

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
**Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного
управління**

Болтава Сергій Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти в називному відмінку)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «Управління бізнес-процесами в організації»

ІН15-9-22-Б1УБ (4.0д)

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Науковий керівник

доктор філософії з економіки

(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

Болтава С. В.

(прізвище та ініціали)

Положенцев Д.В.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри УПЕППУ

К.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Попова Г.Ю.

(прізвище та ініціали)

Чернігів 2026 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІВНІЧНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ГЕРОЇВ КРУТ
**Кафедра управління персоналом, економіки праці та публічного
управління**

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень
 Ступінь вищої освіти: бакалавр
 Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність: 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
 Освітня кваліфікація: бакалавр з менеджменту за спеціалізацією «Економіка та управління бізнесом»

«Затверджую»
 Завідувач кафедри
 Попова Г.Ю.

(підпис)

Завдання
на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

Болтаві Сергію Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

«Управління бізнес-процесами в організації»

Керівник кваліфікаційної роботи

доктор філософії з економіки

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Положенцев Дмитро Валентинович

(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи на попередній захист 15.05.2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи):

Дослідити теоретичні засади управління бізнес-процесами в організації, розкрити сутність, роль, класифікацію та методичні підходи до їх організації, оцінювання й удосконалення. Проаналізувати систему управління бізнес-процесами в ТОВ «Нова пошта» з урахуванням особливостей діяльності підприємства у сфері логістичних послуг, організації основних, допоміжних та управлінських процесів, цифрового супроводу операцій і взаємодії з клієнтами. Визначити проблеми та недоліки у функціонуванні бізнес-процесів підприємства, зокрема щодо координації операцій, інформаційного забезпечення, швидкості виконання процесів, рівня автоматизації та контролю результативності. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «Нова пошта» на основі сучасних управлінських підходів, цифрових інструментів, оптимізації процесних зв'язків і підвищення якості сервісу. Оцінити очікувану ефективність запропонованих заходів та їх вплив на результативність діяльності підприємства, скорочення витрат, підвищення продуктивності, покращення клієнтського обслуговування і керованості бізнес-процесів.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження:
рисунки, таблиці, графіки, формули, розрахунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примі тки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
	Вступ	16.02.2026- 02.03.2026		
	Розділ 1.	02.03.2026– 16.03.2026		
	Розділ 2.	16.03.2026– 06.04.2026		
	Розділ 3.	06.04.2026– 22.04.2026		
	Висновки	До 30.04.2026		

6. Дата видачі завдання 28.08.2025 р.

Здобувач (ка) _____
 (підпис)

Болтава С. В.
 (прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
 (підпис)

Положенцев Д.В.
 (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Болтава С. В. «Управління бізнес-процесами в організації» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»», Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут – Чернігів, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі бізнес-процесів у забезпеченні ефективності діяльності сучасних організацій, підвищенні якості управління, скороченні витрат, покращенні сервісу та формуванні стійких конкурентних переваг. В умовах цифровізації, посилення конкуренції та підвищення вимог споживачів управління бізнес-процесами набуває особливого значення для підприємств логістичної сфери, діяльність яких залежить від узгодженості великої кількості операцій, швидкості оброблення інформації та якості взаємодії з клієнтами.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад управління бізнес-процесами в організації, аналізі сучасного стану їх функціонування в ТОВ «Нова пошта» та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства.

У роботі розкрито сутність, роль і класифікацію бізнес-процесів, узагальнено методичні підходи та інструменти їх управління, досліджено сучасні тенденції вдосконалення бізнес-процесів у діяльності організацій. Проведено аналіз організаційно-управлінських особливостей ТОВ «Нова пошта», оцінено основні бізнес-процеси підприємства, визначено проблеми та недоліки в системі їх організації. Запропоновано напрями оптимізації бізнес-процесів, використання цифрових інструментів і підвищення результативності управлінських рішень.

Методи дослідження, використані у роботі: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, порівняльний аналіз, системний підхід, логічне узагальнення, елементи економічного аналізу та прогнозування.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління, процесний підхід, організація, логістика, цифровізація, оптимізація, ТОВ «Нова пошта».

ANNOTATION

Boltava S. V. “Business Process Management in an Organization” – Manuscript.

Qualification work for obtaining the first (bachelor’s) level of higher education – Private Joint-Stock Company “Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management’”, Northern Ukrainian Institute named after the Heroes of Kruty – Chernihiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the growing role of business processes in ensuring the efficiency of modern organizations, improving management quality, reducing costs, enhancing service quality, and forming sustainable competitive advantages. In the context of digitalization, increasing competition, and growing consumer expectations, business process management is especially important for logistics companies whose performance depends on the coordination of numerous operations, the speed of information processing, and the quality of customer interaction.

The aim of the qualification work is to substantiate the theoretical foundations of business process management in an organization, analyze the current state of their functioning at LLC “Nova Poshta”, and develop practical recommendations for improving the company’s business process management system.

The paper examines the essence, role, and classification of business processes, summarizes methodological approaches and tools for their management, and explores modern trends in business process improvement. The organizational and managerial characteristics of LLC “Nova Poshta” are analyzed, the main business processes of the enterprise are assessed, and problems and shortcomings in their organization are identified. The work proposes directions for optimizing business processes, applying digital tools, and improving the effectiveness of managerial decisions.

The research methods used in the work include theoretical generalization, analysis and synthesis, comparative analysis, systemic approach, logical generalization, elements of economic analysis, and forecasting.

Keywords: business processes, management, process approach, organization, logistics, digitalization, optimization, LLC “Nova Poshta”.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Сутність, роль і класифікація бізнес-процесів в організації.....	10
1.2. Методичні підходи та інструменти управління бізнес-процесами.....	20
1.3. Сучасні тенденції удосконалення бізнес-процесів в діяльності організацій.....	31
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «НОВА ПОШТА».....	40
2.1. Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Нова пошта».....	40
2.2. Оцінка основних бізнес-процесів та особливостей їх організації в ТОВ «Нова пошта».....	48
2.3. Проблеми та недоліки в системі управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта».....	62
Висновки до розділу 2.....	69
РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «НОВА ПОШТА».....	72
3.1. Оптимізація бізнес-процесів організації на основі сучасних управлінських підходів.....	72
3.2. Використання цифрових інструментів у вдосконаленні управління бізнес-процесами.....	82
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	91
Висновки до розділу 3.....	100
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності організації дедалі більше залежить не лише від наявності ресурсів, фінансових можливостей чи ринкової позиції, а й від того, наскільки раціонально в ній побудовані та узгоджені внутрішні процеси. Саме бізнес-процеси забезпечують перетворення ресурсів, інформації, управлінських рішень і трудових зусиль у конкретний результат, що має цінність для споживача. Від того, як організація проектує, координує, контролює та вдосконалює свої бізнес-процеси, значною мірою залежить її здатність підтримувати стабільність діяльності, швидко реагувати на зміни середовища та досягати поставлених цілей.

У сучасній практиці бізнес-процеси стають не лише об'єктом організаційного впорядкування, а й джерелом формування конкурентних переваг. Чітко визначені, технологічно підтримані та орієнтовані на результат процеси дають змогу скорочувати витрати, підвищувати продуктивність праці, забезпечувати належний рівень сервісу та посилювати керованість організації загалом. Натомість неузгодженість процесів, дублювання функцій, надмірна бюрократизація, затримки у передаванні інформації чи недостатня цифрова підтримка можуть знижувати ефективність навіть тих підприємств, які мають значний ринковий потенціал. Саме тому дослідження системи управління бізнес-процесами є важливим як у теоретичному, так і в прикладному аспектах.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для підприємств логістичної сфери, діяльність яких безпосередньо пов'язана з координацією великої кількості взаємопов'язаних операцій. У таких організаціях результат залежить від злагодженості процесів приймання, оброблення, транспортування, сортування, доставки, інформаційного супроводу та комунікації з клієнтами. Будь-які порушення у функціонуванні хоча б однієї процесної ланки здатні вплинути на якість обслуговування, строки виконання замовлень, витрати підприємства та загальне сприйняття компанії на ринку. У зв'язку з цим питання

управління бізнес-процесами є особливо значущими саме для логістичних операторів.

Питання управління бізнес-процесами, процесного підходу до організації діяльності, оптимізації управлінських і операційних процедур, а також підвищення ефективності діяльності підприємств розглядалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Науковці досліджували сутність бізнес-процесів, їх класифікацію, особливості моделювання, регламентації, оцінювання та вдосконалення. Разом із тим сучасні умови господарювання, зростання ролі цифрових рішень, посилення конкуренції на ринку послуг, необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищення вимог споживачів зумовлюють потребу у подальшому поглибленні досліджень у цій сфері.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад управління бізнес-процесами в організації, аналіз сучасного стану їх функціонування в ТОВ «Нова пошта» та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:
розкрити сутність, роль і класифікацію бізнес-процесів в організації;
узагальнити методичні підходи та інструменти управління бізнес-процесами;

дослідити сучасні тенденції удосконалення бізнес-процесів у діяльності організацій;

надати організаційно-управлінську характеристику ТОВ «Нова пошта»;
оцінити основні бізнес-процеси та особливості їх організації в ТОВ «Нова пошта»;

виявити проблеми в системі управління бізнес-процесами підприємства;
обґрунтувати напрями вдосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «Нова пошта»;

оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами в сучасній

організації.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування і вдосконалення системи управління бізнес-процесами в ТОВ «Нова пошта».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод теоретичного узагальнення застосовано для розкриття сутності бізнес-процесів та систематизації наукових підходів до їх управління. Методи аналізу і синтезу використано під час дослідження складових системи управління бізнес-процесами та оцінювання особливостей їх функціонування на підприємстві. Порівняльний підхід дав можливість узагальнити сучасні тенденції вдосконалення бізнес-процесів у діяльності організацій. Системний підхід використано для розгляду бізнес-процесів як взаємопов'язаних елементів єдиної управлінської системи. Під час розроблення практичних рекомендацій застосовано методи узагальнення, логічного аналізу та прогнозування.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою, завданнями та логікою дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні основи управління бізнес-процесами в організації. У другому розділі здійснено аналіз системи управління бізнес-процесами в ТОВ «Нова пошта». У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення управління бізнес-процесами та оцінено ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, роль і класифікація бізнес-процесів в організації

У сучасній управлінській науці та практиці поняття бізнес-процесу посідає одне з ключових місць, оскільки саме через процеси можна побачити, як організація фактично працює, як вона використовує ресурси, як створює результат і яким чином забезпечує цінність для споживача. Якщо традиційний підхід до управління довгий час був зосереджений переважно на функціях, посадах, структурних підрозділах і вертикалі підпорядкування, то процесний підхід переносить увагу на послідовність дій, зв'язків і результатів. У такому розумінні організація постає не лише як сукупність відділів, служб і посадових осіб, а як система взаємопов'язаних процесів, кожен із яких має вхід, певну логіку виконання, відповідальних виконавців, ресурси, контрольні точки та конкретний вихід.

Важливість дослідження бізнес-процесів пояснюється тим, що саме вони дозволяють перейти від формального опису діяльності організації до її змістовного аналізу. На практиці підприємство може мати правильно побудовану організаційну структуру, затверджені посадові інструкції, регламенти та плани, однак це ще не гарантує ефективності. Реальний результат залежить від того, наскільки узгоджено між собою працюють окремі операції, чи немає дублювання функцій, зайвих погоджень, втрат часу, інформаційних розривів або нераціонального використання ресурсів. Тому бізнес-процес доцільно розглядати як таку категорію менеджменту, яка дає можливість побачити не лише «хто за що відповідає», а й «як саме створюється результат».

У науковій літературі бізнес-процес найчастіше визначається як сукупність взаємопов'язаних дій або операцій, спрямованих на перетворення

певних ресурсів у результат, що має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача. У цьому визначенні важливими є кілька моментів. По-перше, бізнес-процес не є випадковим набором дій, оскільки між його елементами існує логічний і технологічний зв'язок. По-друге, процес завжди має певний початок і завершення, тобто він запускається внаслідок потреби, замовлення, управлінського рішення чи іншого вхідного сигналу і завершується отриманням конкретного результату. По-третє, бізнес-процес має ціннісний вимір, адже його результат повинен бути потрібним певному користувачу – клієнту, партнеру, керівнику, працівнику або іншому підрозділу організації.

Показовим у цьому контексті є підхід, згідно з яким «бізнес-процес являє собою стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що за певною технологією перетворює входи на виходи, які мають цінність для споживача» [68]. Це визначення акцентує увагу не лише на послідовності дій, а й на їх стійкості та цільовій спрямованості. Тобто бізнес-процес не можна зводити до одноразового доручення або окремої операції, виконаної працівником. Він є відносно повторюваною моделлю діяльності, яка має певну логіку, може бути описана, проаналізована, виміряна та вдосконалена.

Для кращого розуміння сутності бізнес-процесу важливо відмежувати його від близьких, але не тотожних понять: функції, операції, процедури та завдання. Функція відображає певний напрям діяльності організації, наприклад управління персоналом, фінансами, маркетингом, логістикою, виробництвом або якістю. Операція є окремою дією або частиною роботи, яка виконується в межах ширшого процесу. Процедура зазвичай описує встановлений порядок виконання певних дій. Завдання ж має більш конкретний характер і часто пов'язане з виконанням певного доручення в обмежених часових межах. Бізнес-процес, на відміну від цих понять, охоплює цілісну послідовність дій, у межах якої різні функції, операції та процедури поєднуються задля отримання кінцевого результату.

Наприклад, у логістичній організації процес доставки відправлення не можна звести лише до транспортування. Він включає приймання замовлення,

ідентифікацію клієнта, оформлення відправлення, пакування або перевірку пакування, сортування, переміщення між логістичними вузлами, інформаційний супровід, доставку у відділення або за адресою, отримання підтвердження та оброблення можливого зворотного зв'язку. Кожна з цих дій може виконуватися різними працівниками і підрозділами, однак для клієнта важливим є не поділ відповідальності всередині компанії, а загальний результат – своєчасне, безпечне й зручне отримання відправлення. Саме тому бізнес-процес має розглядатися не з позиції окремого підрозділу, а з позиції руху результату від початкової потреби до задоволення споживача.

Сутність бізнес-процесів доцільно розкривати через кілька основних характеристик. Насамперед бізнес-процес має цільову спрямованість. Він існує не сам по собі, а для досягнення певного управлінського, виробничого, комерційного, сервісного або інформаційного результату. Якщо процес не створює корисного результату, його доцільність потребує перегляду. Другою важливою характеристикою є наявність входів і виходів. Входами можуть бути матеріальні ресурси, інформація, заявки, документи, потреби клієнтів, управлінські рішення, фінансові ресурси або трудові зусилля. Виходами виступають товари, послуги, управлінські рішення, звіти, виконані замовлення, оброблена інформація або інші результати діяльності.

Третьою характеристикою бізнес-процесу є послідовність і взаємозалежність дій. Окремі операції не існують ізольовано: результат однієї дії часто стає основою для виконання наступної. Саме тому навіть незначний збій у певній ланці може вплинути на весь процес. Четвертою характеристикою є наявність виконавців і відповідальних осіб. У сучасному менеджменті дедалі більшого значення набуває поняття власника процесу – особи або управлінської ролі, яка відповідає не лише за виконання окремої функції, а за результат процесу в цілому. П'ятою характеристикою є вимірюваність, адже процесом неможливо ефективно управляти, якщо не визначено показники його результативності, якості, тривалості, вартості або продуктивності.

Окрему увагу слід звернути на те, що бізнес-процеси не обмежуються

лише виробничими або операційними діями. У багатьох організаціях помилково вважають процесами лише ті роботи, які безпосередньо пов'язані з виготовленням продукції, наданням послуги або обслуговуванням клієнта. Насправді процесний підхід охоплює всю діяльність організації: стратегічне планування, управління персоналом, фінансове забезпечення, документообіг, закупівлі, комунікації, контроль якості, роботу з клієнтами, управління ризиками, інформаційний супровід та розвиток. Саме тому бізнес-процеси варто розглядати як універсальний спосіб опису організаційної діяльності.

Узагальнюючи наведені підходи, бізнес-процес можна визначити як логічно впорядковану, повторювану та керовану сукупність взаємопов'язаних дій, що забезпечує перетворення ресурсів, інформації та управлінських впливів у результат, цінний для споживача або самої організації. Таке визначення дозволяє поєднати кілька важливих аспектів: організаційний, ресурсний, управлінський, результативний і ціннісний. Воно також підкреслює, що бізнес-процес не є лише технічною схемою руху операцій, а виступає елементом системи управління.

Роль бізнес-процесів в організації проявляється насамперед у тому, що вони забезпечують зв'язок між цілями підприємства та щоденною діяльністю його працівників. Стратегічні цілі організації самі по собі не реалізуються автоматично. Вони потребують переведення у конкретні дії, правила, рішення, операції, процедури й показники. Саме через бізнес-процеси загальні цілі набувають практичного змісту. Наприклад, якщо компанія декларує орієнтацію на клієнта, це має бути відображено не лише у місії або рекламних матеріалах, а й у процесах приймання замовлень, консультування, оброблення звернень, доставки, повернення, реагування на скарги та оцінювання якості сервісу.

Бізнес-процеси також виконують координаційну роль. У більшості сучасних організацій результат створюється не одним працівником і навіть не одним підрозділом, а через взаємодію багатьох учасників. Чим складнішою є організація, тим вищим стає ризик розриву між окремими функціями. Наприклад, відділ продажу може орієнтуватися на швидке залучення клієнтів,

операційний підрозділ – на стабільність виконання замовлень, фінансова служба – на контроль витрат, а служба підтримки – на якість комунікації. Якщо ці напрями не поєднані процесною логікою, виникають суперечності, затримки й взаємні претензії. Бізнес-процес дозволяє узгодити дії різних підрозділів навколо спільного результату.

Значення бізнес-процесів особливо зростає в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Організації змушені швидко реагувати на зміну попиту, поведінки клієнтів, технологічних можливостей, конкурентного тиску, нормативних вимог і логістичних обмежень. У такій ситуації ефективність визначається не лише наявністю ресурсів, а й здатністю швидко перебудовувати внутрішні процеси. Жорсткі, громіздкі, надмірно бюрократизовані процеси знижують адаптивність організації. Натомість прозорі, вимірювані та гнучкі бізнес-процеси дають можливість своєчасно виявляти проблеми, скорочувати зайві операції, автоматизувати повторювані дії та підвищувати якість управлінських рішень.

У цьому зв'язку слушною є думка, що «процесний підхід дає змогу розглядати діяльність організації як сукупність взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на досягнення запланованого результату та задоволення потреб споживача» [31]. Ця позиція є важливою для теми дослідження, оскільки вона підкреслює два ключові орієнтири управління бізнес-процесами: результат і споживача. Якщо організація аналізує лише внутрішні функції, вона може не помічати, що частина дій не додає цінності. Якщо ж вона аналізує процеси, то стає можливим оцінити, які саме операції впливають на кінцевий результат, а які створюють зайве навантаження.

Бізнес-процеси відіграють також контрольну роль. Завдяки опису процесів керівництво отримує можливість не просто оцінювати кінцевий результат, а відстежувати, на якому саме етапі виникають відхилення. Це особливо важливо для організацій, де результат залежить від великої кількості повторюваних операцій. Якщо немає процесного опису, проблема часто сприймається загально: «затримується виконання», «зростають витрати», «погіршується якість»,

«клієнти незадоволені». Натомість процесний аналіз дозволяє деталізувати причини: затримка може виникати через тривале погодження, дублювання перевірок, недостатню автоматизацію, неузгодженість між підрозділами, неправильний розподіл відповідальності або нерівномірне навантаження на персонал.

