операції, що знаходяться в класі A, мають високу пріоритетність для дослідження на наявність втрат, неефективне використання

ресурсів, невиконання посадових обов'язків, а також неправильну розробку регламенту та організацію операції в бізнес-процесі загалом.

Операції класу В мають детально розглядатися у бізнес-процесі лише після завершеного дослідження операцій попереднього класу. Відповідно, операції С мають найменше значення інтегрального показника, тобто реалізовуються досить ефективно згідно з KPI, а також не вимагають багато часу та фінансових ресурсів для реалізації згідно з нормативними значеннями.

Крім того, дана пріоритезація може вирішити питання щодо організації правильного порядку детального вивчення та розгляду варіантів оптимізації не тільки операцій у межах одного процесу, а й окремих бізнес-процесів – перевагу потрібно надавати тому бізнес-процесу, у якого перша операція класу А має більше значення інтегрального показника.

За допомогою використання цієї методики можна впровадити ведення спеціальної бази пріоритезованих бізнес-процесів та їх операцій. На основі бази ініціатор буде приймати більш ефективні рішення щодо оптимізації існуючих бізнес-процесів, а розробник матиме змогу правильно пріоритезувати свої запити в роботі. Оновлений процес розробки бізнес-процесів можна розглянути в Додатку В.

Отже, розроблена методика може бути використана компанією на будь-якому етапі її розвитку в напрямі процесного управління завдяки простоті та можливості реалізації навіть на базових програмних продуктах. Дана методика передбачає достатньо гнучке застосування, адже менеджмент може змінити кількість та перелік характеристик операцій, а також визначити рівень важливості кожної з них. Застосування розробленої методики компанією ТОВ «Нова Пошта» дозволить вирішити такі проблеми:

- відсутність об'єктивної кількісно підтвердженої пріоритезації бізнес-процесів та їх операцій щодо їх вивчення на можливість оптимізації;
- втрати внаслідок необґрунтованих досліджень та розробок із метою оптимізації тих місць процесу, які не є насправді критичними та першочерговими.

3.2 Удосконалення процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» за допомогою розробленої методики аналізу та пріоритезації операцій бізнес-процесів за рівнем критичності, пропозиція оптимізаційних рішень для покращення ефективності бізнес-процесу

Щоб довести ефективність процесного менеджменту, проведемо аналіз та спробуємо оптимізувати один із надважливих бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» - процес підбору персоналу. Даний процес відіграє ключову роль, адже реалізовується з метою забезпечення компанії кваліфікованими фахівцями. Так як ТОВ «Нова Пошта» розвивається як інтенсивним, так і екстенсивним шляхом, то попит на ринку праці зі сторони компанії завжди присутній, а отже, процес здійснюється щоденно.

Процес підбору персоналу в компанії складається із 11 операцій та реалізовується 2 основними виконавцями – ініціатором підбору (керівником підрозділу) та фахівцем із підбору персоналу (Додаток Г). Розглянемо детально операції процесу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основна інформація по процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта»

№	Назва операції (виконавець)	Основні деталі операції
1	Ініціювання пошуку нового працівника (ініціатор підбору)	Запит на підбір персоналу створюється 2 шляхами: 1. за допомогою електронної пошти; 2. за допомогою створення заявки в корпоративній інформаційній системі. Запит містить усю необхідну інформацію про вакансію, а також детально описані вимоги до кандидата.
2	Погодження ШО та бюджету вакансії (фахівець із підбору персоналу)	Штатну одиницю та бюджет на вакансію потрібно погодити із керівниками підрозділів управління оргструктурою, персоналом та фінансами.
3	Пошук та відбір резюме кандидатів (фахівець із підбору персоналу)	1. Підготовка та оформлення публікації про вакансію на job-сайтах (40 хв).
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного підбору (ініціатор підбору)	1. Аналіз резюме та вибір найкращих кандидатів. 2. Надсилання листа фахівцю з підбору щодо обраного кандидата та необхідності проведення інтерв'ю.

Продовження табл. 3.4

5	Підготовка співбесіди ініціатора з кандидатом (фахівець із підбору персоналу)	1. Отримання інформації щодо обраного кандидата ініціатором підбору. 2. Запрошення учасників на інтерв'ю.
6	Проведення співбесіди з кандидатом (ініціатор підбору)	1. Визначення відповідності кандидата вимогам профілю посади шляхом задавання підготовлених питань. 2. Прийняття рішень по кандидату та повідомлення рішення по кандидату фахівцю з підбору персоналу.
7	Збір рекомендацій по кандидатах за запитом ініціатора (фахівець із підбору персоналу) (	Операція здійснюється, якщо кандидата погоджено після інтерв'ю.
8	Прийняття рішення стосовно фінального кандидата (ініціатор підбору)	1. Прийняття рішення по кандидату. 2. У разі погодження кандидата на посаду ініціатор підбору повідомляє фахівця із підбору дату виходу нового працівника, його заробітну плату на період випробувального терміну тощо. 3. У разі не погодження потрібно надіслати фахівцю з підбору рішення по кандидату із поясненням.
9	Співбесіда з керівником вищого рівня (ініціатор підбору)	Якщо кандидат претендує на керівну посаду, то передбачається проведення додаткової співбесіди із вищим керівництвом компанії, після чого приймається остаточне рішення по кандидату.
10	Пропозиція роботи кандидату, який пройшов відбір і отримання зворотного зв'язку від кандидата (фахівець із підбору персоналу)	1. Формування Job-offer. 2. Відправка Job-offer кандидату.
11	Підготовка документів для оформлення працівника в компанії (фахівець із підбору персоналу)	У разі погодження кандидатом умов Job-offer фахівець із підбору персоналу допомагає новому працівнику підготувати усі необхідні документи для подальшого оформлення у відділі кадрового діловодства.

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова Пошта»

Для кількісного аналізу бізнес-процесу та пріоритезації операцій використаємо методику, розроблену у попередньому пункті. Розглянемо характеристики процесу, за якими буде проводитися аналіз та пріоритезація (витрати часу та фінансові витрати визначаються на реалізацію 1 циклу процесу та розгляду лише 1 кандидата у всіх операціях, KPI – середнє значення протягом певного періоду) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Основні характеристики операцій процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта»

№	Назва операції	Нормативний час на реалізацію, хв	Нормативний обсяг фінансових витрат на реалізацію, грн	Значення KPI швидкості (Відношення середнього фактичного часу виконання до нормативного)	Конвертоване до вимог методики значення KPI швидкості
1	Ініціювання пошуку нового працівника	10	41,67	0,8	0,60
2	Погодження ШО та бюджету вакансії	10	26,04	1,22	0,91
3	Пошук та відбір резюме кандидатів	120	637,50	1,34	1,00
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного підбору	20	83,33	1,21	0,90
5	Підготовка співбесіди ініціатора з кандидатом	10	26,04	0,7	0,52
6	Проведення співбесіди з кандидатом	45	304,69	0,97	0,72
7	Збір рекомендацій по кандидатах за запитом ініціатора	20	52,08	1,2	0,90
8	Прийняття рішення стосовно фінального кандидата	10	41,67	1,1	0,82
9	Співбесіда з керівником вищого рівня	30	453,13	0,93	0,69
10	Пропозиція роботи кандидату, який пройшов відбір і отримання зворотного зв'язку від кандидата	20	52,08	1,06	0,79
11	Підготовка документів для оформлення працівника в компанії	20	52,08	1,17	0,87
	Сума:	315	1770,31		8,73

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Нова Пошта»

Із таблиці 3.4 видно, що 1 цикл процесу із розглядом 1 кандидата фактично виконується за 315 хвилин та коштує компанії близько 1770 грн.