Ще одним важливим аспектом є те, що бізнес-процеси створюють основу для стандартизації діяльності. Стандартизація не означає механічного обмеження ініціативи працівників. Йдеться про встановлення зрозумілих правил виконання повторюваних дій, що дозволяє забезпечити стабільність результату. Для організацій, які працюють із великою кількістю клієнтів, замовлень, документів або операцій, стандартизація є необхідною умовою керованості. Водночас процесний підхід не заперечує гнучкості. Навпаки, добре описаний процес легше змінити, ніж хаотичну сукупність неформальних дій, оскільки стає зрозуміло, які елементи потребують коригування.

Важливо підкреслити, що бізнес-процеси пов'язані не лише з ефективністю, а й з організаційною відповідальністю. У функціональній структурі працівники часто відповідають за виконання своїх вузьких завдань, але не завжди бачать загальний результат. Це може призводити до ситуації, коли кожен підрозділ формально виконує свою роботу, однак клієнт або кінцевий користувач залишається незадоволеним. Процесний підхід зміщує акцент із локального виконання на кінцевий результат. Саме тому в управлінні бізнес-процесами важливо визначати не лише виконавців операцій, а й відповідальних за процес у цілому.

Для розкриття сутності бізнес-процесів важливе значення має їх класифікація. Вона дозволяє впорядкувати різні види процесів, визначити їх місце в діяльності організації та обрати відповідні методи управління. Без класифікації всі процеси можуть сприйматися як однаково важливі й однотипні, що ускладнює аналіз. Насправді процеси відрізняються за призначенням, рівнем управління, впливом на створення цінності, частотою повторення, ступенем формалізації, кількістю учасників і характером результату.

Найпоширенішим є поділ бізнес-процесів на основні, допоміжні та управлінські. Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані зі створенням продукту або послуги, які отримує зовнішній споживач. Саме вони формують головну цінність організації на ринку. Для виробничого підприємства такими процесами можуть бути закупівля сировини, виробництво, контроль якості, збут. Для логістичної компанії – приймання відправлень, сортування, транспортування, доставка, обслуговування клієнтів. Допоміжні процеси не створюють ринкову цінність безпосередньо, але забезпечують функціонування основних процесів. До них належать кадрове забезпечення, ІТ-підтримка, бухгалтерський облік, адміністративне обслуговування, матеріально-технічне забезпечення. Управлінські процеси пов'язані з плануванням, організацією, мотивацією, контролем, аналізом, прийняттям рішень і стратегічним розвитком.

У наукових джерелах підкреслюється, що «основні процеси створюють цінність для зовнішнього споживача, допоміжні забезпечують умови для їх виконання, а управлінські спрямовані на координацію та розвиток діяльності організації» [39]. Така класифікація є практично значущою, оскільки дозволяє керівництву розмежувати процеси за їхнім внеском у кінцевий результат. Водночас важливо розуміти, що допоміжні й управлінські процеси не є другорядними у спрощеному сенсі. Якщо вони організовані неефективно, це неминуче позначається на основних процесах. Наприклад, слабка ІТ-підтримка може уповільнювати оброблення замовлень, недосконале кадрове забезпечення – погіршувати якість сервісу, а неефективне планування – створювати перевантаження окремих ланок.

Крім поділу на основні, допоміжні та управлінські, бізнес-процеси можна класифікувати за рівнем управління. На стратегічному рівні розглядаються процеси, пов'язані з визначенням напрямів розвитку організації, формуванням конкурентних переваг, вибором ринкової позиції, інвестиційними рішеннями та довгостроковим плануванням. На тактичному рівні процеси пов'язані з розподілом ресурсів, організацією роботи підрозділів, плануванням середньострокових показників, координацією програм і проектів. На

операційному рівні знаходяться щоденні повторювані процеси, які безпосередньо забезпечують виконання замовлень, надання послуг, виробництво, облік, комунікацію з клієнтами та інші поточні дії.

За характером результату бізнес-процеси можна поділити на матеріальні, інформаційні, сервісні та управлінські. Матеріальні процеси пов'язані з рухом фізичних ресурсів, товарів, сировини, готової продукції або відправлень. Інформаційні процеси забезпечують створення, оброблення, передавання, зберігання та використання інформації. Сервісні процеси спрямовані на взаємодію з клієнтом і формування якості обслуговування. Управлінські процеси забезпечують прийняття рішень, контроль, планування та координацію. У реальній діяльності ці види часто поєднуються. Наприклад, доставка відправлення є матеріальним процесом, але вона неможлива без інформаційного супроводу, сервісної взаємодії з клієнтом і управлінського контролю.

За ступенем повторюваності процеси можуть бути регулярними, періодичними та унікальними. Регулярні процеси виконуються постійно або щоденно, наприклад оброблення замовлень, приймання клієнтів, нарахування заробітної плати, ведення обліку. Періодичні процеси здійснюються через певні проміжки часу: складання звітності, планування бюджету, оцінювання персоналу, проведення інвентаризації. Унікальні процеси мають проектний характер і виконуються для досягнення конкретної мети, наприклад запуск нового сервісу, впровадження інформаційної системи, відкриття нового підрозділу або реорганізація структури.

За межами проходження процеси можуть бути внутрішньофункціональними, міжфункціональними і міжорганізаційними. Внутрішньофункціональні процеси відбуваються в межах одного підрозділу. Міжфункціональні охоплюють кілька підрозділів і потребують координації між ними. Саме вони найчастіше є найбільш проблемними, оскільки на стиках відповідальності виникають затримки, непорозуміння й дублювання. Міжорганізаційні процеси виходять за межі однієї компанії та включають взаємодію з постачальниками, партнерами, клієнтами, державними органами,

фінансовими установами або іншими учасниками ринку.

Для систематизації основних підходів до класифікації бізнес-процесів доцільно подати їх у вигляді таблиці. Такий формат дозволяє не лише перерахувати види процесів, а й показати, за якою ознакою вони розмежовуються та яке значення мають для управління організацією.

Таблиця 1.1 – Класифікація бізнес-процесів організації за основними ознаками

Класифікаційна ознака	Основні види бізнес-процесів	Зміст і управлінське значення
За роллю у створенні цінності	Основні, допоміжні, управлінські	Дозволяють визначити, які процеси безпосередньо формують результат для споживача, які забезпечують їх виконання, а які координують і спрямовують діяльність організації
За рівнем управління	Стратегічні, тактичні, операційні	Відображають зв'язок процесів із довгостроковим розвитком, середньостроковою організацією діяльності та щоденним виконанням робіт
За характером результату	Матеріальні, інформаційні, сервісні, управлінські	Показують, який саме результат створюється в межах процесу: рух товарів, оброблення інформації, обслуговування клієнта або прийняття управлінських рішень
За ступенем повторюваності	Регулярні, періодичні, унікальні	Дають можливість визначити рівень стандартизації процесу, потребу в регламентації, автоматизації або проектному управлінні
За межами проходження	Внутрішньофункціональні, міжфункціональні, міжорганізаційні	Дозволяють оцінити складність координації, кількість учасників процесу та ризики виникнення розривів між виконавцями
За ступенем формалізації	Формалізовані, частково формалізовані, неформалізовані	Характеризують наявність регламентів, інструкцій, стандартів, цифрових маршрутів і контрольних точок
За впливом на розвиток організації	Поточні, інноваційні, процеси вдосконалення	Відображають спрямованість процесів або на підтримання стабільної діяльності, або на зміни, оновлення та підвищення ефективності

Наведена класифікація свідчить, що бізнес-процеси є багатовимірним

явищем. Один і той самий процес може одночасно належати до кількох класифікаційних груп. Наприклад, процес доставки у логістичній компанії є основним за роллю у створенні цінності, операційним за рівнем управління, матеріально-інформаційним за характером результату, регулярним за повторюваністю і міжфункціональним за межами проходження. Саме така багатовимірність ускладнює управління процесами, але водночас дає можливість глибше аналізувати їхню ефективність.

Особливого значення набуває класифікація процесів за ступенем формалізації. Формалізовані процеси мають чітко визначений порядок виконання, закріплені відповідальні особи, регламенти, інструкції, цифрові маршрути або стандарти. Частково формалізовані процеси мають загальні правила, однак значна частина дій залежить від практичного досвіду працівників або неформальних домовленостей. Неформалізовані процеси існують фактично, але не описані в документах і не мають чітких контрольних точок. Для невеликих організацій певний рівень неформальності може бути прийнятним, однак зі зростанням масштабів діяльності він стає джерелом управлінських ризиків.

Класифікація бізнес-процесів має не лише теоретичне, а й практичне значення. Вона допомагає визначити пріоритети управління. Основні процеси потребують особливої уваги з погляду якості, швидкості, клієнтського досвіду та витрат. Допоміжні процеси доцільно аналізувати з позиції їхнього впливу на основні процеси та можливостей оптимізації. Управлінські процеси потребують оцінювання з позиції своєчасності рішень, повноти інформації, відповідальності та контролю. Міжфункціональні процеси варто досліджувати з погляду координації, оскільки саме на межі підрозділів найчастіше виникають організаційні втрати.

Не менш важливою є роль бізнес-процесів у формуванні клієнтоорієнтованості організації. Клієнт зазвичай не бачить внутрішньої структури підприємства і не оцінює роботу кожного підрозділу окремо. Він сприймає результат комплексно: наскільки швидко було виконано замовлення, чи була зрозумілою комунікація, чи відповідає послуга очікуванням, чи легко

вирішуються проблемні ситуації. Тому бізнес-процеси мають проектуватися не лише з позиції внутрішньої зручності організації, а й з позиції споживчої цінності. Це особливо актуально для сервісних і логістичних компаній, де якість результату значною мірою залежить від швидкості, точності та прозорості процесів.

Управлінське значення бізнес-процесів полягає також у тому, що вони створюють основу для подальшого вдосконалення діяльності. Неможливо якісно оптимізувати те, що не описано і не вимірюється. Якщо процес має визначені етапи, відповідальних осіб, ресурси, строки, показники та контрольні точки, його можна аналізувати: виявляти зайві операції, скорочувати час виконання, зменшувати витрати, автоматизувати повторювані дії, перерозподіляти навантаження, підвищувати якість результату. Саме тому опис, класифікація і розуміння бізнес-процесів є необхідною передумовою їх подальшого управління.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що бізнес-процеси є не просто елементом внутрішньої організації праці, а важливою основою функціонування підприємства як цілісної системи. Вони поєднують ресурси, персонал, інформацію, технології, управлінські рішення та потреби споживачів. Через бізнес-процеси організація реалізує свої цілі, забезпечує стабільність діяльності, координує роботу підрозділів, контролює якість результатів і створює передумови для розвитку. Саме тому їх сутність, роль і класифікація мають розглядатися як базова теоретична основа для подальшого дослідження методичних підходів до управління бізнес-процесами та практичного аналізу їх функціонування в конкретній організації.

1.2 Методичні підходи та інструменти управління бізнес-процесами

Управління бізнес-процесами в організації передбачає не лише їх опис або формальне закріплення у внутрішніх документах, а цілісну систему дій, спрямованих на виявлення, аналіз, моделювання, регламентацію, контроль і

вдосконалення процесів. Якщо сутність бізнес-процесів розкриває, що саме відбувається в організації та як створюється результат, то методичні підходи й інструменти управління пояснюють, яким чином ці процеси можна зробити більш упорядкованими, контрольованими та результативними.

У сучасних умовах бізнес-процеси не можуть залишатися стихійними або такими, що повністю залежать від індивідуального досвіду окремих працівників. Для невеликої організації певна частина операцій справді може триматися на неформальних домовленостях і звичній практиці виконання роботи. Проте зі зростанням масштабів діяльності, збільшенням кількості клієнтів, ускладненням інформаційних потоків і підвищенням вимог до якості обслуговування такий підхід стає ризикованим. Якщо процес не описано, не визначено відповідальних осіб, не встановлено показників контролю і не закріплено порядок взаємодії між підрозділами, керівництво фактично втрачає можливість своєчасно виявляти слабкі місця.

Методичний підхід до управління бізнес-процесами доцільно розглядати як сукупність принципів, методів і процедур, які визначають, як організація описує, аналізує, оцінює та вдосконалює свої процеси. При цьому важливо розрізняти підхід та інструмент. Підхід задає загальну логіку управління, тоді як інструмент допомагає виконати конкретну дію: побудувати схему процесу, визначити показники, знайти втрати, оцінити ризики, автоматизувати операції або порівняти фактичний результат із запланованим.

Одним із базових є процесний підхід, який передбачає розгляд діяльності організації як системи взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на результат. Його сутність полягає в тому, що основна увага переноситься з окремих функцій і підрозділів на послідовність дій, через які створюється цінність для споживача. У межах цього підходу кожен процес повинен мати визначений вхід, вихід, виконавців, відповідального за результат, ресурси, контрольні точки та показники ефективності.

У науковій літературі зазначається, що «процесний підхід забезпечує управління діяльністю організації через ідентифікацію, взаємодію та постійне

поліпшення її процесів» [63]. Це положення є важливим, оскільки підкреслює: процесний підхід не обмежується складанням переліку процесів. Його завдання полягає у тому, щоб показати взаємозв'язок між ними, визначити результат кожного процесу та забезпечити можливість його подальшого вдосконалення.

Процесний підхід особливо важливий для підприємств, діяльність яких складається з великої кількості повторюваних операцій. У таких умовах навіть незначні відхилення можуть накопичуватися і створювати значні організаційні втрати. Наприклад, затримка в передаванні інформації між підрозділами може збільшити час виконання замовлення, неправильно визначена відповідальність – призвести до дублювання дій, а надмірна кількість погоджень – уповільнити ухвалення управлінських рішень. Тому процесний підхід дозволяє побачити організацію не як набір ізольованих функцій, а як єдину систему створення результату.

Другим важливим є системний підхід, який дозволяє розглядати бізнес-процеси не ізольовано, а як частину загальної системи управління підприємством. У межах цього підходу кожен процес пов'язаний з іншими процесами, організаційною структурою, ресурсами, цілями, інформаційними потоками та зовнішнім середовищем. Саме тому вдосконалення одного процесу без урахування його впливу на інші може не дати очікуваного результату. Наприклад, прискорення одного етапу роботи не завжди означає підвищення ефективності всього процесу, якщо наступний етап залишається перевантаженим або недостатньо забезпеченим ресурсами.

Системний підхід дає можливість побачити, як рішення у сфері персоналу впливають на якість обслуговування, як інформаційні системи впливають на швидкість виконання операцій, як фінансове планування пов'язане з ресурсним забезпеченням, а стратегічні цілі – зі щоденною діяльністю працівників. Це дозволяє уникнути ситуації, коли процес формально оптимізується, але загальна ефективність організації не зростає.

Важливе місце серед методичних підходів займає функціонально-вартісний підхід, який орієнтується на співвідношення між функціями процесу

та витратами на їх виконання. Його застосування дає змогу визначити, які дії справді створюють цінність, а які лише споживають ресурси. У практиці управління бізнес-процесами це має особливе значення, оскільки частина операцій може існувати не тому, що вони є об'єктивно необхідними, а тому, що історично склалися в організації й довго не переглядалися.

Функціонально-вартісний аналіз допомагає відповісти на низку практичних запитань: чи потрібна певна операція для кінцевого результату; чи не дублює вона іншу дію; чи виправдані витрати часу і коштів; чи можна передати частину дій цифровій системі; чи впливає ця дія на якість для клієнта. Саме такі запитання дають змогу перейти від формального опису процесу до його реального вдосконалення.

Окремої уваги потребує підхід постійного поліпшення, який передбачає регулярне вдосконалення бізнес-процесів на основі аналізу результатів, зворотного зв'язку, виявлення відхилень і поступового усунення недоліків. Його логіка полягає в тому, що процеси не можуть бути раз і назавжди ідеально спроектованими. Змінюються потреби клієнтів, технології, ринок, ресурси, організаційна структура, вимоги до якості та швидкості роботи. Тому процес, який був ефективним раніше, з часом може стати громіздким або недостатньо гнучким.

У межах операційного менеджменту підкреслюється, що «поліпшення якості має бути безперервним процесом, а не разовою кампанією» [10, с. 150]. Хоча ця думка була сформульована у контексті управління якістю, вона повною мірою стосується й бізнес-процесів. Якщо організація прагне підтримувати стабільність результату, вона повинна постійно аналізувати, як виконуються процеси, де виникають відхилення і які управлінські дії можуть запобігти повторенню проблем.

Ще одним підходом є реінжиніринг бізнес-процесів. Його сутність полягає не в поступовому поліпшенні окремих операцій, а в радикальному переосмисленні процесів. Реінжиніринг застосовується тоді, коли наявна система процесів уже не відповідає потребам організації, а часткові зміни не

дають суттєвого ефекту. У такому випадку підприємство може переглядати саму логіку виконання роботи, змінювати послідовність дій, скорочувати зайві рівні погодження, впроваджувати нові цифрові рішення або перерозподіляти відповідальність.

М. Хаммер і Дж. Чампі стверджують, що реінжиніринг означає «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у показниках діяльності» [69]. Це визначення підкреслює, що реінжиніринг не можна ототожнювати зі звичайною оптимізацією. Якщо оптимізація передбачає поліпшення вже наявного процесу, то реінжиніринг може означати фактичну побудову процесу заново. Водночас такий підхід потребує обережності, оскільки радикальні зміни можуть викликати опір персоналу та створювати ризики для стабільності роботи в перехідний період.

У практиці управління бізнес-процесами використовується також бенчмаркінговий підхід, який передбачає порівняння процесів організації з кращими практиками інших підприємств, конкурентів або галузевих лідерів. Метою такого порівняння є не механічне копіювання чужого досвіду, а виявлення можливостей для вдосконалення власної діяльності. Бенчмаркінг дозволяє зрозуміти, які показники є реалістичними для певної сфери, які технології використовують успішні компанії, як вони організовують сервіс, логістику, комунікацію з клієнтами або внутрішню координацію.

Поряд із методичними підходами важливе значення мають конкретні інструменти управління бізнес-процесами. Одним із перших таких інструментів є ідентифікація процесів. Вона передбачає визначення, які саме процеси існують в організації, як вони називаються, хто є їх власником, який результат вони створюють, які ресурси використовують і з якими іншими процесами взаємодіють. Саме на цьому етапі часто виявляється, що працівники різних підрозділів по-різному розуміють одну й ту саму діяльність.

Ідентифікація процесів дозволяє сформувати процесну карту організації. Така карта показує основні, допоміжні й управлінські процеси, а також зв'язки

між ними. Вона не повинна бути надмірно деталізованою, оскільки її завдання полягає не в описі кожної операції, а у відображенні загальної логіки функціонування підприємства. Саме процесна карта стає відправною точкою для подальшого моделювання, аналізу та вдосконалення процесів.

Наступним інструментом є моделювання бізнес-процесів. Воно передбачає графічне або текстове відображення процесу у вигляді послідовності дій, виконавців, документів, інформаційних потоків, рішень і результатів. Моделювання дозволяє зробити процес видимим. Це важливо, оскільки багато проблем залишаються непомітними доти, доки процес існує лише у вигляді усної практики або загального уявлення працівників.

Для моделювання можуть використовуватися різні форми: блок-схеми, карти процесів, діаграми потоків робіт, BPMN-моделі, SIPOC-моделі. Вибір конкретного інструменту залежить від складності процесу, потреб організації та рівня підготовки персоналу. Для управлінського аналізу важливо не стільки технічне ускладнення моделі, скільки її здатність показати логіку процесу, виявити зайві етапи, встановити точки контролю та визначити місця можливих втрат.