Так як розглядається обслуговуючий процес, який майже не має прямих матеріальних витрат, то основною собівартості процесу являється оплата праці працівників-учасників процесу. Якщо середня щомісячна заробітна плата керівника підрозділу дорівнює 40 000 грн, то за 1 хв його роботи коштує 4,17 грн (40 000/160/60=4,17). Відповідно, 1 хв роботи фахівця із підбору персоналу дорівнює 2,6 грн. Таким чином, знаючи нормативний час виконання кожної операції, можна легко вирахувати витрати на оплату праці для реалізації 1 циклу операції. Щодо витрат амортизації ОЗ, якими користуються учасники процесу – це можливо врахувати, але, по-перше, пропорційність значень показників витрат не зміниться, а по-друге, ця сума амортизації на рівні 1 циклу процесу буде майже непомітною. У деяких операціях були враховані інші фактори впливу на вартість реалізації:

- так як проведення співбесіди з кандидатом реалізовується обома учасниками процесу, то враховуються витрати на оплату працю як керівника підрозділу, так і фахівця з підбору персоналу. Співбесіда з керівником вищого рівня вимагає додаткового залучення керівника вищого рівня, тому враховуються витрати на оплату праці керівника вищого рівня, припустивши, що середня заробітна плата керівника вищого рівня дорівнює 80 000 грн;
- операція з пошуку та відбору резюме кандидатів вимагає створення публікації про вакансію на job-сайтах, таких як Robota.ua та Work.ua. Так як компанія витрачає близько 130 000 грн щомісяця за користування платформою Work.ua. та викладає близько 400 щомісячних публікацій із вакансіями, то на 1 вакансію припадає близько 325 грн, які і враховуються у даній операції.

Визначимо частки кожної операції за кожним із параметрів та знайдемо інтегральний показник критичності кожної операції із використанням таких коефіцієнтів чутливості: ваговий коефіцієнт для показників за KPI (k_z) дорівнює 0,6, а за нормативним часом (k_x) та витратами (k_y) - по 0,2 (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Визначення інтегрального показника критичності операції процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта»

№	Назва операції	Частка за нормативним часом, %	Частка за нормативним обсягом фінансових витрат на реалізацію, %	Частка за KPI швидкості, %	Інтегральний показник критичності
1	Ініціювання пошуку нового працівника	3,17	2,35	6,84	5,21
2	Погодження ШО та бюджету вакансії	3,17	1,47	10,43	7,19
3	Пошук та відбір резюме кандидатів	38,10	36,01	11,45	21,69
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного підбору	6,35	4,71	10,34	8,42
5	Підготовка співбесіди ініціатора з кандидатом	3,17	1,47	5,98	4,52
6	Проведення співбесіди з кандидатом	14,29	17,21	8,29	11,27
7	Збір рекомендацій по кандидатах за запитом ініціатора	6,35	2,94	10,26	8,01
8	Прийняття рішення стосовно фінального кандидата	3,17	2,35	9,40	6,75
9	Співбесіда з керівником вищого рівня	9,52	25,60	7,95	11,79
10	Пропозиція роботи кандидату, який пройшов відбір і отримання зворотного зв'язку від кандидата	6,35	2,94	9,06	7,29
11	Підготовка документів для оформлення працівника в компанії	6,35	2,94	10,00	7,86
	Сума:	100	100	100	100

Джерело: побудовано автором, для обрахунків було використано формули (3.1 - 3.4), обрахунки було проведено в MS Excel (Додаток Д)

Здійснимо пріоритезацію операцій бізнес-процесу за їх рівнем критичності, визначивши клас кожної операції (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Пріоритезація операцій бізнес-процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» за акумульованою часткою інтегрального показника критичності

№	Назва операції	Інтегральний показник критичності	Акумульована частка, %	Клас операції
1	Пошук та відбір резюме кандидатів	21,69	21,69	A
2	Співбесіда з керівником вищого рівня	11,79	33,49	A
3	Проведення співбесіди з кандидатом	11,27	44,76	A
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного підбору	8,42	53,18	A
5	Збір рекомендацій по кандидатах за запитом ініціатора	8,01	61,19	A
6	Підготовка документів для оформлення працівника в компанії	7,86	69,05	A
7	Пропозиція роботи кандидату, який пройшов відбір і отримання зворотного зв'язку від кандидата	7,29	76,34	A
8	Погодження ШО та бюджету вакансії	7,19	83,53	B
9	Прийняття рішення стосовно фінального кандидата	6,75	90,27	B
10	Ініціювання пошуку нового працівника	5,21	95,48	C
11	Підготовка співбесіди ініціатора з кандидатом	4,52	100,00	C
	Сума:	100,00		

Джерело: побудовано автором, для обрахунків було використано на основі правил, представлених у табл. 2.2 та табл. 2.3

Результати, отримані в таблиці 3.7, дають змогу зробити висновок, що процес підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» має 7 операцій класу А, але найбільше серед них виділяються перші 3: пошук та відбір резюме кандидатів, співбесіда з

керівником вищого рівня та проведення співбесіди з кандидатом – дані операції потребують першочергової оптимізації.

Однією із найбільших проблем досліджуваного процесу є значна кількість рівнів погодження та зайвих окремих операцій. Для вирішення цієї проблеми доцільно використати таку техніку реінжинірингу, як логічне об’єднання операцій із метою зменшення кількості рівнів прийняття рішень, а також зведення до мінімуму передачі інформації між виконавцями, що у свою чергу зменшує обсяг таких міжопераційних витрат, як час на транспортування, очікування тощо.

Отже, з метою проведення реінжинірингу досліджуваного бізнес-процесу було розроблено певні пропозиції щодо оптимізації.

По-перше, варто зменшити кількість інтерв'ю із кандидатом. Замість телефонної розмови фахівця з підбору кадрів та кандидата можна забезпечити всіх бажаючих електронною формою, в якій будуть усі запитання, які, як правило, задає фахівець. Тому варто додати етап «Створення електронної форми опитування кандидата на відповідну посаду» після операції «Інтерв'ю з ініціатором пошуку».

Електронна форма може бути створена, наприклад, за допомогою Google Form. Дана форма міститиме тестові запитання із варіантами відповідей та запитання із необхідністю вписати відповідь. Дана форма повинна складатися із таких частин:

1) загальні запитання до кандидата незалежно від вакансії (вік, місце проживання, потреба у повній чи частковій зайнятості, освіта, загальні психологічні запитання на врівноваженість та логічність);
2) спеціальні запитання щодо посади (у формі тесту чи кейсу із можливістю прикріпити файл із виконаним завданням);
3) місце для вкладення файлів, таких як диплом про отриману освіту, рекомендації від попереднього місця роботи, документи, що підтверджують певні професійні чи наукові досягнення тощо (завдяки такій особливості електронної форми можна прибрати окрему операцію «збір рекомендацій по кандидатах за запитом ініціатора».

Первинний відбір здійснюється розсилкою електронної форми опитування кандидата на електронну пошту, вказану в резюме кандидата. У повідомленні також вказується необхідність зворотного зв'язку від кандидата у тілі листа. У разі не отримання зворотного зв'язку виконавець телефонує кандидату особисто, щоб повідомити про надходження електронної форми опитування. Після отримання заповнених електронних форм, виконавець порівнює, аналізує відбирає найбільш компетентних кандидатів. Таким чином, фахівець із підбору персоналу займається підготовкою публікації інформації про вакансію на Work.ua, підготовкою електронної форми, що скасовує необхідність щодо проведення співбесіди з кожним кандидатом, а також аналізом отриманих заповнених електронних форм кандидатами. Попередній ефект від такої оптимізації - зменшення часу, який витрачав виконавець на комунікацію та збір необхідної інформації на даному етапі. Також існує і ризик, що надіслана електронна форма опитування може надходити кандидату на пошту під категорією «спам», тому можна розглянути варіант розміщення посилання на електронну форму безпосередньо у публікації про вакансію. Тепер операція матиме таку структуру витрат часу:

1) підготовка електронної форми та публікація вакансії на Work.ua (+ інші публікації у соціальних мережах тощо) (≈70 хв);
2) аналіз отриманої заповненої електронної форми (≈20 хв);
3) передача інформації по відібраних кандидатах (≈10 хв).

Відповідно оптимізована операція має час реалізації на 20 хв менший від поточного стану (120 хв – 100 хв = 20 хв). Так як у реальності деякі елементи операції виконуються велику кількість разів залежно від кількості кандидатів, які заповнили електронну форму, то можна спостерігати ефект від масштабу, так як із кожним наступним кандидатом обсяг зекономленого часу на реалізацію має зростати.

По-друге, якщо кандидат претендує на керівну посаду і співбесіда із керівником вищого рівня є необхідною, то доцільно проводити одну співбесіду, на якій будуть присутні як ініціатор, так і керівник вищого рівня. Крім того, доцільно

виділити на залучення керівника вищого рівня лише перші 10 хвилин зустрічі із 45. Таким чином, отримаємо одну конструктивну співбесіду з кандидатом.

Розглянемо параметри процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» після проведеного реінжинірингу (Додаток Е, табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Нормативні характеристики операцій оптимізованого процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта»

№	Назва операції	Нормативний час на реалізацію, хв	Нормативний обсяг фінансових витрат на реалізацію, грн
1	Ініціювання пошуку нового працівника	10	41,67
2	Погодження ШО та бюджету вакансії	10	26,04
3	Пошук та відбір резюме кандидатів	100	585,42
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного підбору	20	83,33
5	Підготовка співбесіди ініціатора з кандидатом	10	26,04
6	Проведення співбесіди з кандидатом (+ із керівником вищого рівня за необхідності)	45	388,02
8	Прийняття рішення стосовно фінального кандидата	10	41,67
10	Пропозиція роботи кандидату, який пройшов відбір і отримання зворотного зв'язку від кандидата	20	52,08
11	Підготовка документів для оформлення працівника в компанії	20	52,08
Сума:		245	1296,35

Джерело: побудовано автором

Після проведення реінжинірингу процес складається із 9 операцій, що на 2 менше, ніж до оптимізації. Реалізація одного циклу оптимізованого процесу з

одним кандидатом потребує 245 хв нормативного часу та 1296,35 грн нормативних фінансових витрат, а це на 70 хв швидше та 473,96 грн дешевше.

Припустимо, що в актуальному процесі підбору персоналу в середньому в операції «пошук та відбір резюме кандидатів» розглядається 10 претендентів, 5 з яких проходять співбесіду із ініціатором підбору, і лише 1 бере участь у співбесіді із керівником вищого рівня за необхідності, враховуючи те, що у більшості випадків перший відібраний кандидат на керівну посаду погоджується вищим менеджментом. У оптимізованому процесі підбору на етапі «пошук та відбір резюме кандидатів» розглядаються так само 10 претендентів та 5 на етапі проведення співбесіди, після чого і визначається кінцевий претендент на посаду без проведення додаткових інтерв'ю незалежно від посади, на яку здійснюється підбір. Для визначення нормативного часу та обсягу фінансових витрат на реалізацію процесу за попередньо заданих умов потрібно виділити операції та їх елементи, величина параметрів яких є змінною залежно від кількості розглянутих кандидатів. Спершу промоделюємо досліджуваний процес до реінжинірингу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Нормативні характеристики операцій процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» до реінжинірингу із врахуванням різної кількості кандидатів

№	Назва операції	Для розгляду 1 кандидата		Для розгляду 10 кандидатів	
		Нормативний час на реалізацію, хв	Нормативний обсяг фінансових витрат на реалізацію, грн	Нормативний час на реалізацію, хв	Нормативний обсяг фінансових витрат на реалізацію, грн
1	Ініціювання пошуку нового працівника	10	41,67	10	41,67
2	Погодження ШО та бюджету вакансії	10	26,04	10	26,04
3	Пошук та відбір резюме кандидатів				
3,1	Підготовка та оформлення публікації про вакансію на job-сайтах	40	429,17	40	429,17

Продовження табл. 3.9

3,2	Скринінг резюме, перевірка виконання завдань/кейсів за їх наявності та відбір найбільш релевантних кандидатів	10	26,04	100	260,42
3,3	Первинний відбір за допомогою телефонного дзвінка, онлайн інтерв'ю чи особистої зустрічі	60	156,25	600	1562,50
3,4	Передача інформації по відібраних кандидатах	10	26,04	10	26,04
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного підбору	20	83,33	200	833,33
5	Підготовка співбесіди ініціатора з кандидатом	10	26,04	50	130,21
6	Проведення співбесіди з кандидатом	45	304,69	225	1523,44
7	Збір рекомендацій по кандидатах за запитом ініціатора	20	52,08	20	52,08
8	Прийняття рішення стосовно фінального кандидата	10	41,67	10	41,67
9	Співбесіда з керівником вищого рівня	30	453,13	30	453,13
10	Пропозиція роботи кандидату, який пройшов відбір і отримання зворотного зв'язку від кандидата	20	52,08	20	52,08
11	Підготовка документів для оформлення працівника в компанії	20	52,08	20	52,08
Сума:		315	1770,31	1345,00	5483,85

Джерело: побудовано автором

Як бачимо у таблиці 3.9, до операцій, час виконання яких залежить напряму від кількості кандидатів, належать такі:

- №3 пошук та відбір резюме кандидатів, а точніше 2 складові із 4 - це №3.2. скринінг резюме, перевірка виконання завдань/кейсів за їх наявності та відбір найбільш релевантних кандидатів та №3.3. первинний відбір за допомогою телефонного дзвінка, онлайн інтерв'ю чи особистої зустрічі;
- №4 вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного підбору;
- №5 підготовка співбесіди ініціатора з кандидатом;
- №6 проведення співбесіди з кандидатом.

Таким чином, нормативний час реалізації операцій із певною кількістю кандидатів розраховувався шляхом множення нормативного часу реалізації операції з 1 кандидатом на кількість кандидатів (Додаток Ж). Нормативні витрати даних операцій визначалися шляхом добутку нормативного часу операції та величини заробітної плати виконавця операції за 1 хв (Додаток И).

Знайдемо нормативні час та вартість реалізації оптимізованого процесу підбору персоналу, якщо на початку фахівцем із підбору розглядається не 1, а 10 кандидатур, а співбесіду проходять 5 претендентів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Нормативні характеристики операцій процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» після реінжинірингу

№	Назва операції	Для розгляду 1 кандидата		Для розгляду 10 кандидатів	
		Нормативний час на реалізацію, хв	Нормативний обсяг фінансових витрат на реалізацію, грн	Нормативний час на реалізацію, хв	Нормативний обсяг фінансових витрат на реалізацію, грн
1	Ініціювання пошуку нового працівника	10	41,67	10	41,67
2	Погодження ШО та бюджету вакансії	10	41,67	10	41,67
3	Пошук та відбір резюме кандидатів				
3,1	Підготовка електронної форми та публікація вакансії на Work.ua (+ інші публікації у соцмережах тощо)	70	507,29	70	507,29

Продовження табл. 3.10

3,2	Аналіз отриманої заповненої електронної форми	20	52,08	200	520,83
3,3	Передача інформації по відібраних кандидатах	10	26,04	10	26,04
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного підбору	20	83,33	200	833,33
5	Підготовка співбесіди ініціатора з кандидатом	10	26,04	50	130,21
6	Проведення співбесіди з кандидатом (+ із керівником вищого рівня за необхідності)	45	388,02	225	1606,77
8	Прийняття рішення стосовно фінального кандидата	10	41,67	10	41,67
10	Пропозиція роботи кандидату, який пройшов відбір і отримання зворотного зв'язку від кандидата	20	52,08	20	52,08
11	Підготовка документів для оформлення працівника в компанії	20	52,08	20	52,08
Сума:		225	1228,65	825	3853,65

Джерело: побудовано автором

Як бачимо у таблиці 3.10, до операцій, час виконання яких залежить напряму від кількості кандидатів, належать ті ж самі, що і в процесі до оптимізації окрім складової операції №3 пошук та відбір резюме кандидатів - №3.2. аналіз отриманої заповненої електронної форми. Нормативний час та вартість реалізації операцій із певною кількістю кандидатів розраховувався за тим же принципом, що і в попередній таблиці (Додаток К, Додаток Л).

Розглянемо ефект оптимізації процесу, порівнявши суми нормативного часу та фінансових витрат на реалізацію процесу до та після реінжинірингу (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Порівняння характеристик процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» до та після реінжинірингу

		Процес до оптимізації (1)	Процес після оптимізації (2)	Ефект (1-2)
Для розгляду 1 кандидата	Нормативний час на реалізацію, хв	315	225	90
	Нормативний обсяг фінансових витрат на реалізацію, грн	1770,31	1228,65	541,67
Для розгляду 10 кандидатів	Нормативний час на реалізацію, хв	1345	825	520
	Нормативний обсяг фінансових витрат на реалізацію, грн	5483,85	3853,65	1630,21

Джерело: побудовано автором

Результати аналізу ефективності проведеного реінжинірингу, представлені в таблиці 3.11, дозволяють підтвердити факт того, що реінжиніринг економить значний обсяг коштів та часу для реалізації циклу процесу незалежно від кількості кандидатів, які розглядаються на вакансію. За умови реалізації одного циклу процесу на одного кандидата економія часу становить 29 %, а фінансових ресурсів - 31 %. Крім того, спостерігається ефект від масштабу, адже зі збільшенням кількості кандидатів, які розглядаються на різних етапах процесу, обсяг зекономлених коштів та часу зростає. А тепер припустимо, що даний процес реалізовується 50 разів на місяць, де на 1 вакансію спершу претендують 10 кандидатів. У такому випадку компанія економите щомісячно на реалізації даного процесу після проведення реінжинірингу 26000 хв (520 хв *50) та 81510,5 грн (1630,21 грн *50).