Іншим важливим інструментом є регламентація бізнес-процесів. Вона передбачає закріплення порядку виконання процесу у внутрішніх документах організації: положеннях, інструкціях, стандартах, технологічних картах, маршрутах погодження, посадових інструкціях або цифрових регламентах. Регламентація дає змогу зменшити залежність процесу від суб'єктивного досвіду окремих працівників і забезпечити однакове розуміння порядку дій.

Водночас регламентація не повинна перетворюватися на надмірну бюрократизацію. Якщо кожна незначна дія потребує складного документального оформлення, процес може втратити гнучкість. Тому важливо зберігати баланс між стандартизацією і можливістю адаптації до конкретної управлінської або клієнтської ситуації.

Для узагальнення основних методичних підходів та інструментів управління бізнес-процесами доцільно подати їх у табличній формі. Це

дозволить чіткіше побачити, які підходи формують загальну логіку управління, а які інструменти забезпечують практичну реалізацію цієї логіки.

Таблиця 1.2 – Методичні підходи та інструменти управління бізнес-процесами організації

Підхід або інструмент	Зміст	Управлінське призначення
Процесний підхід	Розгляд діяльності організації як системи взаємопов'язаних процесів	Дозволяє орієнтувати управління не лише на функції підрозділів, а на кінцевий результат і цінність для споживача
Системний підхід	Аналіз бізнес-процесів у взаємозв'язку з цілями, ресурсами, структурою та зовнішнім середовищем	Допомагає уникнути локальної оптимізації, яка не підвищує ефективність організації загалом
Функціонально-вартісний аналіз	Оцінювання співвідношення між виконуваними функціями та витратами на їх реалізацію	Дає змогу виявити зайві, дублюючі або витратні операції
Постійне поліпшення	Регулярне вдосконалення процесів на основі аналізу результатів і відхилень	Забезпечує поступове підвищення якості, швидкості та стабільності процесів
Реінжиніринг	Радикальне перепроєктування бізнес-процесів	Використовується у випадках, коли часткове поліпшення не забезпечує необхідного результату
Бенчмаркінг	Порівняння процесів організації з кращими практиками інших підприємств	Дозволяє визначити напрями вдосконалення на основі зовнішнього досвіду
Моделювання процесів	Графічне або текстове відображення послідовності дій, виконавців і результатів	Робить процес видимим, полегшує його аналіз і виявлення проблемних місць
Регламентація процесів	Закріплення порядку виконання процесів у внутрішніх документах або цифрових маршрутах	Забезпечує стандартизацію, відповідальність і контрольованість виконання робіт
Система показників процесу	Визначення критеріїв оцінювання часу, вартості, якості, продуктивності та результативності	Дозволяє вимірювати ефективність процесу та приймати обґрунтовані управлінські рішення
Автоматизація процесів	Використання цифрових систем для виконання, контролю або супроводу процесів	Скорочує ручні операції, зменшує ризик помилок і підвищує прозорість діяльності

Як видно з таблиці 1.2, управління бізнес-процесами не може спиратися лише на один універсальний метод. Кожен підхід або інструмент виконує власну функцію. Процесний і системний підходи формують загальне бачення діяльності

організації. Функціонально-вартісний аналіз і бенчмаркінг допомагають знаходити резерви підвищення ефективності. Реінжиніринг застосовується тоді, коли потрібні глибокі зміни. Моделювання і регламентація забезпечують зрозумілість процесів, а система показників та автоматизація дають змогу контролювати їх виконання на практиці.

Важливим інструментом управління бізнес-процесами є визначення показників ефективності. Без системи показників процес залишається описаним, але не керованим повною мірою. Показники дозволяють оцінити, наскільки процес відповідає поставленим цілям. До найбільш поширених показників належать тривалість виконання процесу, його вартість, кількість помилок, рівень задоволеності клієнтів, продуктивність працівників, частка повторних звернень, рівень автоматизації, кількість відхилень від стандарту та своєчасність виконання.

В. Дубініна наголошує, що «управляти можна лише тим, що піддається вимірюванню» [20, с. 119]. У контексті бізнес-процесів ця думка має особливе значення. Якщо процес не має показників, його оцінювання часто ґрунтується на загальних враженнях: здається, що робота виконується повільно, витрати є завеликими або клієнти недостатньо задоволені. Наявність конкретних показників дозволяє перейти від суб'єктивного сприйняття до обґрунтованого аналізу.

Разом із тим надмірна кількість показників також може створювати проблему. Якщо працівники та керівники змушені відстежувати десятки індикаторів, частина з яких не впливає на реальні управлінські рішення, система контролю стає перевантаженою. Тому для кожного процесу доцільно визначати обмежену кількість ключових показників, які справді відображають його результативність.

Окреме місце серед інструментів управління бізнес-процесами займає аналіз проблемних місць, або так званих «вузьких місць». Вузьке місце – це етап процесу, який обмежує загальну швидкість або якість виконання всього процесу. Воно може бути пов'язане з нестачею персоналу, технічними обмеженнями,

складною процедурою погодження, недостатньою автоматизацією або нерівномірним розподілом навантаження.

У багатьох випадках управлінці намагаються поліпшити процес загалом, не визначивши, який саме етап створює основну проблему. Це може призводити до неефективного використання ресурсів. Наприклад, організація може збільшити кількість працівників у підрозділі, який не є джерелом затримки, тоді як реальна проблема полягає в повільному погодженні документів або застарілому програмному забезпеченні. Тому аналіз вузьких місць дозволяє спрямувати управлінські зусилля саме туди, де вони дадуть найбільший ефект.

Управління бізнес-процесами неможливе без розподілу відповідальності. Для кожного процесу бажано визначати власника процесу, тобто особу або управлінську роль, відповідальну за результат процесу в цілому. Це не означає, що власник виконує всі операції самостійно. Його завдання полягає в тому, щоб забезпечити узгодженість дій учасників, контроль показників, аналіз відхилень і ініціювання змін. Без визначення власника процесу відповідальність часто розмивається між підрозділами.

Особливо складною є ситуація з міжфункціональними процесами, які проходять через кілька підрозділів. У таких випадках кожен підрозділ може вважати, що відповідає лише за свою частину роботи, тоді як загальний результат залишається ніби «нічийним». Саме тому в процесному управлінні важливо не лише описати операції, а й визначити, хто відповідає за результат на рівні всього процесу.

Для візуального узагальнення логіки управління бізнес-процесами доцільно подати схему (див. рис. 1.2), яка відображає послідовність основних управлінських дій: від виявлення процесу до його вдосконалення. Така схема дозволяє показати, що управління процесами є не разовою дією, а циклічним процесом, у якому аналіз, контроль і поліпшення постійно повторюються.

Як видно з рисунка 1.2, управління бізнес-процесами має послідовний і водночас циклічний характер. Спочатку організація повинна визначити, які процеси є важливими для її діяльності, після чого ці процеси описуються та

моделюються. Далі встановлюються правила їх виконання, визначаються показники оцінювання, здійснюється контроль фактичних результатів і виявляються відхилення. Завершальним етапом виступає вдосконалення процесів, однак воно не означає остаточного завершення управління. Після внесення змін процес знову потребує оцінювання, оскільки будь-яке управлінське рішення має бути перевірене з погляду практичного результату.



Рисунок 1.2 – Узагальнена послідовність управління бізнес-процесами організації

Сучасний етап розвитку управління бізнес-процесами тісно пов'язаний із цифровізацією. Цифрові інструменти дозволяють не лише автоматизувати окремі операції, а й забезпечувати прозорість процесів у реальному часі. До таких інструментів належать ERP-системи, CRM-системи, системи електронного документообігу, BPM-платформи, аналітичні панелі, системи управління задачами, цифрові маршрути погодження, чат-боти, мобільні застосунки для клієнтів і персоналу. Їх використання дає змогу скоротити ручну працю, зменшити кількість помилок, прискорити передавання інформації та підвищити контрольованість виконання операцій.

Водночас цифровізація не повинна сприйматися як автоматичне вирішення всіх проблем бізнес-процесів. Якщо процес побудований

нераціонально, його автоматизація може лише закріпити наявні недоліки. Наприклад, цифрова система може прискорити погодження документів, але якщо сама логіка погодження є надмірно складною, проблема буде усунена лише частково. Тому перед автоматизацією доцільно проводити аналіз процесу, визначати його слабкі місця, прибирати зайві етапи й лише після цього переводити процес у цифровий формат.

Важливим аспектом є також участь персоналу в управлінні бізнес-процесами. Працівники, які щоденно виконують конкретні операції, часто краще за керівництво бачать практичні недоліки процесу: зайві дії, неузгодженість інструкцій, незручність програмного забезпечення, повторне введення одних і тих самих даних, непродуманий розподіл навантаження. Тому ефективно вдосконалення процесів потребує не лише управлінських рішень «згори», а й залучення виконавців до аналізу та поліпшення діяльності.

Для підприємств, які працюють у конкурентному середовищі, управління бізнес-процесами має безпосередній зв'язок із формуванням конкурентних переваг. Швидкість виконання замовлень, якість сервісу, точність інформації, зручність взаємодії, прозорість операцій, здатність швидко реагувати на зміни – усе це залежить не лише від ресурсів, а й від того, як побудовані процеси.

Автори сучасних досліджень у сфері менеджменту підкреслюють, що «ефективність організації значною мірою визначається не кількістю ресурсів, а здатністю раціонально організувати їх рух у межах бізнес-процесів» [26, с. 104]. Такий підхід є важливим для подальшого аналізу, оскільки він зміщує акцент із простого нарощування ресурсів на підвищення якості управління. Організація може мати значний кадровий, фінансовий або технічний потенціал, але використовувати його недостатньо ефективно через слабку процесну координацію. І навпаки, правильно побудовані процеси дозволяють отримувати кращий результат навіть за обмежених ресурсів.

Отже, методичні підходи та інструменти управління бізнес-процесами формують основу для переходу від загального розуміння процесів до їх практичного вдосконалення. Процесний, системний, функціонально-вартісний,

реінжиніринговий і бенчмаркінговий підходи дозволяють розглядати процеси з різних боків: як послідовність дій, як частину організаційної системи, як джерело витрат, як об'єкт радикального перегляду або як сферу порівняння з кращими практиками. Інструменти моделювання, регламентації, вимірювання, моніторингу, аналізу вузьких місць і цифрової підтримки забезпечують практичну реалізацію цих підходів.

Таким чином, управління бізнес-процесами можна розглядати як системну діяльність, спрямовану на забезпечення узгодженості, результативності, контрольованості та здатності організації до вдосконалення. Воно не обмежується складанням схем або внутрішніх регламентів, а передбачає постійний аналіз того, як саме організація створює результат, які дії додають цінність, де виникають втрати і які зміни можуть підвищити ефективність. Саме така логіка є необхідною передумовою для подальшого розгляду сучасних тенденцій удосконалення бізнес-процесів у діяльності організацій.

1.3 Сучасні тенденції удосконалення бізнес-процесів в діяльності організацій

Сучасні умови функціонування організацій суттєво змінюють підходи до побудови та вдосконалення бізнес-процесів. Якщо раніше основна увага часто зосереджувалася на формальному впорядкуванні операцій, розподілі функцій між підрозділами та забезпеченні стабільного виконання стандартних процедур, то сьогодні цього вже недостатньо. Організації діють у середовищі, для якого характерні швидкі технологічні зміни, посилення конкуренції, зростання очікувань споживачів, нестабільність ринків, потреба в оперативному прийнятті рішень і високий рівень залежності від інформаційних систем. За таких умов бізнес-процеси мають бути не лише описаними й контрольованими, а й гнучкими, адаптивними, цифрово підтриманими та орієнтованими на створення цінності для клієнта.

Удосконалення бізнес-процесів у сучасній організації доцільно розглядати

як постійний управлінський процес, а не як разовий захід. Підприємство може провести оптимізацію окремого процесу, скоротити кількість операцій, запровадити нову інформаційну систему або змінити порядок взаємодії між підрозділами, однак через певний час ці рішення знову потребуватимуть перегляду. Причина полягає в тому, що змінюються зовнішні вимоги, поведінка споживачів, технології, умови праці, канали комунікації та рівень конкуренції. Тому вдосконалення бізнес-процесів має бути вбудоване в загальну систему управління організацією.

Однією з провідних тенденцій є цифровізація бізнес-процесів. Вона передбачає використання цифрових технологій для автоматизації, прискорення, контролю та аналітичного супроводу процесів. Ідеться не лише про заміну паперових документів електронними або використання програмного забезпечення для окремих операцій. Значно важливішим є те, що цифрові інструменти дозволяють змінювати саму логіку процесів: скорочувати ручні дії, прибирати дублювання, забезпечувати швидкий обмін даними, контролювати виконання завдань у реальному часі та формувати аналітичну основу для управлінських рішень.

Автори сучасних досліджень зазначають, що «цифровізація бізнес-процесів забезпечує не тільки технологічне оновлення діяльності підприємства, а й зміну способу управління інформаційними потоками, ресурсами та взаємодією зі споживачами» [18]. Це положення є важливим, оскільки показує: цифровізація не зводиться до технічного оснащення організації. Вона змінює управлінську культуру, швидкість обміну інформацією, прозорість виконання операцій і можливості контролю результатів.

Другою важливою тенденцією є автоматизація повторюваних операцій. Вона тісно пов'язана з цифровізацією, але має більш прикладний характер. Автоматизація передбачає передання частини стандартних, типових або рутинних дій інформаційним системам. Це може стосуватися оброблення заявок, формування документів, розподілу завдань, повідомлення клієнтів, контролю строків, збору даних, підготовки звітності або перевірки стандартних умов. У

результаті працівники можуть зосередитися на складніших завданнях, які потребують аналізу, комунікації, відповідальності та нестандартних рішень.

Разом із тим автоматизація потребує обережного підходу. Не всі операції доцільно автоматизувати, особливо якщо вони мають індивідуальний характер або потребують людської оцінки. Надмірне захоплення автоматизацією може створювати ситуацію, коли процес стає зручним для системи, але незручним для клієнта або працівника. Тому під час автоматизації важливо враховувати не лише економію часу, а й якість результату, зручність користування, можливість виправлення помилок і збереження гнучкості у нестандартних ситуаціях.

Наступною тенденцією є орієнтація бізнес-процесів на клієнтський досвід. У сучасній економіці споживач оцінює не лише кінцевий продукт або послугу, а весь шлях взаємодії з організацією. Для клієнта важливими стають швидкість відповіді, зрозумілість інформації, простота оформлення замовлення, можливість відстеження його стану, зручність оплати, якість підтримки, оперативність вирішення проблем і загальне відчуття надійності. Саме тому бізнес-процеси повинні проектуватися не лише з позиції внутрішньої зручності організації, а й з позиції користувача послуги.

Клієнтоорієнтоване вдосконалення процесів передбачає аналіз так званого «шляху клієнта» – послідовності контактів споживача з організацією від виникнення потреби до отримання результату. Такий підхід дозволяє побачити процес очима клієнта, а не лише працівника або керівника. Наприклад, внутрішньо процес може виглядати логічним, але для клієнта він може бути надто довгим, незрозумілим або незручним. Тому сучасні організації дедалі частіше оцінюють бізнес-процеси за показниками задоволеності клієнтів, швидкості обслуговування, кількості повторних звернень, рівня скарг і зручності комунікації.

Ще однією помітною тенденцією є інтеграція бізнес-процесів між підрозділами та інформаційними системами. У багатьох організаціях проблеми виникають не стільки всередині окремого підрозділу, скільки на межі взаємодії між ними. Один підрозділ передає інформацію іншому із затримкою, дані

дублюються у різних системах, відповідальність за результат розмивається, а працівники витрачають час на уточнення того, що вже мало бути зрозумілим. Саме тому сучасне вдосконалення бізнес-процесів значною мірою спрямоване на усунення міжфункціональних розривів.

Інтеграція процесів означає, що різні підрозділи, інформаційні системи та виконавці мають працювати як єдина логічна система. Це не обов'язково передбачає повне об'єднання функцій, але вимагає узгодженості правил, даних, строків, відповідальності та каналів комунікації. Особливо актуальною ця тенденція є для підприємств, які працюють із великими потоками замовлень, клієнтів, документів або матеріальних ресурсів. У таких умовах навіть невелика неузгодженість може спричинити затримки, помилки та втрати якості.

Важливою сучасною тенденцією є також використання аналітики даних у вдосконаленні бізнес-процесів. Якщо раніше управлінські рішення часто приймалися на основі досвіду керівників або загальних спостережень, то сьогодні організації мають можливість спиратися на великі масиви даних. Дані про час виконання операцій, навантаження на працівників, кількість помилок, частоту звернень клієнтів, вартість процесів, повторюваність проблем і рівень задоволеності споживачів дають змогу більш точно визначати слабкі місця.

Аналітика даних дозволяє перейти від реактивного управління до більш проактивного. Це означає, що організація не лише реагує на проблеми після їх виникнення, а й може прогнозувати ризики. Наприклад, якщо дані показують, що в певні періоди різко зростає навантаження на окремий підрозділ, керівництво може завчасно змінити графіки роботи, перерозподілити ресурси або автоматизувати частину операцій. Якщо зростає кількість повторних звернень клієнтів з одного питання, це може свідчити про недосконалість інформаційного супроводу або неясність процедури.

На думку дослідників, «аналітика процесних даних дає змогу виявляти приховані закономірності у діяльності організації та приймати рішення, засновані не на припущеннях, а на фактичній поведінці процесів» [6, с. 147]. Це твердження добре відображає сучасний перехід від інтуїтивного управління до

доказового підходу. Водночас важливо, щоб дані не збиралися формально. Якщо організація накопичує інформацію, але не використовує її для управлінських рішень, аналітика не дає очікуваного ефекту.

Окремо слід виділити тенденцію гнучкості та адаптивності бізнес-процесів. Сучасні організації не можуть будувати процеси лише за принципом жорсткої стандартизації. Безперечно, стандарти потрібні для забезпечення стабільності, якості й передбачуваності. Однак надмірна регламентація може стати перешкодою, якщо середовище швидко змінюється або клієнтські ситуації є нестандартними. Тому актуальним стає завдання поєднання стандартних правил із можливістю швидкого коригування процесу.

Гнучкість бізнес-процесів проявляється у здатності організації швидко змінювати маршрути виконання операцій, перерозподіляти ресурси, переглядати правила взаємодії, адаптувати цифрові інструменти та реагувати на нові вимоги клієнтів. Це особливо важливо для організацій сервісної, торговельної та логістичної сфер, де зміна попиту, сезонні коливання, зовнішні обмеження або технологічні збої можуть швидко впливати на якість роботи.

Важливим напрямом удосконалення є скорочення втрат і зайвих операцій. Ця тенденція пов'язана з ідеями ощадливого управління, відповідно до яких організація має усувати дії, що не створюють цінності для клієнта або внутрішнього споживача. До таких втрат можуть належати зайві переміщення, очікування, дублювання інформації, надмірні погодження, помилки, повторна обробка документів, нераціональне використання робочого часу. Удосконалення процесів у цьому контексті означає не просто прискорення роботи, а очищення процесу від дій, які ускладнюють його без реальної користі.

При цьому скорочення втрат не повинно розумітися як механічне зменшення кількості працівників або ресурсів. Йдеться насамперед про розумну організацію роботи. Якщо певна дія потрібна для безпеки, контролю якості або дотримання законодавчих вимог, її не можна усунути лише тому, що вона займає час. Проте таку дію можна спростити, автоматизувати або краще інтегрувати в загальний процес. Саме в цьому полягає управлінський сенс ощадливого

підходу.

Для узагальнення основних сучасних тенденцій удосконалення бізнес-процесів доцільно подати їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Сучасні тенденції удосконалення бізнес-процесів в організації

Тенденція	Зміст тенденції	Очікуваний управлінський ефект
Цифровізація бізнес-процесів	Використання цифрових технологій для супроводу, контролю та прискорення процесів	Підвищення прозорості, швидкості обміну інформацією та контрольованості операцій
Автоматизація повторюваних операцій	Передання стандартних рутинних дій інформаційним системам	Скорочення ручної праці, зменшення помилок, вивільнення часу працівників для складніших завдань
Орієнтація на клієнтський досвід	Проектування процесів з урахуванням зручності, швидкості та якості взаємодії для клієнта	Підвищення задоволеності споживачів і посилення конкурентних позицій
Інтеграція процесів	Узгодження дій підрозділів, інформаційних систем і виконавців	Зменшення міжфункціональних розривів, дублювання та затримок
Використання аналітики даних	Збір і аналіз даних про виконання процесів, відхилення, навантаження та результати	Прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень
Гнучкість і адаптивність процесів	Здатність швидко змінювати процеси відповідно до нових умов	Підвищення стійкості організації до змін зовнішнього середовища
Скорочення втрат і зайвих операцій	Усунення дій, які не створюють цінності або ускладнюють процес	Зниження витрат часу, ресурсів і підвищення загальної ефективності
Залучення персоналу до вдосконалення	Використання практичного досвіду працівників для виявлення проблем процесів	Підвищення реалістичності змін і зменшення опору персоналу

Як видно з таблиці 1.3, сучасні тенденції удосконалення бізнес-процесів мають комплексний характер. Вони не обмежуються лише технологічними змінами, хоча цифровізація й автоматизація справді відіграють значну роль. Не менш важливими є клієнтоорієнтованість, інтеграція між підрозділами, аналітика даних, гнучкість, скорочення втрат і залучення персоналу. Це означає, що вдосконалення бізнес-процесів повинно охоплювати як технічний, так і

організаційний, управлінський та людський аспекти.

Окремої уваги потребує залучення персоналу до вдосконалення процесів. Працівники, які безпосередньо виконують операції, часто першими бачать проблеми, що залишаються непомітними для керівництва. Вони можуть знати, які етапи дублюються, які інструкції є незручними, де виникають затримки, які цифрові інструменти працюють неефективно, а які дії клієнти найчастіше не розуміють. Тому сучасне управління бізнес-процесами дедалі більше спирається не лише на рішення керівників, а й на зворотний зв'язок від виконавців.

Разом із тим участь персоналу не виникає автоматично. Якщо працівники сприймають зміни як додаткове навантаження або загрозу, вони можуть формально погоджуватися з нововведеннями, але фактично чинити опір. Тому керівництво має пояснювати мету змін, показувати їхній зв'язок із покращенням роботи, навчати персонал і залучати його до обговорення практичних рішень. У цьому сенсі вдосконалення бізнес-процесів є не лише технічним, а й соціально-управлінським завданням.

Сучасні тенденції також пов'язані з посиленням ролі процесної культури. Процесна культура означає, що працівники і керівники сприймають діяльність організації не як набір відокремлених посадових обов'язків, а як спільну роботу над досягненням результату. У такій культурі важливо не просто виконати свою частину завдання, а розуміти, як вона впливає на наступний етап і кінцевого споживача. Це особливо актуально для міжфункціональних процесів, де якість результату залежить від узгодженості багатьох учасників.

Автори, які досліджують процесне управління, підкреслюють, що «стійке вдосконалення бізнес-процесів можливе лише за умови поєднання технологічних змін, управлінської відповідальності та готовності персоналу працювати в логіці спільного результату» [65, с. 316]. Такий підхід дозволяє уникнути спрощеного розуміння процесного вдосконалення як суто технічної модернізації. Навіть найкраща інформаційна система не забезпечить очікуваного результату, якщо працівники не розуміють логіки процесу, не бачать своєї ролі в ньому або не мають належної мотивації до якісного виконання роботи.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що сучасне удосконалення бізнес-процесів спрямоване на підвищення їх прозорості, швидкості, гнучкості, клієнтоорієнтованості та керованості. Провідними тенденціями виступають цифровізація, автоматизація, інтеграція процесів, використання аналітики даних, скорочення втрат, орієнтація на клієнтський досвід і залучення персоналу до змін. Водночас ефективність таких змін залежить від того, наскільки організація здатна поєднати технологічні рішення з продуманою управлінською логікою.

Отже, бізнес-процеси в сучасній організації не можуть залишатися незмінними. Вони потребують постійного аналізу, оновлення та адаптації до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Для підприємств, які працюють у сфері послуг, логістики та клієнтського обслуговування, це має особливе значення, оскільки саме якість процесів безпосередньо визначає швидкість, надійність і зручність взаємодії зі споживачем.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретичні основи управління бізнес-процесами в організації. Встановлено, що бізнес-процеси є важливою складовою діяльності сучасного підприємства, оскільки саме через них відбувається перетворення ресурсів, інформації, управлінських рішень і трудових зусиль у конкретний результат, що має цінність для споживача або самої організації. Бізнес-процес не можна розглядати лише як окрему операцію чи функцію, адже він охоплює послідовність взаємопов'язаних дій, має вхід, вихід, виконавців, відповідальних осіб, контрольні точки та очікуваний результат.

У межах дослідження було з'ясовано, що роль бізнес-процесів полягає у забезпеченні узгодженості діяльності організації, координації роботи підрозділів, підвищенні керованості, формуванні стабільної якості результатів і створенні основи для подальшого вдосконалення. Особливе значення має класифікація бізнес-процесів, оскільки вона дозволяє розмежувати основні,

допоміжні, управлінські, стратегічні, тактичні, операційні, матеріальні, інформаційні та сервісні процеси. Такий поділ допомагає краще визначити місце кожного процесу в загальній системі управління підприємством.

Також було узагальнено основні методичні підходи та інструменти управління бізнес-процесами. Зокрема, розглянуто процесний, системний, функціонально-вартісний, реінжиніринговий і бенчмаркінговий підходи. Визначено, що ефективне управління бізнес-процесами потребує використання таких інструментів, як ідентифікація, опис і моделювання процесів, регламентація, визначення показників, моніторинг, аналіз відхилень, виявлення «вузьких місць», автоматизація та повторне оцінювання результатів. Саме поєднання цих інструментів дає змогу перейти від формального опису процесів до їх реального вдосконалення.

Окрему увагу приділено сучасним тенденціям удосконалення бізнес-процесів. Встановлено, що в сучасних умовах найбільшого значення набувають цифровізація, автоматизація повторюваних операцій, інтеграція процесів між підрозділами, використання аналітики даних, орієнтація на клієнтський досвід, гнучкість і адаптивність процесів, скорочення втрат та залучення персоналу до змін. Ці тенденції свідчать про те, що управління бізнес-процесами вже не може обмежуватися лише внутрішнім регламентуванням діяльності, а має бути спрямоване на підвищення швидкості, прозорості, якості та клієнтоорієнтованості роботи організації.

Отже, теоретичний аналіз показав, що бізнес-процеси є основою ефективного функціонування сучасної організації, а їх удосконалення виступає важливою умовою підвищення конкурентоспроможності, якості управління та результативності діяльності. Сформовані у першому розділі теоретичні положення створюють основу для подальшого аналізу системи управління бізнес-процесами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова пошта» є одним із провідних підприємств українського ринку логістичних, поштових та експрес-доставних послуг. Компанія функціонує як масштабна сервісно-логістична організація, діяльність якої охоплює приймання, оброблення, сортування, транспортування та доставку відправлень для фізичних осіб, підприємців і корпоративних клієнтів. Особливість діяльності підприємства полягає в тому, що кінцевий результат для споживача формується не в межах однієї операції, а через послідовність великої кількості взаємопов'язаних бізнес-процесів: від оформлення замовлення до фактичного отримання відправлення клієнтом.

З організаційно-управлінської точки зору ТОВ «Нова пошта» доцільно розглядати як підприємство зі складною розгалуженою системою управління, у якій поєднуються централізоване стратегічне керівництво, функціональна спеціалізація підрозділів та операційна мережа відділень, поштоматів, терміналів і логістичних маршрутів. Така побудова управління є об'єктивно необхідною, оскільки компанія працює з великими обсягами відправлень, широкою клієнтською базою, значною кількістю працівників і постійною потребою у координації між різними рівнями управління.

Основні ідентифікаційні та організаційні характеристики підприємства подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Нова пошта»

Ознака	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта»

Продовження таблиці 2.1

Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основна сфера діяльності	Логістичні, поштові, кур'єрські та експрес-доставні послуги
Основні групи клієнтів	Фізичні особи, інтернет-магазини, малий і середній бізнес, корпоративні клієнти
Ключові напрями діяльності	Доставка документів, посилок і вантажів; адресна доставка; обслуговування через відділення, поштомати та цифрові канали
Характер операційної моделі	Поєднання мережі відділень, поштоматів, сортувальних терміналів, транспортної логістики та цифрових сервісів
Управлінська специфіка	Висока залежність результату від швидкості, точності, координації процесів і якості клієнтського сервісу

Як видно з таблиці 2.1, ТОВ «Нова пошта» має не лише ознаки звичайного сервісного підприємства, а й риси складної логістичної системи. Діяльність компанії поєднує матеріальні потоки, інформаційні потоки, клієнтські комунікації, фінансові операції, роботу персоналу та цифровий супровід. Саме тому ефективність підприємства значною мірою залежить не тільки від наявності розгалуженої мережі, а й від того, наскільки узгоджено організовані внутрішні бізнес-процеси.

ТОВ «Нова пошта» працює на ринку, де для клієнта особливе значення мають швидкість доставки, доступність сервісу, надійність, зручність оформлення відправлень, можливість відстеження посилки та оперативність вирішення проблемних ситуацій. Для підприємства це означає необхідність постійного підтримання високого рівня процесної дисципліни. Помилка або затримка на одному етапі може вплинути на весь ланцюг обслуговування: від роботи відділення до сортування, транспортування, доставки та комунікації.

Управлінська система підприємства формується навколо кількох ключових напрямів: стратегічного керівництва, операційного управління, логістики, комерційної діяльності, фінансового управління, управління персоналом, інформаційних технологій, клієнтського сервісу та контролю якості. Кожен із цих напрямів виконує власну роль, однак їх результат має оцінюватися

не ізолювано, а через вплив на загальну якість роботи компанії.

Для кращого розуміння управлінської логіки підприємства доцільно узагальнити основні елементи системи управління ТОВ «Нова пошта» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні елементи системи управління ТОВ «Нова пошта»

Елемент системи управління	Основний зміст діяльності	Значення для бізнес-процесів
Стратегічне керівництво	Визначення напрямів розвитку, інвестиційних пріоритетів, розширення мережі та сервісної моделі	Формує загальну логіку розвитку процесів і визначає пріоритети вдосконалення
Операційне управління	Організація щоденної роботи відділень, терміналів, маршрутів і сервісних точок	Забезпечує безперервність основних процесів приймання, оброблення та доставки відправлень
Логістичний напрям	Управління переміщенням відправлень, сортуванням, транспортними потоками та термінальною інфраструктурою	Визначає швидкість, точність і надійність виконання ключових операцій
Комерційний напрям	Робота з клієнтами, партнерами, бізнес-сегментом, розвиток послуг і каналів продажу	Забезпечує формування попиту та адаптацію сервісів до потреб ринку
Фінансовий напрям	Планування доходів і витрат, контроль фінансових результатів, інвестиційне забезпечення	Створює фінансову основу для розвитку мережі, цифровізації та модернізації процесів
HR-напрямок	Добір, навчання, адаптація, мотивація та розвиток персоналу	Впливає на якість виконання операцій, сервісну культуру та стабільність процесів
ІТ-напрямок	Розвиток цифрових сервісів, інформаційних систем, мобільних застосунків, аналітики	Підвищує прозорість, швидкість і контрольованість бізнес-процесів
Клієнтський сервіс	Підтримка клієнтів, оброблення звернень, реагування на скарги та зворотний зв'язок	Дозволяє виявляти проблемні місця у процесах і коригувати якість обслуговування

Дані таблиці 2.2 свідчать, що система управління ТОВ «Нова пошта» має функціонально-процесний характер. З одного боку, підприємство має окремі напрями управління, кожен із яких відповідає за свою сферу діяльності. З іншого боку, результат компанії формується через наскрізні процеси, що проходять через кілька підрозділів одночасно. Наприклад, процес доставки відправлення залежить не лише від роботи відділення, а й від логістики, ІТ-систем, транспорту, персоналу, фінансових розрахунків і клієнтського сервісу.

Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» відображає поєднання центрального управління, функціональних напрямів і операційної мережі (див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Нова пошта»

Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» свідчить про те, що підприємство функціонує як багаторівнева управлінська система. Верхній рівень забезпечує стратегічне керівництво, визначення загальних напрямів розвитку та ухвалення ключових управлінських рішень. Середній рівень представлений функціональними напрямами, які відповідають за окремі сфери діяльності

підприємства. Нижній рівень охоплює операційну мережу, де безпосередньо реалізуються основні процеси обслуговування клієнтів, оброблення та доставки відправлень.

Особливістю такої структури є те, що вона не може ефективно працювати лише за принципом вертикального підпорядкування. Для ТОВ «Нова пошта» критично важливою є горизонтальна взаємодія між підрозділами, оскільки основні бізнес-процеси мають наскрізний характер. Наприклад, своєчасна доставка залежить від роботи відділення, сортувального термінала, транспортного маршруту, ІТ-системи відстеження, служби підтримки та працівників, які контактують із клієнтом. Тому організаційна структура підприємства має бути не лише ієрархічною, а й процесно орієнтованою.

Важливим елементом організаційно-управлінської характеристики є аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства. Саме вони дозволяють оцінити масштаби діяльності, динаміку розвитку, фінансові результати та загальну спроможність підприємства підтримувати й удосконалювати свої бізнес-процеси. Для аналізу доцільно використати дані за 2022–2024 рр., оскільки цей період відображає діяльність підприємства в умовах воєнних, економічних і логістичних викликів.

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про суттєве зростання масштабів діяльності ТОВ «Нова пошта» у 2022–2024 рр. Чистий дохід підприємства збільшився з 23 687,0 млн грн у 2022 р. до 44 779,9 млн грн у 2024 р., тобто приріст становив понад 21 млрд грн. Найбільш динамічне зростання спостерігалось у 2023 р., коли підприємство фактично відновило й посилило операційну активність після найбільш складного періоду 2022 р. У 2024 р. зростання продовжилося, хоча темп збільшення доходу був нижчим, ніж у попередньому році.

Чистий прибуток підприємства також залишався додатним протягом усього аналізованого періоду. У 2023 р. він зріс до 3 967,2 млн грн, що свідчило про високу здатність компанії масштабувати діяльність і водночас підтримувати прибутковість. У 2024 р. чистий прибуток зменшився до 2 500,3 млн грн, хоча

чистий дохід продовжив зростати. Така динаміка може пояснюватися збільшенням витрат на підтримання мережі, інвестиціями в інфраструктуру, розширенням кількості точок сервісу, витратами на безпеку, персонал, транспорт, енергозабезпечення та цифрову підтримку процесів.

Таблиця 2.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.
Чистий дохід від реалізації, млн грн	23 687,0	36 468,9	44 779,9	+21 092,9
Темп зростання чистого доходу, %	—	154,0	122,8	—
Чистий прибуток, млн грн	2 136,0	3 967,2	2 500,3	+364,3
Рентабельність продажу за чистим прибутком, %	9,0	10,9	5,6	-3,4 в.п.
Кількість відправлень, млн од.	близько 317	412	понад 480	близько +163
Кількість точок сервісу, од.	понад 22 000	27 050	37 210	понад +15 000
Характер динаміки діяльності	Відновлення роботи в умовах війни	Активне зростання мережі та обсягів	Подальше масштабування, інвестиції в мережу й інфраструктуру	Посилення операційного масштабу

Показник рентабельності продажу за чистим прибутком у 2024 р. знизився порівняно з 2023 р. Якщо у 2023 р. він становив близько 10,9 %, то у 2024 р. —

близько 5,6 %. Це означає, що підприємство нарощувало обсяги діяльності швидше, ніж фінансову віддачу з кожної гривні доходу. Для логістичної компанії така ситуація не є нетиповою в період активного розширення мережі, оскільки масштабування потребує значних витрат на інфраструктуру, обладнання, транспорт, автоматизацію, персонал і підтримання стабільності операцій.

Водночас збільшення кількості відправлень і точок сервісу свідчить про посилення операційного масштабу ТОВ «Нова пошта». Якщо у 2023 р. компанія доставила 412 млн відправлень, то у 2024 р. цей показник перевищив 480 млн. Таке зростання безпосередньо підвищує вимоги до управління бізнес-процесами, оскільки збільшення обсягів роботи потребує кращої координації, швидшого обміну інформацією, надійнішої логістики та якіснішого контролю на всіх етапах обслуговування.

Окрему увагу слід звернути на розвиток сервісної мережі. У 2024 р. кількість точок сервісу ТОВ «Нова пошта» в Україні зросла до 37 210. Це свідчить про те, що підприємство не лише підтримує поточну діяльність, а й активно розширює доступність своїх послуг для клієнтів. З одного боку, це посилює ринкові позиції компанії. З іншого боку, така мережа потребує складної системи управління, стандартизації операцій, навчання персоналу, контролю якості та цифрової координації.

Для організаційно-управлінської характеристики підприємства важливо також показати, які саме групи бізнес-процесів є найбільш значущими для його діяльності. Їх можна узагальнити у таблиці 2.4.

З таблиці 2.4 видно, що діяльність ТОВ «Нова пошта» не може бути зведена лише до фізичного переміщення відправлень. Фактично основна послуга підприємства формується на перетині операційних, логістичних, сервісних, інформаційних, управлінських і допоміжних процесів. Саме тому управління бізнес-процесами для цього підприємства має особливо важливе значення. Якщо хоча б одна група процесів працює недостатньо ефективно, це може вплинути на швидкість доставки, якість сервісу, витрати підприємства або задоволеність клієнтів.

Таблиця 2.4 – Ключові групи бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта»

Група бізнес-процесів	Приклади процесів	Значення для діяльності підприємства
Основні операційні процеси	Приймання відправлень, сортування, транспортування, доставка, видача посилок	Безпосередньо формують результат для клієнта та визначають якість основної послуги
Сервісні процеси	Консультавання клієнтів, оброблення звернень, інформування, вирішення скарг	Впливають на клієнтський досвід і рівень довіри до компанії
Логістичні процеси	Планування маршрутів, управління терміналами, контроль переміщення відправлень	Забезпечують швидкість, точність і стабільність доставки
Інформаційні процеси	Відстеження відправлень, обмін даними, робота мобільного застосунку, цифрові повідомлення	Підвищують прозорість процесів і зручність взаємодії з клієнтом
Управлінські процеси	Планування, контроль, аналіз показників, ухвалення рішень, управління змінами	Забезпечують координацію всієї системи та її розвиток
Допоміжні процеси	Управління персоналом, фінансами, ІТ-підтримкою, матеріально-технічним забезпеченням	Створюють умови для стабільного функціонування основних процесів

Проведена організаційно-управлінська характеристика дає підстави стверджувати, що ТОВ «Нова пошта» є підприємством із високим рівнем операційної складності. Його діяльність базується на широкій сервісній мережі, інтенсивному русі матеріальних та інформаційних потоків, значній кількості працівників і необхідності щоденної координації великої кількості операцій. Це зумовлює потребу в чіткій організаційній структурі, регламентованих процесах, цифрових інструментах управління, системі показників і постійному контролю якості.