Отже, ефективна оптимізація процесу вимагає попереднього аналізу та пріоритезації операцій за рівнем критичності. Після проведеного аналізу та визначення рівня критичності кожної операції процесу було запропоновано логічне об’єднання операцій з метою зменшення кількості рівнів прийняття рішень, а також зведення до мінімуму передачі інформації між виконавцями, що у свою чергу зменшує обсяг таких міжопераційних витрат, як час на транспортування, очікування тощо. Внаслідок упровадження оптимізованого процесу підбору

персоналу ТОВ «Нова Пошта» може зекономити багато часу та коштів, які можна буде інвестувати у подальше покращення процесу та системи бізнес-процесів загалом.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ ІІІ

З метою підвищення ефективності управління змінами в компанії було розроблено та запропоновано до впровадження методику аналізу та пріоритезації операцій бізнес-процесів за рівнем критичності. Попередньо було визначено основні вимоги до даної методики: комплексність та врахування різних характеристик процесу/операції, можливість налагодження певних параметрів залежно від потреб бізнесу, простота та гнучкість у користуванні. До базових характеристик аналізу бізнес-процесу відносяться нормативний час на реалізацію, нормативний обсяг фінансових витрат на реалізацію та показники ефективності, що визначаються відношенням фактичних і нормативних значень.

Аналіз бізнес-процесів за розробленою методикою реалізується в 4 етапи. На першому етапі відбувається підготовка необхідних даних по процесу - характеристик, кожній з яких присвоюється ваговий коефіцієнт залежно від пріоритетів бізнесу. Другий етап передбачає визначення частки кожної операції процесу за кожним із параметрів. На третьому етапі розраховується інтегральний показник для кожної операції, а на четвертому етапі на основі методу АВС-аналізу визначається пріоритетність операцій бізнес-процесу за рівнем критичності.

Обґрунтовано, що впровадження запропонованої методики в процесному менеджменті компанії, зокрема в ТОВ «Нова Пошта», сприяє підвищенню ефективності управління змінами бізнесу завдяки вирішенню проблеми відсутності об’єктивної кількісно підтвердженої пріоритезації бізнес-процесів та операцій за рівнем їх критичності.

Задля перевірки ефективності розробленої та запропонованої методики аналізу та пріоритезації операцій бізнес-процесів було проведено пошук та вивчення критичних операцій процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» як одного із ключових процесів компанії. Внаслідок дослідження виявлено такі

операції із найблільшим рівнем критичності: пошук та відбір резюме кандидатів, співбесіда з керівником вищого рівня, проведення співбесіди з кандидатом.

За результатами проведеного аналізу було розроблено пропозиції щодо реінжинірингу процесу методом безпосередньої оптимізації - зменшення кількості рівнів погодження та співбесід із кандидатом, а також за допомогою інструментального методу - впровадження системи дистанційного опитування кандидатів щодо основних організаційних питань та перевірки знань для відповідної вакантної посади.

Змодельовано бізнес-процес після проведення умовної оптимізації та визначено його основні параметри. Порівнявши кількісні дані процесу до та після оптимізації, було доведено, що пропозиції є ефективними, адже дозволяють зекономити 90 хв часу та 541,67 грн коштів на реалізацію процесу підбору персоналу із 1 кандидатом. Також варто зазначити, що процес підбору в ТОВ «Нова Пошта» реалізовується кожного дня, крім того, на одну вакансію претендують кілька осіб. Таким чином, від збільшення кількості кандидатів зростає ефективність проведеної оптимізації. Зекономлений час та кошти від реалізації оптимізованого процесу підбору персоналу на 1 вакансію становлять 520 хв та 1630,21 грн при умові розгляду одночасно 10 претендентів.

Усе зазначене дає змогу зробити висновок, що процесний підхід до управління бізнесом сприяє інтенсивному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню потенціалу, швидкому пошуку та вирішенню проблем. Управління системою бізнес-процесів є пріоритетним напрямком менеджменту в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження розвитку потенціалу компанії за принципами процесного управління на прикладі ТОВ «Нова Пошта» дозволяє сформувати наступні висновки:

1. Розглянуто сутність та особливості процесного підходу управління, досліджено поняття «бізнес-процес» та визначено його види. Запропоновано основі етапи життєвого циклу процесного менеджменту. Процесний підхід – це розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії і реалізовують мету її існування.

2. Досліджено методи оцінки та аналізу бізнес-процесів. Існують 2 основні види аналізу бізнес-процесів: якісний і кількісний. Якісний аналіз бізнес-процесів характеризується більшою гнучкістю та суб'єктивністю, в той час як кількісний аналіз дає об'єктивніші та точніші результати. Одним із найбільш притаманних процесному управлінню видів якісного аналізу є аналіз графіків бізнес-процесів. Здійснено порівняння між різними нотаціями побудови процесів. Оскільки більшість методів аналізу та оцінки бізнес-процесів пов'язані із показниками ефективності, то в роботі розглянуто та удосконалено класифікацію показників (KPI) процесу. Вивчено методику комплексного аналізу системи бізнес-процесів за допомогою визначення інтегрального показника та порівняння із нормативним значенням.

3. У роботі показано, що реінжиніринг – це ефективна оптимізація бізнес-процесів шляхом упровадження інноваційних рішень та застосування комплексу методів покращення. Запропоновано класифікацію методів оптимізації бізнес-процесів, основними групами яких є група методів формування ідеї оптимізації і група методів безпосередньої оптимізації. Проведено аналіз найвідоміших методологій реалізації реінжинірингу, зокрема реінжиніринг за Хаммером/Чемпі, реінжиніринг за PADM, реінжиніринг за Девенпортом та Шортом.

4. Здійснено аналіз ринку логістичних послуг, на якому реалізовує свою діяльність об'єкт дослідження ТОВ «Нова Пошта». Ринок поштової діяльності в

Україні є високо концентрованим, що є очевидним, адже частка ТОВ «Нова Пошта» становить близько 65 %. Розвиток логістики та ринку логістичних послуг є слабо розвиненим в Україні порівняно з Європейським Союзом. З урахуванням того, що досліджувана компанія здійснює поступову міжнародну експансію, здійснено порівняння об’єкта дослідження із потенційними конкурентами за основними характеристиками і доведено, що лідер на вітчизняному ринку логістичних послуг не може перевершити конкурентів на міжнародному ринку в короткостроковій перспективі. Показано, що ТОВ «Нова Пошта» має достатній експортний потенціал, щоб нав’язати боротьбу на міжнародному ринку логістичних послуг завдяки вдалій інноваційні діяльності та постійному бенчмаркінгу.

5. ТОВ «Нова Пошта» — українська компанія логістичних послуг для бізнесу та приватних осіб, лідер на ринку експрес-доставок в Україні, що надає послуги швидкої, зручної та надійної доставки документів, посилок та вантажів у будь-яку точку країни. Організаційна структура компанії, як і групи компаній, змінюється досить швидко, пристосовуючи бізнес до постійних змін на ринку, спричинених такими макроекономічними факторами, як розвиток конкурентів, пандемія та війна. Протягом досліджуваного періоду (2018-2021 рр.) спостерігається позитивна тенденція в динаміці фінансових показників компанії, що підкреслює зростання конкурентоспроможності компанії.

6. ТОВ «Нова Пошта» знаходиться на етапі реструктуризації, тому потребує нових ефективних рішень щодо управління змінами. Система бізнес-процесів компанії тісно пов'язана з оргструктурою, стратегічними цілями, показниками тощо. Значення інтегрального показника ефективності системи бізнес-процесів незначною мірою виходить за межі діапазону норми, що говорить про необхідність внесення певних змін у модель, таких як мінімізація «розривів» між операціями, а також максимізація прибутковості шляхом підвищення ціни та зменшення витрат. Основною проблемою процесного менеджменту досліджуваної компанії є відсутність стандартизованого підходу до аналізу та оцінки бізнес-процесів. Таким чином, значна частка розробок у компанії не

знаходить своє місце в бізнес-процесах, у той же час процеси із високим рівнем критичності, які мали би бути оптимізовані першочергово, сприяють зростанню обсягу витрат, уповільнюють та зменшують рівень якості інших бізнес-процесів.