Отже, ТОВ «Нова пошта» має сформовану організаційно-управлінську систему, яка відповідає масштабам і специфіці її діяльності. Зростання доходів, розширення мережі сервісних точок і збільшення кількості відправлень свідчать

про активний розвиток підприємства. Водночас така динаміка підвищує вимоги до управління бізнес-процесами, оскільки саме від їх узгодженості, технологічності та контрольованості залежить здатність компанії підтримувати якість послуг і конкурентні позиції на ринку. Це створює основу для подальшого аналізу основних бізнес-процесів та особливостей їх організації в ТОВ «Нова пошта».

2.2 Оцінка основних бізнес-процесів та особливостей їх організації в ТОВ «Нова пошта»

Діяльність ТОВ «Нова пошта» безпосередньо залежить від якості організації бізнес-процесів, оскільки підприємство працює у сфері логістики та експрес-доставки, де кінцевий результат формується через послідовне виконання великої кількості взаємопов'язаних операцій. На відміну від підприємств, у яких виробничий цикл може бути зосереджений у межах одного цеху або одного підрозділу, логістична компанія щоденно координує рух відправлень, інформації, транспорту, персоналу, клієнтських запитів і фінансових операцій. Тому оцінка бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» має здійснюватися не лише через опис окремих дій, а через аналіз їх взаємозв'язку, швидкості, контрольованості, клієнтоорієнтованості та здатності забезпечувати стабільний результат.

Основними бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта» є процеси, безпосередньо пов'язані з прийманням, обробленням, сортуванням, транспортуванням, доставкою та видачею відправлень. Саме вони формують основну цінність для клієнта. Однак результат роботи компанії залежить не лише від фізичного переміщення посилок або вантажів. Важливу роль відіграють інформаційні процеси, цифровий супровід, робота мобільного застосунку, клієнтський сервіс, оброблення звернень, фінансові розрахунки, контроль якості та внутрішня координація між підрозділами. У 2024 році компанія доставила 480 млн відправлень, що на 16 % більше, ніж у 2023 році, а це свідчить про значне

операційне навантаження на систему бізнес-процесів підприємства.

Першим ключовим бізнес-процесом є процес приймання відправлення. Він починається з моменту звернення клієнта до компанії через відділення, поштомат, мобільний застосунок, сайт або кур'єрський сервіс. На цьому етапі формуються основні параметри майбутнього логістичного процесу: дані відправника й отримувача, тип відправлення, габарити, вага, оголошена вартість, спосіб доставки, форма оплати та додаткові послуги. Від якості організації цього процесу залежить правильність подальшого руху відправлення. Помилка в даних, неправильно визначений тип послуги або неточне оформлення можуть спричинити затримку, додаткове уточнення інформації або незадоволення клієнта.

Особливістю процесу приймання у ТОВ «Нова пошта» є наявність кількох каналів взаємодії з клієнтом. Відправлення може бути оформлене у відділенні, через поштомат, з адреси, за допомогою цифрових сервісів або в межах обслуговування бізнес-клієнтів. Компанія надає можливість користуватися відділеннями, поштоматами, адресною доставкою та мобільним застосунком, що розширює доступність послуг і водночас ускладнює внутрішню координацію процесів.

З управлінської точки зору багатоканальність є перевагою, оскільки клієнт може обрати зручний спосіб відправлення або отримання. Проте для підприємства це створює додаткові вимоги до стандартизації процедур. Незалежно від того, через який канал клієнт взаємодіє з компанією, дані мають бути коректно внесені в інформаційну систему, відправлення повинно бути ідентифіковане, промарковане, включене до відповідного маршруту й доступне для відстеження. Таким чином, процес приймання є не лише фізичною операцією, а й інформаційним стартом усього логістичного ланцюга.

Другим важливим процесом є сортування відправлень. Його значення полягає у правильному розподілі посилок і вантажів за напрямками руху, маршрутами, регіонами, типами доставки та строками виконання. Для логістичної компанії сортування є одним із найбільш відповідальних етапів,

оскільки саме тут визначається, яким шляхом відправлення буде рухатися далі. Якщо приймання створює інформаційну основу процесу, то сортування забезпечує фізичну та логістичну впорядкованість потоку.

Особливість сортувального процесу полягає в тому, що він має працювати з великими обсягами відправлень у стислі часові проміжки. Для ТОВ «Нова пошта» це особливо важливо, оскільки компанія декларує високу швидкість доставки по Україні, а у звіті про управління за 2024 рік зазначено середню швидкість доставки 23 години. Такий показник можливий лише за умови чіткої організації термінальної обробки, своєчасного передавання відправлень між логістичними вузлами та точного інформаційного супроводу.

Сортування вимагає узгодження кількох елементів: працівників, обладнання, сканувальних систем, транспортних маршрутів, графіків відправлення, інформаційних баз і контролю помилок. У разі неправильної маршрутизації відправлення може потрапити не до того терміналу або регіону, що призводить до втрати часу й додаткових витрат. Тому в оцінці цього процесу важливо враховувати не лише швидкість оброблення, а й точність сортування, рівень автоматизації, кількість помилок і здатність системи працювати в умовах пікового навантаження.

Третім ключовим бізнес-процесом є транспортування відправлень. Він охоплює переміщення посилок і вантажів між відділеннями, сортувальними терміналами, регіональними центрами, поштоматами та адресами клієнтів. Цей процес є центральною ланкою логістичної діяльності підприємства. Його результат залежить від планування маршрутів, стану транспортної інфраструктури, графіків руху, завантаження автомобілів, роботи водіїв, умов безпеки та оперативного реагування на зміни.

Для ТОВ «Нова пошта» транспортування має не лише операційний, а й управлінський вимір. Компанія повинна забезпечувати рух відправлень у межах великої мережі, де щодня відбувається значна кількість переміщень. При цьому транспортні процеси залежать від зовнішніх факторів: стану доріг, безпекової ситуації, погодних умов, обмежень руху, вартості пального, регіональних

особливостей. У таких умовах ефективність транспортування визначається не тільки наявністю транспорту, а й якістю планування, диспетчеризації, моніторингу та координації.

Четвертим процесом є доставка та видача відправлення клієнту. Саме цей етап завершує основний логістичний ланцюг і найбільш помітний для споживача. Клієнт може не бачити, як працюють внутрішні термінали, маршрути або інформаційні системи, але він безпосередньо оцінює результат через своєчасність отримання, зручність взаємодії, стан відправлення, якість обслуговування у відділенні або роботу кур'єра. Тому процес доставки має не лише операційне, а й репутаційне значення.

Процес видачі відправлення може здійснюватися через відділення, поштомат або адресну доставку. Кожен із цих форматів має власні управлінські особливості. Відділення потребує належної організації черг, роботи персоналу, зберігання відправлень і комунікації з клієнтами. Поштомат забезпечує більшу автономність клієнта, але вимагає стабільної роботи цифрової системи, коректного розміщення відправлень і технічної справності обладнання. Адресна доставка залежить від маршруту кур'єра, точності контактних даних, доступності отримувача й оперативності комунікації. Отже, один і той самий кінцевий результат – отримання відправлення – може забезпечуватися різними процесними маршрутами.

П'ятим важливим напрямом є інформаційний супровід бізнес-процесів. У сучасній логістиці інформація рухається паралельно з фізичним відправленням і часто має не менше значення, ніж саме переміщення. Клієнт очікує можливості відстежити посилку, отримати повідомлення, змінити спосіб доставки, оплатити послугу, створити накладну, переадресувати відправлення або звернутися до служби підтримки. Мобільний застосунок Нової пошти дає змогу керувати доставкою, створювати й відстежувати відправлення, що підтверджує значення цифрового каналу в організації процесів компанії.

Інформаційний процес виконує кілька функцій. По-перше, він забезпечує ідентифікацію відправлення на кожному етапі. По-друге, дає можливість

контролювати рух посилки. По-третє, забезпечує комунікацію з клієнтом. По-четверте, формує дані для управлінського аналізу. Якщо інформаційна система працює недостатньо стабільно або дані оновлюються із затримкою, клієнт може втрачати довіру до сервісу навіть тоді, коли фізичне відправлення рухається правильно. Тому інформаційний супровід є не допоміжним, а фактично наскрізним бізнес-процесом.

Шостим важливим процесом є клієнтський сервіс та оброблення звернень. Для логістичної компанії сервіс не завершується фактом доставки. У процесі обслуговування можуть виникати запитання щодо вартості, строків, місцезнаходження посилки, зміни отримувача, переадресації, пошкодження, затримки або повернення відправлення. Саме робота із такими зверненнями значною мірою визначає сприйняття компанії клієнтом. Навіть якщо проблема виникла через об'єктивні обставини, якість комунікації може або знизити негативне враження, або навпаки посилити його.

Клієнтський сервіс у ТОВ «Нова пошта» має бути пов'язаний з іншими процесами. Служба підтримки не може ефективно відповісти клієнту без доступу до актуальної інформації про статус відправлення, даних про маршрут, причини затримки або можливості змінити параметри доставки. Тому сервісний процес залежить від якості інформаційної системи, регламентів взаємодії між підрозділами, повноважень працівників і швидкості реагування на проблеми. Це підтверджує наскрізний характер бізнес-процесів підприємства.

Для узагальнення оцінки основних бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» доцільно подати їх у табличній формі. Це дозволяє чіткіше визначити зміст кожного процесу, його результат, сильні сторони та можливі управлінські ризики.

Дані таблиці 2.5 показують, що основні бізнес-процеси ТОВ «Нова пошта» мають складну, але логічно пов'язану структуру. Кожен процес створює проміжний результат, який стає основою для наступного етапу. Наприклад, приймання формує інформаційні та документальні умови для сортування, сортування визначає маршрут транспортування, транспортування забезпечує

доставку до відповідної точки, а доставка та сервіс завершують взаємодію з клієнтом. Якщо один із процесів виконується неякісно, це впливає не лише на його власний результат, а й на весь ланцюг обслуговування.

Таблиця 2.5 – Оцінка основних бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта»

Бізнес-процес	Основний зміст	Очікуваний результат	Сильні сторони організації процесу	Потенційні ризики
Приймання відправлень	Оформлення посилки або вантажу, внесення даних, визначення способу доставки та оплати	Коректно оформлене відправлення, готове до подальшої обробки	Багатоканальність, цифрове оформлення, широка мережа точок сервісу	Помилки в даних, черги у пікові періоди, залежність від правильності введення інформації
Сортування	Розподіл відправлень за напрямками, маршрутами, терміналами та типами доставки	Правильне спрямування відправлень у логістичній мережі	Термінальна інфраструктура, сканування, технологічна підтримка	Помилки маршрутизації, перевантаження терміналів, затримки в пікові періоди
Транспортування	Переміщення відправлень між відділеннями, терміналами, регіонами та адресами	Своєчасна доставка до наступної точки логістичного маршруту	Розгалужена маршрутна система, регулярність перевезень	Залежність від зовнішніх умов, витрати на паливо, безпекові ризики
Доставка та видача	Передача відправлення клієнту через відділення, поштомат або кур'єра	Отримання відправлення клієнтом у зручний спосіб	Різні канали отримання, доступність сервісу, цифрове інформування	Черги, технічні збої поштоматів, складність адресної доставки
Інформаційний супровід	Відстеження, повідомлення, оновлення статусів, управління доставкою через цифрові сервіси	Прозорість процесу для клієнта та підприємства	Мобільний застосунок, трекінг, автоматичні повідомлення	Затримка оновлення даних, технічні збої, інформаційні розбіжності
Клієнтський сервіс	Оброблення звернень, консультації, реагування на скарги, рішення проблемних ситуацій	Підтримка клієнта і збереження довіри до компанії	Наявність контакт-центру та цифрових каналів комунікації	Повторні звернення, навантаження на операторів

Оцінюючи особливості організації бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта», слід зазначити, що підприємство використовує мережеву модель обслуговування. Вона передбачає поєднання великої кількості фізичних точок сервісу, логістичних терміналів, транспортних маршрутів і цифрових каналів. Така модель дозволяє забезпечувати широку доступність послуг для населення та бізнесу. У 2024 році мережа компанії в Україні зросла до понад 37 тис. точок сервісу, а інвестиції у розвиток відділень і поштоматів становили 1,8 млрд грн.

Мережева модель має очевидні переваги. По-перше, вона наближає послугу до клієнта. По-друге, дозволяє розподіляти навантаження між різними каналами обслуговування. По-третє, забезпечує гнучкість вибору: клієнт може отримувати послугу у відділенні, через поштомат або за адресою. Однак така модель водночас є складною для управління. Чим ширшою є мережа, тим більше значення мають стандартизація, навчання персоналу, технічна підтримка, контроль якості, інформаційна синхронізація та управління відхиленнями.

Важливою особливістю є наскрізний характер процесів. У ТОВ «Нова пошта» більшість основних процесів не обмежується одним структурним підрозділом. Наприклад, одне відправлення може пройти через відділення, інформаційну систему, сортувальний термінал, транспортний маршрут, інший термінал, поштомат або кур'єрську доставку. Це означає, що процес потребує чіткої взаємодії між різними учасниками. Відповідальність за кінцевий результат не може бути повністю закріплена лише за одним працівником або однією ланкою, оскільки результат формується колективно.

Наскрізність процесів створює потребу у високому рівні координації. Для підприємства важливо, щоб дані про відправлення були доступні всім необхідним учасникам процесу, а передавання посилки між етапами відбувалося без втрати інформації. Якщо відділення правильно оформило відправлення, але сортування відбулося із затримкою, клієнт оцінюватиме не окрему якість роботи відділення, а загальний результат. Саме тому процеси ТОВ «Нова пошта» мають оцінюватися з позиції кінцевої цінності, а не лише виконання окремих операцій.

Ще однією особливістю є високий рівень цифрової підтримки процесів.

Цифрові інструменти забезпечують створення електронних накладних, відстеження, повідомлення клієнтів, оплату, зміну параметрів доставки, управління відправленнями та збір даних про виконання процесів. Для клієнта цифровий супровід створює відчуття прозорості та контролю. Для підприємства він забезпечує можливість моніторингу, аналітики, швидкого реагування на відхилення та зниження кількості ручних операцій.

Разом із тим цифрова підтримка створює залежність бізнес-процесів від стабільності інформаційних систем. Якщо виникає технічний збій, затримка оновлення статусів або помилка в даних, це може вплинути не лише на внутрішню роботу, а й на сприйняття сервісу клієнтом. Тому цифровізація бізнес-процесів має супроводжуватися технічною надійністю, резервними рішеннями, навчанням персоналу та зрозумілими правилами дій у разі нестандартних ситуацій.

Важливо оцінити і клієнтоорієнтованість бізнес-процесів. Для ТОВ «Нова пошта» клієнтський досвід формується через сукупність контактів: оформлення відправлення, комунікацію, відстеження, оплату, очікування, отримання, можливе звернення до підтримки. Якщо всі ці етапи узгоджені, клієнт сприймає послугу як зручну та надійну. Якщо хоча б один етап створює труднощі, загальна оцінка сервісу може знизитися. Тому бізнес-процеси компанії мають бути побудовані не лише з позиції внутрішньої ефективності, а й з позиції зручності для клієнта.

До сильних сторін організації бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» можна віднести широку мережу обслуговування, різноманітність каналів доставки, цифрове відстеження, значний досвід роботи з великими обсягами відправлень, наявність логістичної інфраструктури та здатність швидко масштабувати операційну діяльність. Ці характеристики дозволяють підприємству підтримувати високий рівень доступності послуг і забезпечувати значні обсяги доставки.

Водночас зростання масштабів діяльності об'єктивно ускладнює управління процесами. Чим більше відправлень, точок сервісу, працівників,

транспортних маршрутів і цифрових операцій, тим вищими є вимоги до контролю, стандартизації та координації. Тому потенційними ризиками є перевантаження окремих ланок у пікові періоди, затримки в обробленні, помилки в даних, нерівномірність якості сервісу між різними точками, технічні збої та складність швидкого реагування на нестандартні ситуації.

Для більш глибокої оцінки основні бізнес-процеси підприємства можна розглянути за критеріями швидкості, якості, контрольованості, клієнтоорієнтованості та залежності від цифрових інструментів.

Таблиця 2.6 – Оціночна характеристика організації основних бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта»

Критерій оцінки	Прояв у діяльності підприємства	Загальна оцінка
Швидкість виконання	Компанія орієнтується на швидке приймання, сортування, транспортування та видачу відправлень; середня швидкість доставки по Україні у 2024 році становила 23 години	Висока, але залежить від навантаження, регіону та зовнішніх умов
Якість процесів	Забезпечується через стандарти роботи, сканування, контроль маршрутів, цифровий супровід і клієнтський сервіс	Загалом висока, однак потребує постійного контролю через масштаб мережі
Контрольованість	Відправлення супроводжується інформаційними статусами, що дозволяє відстежувати його рух	Висока за умови стабільної роботи інформаційних систем
Клієнтоорієнтованість	Клієнт може обирати формат отримання: відділення, поштомат, адресна доставка; доступні цифрові канали управління	Висока, але якість досвіду залежить від конкретного каналу та ситуації
Гнучкість	Наявність різних каналів доставки та цифрових сервісів дозволяє адаптувати процес під потреби клієнта	Достатня, однак нестандартні ситуації потребують ефективної підтримки
Інтегрованість	Процеси поєднують відділення, термінали, транспорт, ІТ-системи, клієнтський сервіс і фінансові операції	Висока, але саме інтегрованість створює ризики складності управління
Залежність від персоналу	Працівники відділень, кур'єри, оператори, логісти й технічні спеціалісти впливають на якість результату	Значна, особливо у сервісних і нестандартних ситуаціях
Залежність від цифрових систем	Цифрові інструменти забезпечують оформлення, трекінг, повідомлення, оплату й управління доставкою	Дуже висока, що потребує надійної ІТ-підтримки

Як видно з таблиці 2.6, бізнес-процеси ТОВ «Нова пошта» мають достатньо високий рівень організації, однак їх ефективність залежить від здатності підприємства підтримувати баланс між швидкістю, якістю, масштабом і контрольованістю. Для логістичної компанії швидкість доставки є однією з головних конкурентних переваг, але вона не може досягатися за рахунок зниження точності або сервісної якості. Саме тому оцінка бізнес-процесів має враховувати не один показник, а комплекс критеріїв.

Окремо слід розглянути процесну взаємодію між підрозділами. У діяльності ТОВ «Нова пошта» вона має особливе значення, оскільки більшість процесів проходить через кілька функціональних і операційних ланок. Наприклад, процес обслуговування клієнта починається з комунікації або оформлення відправлення, продовжується у відділенні чи цифровій системі, переходить до сортування, далі – до транспортної логістики, після цього – до доставки або видачі, а у разі потреби – до клієнтської підтримки. Тобто один процес фактично поєднує операційний, логістичний, інформаційний, сервісний і фінансовий напрями.

Така взаємодія вимагає чітких правил передавання інформації та відповідальності. Якщо кожен підрозділ працює лише у межах власної ділянки, без розуміння впливу на кінцевий результат, виникають ризики розривів. Наприклад, своєчасне оформлення відправлення не гарантує якісної доставки, якщо сортування перевантажене. Добре спланований транспортний маршрут не забезпечить позитивного клієнтського досвіду, якщо клієнт не отримує актуального повідомлення. Якісний контакт-центр не вирішить проблему, якщо не має повної інформації про фактичне місцезнаходження відправлення. Тому управління бізнес-процесами має бути наскрізним.

Для візуального подання логіки основного процесу доставки у ТОВ «Нова пошта» доцільно використати схему.

Запропонована схема показує, що основний бізнес-процес доставки в ТОВ «Нова пошта» має послідовний, але водночас інтегрований характер. Кожен етап залежить від попереднього і створює умови для наступного. Особливо важливим

є те, що фізичний рух відправлення постійно супроводжується інформаційними діями: створенням накладної, скануванням, оновленням статусів, повідомленням клієнта, фіксацією отримання та можливим зверненням до підтримки. Це означає, що ефективність доставки визначається не лише логістикою, а й якістю інформаційного супроводу.