7. Розроблено та запропоновано впровадження методики аналізу та пріоритезації операцій бізнес-процесів за рівнем критичності, яка може бути використана компанією на будь-якому етапі її розвитку в напрямі процесного управління завдяки простоті та можливості реалізації навіть на базових програмних продуктах. Використання запропонованої методики дозволить уникнути значних втрат унаслідок проведення необґрунтованих досліджень та розробок.

8. Проаналізовано один із ключових HR процесів компанії – процес підбору персоналу. Застосовуючи розоблену методику аналізу та пріоритезації операцій бізнес-процесів за рівнем критичності, знайдено проблемні місця процесу підбору персоналу досліджуваної компанії. З метою забезпечення вищої ефективності організації процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» було запропоновано:

- зменшення кількості рівнів погодження та співбесід із кандидатом відповідно;
- впровадження системи дистанційного опитування кандидатів щодо основних організаційних питань, а також із метою перевірки знань для вакантної посади.

Оптимізований бізнес-процес продемонстрував свою ефективність. Реалізація 1 циклу оптимізоваого процесу підбору із 1 кандидатом дозволяє зекономити 90 хв часу та 541,67 грн коштів. Зі збільшенням початкової кількості кандидатів, що розглядаються, спостеігається збільшення ефективності оптимізованого процесу. Таким чином, зекономлений час та кошти становлять 520 хв та 1630,21 грн відповідно, якщо на початку процесу розглядається 10 кандидатів.

Отже, використання процесного підходу дає можливість ефективно управляти потенціалом компанії. Реінжиніринг бізнес-процесів внаслідок правильно попередньо визначеного критичного місця гарантує підвищення рівня потенціалу компанії шляхом економії часу та коштів, покращення якості та

швидкості. ТОВ «Нова Пошта» - компанія, що використовує підхід управління системою бізнес-процесів та має значний потенціал, який гарантує великі можливості не лише на вітчизняному ринку, а й на міжнародному.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко В. М., Бутусов О. Д., Герзанич В. М. – Суть та класифікація бізнес-процесів в сучасній науковій парадигмі. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики»* (м. Мукачево, 18-19 квітня 2019 р.). Мукачево: МДУ, 2019. С. 295-298. URL: https://books.google.de/books?id=HTyYDwAAQBAJ&lpg=PA296&ots=D7z_mOafZf&dq (дата звернення: 07.10.2022).
2. Горкавий В. К., Ментей О. С., Ярова В. В. Статистика. Харків, 2020. 54 с.
3. Грішнова О. А. Підвищення продуктивності праці–головна конкурентна перевага сучасного підприємства. *Науковий вісник*. 2018. №11. С.67-83. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=WQa1kXoAAAAJ&sortby=pubdate&citation_for_view=WQa1kXoAAAAJ:hKjooKYXoHIC (дата звернення: 25.12.2022).
4. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079 (дата звернення: 06.10.2022).
5. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт.* 2015. №20. С. 16-22. URL: http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2015&i=2 (дата звернення: 06.10.2022).
6. Кацило Д. Вячеслав Климов та Володимир Поперешнюк — підприємці року за версією Forbes. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. *Forbes Україна* (16.12.2022). URL: https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282 (дата звернення: 26.11.2022).
7. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2016. № 1. С. 53-62. URL:

https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5297279c-f8d3-43e9-8c4c-59a45179f73d/content (дата звернення: 11.11.2022).

8. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 25.11.2022).
9. Офіційний веб-сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: https://novaposhta.ua/ (дата звернення: 05.12.2022).
10. Офіційний веб-сайт АТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/ua (дата звернення: 05.12.2022).
11. Офіційний веб-сайт ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес». URL: https://ua.meest.com/ (дата звернення: 05.12.2022).
12. Офіційний веб-сайт логістичного оператора DHL. URL: https://www.dhl.com/uaen/home.html (дата звернення: 20.12.2022).
13. Офіційний веб-сайт логістичного оператора Kuehne + Nagel. URL: https://ua.kuehne-nagel.com/ (дата звернення: 20.12.2022).
14. Офіційний веб-сайт логістичного оператора UPS. URL: https://www.ups.com/us/en/Home.page (дата звернення: 20.12.2022).
15. Офіційний веб-сайт логістичного оператора XPO Logistics. URL: https://www.xpo.com/ (дата звернення: 20.12.2022).
16. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3 (дата звернення: 06.10.2022).
17. Піменов С. А., Піменова О. В. Економічний зміст та сутність поняття "бізнес-модель". *Агросвіт*. 2020. № 17-18. С. 92-102. URL: http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=3295&i=12 (дата звернення: 15.10.2022).
18. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. Вип. 3(1). С. 113-122. URL:

http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2016_3_113-3-2016-2.pdf (дата звернення: 17.10.2022).

19. Филюк Г. М. Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2013. Вип. 10. С. 5-8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2013_10_3 (дата звернення: 03.10.2022).
20. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. С. 125-131. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vnulpm_2013_769_20 (дата звернення: 07.10.2022).
21. Щербина К. О. Аналіз нотацій моделювання бізнес-процесів щодо створення інтерактивних регламентів. *Вісник НТУ «ХПІ», серія: Нові рішення у сучасних технологіях*. 2017. № 32 (1254). С. 80-84. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f5c70002-db22-4986-bd59-47e8fe16ebf6/content (дата звернення: 20.10.2022).
22. Aalst, Wil van der, et al. Process mining manifesto. *International conference on business process management*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2011. URL: https://www.iaria.org/conferences2022/fileseKNOW22/60017_eKNOW.pdf (last accessed: 09.10.2022).
23. Ardhapurkar P. M., Nisha D. Tathe & Neha D. Tathe. A review on business process reengineering. *Global Journal of Engineering Science and Researches*. *URL:* http://www.gjesr.com/Issues%20PDF/NC-Rase%2018%20(Recent%20Advances%20in%20Science%20and%20Engineering)/Track-4/23.pdf (last accessed: 14.11.2022).

24. Bahramnejad Pedram, Seyyed Mehran Sharafi & Akbar Nabiollahi, A method for Business Process Reengineering based on enterprise ontology. *International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA)*. January 2015. Vol. 6. №1. P. 25-39. URL: https://arxiv.org/abs/1503.07713 (last accessed: 14.11.2022).
25. Grishnova O., Kharazishvili Y., Kwilinski A., Dzwigol H. Social safety of society for developing countries to meet sustainable development standards: Indicators, level, strategic benchmarks (with calculations based on the case study of Ukraine). *Sustainability*. 2020. 12(21), 8953. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/12/21/8953 (last accessed: 03.10.2022).
26. Grishnova O., Mishchuk H. Empirical study of the comfort of living and working environment – Ukraine and Europe: comparative assessment. Journal of International Studies. 2015. 8(1). P. 67-80. URL: https://www.jois.eu/?199,en_empirical-study-of-the-comfort-of-living-and-working-environment-%E2%80%93-ukraine-and-europe-comparative-assessment (last accessed: 03.10.2022).
27. Jovanović Stefan Z., Đurić Jelena S., and Šibalija Tatjana V. Robotic process automation: overview and opportunities. *International Journal «Advanced Quality»*. Belgrade, Serbia. 2018. Vol. 46. No. 3-4. P. 34-39. URL: https://www.researchgate.net/profile/Stefan-Jovanovic/publication/332970286_ROBOTIC_PROCESS_AUTOMATION_OVERVIEW_AND_OPPORTUNITIES/links/5cd42bac92851c4eab8df360/ROBOTIC-PROCESS-AUTOMATION-OVERVIEW-AND-OPPORTUNITIES.pdf (last accessed: 14.11.2022).
28. Paschek Daniel, Ivascu Larisa & Draghici. Knowledge management–the foundation for a successful business process management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 238. 2018. P. 182-191. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042818300223 (last accessed: 24.10.2022).
29. Pimenova O., Pimenov S. Improving the efficiency of business model of an enterprise through preparation of integrated reporting. *Theoretical and applied*

issues of economics. 2020. P. 155–160. URL: https://doi.org/10.17721/tppe.2020.41.5 (last accessed: 15.02.2023).

30. Pimenowa O., Pimenov S., Fyliuk H., Sitnicki M. W., Kolosha V., Kurinskyi D. Sustainable Business Model of Modern Enterprises in Conditions of Uncertainty and Turbulence. *Sustainability*. 2023. 15(3), 2654. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2654 (last accessed: 15.02.2023).
31. Pourshahid Alireza, et al. Business process management with the user requirements notation. *Electronic Commerce Research*. 2009. P. 269-316. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10660-009-9039-z (last accessed: 22.10.2022).
32. Schwemmer Martin, Klaus Peter. Top 100 in European Transport and Logistics Services 2019/2020. *Fraunhofer SCS*. 2020. Nürnberg. URL: https://www.scs.fraunhofer.de/content/dam/scs/DE/publikationen/studien/maerkte-standorte-logistik/FhG-IIS_EN_TOP100_2021_Executive-Summary.pdf (last accessed: 18.12.2022).
33. Smętkowska M. & Mrugalska B. Using Six Sigma DMAIC to improve the quality of the production process: a case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2018. 238. P. 590-596. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042818300697 (last accessed: 09.10.2022).
34. Smirnov, S., Reijers, H. A., Weske, M., & Nugteren, T. Business process model abstraction: a definition, catalog, and survey. *Distributed and Parallel Databases*. 2012. №30. P. 63-99. URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s10619-011-7088-5 (last accessed: 07.10.2022).
35. Szelągowski Marek. Evolution of the BPM Lifecycle. *Federated Conference on Computer Science and Information Systems*. 2018. Vol. 10. URL: https://annals-csis.org/Volume_17/drp/pdf/46.pdf (last accessed: 09.10.2022).
36. Understanding BPM and Related Improvement Methodologies. *BPM Resource Center (An unbiased, straightforward resource for Business Managers and*

Analysts on BPM & BPMS). 2014. URL: http://www.what-is-bpm.com/get_started/bpm_methodology.html (last accessed: 09.10.2022).

37. World Bank, World Development Indicators. (22.12.2022). Logistics performance index (current US$). [Data file] URL: https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.OVRL.XQ (last accessed: 14.12.2022).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Обсяг реалізованих послуг підприємствами сфери послуг за секцією Н та загалом 2019-2021 рр.

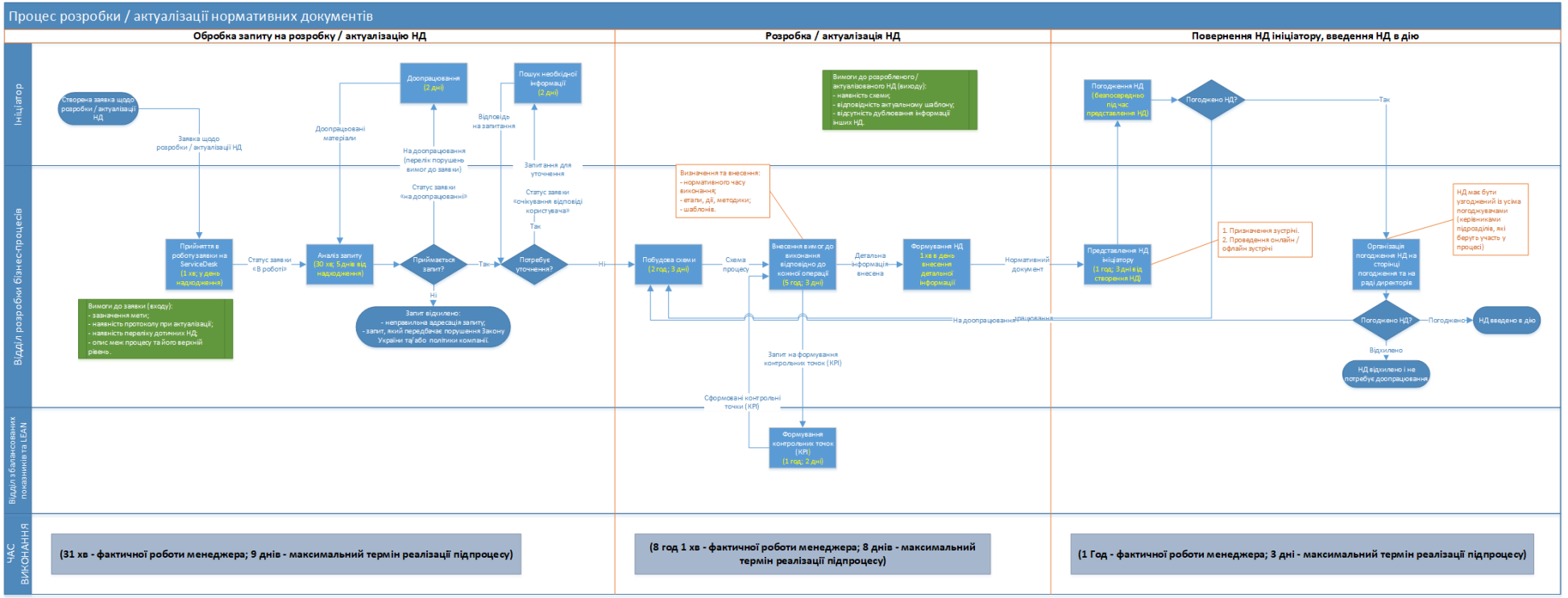
Період	Вид послуг	Обсяг реалізованих послуг, тис.грн / *Volume of the sold services, UAH thousand*	% від загального обсягу	У т.ч. реалізовано послуг населенню / *which includes services sold to population*	
				усього, тис. грн / *total, UAH thousand*	у % до загального обсягу / *% of the total*
2019 I квартал	Усього	215197449,4	100,0	45406622,3	21,1
	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	96445882,7	44,8	11622135,9	12,1
2019 II квартал	Усього	221108628,8	100	48080714,0	21,7
	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	94146591,8	42,6	13532778,1	14,4
2019 III квартал	Усього	236992474,7	100	53939134,4	22,8
	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	100189978,7	42,3	15092459,0	15,1
2019 IV квартал	Усього	239366887,7	100	48749436,7	20,4
	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	99396641,6	41,5	11406125,0	11,5
2020 I квартал	Усього	226974156,2	100	52350567,6	23,1
	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	92828620,2	40,9	9934841,5	10,7
2020 II квартал	Усього	192744157,2	100,0	30924149,8	16,0
	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	84004570,2	43,6	3554856,9	4,2
2020 III квартал	Усього	238268527,5	100,0	46022169,8	19,3
	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	102347144,7	43,0	6650770,2	6,5
2020 IV квартал	Усього	264195901,9	100	46051595,6	17,4
	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	112891245,6	42,7	6313323,6	5,6
2021 I квартал	Усього	237741288,3	100	49914386,6	21,0
	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	93389618,2	39,3	6235708,3	6,7

	Усього	253948549,5	100	53944846,2	21,2
2021 II квартал	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	95264317,3	37,5	7862375,5	8,3
	Усього	290602328,1	100	65055106,8	22,4
2021 III квартал	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	112792389,9	38,8	10923843,4	9,7
	Усього	340471143,0	100	63393893,9	18,6
2021 IV квартал	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	139388732,8	40,9	9137797,2	6,6

Джерело: побудовано автором за даними [8]

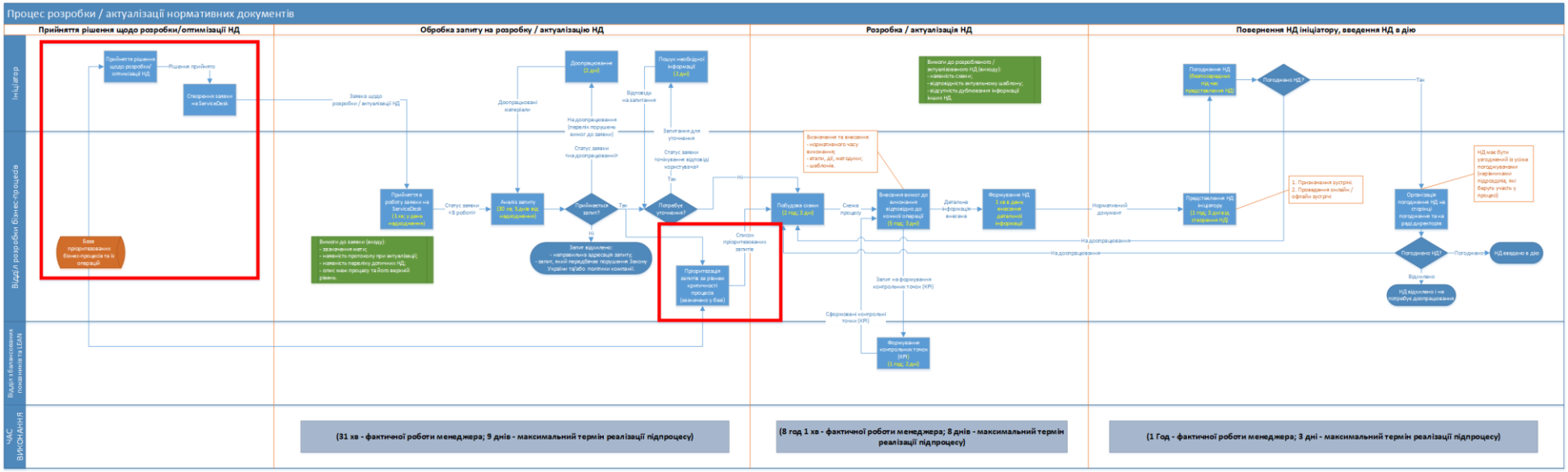
ДОДАТОК Б

Процес розробки бізнес-процесів у ТОВ «Нова Пошта»