Рисунок 2.2 – Узагальнена схема основного бізнес-процесу доставки в ТОВ «Нова пошта»

З позиції управління бізнес-процесами сильним боком ТОВ «Нова пошта» є те, що компанія поєднує фізичну логістичну мережу з цифровими каналами взаємодії. Клієнт може не лише відправити або отримати посилку, а й контролювати її рух, змінювати окремі параметри, користуватися мобільним застосунком і отримувати повідомлення. Це підвищує прозорість процесів і зменшує частину навантаження на персонал. Водночас така модель потребує стабільної роботи інформаційних систем і постійного оновлення цифрових сервісів.

Важливим критерієм оцінки є стандартизація процесів. Для компанії з великою мережею стандарти мають вирішальне значення. Клієнт очікує, що сервіс буде зрозумілим і передбачуваним незалежно від того, у якому місті, відділенні або каналі він користується послугою. Це означає, що працівники мають діяти за єдиними правилами, а процеси повинні бути описані, регламентовані та підтримані інформаційною системою. Стандартизація

дозволяє зменшити хаотичність роботи, полегшує навчання персоналу й забезпечує стабільність результату.

Проте стандартизація має поєднуватися з гнучкістю. У реальній діяльності логістичної компанії часто виникають нестандартні ситуації: клієнт змінив адресу, отримувач недоступний, відправлення потребує уточнення, поштомат переповнений, виникла затримка маршруту, технічний збій або помилка в даних. У таких випадках надмірно жорсткий регламент може не допомагати, а ускладнювати вирішення проблеми. Тому ефективна організація процесів передбачає наявність базових стандартів і водночас чітких алгоритмів дій для нестандартних випадків.

Важливе місце займає контроль якості бізнес-процесів. У ТОВ «Нова пошта» контроль має здійснюватися на кількох рівнях. Перший рівень – операційний, коли працівники безпосередньо перевіряють правильність оформлення, сканування, сортування, передачі та видачі відправлень. Другий рівень – інформаційний, коли система фіксує статуси, строки, маршрути й відхилення. Третій рівень – управлінський, коли керівництво аналізує показники, навантаження, кількість скарг, причини затримок і результативність окремих ланок. Четвертий рівень – клієнтський, коли якість оцінюється через відгуки, звернення, повторне користування послугами та рівень довіри.

Саме багаторівневий контроль дозволяє не лише фіксувати проблеми, а й визначати їх причини. Наприклад, якщо зростає кількість скарг на затримку доставки, важливо встановити, на якому етапі виникає відхилення: приймання, сортування, транспортування, прибуття до відділення, адресна доставка чи інформування клієнта. Без такого розмежування управлінське рішення може бути неточним. Підприємство може посилювати контроль у відділеннях, тоді як реальна проблема полягає у транспортному маршруті або термінальному перевантаженні.

Ще одним критерієм оцінки є ефективність використання ресурсів. Бізнес-процеси ТОВ «Нова пошта» потребують значних матеріальних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів. Компанія використовує відділення,

поштомати, термінали, транспорт, ІТ-системи, персонал, обладнання, складські площі та канали комунікації. Ефективність процесів полягає в тому, щоб ці ресурси використовувалися раціонально: без зайвих простоїв, дублювання операцій, непродуктивного переміщення, надмірного ручного введення даних або нерівномірного навантаження на працівників.

У процесному аналізі важливо звертати увагу на співвідношення між обсягом роботи та ресурсним забезпеченням. Якщо мережа розширюється, а кількість відправлень зростає, підприємство повинно не лише збільшувати кількість точок обслуговування, а й удосконалювати внутрішні процеси. Інакше масштабування може призвести до перевантаження системи. Для ТОВ «Нова пошта» це питання є особливо актуальним, оскільки швидке зростання обсягів доставки потребує постійного перегляду операційних маршрутів, графіків роботи, цифрових сервісів і стандартів обслуговування.

Слід також оцінити роль персоналу в організації бізнес-процесів. Незважаючи на високий рівень цифровізації, працівники залишаються важливою ланкою процесної системи. Саме вони взаємодіють із клієнтами, приймають відправлення, консультують, вирішують нестандартні ситуації, виконують сортувальні операції, здійснюють доставку, підтримують роботу терміналів і цифрових сервісів. Тому якість бізнес-процесів залежить не лише від технологій, а й від компетентності, дисципліни, мотивації та навченості персоналу.

Для логістичної компанії важливо, щоб працівники не просто виконували інструкції, а розуміли логіку процесу. Якщо працівник бачить лише свою окрему операцію, він може не усвідомлювати, як помилка або затримка вплине на наступні етапи. Натомість процесне мислення передбачає розуміння спільного результату. Наприклад, правильне сканування або точне внесення даних може здатися дрібницею, але саме від цього залежить відстеження, маршрут, повідомлення клієнта і своєчасність доставки.

Оцінюючи бізнес-процеси ТОВ «Нова пошта», доцільно виокремити їх ключові сильні сторони та проблемні аспекти, які потребують уваги в подальшому дослідженні.

Таблиця 2.7 – Сильні сторони та проблемні аспекти організації бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта»

Напрямок оцінки	Сильні сторони	Проблемні аспекти / ризики
Мережа обслуговування	Велика кількість відділень, поштоматів і доступних каналів отримання	Складність забезпечення однакової якості сервісу у всій мережі
Логістика	Налагоджені маршрути, термінальна обробка, значний досвід доставки	Залежність від зовнішніх умов, пікових навантажень і безпекових ризиків
Цифрові сервіси	Мобільний застосунок, трекінг, повідомлення, онлайн-управління відправленнями	Висока залежність від стабільності ІТ-систем і точності даних
Клієнтський сервіс	Наявність різних каналів комунікації та підтримки	Ризик перевантаження зверненнями у разі масових затримок або збоїв
Стандартизація	Єдині правила оформлення, оброблення та видачі відправлень	Необхідність постійного оновлення регламентів відповідно до змін
Персонал	Працівники забезпечують гнучкість і вирішення нестандартних ситуацій	Потреба в постійному навчанні, адаптації та контролі якості роботи
Масштабування	Розширення мережі та зростання кількості відправлень	Підвищення складності координації та навантаження на процеси

Дані таблиці 2.7 свідчать, що ТОВ «Нова пошта» має достатньо потужну процесну основу для забезпечення масштабної логістичної діяльності. Водночас саме масштаб компанії створює основні управлінські виклики. Чим більше мережа, тим складніше забезпечити однакову якість обслуговування, швидкість процесів і стабільність комунікації. Тому подальше вдосконалення має бути спрямоване не лише на розширення мережі, а й на підвищення внутрішньої узгодженості процесів.

Загалом організація бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» може бути оцінена як достатньо розвинена, технологічно підтримана та орієнтована на клієнта. Підприємство має широку мережу фізичних і цифрових каналів, забезпечує значні обсяги доставки, використовує інформаційні інструменти для супроводу відправлень і підтримує різні формати взаємодії з клієнтами. Це створює конкурентні переваги та дозволяє компанії залишатися одним із лідерів ринку.

Водночас аналіз показує, що основні ризики пов'язані з високою

складністю процесної системи. Бізнес-процеси компанії є наскрізними, багаторівневими та залежними від великої кількості учасників. Вони потребують постійної координації між відділеннями, терміналами, транспортом, ІТ-системами, клієнтським сервісом і управлінськими підрозділами. Тому навіть за високого рівня організації можливі окремі недоліки: затримки, нерівномірність навантаження, складність оброблення нестандартних ситуацій, технічні збої або комунікаційні розриви.

Отже, оцінка основних бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» свідчить, що підприємство має сформовану й достатньо ефективну систему процесного забезпечення діяльності. Її основу становлять процеси приймання, сортування, транспортування, доставки, інформаційного супроводу та клієнтського сервісу. Особливостями їх організації є багатоканальність, цифровізація, наскрізний характер, значна залежність від координації між підрозділами та орієнтація на швидкість і зручність для клієнта. Разом із тим масштаб діяльності підприємства об'єктивно створює потребу в подальшому вдосконаленні управління бізнес-процесами, що зумовлює необхідність виявлення конкретних проблем і недоліків у наступному підпункті роботи.

2.3 Проблеми та недоліки в системі управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта»

Проведений аналіз організаційно-управлінської характеристики та основних бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» свідчить, що підприємство має достатньо розвинену систему процесного забезпечення діяльності. Компанія володіє широкою мережею відділень і поштоматів, використовує цифрові сервіси, забезпечує значні обсяги доставки та підтримує різні канали взаємодії з клієнтами. Разом із тим масштабність діяльності підприємства, складність логістичної мережі, залежність від інформаційних систем і високі очікування клієнтів формують низку проблем, які потребують управлінської уваги.

Проблеми в системі управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта»

доцільно розглядати не як ознаку неефективності компанії загалом, а як природний наслідок функціонування великої логістичної системи. Чим ширшою є мережа підприємства, чим більше відправлень проходить через неї щоденно, тим складніше забезпечувати однаковий рівень швидкості, якості, точності та сервісу на всіх етапах. Саме тому основне завдання аналізу полягає не в загальній критиці діяльності підприємства, а у виявленні тих процесних ділянок, де можуть виникати відхилення, втрати часу, інформаційні розриви або зниження якості обслуговування.

Однією з ключових проблем є ускладнення координації між окремими ланками бізнес-процесів. Основний процес доставки у ТОВ «Нова пошта» має наскрізний характер: він проходить через оформлення відправлення, приймання, сканування, сортування, транспортування, прибуття до точки видачі, повідомлення клієнта, видачу або адресну доставку. Кожен із цих етапів виконується різними працівниками, підрозділами та технічними системами. За таких умов навіть невелика неузгодженість може вплинути на кінцевий результат.

Найбільш ризиковими є стики між процесами. Наприклад, якщо відправлення правильно прийняте у відділенні, але дані про нього некоректно або із затримкою відображаються в інформаційній системі, це ускладнює подальше відстеження. Якщо сортувальний термінал працює з підвищеним навантаженням, може виникати затримка у передаванні відправлень на транспортні маршрути. Якщо транспорт прибуває із затримкою, це впливає на роботу відділень, кур'єрів і клієнтського сервісу. Тобто проблема на одному етапі швидко переходить на інші елементи процесу.

Другою проблемою є нерівномірність навантаження на окремі елементи логістичної мережі. Діяльність компанії залежить від сезонності, святкових періодів, активності інтернет-торгівлі, акційних кампаній, регіональних особливостей та зовнішніх обставин. У пікові періоди зростає кількість відправлень, звернень клієнтів, навантаження на відділення, термінали, поштомати, кур'єрів і контакт-центр. Якщо процеси не мають достатнього запасу

гнучкості, це може призводити до черг, затримок, перевантаження персоналу та зниження якості обслуговування.

Особливо помітною ця проблема є у великих містах, де обсяг відправлень значно вищий, а клієнти очікують швидкого сервісу. У таких умовах навіть добре стандартизований процес може працювати з відхиленнями через фактичне перевищення навантаження. Наприклад, поштомат може бути переповненим, відділення – перевантаженим клієнтами, а кур’єрський маршрут – надто щільним. Це не завжди свідчить про неправильну побудову процесу, але вказує на потребу в кращому прогнозуванні навантаження та гнучкому перерозподілі ресурсів.

Третьою проблемою є висока залежність бізнес-процесів від цифрових систем. Для ТОВ «Нова пошта» цифрові сервіси є важливою перевагою, оскільки вони забезпечують оформлення, відстеження, повідомлення, оплату, переадресацію та управління доставкою. Однак така цифрова підтримка водночас створює вразливість. Якщо інформаційна система працює зі збоями, дані оновлюються із затримкою або клієнт не отримує повідомлення, це безпосередньо впливає на якість сприйняття послуги.

У логістичних процесах інформація має рухатися майже одночасно з фізичним відправленням. Клієнт очікує бачити актуальний статус посилки, працівник відділення – коректні дані для видачі, контакт-центр – інформацію для відповіді на звернення, а керівництво – показники для контролю. Якщо між фізичним рухом посилки та цифровим відображенням виникає розрив, процес стає менш прозорим. У результаті клієнт може звертатися до підтримки, працівники витрачають час на уточнення, а загальне навантаження на сервісні канали зростає.

Четвертою проблемою є ризик нерівномірної якості обслуговування в різних точках мережі. ТОВ «Нова пошта» має велику кількість відділень, поштоматів, кур’єрських маршрутів і сервісних каналів. З одного боку, це забезпечує високу доступність послуг. З іншого боку, чим ширшою є мережа, тим складніше гарантувати однаковий рівень сервісу в усіх точках. Якість

обслуговування може залежати від досвіду працівників, навантаження на конкретне відділення, технічного стану обладнання, організації черг, простору приміщення, управлінської дисципліни та локальних умов.

Для клієнта така нерівномірність є особливо чутливою. Якщо в одному відділенні обслуговування швидке й зручне, а в іншому виникають черги, неузгодженість або недостатньо уважна комунікація, це впливає на загальне сприйняття бренду. Клієнт оцінює не окремий підрозділ, а компанію загалом. Тому забезпечення єдиних стандартів сервісу в усій мережі є одним із важливих завдань управління бізнес-процесами.

П'ятою проблемою є складність управління нестандартними ситуаціями. Основні процеси компанії добре працюють тоді, коли відправлення проходить стандартний маршрут без відхилень. Однак на практиці часто виникають ситуації, які потребують додаткового втручання: зміна адреси, переадресація, відсутність отримувача, помилка в даних, пошкодження пакування, затримка транспорту, переповнення поштомату, технічний збій або звернення клієнта зі скаргою. Такі випадки потребують не лише регламентів, а й швидкої координації між підрозділами.

Проблема полягає в тому, що нестандартна ситуація часто виходить за межі одного процесу. Наприклад, переадресація пов'язана з інформаційною системою, логістикою, відділенням, клієнтським сервісом і, можливо, фінансовими розрахунками. Якщо між цими елементами немає швидкого обміну інформацією, вирішення питання затягується. У результаті клієнт може отримати відчуття, що компанія не контролює ситуацію, навіть якщо фактично проблема вирішується.

Шостою проблемою є перевантаження персоналу в окремі періоди та залежність якості процесів від людського фактора. Незважаючи на цифровізацію, працівники залишаються важливою частиною бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта». Вони оформлюють відправлення, консультують клієнтів, працюють із вантажами, виконують сортування, здійснюють доставку, відповідають на звернення та вирішують проблемні ситуації. В умовах високого

навантаження зростає ризик помилок, втоми, формального ставлення до стандартів і зниження якості комунікації з клієнтами.

Людський фактор особливо важливий у сервісних процесах. Навіть якщо технологічна частина доставки виконана якісно, негативна комунікація у відділенні або контакт-центрі може знизити загальну оцінку послуги. Тому управління персоналом, навчання, адаптація, мотивація та контроль якості роботи мають безпосередній вплив на ефективність бізнес-процесів. У цьому контексті проблеми персоналу не можна розглядати окремо від процесного управління.

Для систематизації виявлених проблем доцільно подати їх у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Основні проблеми та недоліки в системі управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта»

Проблема / недолік	Прояв у діяльності підприємства	Можливі наслідки для бізнес-процесів
Ускладнена координація між ланками процесу	Основний процес доставки проходить через відділення, термінали, транспорт, ІТ-системи, клієнтський сервіс	Затримки, інформаційні розриви, складність визначення відповідального за відхилення
Нерівномірне навантаження на мережу	Пікові періоди, сезонні коливання, різне навантаження на відділення, поштомати, термінали й кур'єрів	Черги, перевантаження персоналу, затримки оброблення та доставки
Залежність від цифрових систем	Оформлення, трекінг, повідомлення, переадресація і контроль залежать від стабільності ІТ-рішень	Технічні збої, затримка оновлення статусів, зростання кількості звернень клієнтів
Нерівномірність якості сервісу	Різний рівень обслуговування в окремих відділеннях, каналах і регіонах	Зниження задоволеності клієнтів, неоднакове сприйняття бренду
Складність нестандартних ситуацій	Переадресація, помилки в даних, відсутність отримувача, пошкодження, затримки	Подовження часу вирішення проблем, збільшення навантаження на підтримку
Вплив людського фактора	Помилки під час оформлення, сортування, видачі, комунікації з клієнтами	Відхилення від стандартів, повторні звернення, зниження якості процесів
Недостатня гнучкість окремих регламентів	Жорсткі правила можуть не враховувати всі практичні ситуації	Уповільнення реагування, потреба в додаткових погодженнях
Ризик зростання витрат під час масштабування	Розширення мережі потребує додаткових витрат на персонал, транспорт, обладнання та ІТ	Зниження рентабельності, потреба в оптимізації ресурсів

Як видно з таблиці 2.8, проблеми в системі управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта» мають переважно не ізольований, а комплексний характер. Вони виникають на перетині організаційних, технологічних, кадрових, сервісних і логістичних факторів. Саме тому їх вирішення не може зводитися лише до посилення контролю або збільшення кількості працівників. Необхідний більш системний підхід, який передбачає оптимізацію процесів, удосконалення цифрового супроводу, підвищення гнучкості регламентів і кращу координацію між підрозділами.

Окремо слід звернути увагу на проблему масштабування діяльності. У попередньому підпункті було встановлено, що ТОВ «Нова пошта» активно розширює мережу сервісних точок і збільшує кількість відправлень. Така динаміка є позитивною з погляду ринкового розвитку, але вона водночас підвищує навантаження на управлінську систему. Підприємство має не лише відкривати нові відділення або встановлювати поштомати, а й забезпечувати їх включення в єдину процесну систему: навчати персонал, налаштовувати цифрові сервіси, визначати маршрути, контролювати якість, підтримувати стандарти та аналізувати показники.

Якщо масштабування випереджає внутрішню адаптацію процесів, можуть виникати організаційні розриви. Наприклад, мережа фізично розширюється, але система контролю якості не встигає охопити всі нові точки. Або кількість відправлень зростає, але частина терміналів чи маршрутів працює на межі пропускної здатності. Тому для ТОВ «Нова пошта» важливо не лише збільшувати обсяги діяльності, а й одночасно підвищувати процесну зрілість управління.

Ще одним недоліком можна вважати потенційну складність зворотного зв'язку між клієнтським сервісом і операційними підрозділами. Клієнтські звернення містять цінну інформацію про слабкі місця процесів: затримки, незрозумілі повідомлення, труднощі з поштоматами, проблеми видачі, незручність окремих процедур. Якщо ця інформація використовується лише для вирішення конкретної скарги, її управлінський потенціал реалізується не

повністю. Натомість системний аналіз звернень може показати повторювані проблеми й допомогти усунути їх на рівні процесів.

Для логістичної компанії важливо, щоб клієнтський сервіс виконував не лише реактивну функцію, тобто відповідав на скарги, а й аналітичну. Дані про звернення мають передаватися до відповідних підрозділів, узагальнюватися, порівнюватися за регіонами, типами послуг, каналами доставки та причинами незадоволення. Це дозволяє перетворити зворотний зв'язок на інструмент удосконалення бізнес-процесів.

Також слід зазначити проблему балансу між стандартизацією та гнучкістю. Для великої компанії стандарти є необхідними, оскільки без них неможливо забезпечити однакову якість роботи в масштабній мережі. Однак надмірно жорсткі процедури можуть ускладнювати реагування на нетипові ситуації. Працівник може бачити просте практичне рішення, але не мати достатніх повноважень для його реалізації без погодження. У результаті процес продовжується, клієнт очікує, а проблема переходить між кількома рівнями відповідальності.