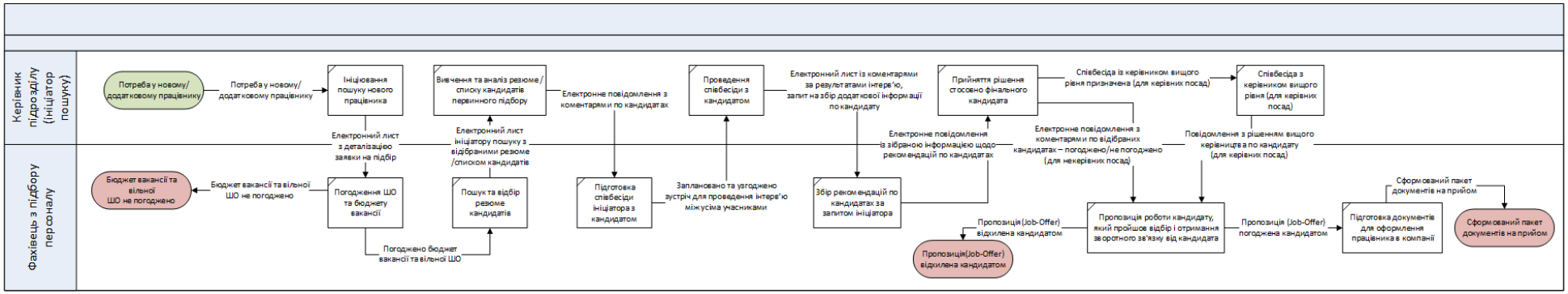
ДОДАТОК В

Оптимізований процес розробки бізнес-процесів у ТОВ «Нова Пошта»



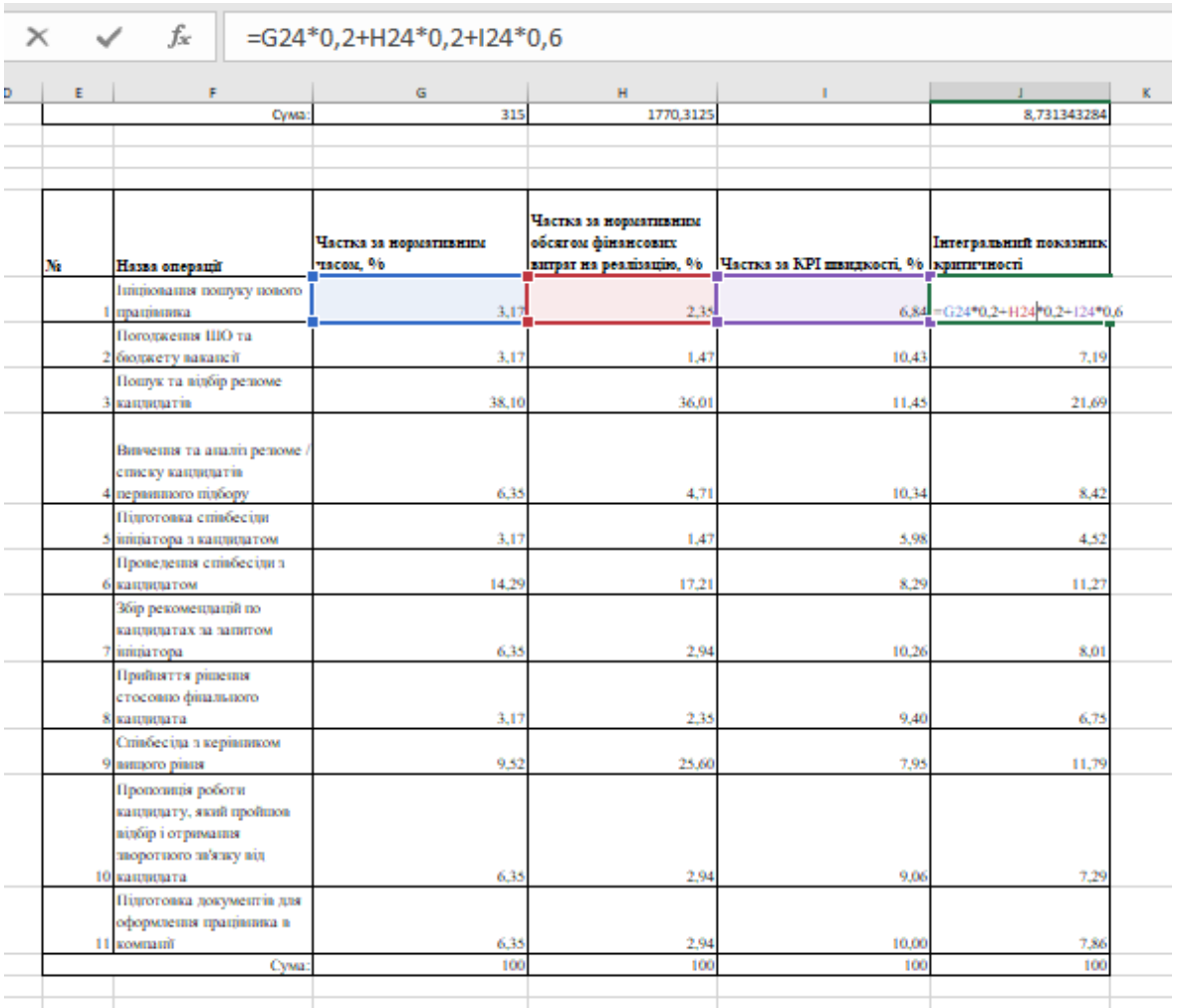
ДОДАТОК Г

Процес підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» (до оптимізації)



ДОДАТОК Д

Визначення інтегрального показника критичності операції процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта»



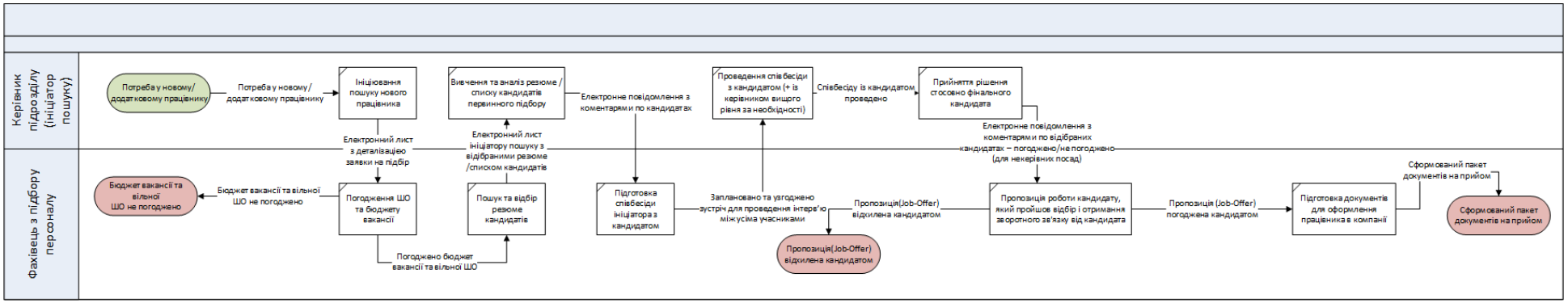
=G24*0,2+H24*0,2+I24*0,6

		Сума:	315	1770,3125		8,731343284

№	Назва операції	Частка за нормативним часом, %	Частка за нормативним обсягом фінансових витрат на реалізацію, %	Частка за KPI швидкості, %	Інтегральний показник критичності
1	Ініціювання пошуку нового працівника	3,17	2,35	6,84	=G24*0,2+H24*0,2+I24*0,6
2	Погодження ШО та бюджету вакансії	3,17	1,47	10,43	7,19
3	Пошук та відбір резюме кандидатів	38,10	36,01	11,45	21,69
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного підбору	6,35	4,71	10,34	8,42
5	Підготовка співбесіди ініціатора з кандидатом	3,17	1,47	5,98	4,52
6	Проведення співбесіди з кандидатом	14,29	17,21	8,29	11,27
7	Збір рекомендацій по кандидатах за запитом ініціатора	6,35	2,94	10,26	8,01
8	Прийняття рішення стосовно фінального кандидата	3,17	2,35	9,40	6,75
9	Співбесіда з керівником вищого рівня	9,52	25,60	7,95	11,79
10	Пропозиція роботи кандидату, який пройшов відбір і отримання зворотного зв'язку від кандидата	6,35	2,94	9,06	7,29
11	Підготовка документів для оформлення працівника в компанії	6,35	2,94	10,00	7,86
	Сума:	100	100	100	100

ДОДАТОК Е

Процес підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» (після оптимізації)



ДОДАТОК Ж

Розрахунок нормативного часу реалізації операцій із певною кількістю кандидатів (процес до оптимізації)

3,2	Скринінг резюме, перевірка виконання завдань/кейсів за їх наявності та відбір найбільш	10	26,04	=G86*10	260,42
3,3	Первинний відбір за допомогою телефонного дзвінка, онлайн	60	156,25	=G87*10	1562,50
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного	20	83,33	=G89*10	833,33
5	Підготовка співбесіди	10	26,04	=G90*5	130,21
6	Проведення співбесіди з	45	304,69	=G91*5	1523,44

ДОДАТОК И

Розрахунок нормативного обсягу фінансових витрат для реалізації операцій із певною кількістю кандидатів (процес до оптимізації)

3,2	Скринінг резюме, перевірка виконання завдань/кейсів за їх наявності та відбір найбільш	10	26,04	100	=I86*N87	ЗП Ініціатора підбору	4,166666667	за 1 хв
3,3	Первинний відбір за допомогою телефонного дзвінка, онлайн	60	156,25	600	1562,50	ЗП Фахівця з підбору	2,604166667	за 1 хв
3,4	Передача інформації по	10	26,04	10	26,04	ЗП Керівника вищого рівня	8,333333333	за 1 хв
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного	20	83,33	200	833,33			
5	Підготовка співбесіди	10	26,04	50	130,21			
6	Проведення співбесіди з	45	304,69	225	1523,44			

3,2	Скринінг резюме, перевірка виконання завдань/кейсів за їх наявності та відбір найбільш	10	26,04	100	260,42	
3,3	Первинний відбір за допомогою телефонного дзвінка, онлайн	60	156,25	600	=I87*N87	
3,4	Передача інформації по	10	26,04	10	26,04	
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного	20	83,33	200	833,33	
5	Підготовка співбесіди	10	26,04	50	130,21	
6	Проведення співбесіди з	45	304,69	225	1523,44	

ЗП Ініціатора підбору	4,166666667	за 1 хв
ЗП Фахівця з підбору	2,604166667	за 1 хв
ЗП Керівника вищого рівня	8,333333333	за 1 хв

3,2	Скринінг резюме, перевірка виконання завдань/кейсів за їх наявності та відбір найбільш	10	26,04	100	260,42	
3,3	Первинний відбір за допомогою телефонного дзвінка, онлайн	60	156,25	600	1562,50	
3,4	Передача інформації по	10	26,04	10	26,04	
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного	20	83,33	200	=I89*N86	
5	Підготовка співбесіди	10	26,04	50	130,21	
6	Проведення співбесіди з	45	304,69	225	1523,44	

ЗП Ініціатора підбору	4,166666667	за 1 хв
ЗП Фахівця з підбору	2,604166667	за 1 хв
ЗП Керівника вищого рівня	8,333333333	за 1 хв

3,2	Скринінг резюме, перевірка виконання завдань/кейсів за їх наявності та відбір найбільш	10	26,04	100	260,42	ЗП Ініціатора підбору	4,166666667	за 1 хв
3,3	Первинний відбір за допомогою телефонного дзвінка, онлайн	60	156,25	600	1562,50	ЗП Фахівця з підбору	2,604166667	за 1 хв
3,4	Передача інформації по	10	26,04	10	26,04	ЗП Керівника вищого рівня	8,333333333	за 1 хв
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного	20	83,33	200	833,33			
5	Підготовка співбесіди	10	26,04	50	=I90*N87			
6	Проведення співбесіди з	45	304,69	225	1523,44			

3,2	Скринінг резюме, перевірка виконання завдань/кейсів за їх наявності та відбір найбільш	10	26,04	100	260,42	ЗП Ініціатора підбору	4,166666667	за 1 хв
3,3	Первинний відбір за допомогою телефонного дзвінка, онлайн	60	156,25	600	1562,50	ЗП Фахівця з підбору	2,604166667	за 1 хв
3,4	Передача інформації по	10	26,04	10	26,04	ЗП Керівника вищого рівня	8,333333333	за 1 хв
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного	20	83,33	200	833,33			
5	Підготовка співбесіди	10	26,04	50	130,21			
6	Проведення співбесіди з	45	304,69	225	=I91*N87+I91*N86			

ДОДАТОК К

Розрахунок нормативного часу реалізації операцій із певною кількістю кандидатів (процес після оптимізації)

3,2	Аналіз отриманої заповненої електронної форми	20	52,08	=G115*10	520,83
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного	20	83,33	=G117*10	833,33
5	Підготовка співбесіди	10	26,04	=G118*5	130,21
6	Проведення співбесіди з кандидатом (+ із керівником вищого	45	388,02	=G119*5	1606,77

ДОДАТОК Л

Розрахунок нормативного обсягу фінансових витрат для реалізації операцій із певною кількістю кандидатів (процес після оптимізації)

3,2	Аналіз отриманої заповненої електронної форми	20	52,08	200	=I115*N118
3,3	Передача інформації по	10	26,04	10	26,04
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного	20	83,33	200	833,33
5	Підготовка співбесіди	10	26,04	50	130,21
6	Проведення співбесіди з кандидатом (+ із керівником вищого	45	388,02	225	1606,77

ЗП Ініціатора підбору	4,166666667	за 1 хв
ЗП Фахівця з підбору	2,604166667	за 1 хв
ЗП Керівника вищого рівня	8,333333333	за 1 хв

3,2	Аналіз отриманої заповненої електронної форми	20	52,08	200	520,83
3,3	Передача інформації по	10	26,04	10	26,04
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного	20	83,33	200	=I117*N117
5	Підготовка співбесіди	10	26,04	50	130,21
6	Проведення співбесіди з кандидатом (+ із керівником вищого	45	388,02	225	1606,77

ЗП Ініціатора підбору	4,166666667	за 1 хв
ЗП Фахівця з підбору	2,604166667	за 1 хв
ЗП Керівника вищого рівня	8,333333333	за 1 хв

3,2	Аналіз отриманої заповненої електронної форми	20	52,08	200	520,83
3,3	Передача інформації по	10	26,04	10	26,04
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного	20	83,33	200	833,33
5	Підготовка співбесіди	10	26,04	50	=I118*N118
6	Проведення співбесіди з кандидатом (+ із керівником вищого	45	388,02	225	1606,77

ЗП Ініціатора підбору	4,166666667	за 1 хв
ЗП Фахівця з підбору	2,604166667	за 1 хв
ЗП Керівника вищого рівня	8,333333333	за 1 хв

3,2	Аналіз отриманої заповненої електронної форми	20	52,08	200	520,83
3,3	Передача інформації по	10	26,04	10	26,04
4	Вивчення та аналіз резюме / списку кандидатів первинного	20	83,33	200	833,33
5	Підготовка співбесіди	10	26,04	50	130,21
6	Проведення співбесіди з кандидатом (+ із керівником вищого	45	388,02	225	=I119*N$118+I119*N117+10*N119

ЗП Ініціатора підбору	4,166666667	за 1 хв
ЗП Фахівця з підбору	2,604166667	за 1 хв
ЗП Керівника вищого рівня	8,333333333	за 1 хв