Ця проблема не означає, що регламенти потрібно послабити. Навпаки, вони мають бути чіткими, але достатньо гнучкими. Доцільно передбачати типові алгоритми дій для нестандартних ситуацій, межі повноважень працівників, швидкі канали погодження та критерії, за якими рішення може прийматися на нижчому рівні управління. Це дозволить зменшити час реагування без втрати контролю.

Загалом виявлені проблеми можна згрупувати у три основні блоки. Перший блок – організаційно-координаційні проблеми, пов'язані з наскрізним характером процесів, великою кількістю учасників і складністю взаємодії між підрозділами. Другий блок – технологічно-інформаційні проблеми, що виникають через високу залежність від цифрових систем, актуальності даних і стабільності інформаційного супроводу. Третій блок – сервісно-кадрові проблеми, пов'язані з людським фактором, якістю обслуговування, навантаженням на персонал і здатністю вирішувати нестандартні ситуації.

Важливо підкреслити, що ці проблеми взаємопов'язані. Наприклад, технічний збій може спричинити зростання кількості звернень до контакт-центру, що створює додаткове навантаження на персонал і погіршує сервісне сприйняття. Нерівномірне навантаження на термінал може призвести до затримки доставки, що збільшує кількість клієнтських запитів і потребує додаткової координації. Помилка працівника під час оформлення може стати причиною логістичного відхилення та подальшого звернення клієнта. Отже, недоліки в одному елементі процесної системи здатні створювати ланцюговий ефект.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що система управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта» потребує не радикального перегляду, а цільового вдосконалення окремих напрямів. Підприємство має потужну логістичну інфраструктуру, розвинені цифрові інструменти та значний досвід організації доставки. Водночас подальше зростання обсягів діяльності вимагає посилення координації, підвищення адаптивності процесів, удосконалення роботи з даними, зменшення навантаження на персонал у пікові періоди та системнішого використання клієнтського зворотного зв'язку.

Отже, основними проблемами та недоліками в системі управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта» є ускладнена координація між ланками процесу, нерівномірне навантаження на мережу, залежність від цифрових систем, ризик нерівномірної якості сервісу, складність управління нестандартними ситуаціями, вплив людського фактора та зростання витрат у процесі масштабування.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено аналіз системи управління бізнес-процесами в ТОВ «Нова пошта». Встановлено, що підприємство є одним із провідних операторів українського ринку логістичних, поштових та експрес-доставних послуг, діяльність якого ґрунтується на поєднанні розгалуженої мережі відділень і поштоматів, сортувальних терміналів,

транспортної логістики, цифрових сервісів та клієнтської підтримки. Така організаційна модель забезпечує широку доступність послуг, але водночас потребує високого рівня координації між усіма ланками управління.

Проведена організаційно-управлінська характеристика показала, що ТОВ «Нова пошта» має складну багаторівневу систему управління, у якій поєднуються стратегічне керівництво, функціональні напрями та операційна мережа. Аналіз техніко-економічних показників засвідчив зростання масштабів діяльності підприємства у 2022–2024 рр., збільшення чистого доходу, розширення мережі сервісних точок і зростання кількості відправлень. Водночас зниження рентабельності у 2024 р. порівняно з 2023 р. свідчить про посилення витратного навантаження, пов'язаного з масштабуванням мережі, розвитком інфраструктури, підтриманням персоналу, транспорту та цифрових сервісів.

У межах аналізу основних бізнес-процесів встановлено, що ключовими для ТОВ «Нова пошта» є процеси приймання відправлень, сканування та інформаційної реєстрації, сортування, транспортування, прибуття до точки видачі або кур'єра, повідомлення клієнта, видачі чи доставки, а також зворотного зв'язку і сервісної підтримки. Особливістю цих процесів є їх наскрізний характер, оскільки один процес доставки охоплює кілька підрозділів, інформаційних систем, працівників і сервісних каналів. Це зумовлює потребу у чіткій регламентації, цифровій підтримці та постійному контролю на кожному етапі.

Оцінка бізнес-процесів підприємства показала, що сильними сторонами ТОВ «Нова пошта» є широка сервісна мережа, багатоканальність обслуговування, високий рівень цифрового супроводу, можливість відстеження відправлень, різні формати отримання послуг і значний досвід роботи з великими обсягами доставки. Разом із тим масштабність діяльності створює додаткові управлінські виклики, оскільки зростає складність координації між відділеннями, терміналами, транспортними маршрутами, ІТ-системами, клієнтським сервісом і управлінськими підрозділами.

У результаті дослідження було виявлено основні проблеми та недоліки в

системі управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта». До них належать ускладнена координація між ланками процесу, нерівномірне навантаження на мережу в пікові періоди, висока залежність від цифрових систем, ризик нерівномірної якості сервісу в різних точках обслуговування, складність управління нестандартними ситуаціями, вплив людського фактора та зростання витрат у процесі масштабування. Виявлені недоліки мають комплексний характер і пов'язані не лише з окремими операціями, а з організацією процесної взаємодії загалом.

Отже, проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Нова пошта» має розвинену систему бізнес-процесів, яка забезпечує масштабну логістичну діяльність і підтримує конкурентні позиції підприємства на ринку. Водночас подальше зростання обсягів роботи потребує цільового вдосконалення управління бізнес-процесами, зокрема посилення координації між підрозділами, оптимізації навантаження на мережу, удосконалення цифрового супроводу, підвищення гнучкості регламентів і системнішого використання клієнтського зворотного зв'язку. Саме ці напрями мають бути покладені в основу практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Оптимізація бізнес-процесів організації на основі сучасних управлінських підходів

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «Нова пошта» має достатньо розвинену систему бізнес-процесів, яка забезпечує масштабну логістичну діяльність, широку доступність послуг і високий рівень клієнтського охоплення. Разом із тим зростання обсягів діяльності, розширення мережі відділень і поштоматів, збільшення кількості відправлень, висока залежність від цифрових систем і складність міжфункціональної взаємодії формують потребу в подальшій оптимізації бізнес-процесів. У цьому контексті важливо підкреслити, що мова не йде про повну перебудову діяльності підприємства. Для ТОВ «Нова пошта» доцільнішою є не радикальна зміна всієї процесної системи, а цільове вдосконалення тих напрямів, де виникають ризики затримок, перевантаження, дублювання дій, інформаційних розривів або нерівномірної якості сервісу.

Оптимізація бізнес-процесів підприємства має спиратися на сучасні управлінські підходи, серед яких найбільш доцільними для ТОВ «Нова пошта» є процесний підхід, системний підхід, ощадливе управління, підхід постійного поліпшення, управління на основі показників, клієнтоорієнтований підхід і ризик-орієнтоване управління. Їх застосування дозволяє не просто усунути окремі недоліки, а сформувати більш узгоджену систему управління процесами. Це особливо важливо для логістичної компанії, де кінцевий результат залежить від роботи багатьох ланок: відділень, сортувальних терміналів, транспорту, поштоматів, цифрових сервісів, контакт-центру та управлінських підрозділів.

Першим напрямом оптимізації має стати посилення процесної координації між основними ланками доставки. У ТОВ «Нова пошта» основний бізнес-процес

має наскрізний характер і охоплює звернення клієнта, оформлення відправлення, приймання, сканування, сортування, транспортування, прибуття до точки видачі або кур'єра, повідомлення клієнта, видачу або доставку відправлення, а також подальший зворотний зв'язок. Кожен із цих етапів може бути організований достатньо якісно окремо, проте загальна ефективність залежить не лише від якості окремих операцій, а й від узгодженості між ними. Саме на межі переходу від одного етапу до іншого найчастіше виникають затримки, дублювання, неточності або складність визначення відповідального за відхилення.

Для вирішення цієї проблеми доцільно впровадити або посилити роль власників наскрізних бізнес-процесів. У традиційній функціональній системі кожен підрозділ відповідає переважно за свою ділянку роботи. Відділення відповідає за приймання та видачу, термінал – за оброблення і сортування, транспортна ланка – за переміщення, контакт-центр – за комунікацію з клієнтами. Однак для клієнта важливим є не те, який саме підрозділ виконав або не виконав свою функцію, а загальний результат – своєчасне, зручне та безпечне отримання відправлення. Тому власник процесу має відповідати не за окрему операцію, а за проходження процесу в цілому.

Практично це може бути реалізовано через закріплення відповідальних осіб або команд за окремими наскрізними процесами: «відправлення клієнта – доставка – отримання», «оброблення нестандартного випадку», «переадресація», «затримка відправлення», «робота зі скаргою». Такі відповідальні особи повинні мати доступ до інформації про всі ключові етапи процесу, право ініціювати коригувальні дії та можливість взаємодіяти з різними підрозділами без надмірних погоджень. Це дозволить скоротити час реагування на проблеми та зменшити ризик ситуацій, коли відправлення формально перебуває «між підрозділами», а відповідальність за кінцевий результат розмивається.

Другим напрямом оптимізації є удосконалення процесу управління навантаженням на мережу. У другому розділі було встановлено, що однією з проблем підприємства є нерівномірне навантаження на відділення, поштомати, термінали, кур'єрів і контакт-центр. Така проблема особливо посилюється у

пікові періоди: перед святами, під час акцій інтернет-магазинів, у сезон підвищеної купівельної активності або в умовах зовнішніх обмежень. Якщо система не має достатньої гнучкості, це призводить до черг, затримок, перевантаження персоналу, збільшення кількості звернень клієнтів і погіршення сприйняття сервісу.

Для оптимізації цього напрямку доцільно застосувати підхід динамічного розподілу ресурсів. Його сутність полягає в тому, що ресурси підприємства мають розподілятися не лише за стабільними нормативами, а й залежно від фактичного та прогнозованого навантаження. Наприклад, якщо аналітика показує, що певне відділення або поштомат систематично перевантажується в конкретні дні чи години, підприємство може змінювати графік роботи, збільшувати кількість персоналу в піковий час, перенаправляти частину клієнтського потоку до найближчих точок, активніше пропонувати поштомати або адресну доставку, а також заздалегідь інформувати клієнтів про альтернативні варіанти отримання.

Особливу увагу варто приділити прогнозуванню навантаження. У ТОВ «Нова пошта» накопичується значний обсяг даних щодо кількості відправлень, часу обслуговування, завантаженості відділень, частоти звернень, роботи поштоматів і терміналів. Ці дані можуть використовуватися не лише для звітності, а й для оперативного управління. Доцільно формувати короткострокові прогнози навантаження за регіонами, відділеннями, терміналами та каналами доставки. Це дозволить підприємству краще підготуватися до пікових періодів, зменшити ризик перевантаження та підвищити стабільність виконання основних процесів.

Третім напрямом є оптимізація процесів оброблення нестандартних ситуацій. У стандартних умовах бізнес-процеси ТОВ «Нова пошта» є достатньо регламентованими, однак найбільші труднощі часто виникають тоді, коли процес відхиляється від звичайного маршруту. До таких випадків можна віднести переадресацію, зміну отримувача, помилку в даних, відсутність клієнта за адресою, переповнення поштомату, пошкодження пакування, затримку

транспорту, технічний збій, скаргу або необхідність термінового уточнення інформації. Саме нестандартні ситуації показують, наскільки процесна система є гнучкою та здатною швидко реагувати на відхилення.

Для вдосконалення цього напрямку доцільно розробити уніфіковані алгоритми реагування на типові нестандартні ситуації. Вони мають бути не надто складними, але достатньо чіткими для практичного використання працівниками. Наприклад, для ситуації переповнення поштомату повинен бути визначений порядок перенаправлення відправлення, інформування клієнта, вибору альтернативної точки видачі та фіксації причини відхилення. Для помилки в даних має бути окреслено, хто може її виправити, на якому етапі, за яких умов і як швидко. Для затримки транспорту має бути визначено порядок оновлення статусу, повідомлення клієнта та інформування контакт-центру.

Важливо, щоб такі алгоритми не залишалися лише внутрішніми інструкціями, які складно знайти або застосувати. Вони мають бути інтегровані в інформаційну систему, щоб працівник бачив підказку щодо наступної дії без необхідності шукати окремий документ. Це зменшить час реагування, знизить залежність від індивідуального досвіду працівника та підвищить однаковість рішень у різних точках мережі.

Четвертим напрямом оптимізації є скорочення дублюючих і зайвих операцій. У масштабній логістичній системі частина дій може дублюватися на різних етапах: повторне уточнення даних, повторне введення інформації, зайві погодження, надмірні перевірки або ручне виконання операцій, які можуть бути автоматизовані. Такі дії не завжди помітні на рівні загальних показників, але вони накопичуються і створюють втрати часу, додаткове навантаження на персонал і ризик помилок.

Для вирішення цієї проблеми доцільно застосувати інструменти ощадливого управління. Йдеться не про механічне скорочення персоналу чи ресурсів, а про усунення дій, які не створюють цінності для клієнта або підприємства. У межах такого підходу кожен процес варто аналізувати за питаннями: чи потрібна ця операція для кінцевого результату; чи не дублює вона

іншу дію; чи можна виконати її простіше; чи можна автоматизувати її без втрати якості; чи зменшить її спрощення час обслуговування; чи не створює вона додаткового навантаження на інші підрозділи.

Для ТОВ «Нова пошта» доцільним є проведення процесного аудиту найбільш навантажених ділянок: оформлення відправлення, сортування, переадресації, оброблення скарг, видачі посилок у відділенні, роботи з переповненими поштоматами та взаємодії контакт-центру з операційними підрозділами. Такий аудит дозволить виявити операції, які можна спростити, перенести в цифровий формат або об'єднати з іншими діями.

П'ятим напрямом є посилення системи показників управління бізнес-процесами. У підприємства вже існують показники, пов'язані з кількістю відправлень, швидкістю доставки, фінансовими результатами, розвитком мережі та клієнтськими зверненнями. Проте для цільового вдосконалення процесів важливо не лише фіксувати загальні результати, а й оцінювати ефективність окремих етапів. Якщо показник вимірює лише кінцевий результат, складно зрозуміти, на якому саме етапі виникла проблема.

Доцільно сформувати систему процесних показників за основними етапами доставки. Для приймання відправлення такими показниками можуть бути середній час обслуговування клієнта, частка помилок у даних, кількість повторних уточнень. Для сортування – час оброблення, частка неправильно спрямованих відправлень, рівень завантаженості терміналу. Для транспортування – своєчасність прибуття, відхилення від графіка, рівень використання транспортної місткості. Для видачі або доставки – час очікування клієнта, частка своєчасно виданих відправлень, кількість повторних спроб доставки. Для клієнтського сервісу – час відповіді, частка вирішених звернень з першого контакту, повторні звернення з тієї самої причини.

Важливо, щоб показники не перетворювалися на формальну звітність. Вони мають бути пов'язані з управлінськими рішеннями. Якщо певний показник погіршується, має бути зрозуміло, хто відповідає за аналіз причин, які дії потрібно вжити, у які строки та як перевірити результат. Таким чином, система

показників повинна бути не лише інформаційною, а й управлінською.

Шостим напрямом оптимізації є удосконалення стандартів обслуговування в мережі. Оскільки ТОВ «Нова пошта» має велику кількість відділень, поштоматів і каналів взаємодії з клієнтами, важливо забезпечити однаковий рівень сервісу незалежно від місця отримання послуги. Клієнт не повинен відчувати суттєвої різниці в якості обслуговування залежно від конкретного відділення або регіону. Для цього необхідно не лише мати стандарти, а й постійно перевіряти їх фактичне виконання.

Оптимізація у цьому напрямі може передбачати запровадження регулярного сервісного моніторингу за кількома критеріями: швидкість обслуговування, коректність комунікації, дотримання процедур видачі, чистота і зручність приміщення, доступність інформації для клієнта, робота з чергами, вирішення нестандартних ситуацій. Важливо, щоб такий моніторинг не мав лише карального характеру. Його головна мета – виявити слабкі місця, допомогти конкретним точкам мережі поліпшити роботу та поширити успішні практики на інші підрозділи.

Сьомим напрямом є розвиток процесного мислення персоналу. У логістичній компанії працівники часто виконують конкретні операції, які здаються відокремленими: оформлення, сканування, сортування, видача, консультація, доставка. Однак кожна з цих дій впливає на загальний результат. Якщо працівник не розуміє, як його операція пов'язана з наступними етапами, зростає ризик формального виконання роботи. Тому важливо, щоб персонал бачив не лише власну ділянку, а весь процес створення цінності для клієнта.

Для цього доцільно посилити навчання працівників не тільки з технічних інструкцій, а й із логіки бізнес-процесів. Наприклад, під час навчання операторів відділень варто пояснювати, як помилка в даних впливає на сортування, транспортування, повідомлення клієнта і роботу контакт-центру. Для працівників сортувальних терміналів важливо показувати, як неправильне спрямування відправлення впливає на клієнтський досвід. Для працівників контакт-центру – як їхня інформація може допомогти не лише конкретному

клієнту, а й виявити повторювану проблему процесу. Такий підхід формує відповідальність за загальний результат.

Восьмим напрямом оптимізації є системніше використання клієнтського зворотного зв'язку. У другому розділі було зазначено, що клієнтські звернення можуть містити важливу інформацію про недоліки бізнес-процесів. Якщо звернення розглядається лише як окрема скарга, організація вирішує конкретну ситуацію, але може не помітити повторювану проблему. Натомість систематизація звернень за причинами, регіонами, каналами доставки, типами послуг і етапами процесу дозволяє використовувати клієнтський досвід як джерело управлінської інформації.

Для ТОВ «Нова пошта» доцільно посилити зв'язок між контакт-центром, операційними підрозділами та аналітичними службами. Якщо певний тип звернення повторюється, інформація має передаватися не лише працівникам підтримки, а й тим підрозділам, які можуть усунути причину проблеми. Наприклад, якщо клієнти часто звертаються через незрозумілі статуси відправлень, це сигнал для вдосконалення інформаційного супроводу. Якщо багато звернень пов'язано з переповненими поштоматами, потрібен перегляд логіки розподілу відправлень. Якщо повторюються скарги на конкретний тип операції, необхідно переглянути регламент або навчання персоналу.

Дев'ятим напрямом є оптимізація витрат у процесі масштабування. У попередньому розділі було показано, що зростання мережі та обсягів діяльності супроводжується збільшенням витрат. Це природно для компанії, яка активно розвивається, однак важливо, щоб масштабування не призводило до непропорційного збільшення витрат на підтримання процесів. Для цього доцільно застосовувати функціонально-вартісний підхід: оцінювати, які витрати безпосередньо забезпечують якість і швидкість сервісу, а які можуть бути оптимізовані без шкоди для клієнта.

Практично це може передбачати перегляд завантаженості точок сервісу, ефективності використання площ, маршрутів, графіків роботи, кількості ручних операцій, витрат на повторну обробку помилок, часу простою обладнання та

навантаження на персонал. Наприклад, якщо певна точка має недостатній рівень завантаження, доцільно оцінити її роль у загальній мережі: чи вона забезпечує стратегічну доступність, чи може бути замінена іншим форматом, наприклад поштою або партнерською точкою. Якщо окремий маршрут має низьку ефективність, потрібно переглянути його графік або об'єднання з іншими маршрутами.

Для узагальнення запропонованих напрямів оптимізації доцільно подати їх у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Напрями оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на основі сучасних управлінських підходів

Виявлена проблема	Запропонований напрям оптимізації	Управлінський підхід	Очікуваний результат
Ускладнена координація між ланками процесу	Запровадження власників наскрізних бізнес-процесів	Процесний підхід	Чіткіша відповідальність за кінцевий результат, скорочення розривів між підрозділами
Нерівномірне навантаження на мережу	Динамічний розподіл ресурсів залежно від прогнозованого навантаження	Системний підхід, управління на основі даних	Зменшення черг, перевантаження персоналу та затримок у пікові періоди
Складність нестандартних ситуацій	Розроблення алгоритмів швидкого реагування на типові відхилення	Ризик-орієнтоване управління	Скорочення часу вирішення проблем і підвищення стабільності сервісу
Дублювання та зайві операції	Проведення процесного аудиту й усунення операцій, що не створюють цінності	Ощадливе управління	Скорочення витрат часу, зниження навантаження на персонал
Недостатня деталізація контролю	Формування системи процесних показників за етапами доставки	Управління за KPI	Точніше виявлення проблемних ділянок і прийняття обґрунтованих управлінських рішень
Нерівномірність якості сервісу	Посилення стандартів обслуговування та контролю їх виконання	Клієнтоорієнтований підхід	Підвищення єдності сервісу в різних точках мережі

Вплив людського фактора	Навчання персоналу процесному мисленню та роботі з відхиленнями	Управління персоналом, постійне поліпшення	Зменшення кількості помилок і підвищення якості комунікації
Недостатнє використання клієнтського зворотного зв'язку для поліпшення процесів	Систематизація звернень клієнтів за причинами, каналами, регіонами та етапами процесу	Клієнтоорієнтований підхід, аналітичне управління	Перетворення звернень клієнтів на джерело виявлення повторюваних проблем і вдосконалення процесів
Зростання витрат у процесі масштабування	Оптимізація використання ресурсів і перегляд процесів у найбільш навантажених або витратних точках	Функціонально-вартісний підхід	Підвищення економічної віддачі від масштабування без погіршення якості сервісу

Як видно з таблиці 3.1, запропоновані дев'ять напрямів оптимізації безпосередньо пов'язані з проблемами, виявленими у другому розділі. Це важливо, оскільки третій розділ має не просто повторювати загальні підходи до вдосконалення процесів, а пропонувати рішення, логічно пов'язані з фактичним станом підприємства. Для ТОВ «Нова пошта» пріоритетними є не окремі ізольовані заходи, а комплексне посилення координації, гнучкості, контролю, клієнтоорієнтованості та економічної раціональності бізнес-процесів.

Важливо підкреслити, що оптимізація витрат не повинна погіршувати якість сервісу. Для ТОВ «Нова пошта» швидкість, доступність і надійність є ключовими конкурентними перевагами. Тому економія має бути розумною: вона повинна досягатися за рахунок скорочення витрат, дублювання, простоїв, помилок і нераціонального навантаження, а не за рахунок зниження сервісних стандартів.

Для наочного відображення запропонованої логіки оптимізації доцільно подати схему (див. рис. 3.1).

Запропонована модель показує, що оптимізація бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» має здійснюватися послідовно. Спочатку необхідно чітко визначити проблеми, які виникають у процесах, після чого провести процесний аудит і встановити конкретні «вузькі місця». Лише після цього доцільно

розробляти управлінські рішення, оскільки без попередньої діагностики існує ризик спрямувати ресурси не на головну причину проблеми, а лише на її зовнішній прояв. Після впровадження змін необхідно контролювати показники та оцінювати, чи справді запропоновані заходи дали очікуваний результат.

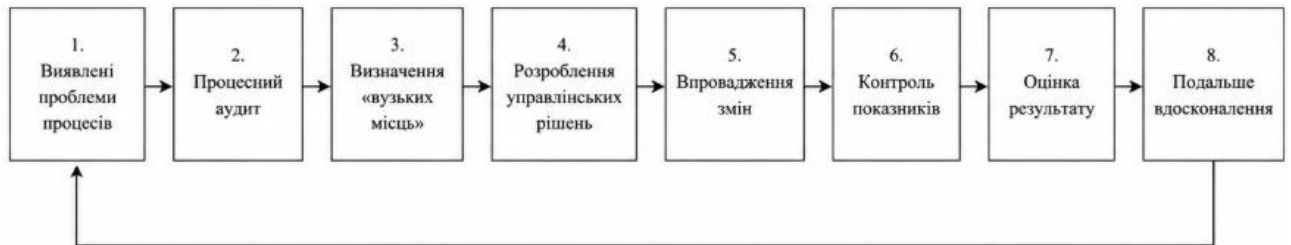


Рисунок 3.1 – Модель оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» на основі сучасних управлінських підходів

Така логіка особливо важлива для ТОВ «Нова пошта», оскільки підприємство має складну процесну систему. У ній будь-яка зміна може впливати на кілька підрозділів одночасно. Наприклад, зміна алгоритму переадресації стосується не лише клієнта, а й інформаційної системи, відділення, логістики, контакт-центру та фінансових розрахунків. Тому оптимізація має бути не фрагментарною, а узгодженою між усіма учасниками процесу.

Загалом запропоновані напрями оптимізації можна об'єднати у три взаємопов'язані блоки. Перший блок – організаційно-процесний. Він включає запровадження власників наскрізних процесів, уточнення відповідальності, посилення координації між підрозділами та оптимізацію нестандартних ситуацій. Другий блок – операційно-ресурсний. Він передбачає управління навантаженням, скорочення зайвих операцій, оптимізацію витрат і раціональніше використання персоналу, транспорту, відділень і поштоматів. Третій блок – сервісно-аналітичний. Він охоплює посилення системи показників, використання клієнтського зворотного зв'язку, підвищення єдності сервісних стандартів і розвиток процесного мислення персоналу.

Реалізація запропонованих заходів має забезпечити кілька важливих результатів. По-перше, зменшиться кількість організаційних розривів між

етапами доставки. По-друге, підприємство зможе краще реагувати на пікові навантаження. По-третє, скоротиться час оброблення нестандартних ситуацій. По-четверте, підвищиться якість управлінської інформації, необхідної для прийняття рішень. По-п'яте, посиляться клієнтоорієнтованість процесів, оскільки зворотний зв'язок буде використовуватися не лише для реагування на скарги, а й для реального поліпшення роботи.

Водночас впровадження запропонованих напрямів потребує обережності. Необхідно уникати надмірного ускладнення управлінської системи. Якщо для оптимізації процесів буде створено занадто багато нових регламентів, звітів або погоджень, це може дати протилежний ефект. Тому всі зміни мають оцінюватися з позиції практичної користі: чи скорочують вони час, чи підвищують якість, чи полегшують роботу персоналу, чи зменшують кількість помилок, чи покращують досвід клієнта.

Отже, оптимізація бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» має здійснюватися на основі поєднання процесного, системного, клієнтоорієнтованого, ризик-орієнтованого та функціонально-вартісного підходів. Основними напрямками вдосконалення є посилення координації між підрозділами, запровадження відповідальності за наскрізні процеси, управління навантаженням мережі, скорочення зайвих операцій, удосконалення роботи з нестандартними ситуаціями, розвиток процесних показників, підвищення єдності сервісних стандартів і системне використання клієнтського зворотного зв'язку. Реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити керованість, гнучкість і результативність бізнес-процесів, що є необхідною передумовою для подальшого вдосконалення цифрових інструментів управління.

3.2 Використання цифрових інструментів у вдосконаленні управління бізнес-процесами

Удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта» неможливо розглядати окремо від цифрових інструментів, оскільки діяльність

підприємства вже значною мірою спирається на інформаційні системи, електронні накладні, мобільний застосунок, цифрове відстеження відправлень, повідомлення клієнтів, автоматизовану обробку даних і внутрішню аналітику. Для логістичної компанії цифровізація має не допоміжне, а стратегічне значення, адже вона забезпечує прозорість руху відправлень, швидкість обміну інформацією, контроль виконання операцій та можливість оперативного реагування на відхилення.

У попередніх підпунктах було встановлено, що основними проблемами в системі управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта» є ускладнена координація між ланками процесу, нерівномірне навантаження на мережу, залежність від інформаційних систем, складність нестандартних ситуацій, вплив людського фактора та потреба в більш системному використанні клієнтського зворотного зв'язку. Саме ці проблеми визначають логіку використання цифрових інструментів. Тобто цифровізація у цьому випадку повинна бути не загальним технологічним оновленням, а способом вирішення конкретних управлінських завдань.

Насамперед доцільно посилити використання BPM-систем або елементів BPM-підходу в управлінні наскрізними бізнес-процесами. BPM-система дозволяє описувати, контролювати, автоматизувати та аналізувати послідовність виконання процесів. Для ТОВ «Нова пошта» це особливо важливо, оскільки один процес доставки охоплює кілька ланок: оформлення, приймання, сканування, сортування, транспортування, прибуття до точки видачі, повідомлення клієнта, видачу або доставку, а також можливий зворотний зв'язок. Якщо кожен етап контролюється окремо, керівництву складніше бачити повну картину процесу. BPM-підхід дозволяє поєднати ці етапи в єдину логіку.

Практична цінність такого інструменту полягає в тому, що керівництво може бачити не лише факт завершення процесу, а й місце виникнення відхилення. Наприклад, якщо відправлення затримується, цифрова система має показувати, на якому саме етапі це сталося: під час сортування, транспортування, прибуття до відділення, розміщення в поштоматі або адресної доставки. Це дасть

можливість не витрачати час на загальне з'ясування причин, а одразу спрямовувати управлінське рішення в потрібну ланку.

Другим важливим напрямом є використання аналітичних панелей управління процесами. Для підприємства з великими обсягами відправлень звичайної звітності недостатньо. Дані повинні оновлюватися регулярно і бути доступними у зручному для управління вигляді. Аналітичні панелі можуть відображати завантаженість відділень, терміналів, поштоматів, кур'єрів, транспортних маршрутів, кількість відправлень, середній час оброблення, частку затримок, кількість звернень клієнтів, повторні скарги, рівень виконання стандартів і показники сервісної якості.

Особливе значення має не просто збір даних, а їх використання для прийняття управлінських рішень. Якщо керівник бачить, що певне відділення систематично перевантажується у вечірні години, можна змінити графік роботи, перерозподілити персонал або спрямувати частину клієнтів до найближчих поштоматів. Якщо термінал демонструє зростання часу оброблення, потрібно перевірити його пропускну здатність, графік роботи, технічний стан обладнання або рівень навантаження на працівників. Таким чином, аналітична панель має стати не лише джерелом статистики, а інструментом оперативного управління.

Третім напрямом є прогнозування навантаження на основі даних. У діяльності ТОВ «Нова пошта» навантаження не є рівномірним. Воно змінюється залежно від дня тижня, часу доби, сезону, святкових періодів, активності інтернет-торгівлі, регіону, погодних і безпекових умов. Якщо компанія реагує лише після того, як перевантаження вже виникло, процес стає менш керованим. Натомість прогнозування дозволяє діяти завчасно.

Для цього доцільно використовувати цифрові моделі прогнозування за такими параметрами: кількість очікуваних відправлень, завантаженість конкретних відділень, заповнюваність поштоматів, навантаження на сортувальні термінали, потреба в кур'єрах, кількість потенційних звернень до контакт-центру. Таке прогнозування дозволить формувати більш гнучкі графіки роботи, заздалегідь планувати маршрути, збільшувати кількість персоналу у пікові

періоди, своєчасно звільняти поштомати та зменшувати ризик затримок.

Четвертим напрямом є автоматизація оброблення нестандартних ситуацій. У попередньому підпункті було зазначено, що саме нестандартні випадки часто створюють найбільші труднощі для процесної системи. Стандартне відправлення проходить визначений маршрут достатньо швидко. Проблеми виникають тоді, коли потрібно змінити адресу, переадресувати посилку, виправити помилку в даних, відреагувати на переповнений поштомат, вирішити питання пошкодження, уточнити статус затримки або передати інформацію між кількома підрозділами.

Для таких ситуацій доцільно впровадити цифрові сценарії реагування. Це означає, що інформаційна система повинна не лише фіксувати проблему, а й пропонувати працівнику наступні дії. Наприклад, у випадку переповнення поштомоту система може автоматично запропонувати найближчі альтернативні точки видачі, сформувати повідомлення клієнту та передати завдання відповідальному працівнику. У випадку затримки транспорту система може оновити орієнтовний час прибуття, попередити контакт-центр і сформувати повідомлення для клієнтів, яких це стосується.

П'ятим напрямом є розвиток CRM-системи та інтеграція клієнтського зворотного зв'язку з операційними процесами. Для компанії, яка щодня працює з великою кількістю клієнтів, звернення, скарги, оцінки сервісу та повторні запити є цінним джерелом інформації. Проте ця інформація має управлінське значення лише тоді, коли вона не залишається на рівні окремого звернення, а систематизується й передається до відповідних підрозділів.

CRM-система має дозволяти групувати звернення за причинами, регіонами, каналами доставки, типами послуг, етапами процесу та повторюваністю проблем. Наприклад, якщо в певному регіоні зростає кількість скарг на затримку видачі, це може свідчити про перевантаження конкретних відділень або недосконалість графіка доставки. Якщо клієнти часто звертаються через незрозумілі статуси відправлення, це сигнал для вдосконалення інформаційного супроводу. Якщо повторюються скарги на поштомати, потрібно

аналізувати їх заповнюваність, технічний стан і зручність розташування.

Окрему увагу слід приділити мобільному застосунку та цифровим каналам самообслуговування клієнтів. Для ТОВ «Нова пошта» мобільний застосунок є важливим інструментом не лише сервісу, а й оптимізації бізнес-процесів. Через нього клієнт може створювати накладні, відстежувати відправлення, отримувати повідомлення, керувати доставкою, оплачувати послуги та отримувати інформацію без прямого звернення до працівника відділення або контакт-центру. Це зменшує кількість ручних операцій, скорочує навантаження на персонал і підвищує зручність взаємодії з компанією.

Водночас розвиток цифрового самообслуговування має враховувати різний рівень цифрової грамотності клієнтів. Не всі користувачі однаково легко працюють із мобільними застосунками або онлайн-сервісами. Тому цифрові інструменти мають бути простими, зрозумілими й інтуїтивними. Якщо клієнт не розуміє, як змінити адресу, оплатити доставку або знайти статус відправлення, він все одно звертатиметься до працівників компанії. Тому якість інтерфейсу, зрозумілість повідомлень і доступність інструкцій безпосередньо впливають на ефективність цифровізації.

Важливим напрямом є електронний документообіг. У логістичній компанії значна кількість процесів супроводжується документами: накладними, актами, заявами, підтвердженнями, внутрішніми погодженнями, службовими повідомленнями. Якщо частина цих документів дублюється у паперовому та електронному вигляді або потребує ручного внесення даних, це створює додаткові витрати часу і підвищує ризик помилок. Електронний документообіг дозволяє скоротити такі втрати, прискорити обмін інформацією та полегшити контроль.

Для ТОВ «Нова пошта» доцільно посилити інтеграцію електронного документообігу з основними операційними процесами. Наприклад, інформація, внесена під час оформлення відправлення, не повинна повторно вводитися на наступних етапах. Дані мають автоматично переходити між відповідними системами, зберігаючи цілісність і актуальність. Це зменшує вплив людського

фактора та підвищує точність інформаційного супроводу.

Наступним важливим цифровим інструментом є система контролю КРІ за етапами процесу. У третьому розділі вже було зазначено, що управління бізнес-процесами потребує деталізованих показників. У цифровому форматі така система може працювати значно ефективніше, оскільки показники можуть оновлюватися автоматично. Для кожного етапу доставки доцільно визначити ключові індикатори: середній час приймання, час сортування, частка помилок маршрутизації, своєчасність транспортування, завантаженість поштоматів, час очікування у відділенні, кількість повторних звернень, частка вирішених скарг з першого контакту.

Перевага цифрової КРІ-системи полягає у можливості швидко бачити не лише середні показники по компанії, а й відхилення за конкретними регіонами, відділеннями, терміналами або каналами доставки. Якщо середній показник по компанії є прийнятним, це не означає, що проблем немає. Окремі точки можуть мати суттєві відхилення, які потребують управлінського втручання. Саме тому деталізація показників дозволяє краще виявляти проблемні ділянки.

Доцільним є також використання чат-ботів та автоматизованих повідомлень. Значна частина звернень клієнтів до контакт-центру може мати типовий характер: де знаходиться відправлення, коли воно прибуде, як змінити адресу, як оплатити послугу, що робити у разі затримки, як отримати посилку в поштоматі. Якщо такі запити обробляються лише операторами, контакт-центр перевантажується, а час очікування відповіді зростає. Автоматизовані відповіді та чат-боти можуть швидко надавати базову інформацію, залишаючи операторам складніші ситуації.

Однак автоматизація клієнтської комунікації має бути збалансованою. Якщо чат-бот не розуміє запит або не дає можливості швидко перейти до оператора, це може викликати роздратування клієнта. Тому доцільно використовувати змішану модель: типові питання вирішуються автоматично, а складні або емоційно чутливі ситуації передаються працівнику контакт-центру. Це дозволить одночасно зменшити навантаження на операторів і зберегти якість

сервісу.

Для систематизації запропонованих цифрових інструментів доцільно подати таблицю 3.2.

Таблиця 3.2 – Цифрові інструменти вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта»

Цифровий інструмент	Напрямок використання	Яку проблему вирішує	Очікуваний ефект
ВРМ-система / ВРМ-підхід	Контроль наскрізних бізнес-процесів доставки	Ускладнена координація між етапами процесу	Краще відстеження відповідальності, швидше виявлення відхилень
Аналітичні панелі	Моніторинг завантаженості відділень, терміналів, поштоматів, маршрутів	Недостатня оперативність управлінської інформації	Швидше прийняття рішень на основі актуальних даних
Прогнозна аналітика	Передбачення пікових навантажень і потреби в ресурсах	Нерівномірне навантаження на мережу	Зменшення черг, затримок і перевантаження персоналу
Цифрові сценарії реагування	Автоматизація дій у нестандартних ситуаціях	Повільне вирішення відхилень і нестандартних випадків	Скорочення часу реагування та підвищення стабільності сервісу
CRM-система	Облік, групування та аналіз звернень клієнтів	Недостатнє використання клієнтського зворотного зв'язку	Виявлення повторюваних проблем і передача їх у процесне вдосконалення
Мобільний застосунок	Самообслуговування клієнта, управління доставкою, повідомлення	Надмірне навантаження на відділення та контакт-центр	Підвищення зручності сервісу й часткове зменшення ручних операцій
Електронний документообіг	Автоматизація накладних, актів, заявок, внутрішніх погоджень	Дублювання паперових або ручних операцій	Скорочення часу оброблення і зменшення кількості помилок
Система контролю KPI	Відстеження показників за окремими етапами процесу	Недостатня деталізація оцінки ефективності	Точніше визначення проблемних ділянок і результативності змін
Чат-боти та автоматизовані повідомлення	Інформування клієнтів, відповіді на типові запити	Перевантаження контакт-центру однотипними зверненнями	Швидше інформування клієнтів і зменшення навантаження на операторів

Як видно з таблиці 3.2, цифрові інструменти мають різне управлінське призначення. Частина з них спрямована на внутрішній контроль процесів, частина – на роботу з клієнтами, частина – на прогнозування та аналітику. Їхнє використання має бути взаємопов'язаним, оскільки ізольоване впровадження окремих цифрових рішень не завжди дає очікуваний ефект. Наприклад, мобільний застосунок може зменшити навантаження на відділення, але тільки за умови, що інформація в ньому оновлюється своєчасно. CRM-система може накопичувати звернення клієнтів, але вона буде корисною лише тоді, коли ці звернення аналізуються і передаються у процес управлінських змін.

Для наочного відображення логіки цифрового вдосконалення бізнес-процесів доцільно подати схему.



Рисунок 3.2 – Цифрова модель вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта»

Запропонована модель показує, що цифрові інструменти мають забезпечувати не лише технічний супровід доставки, а й повний управлінський цикл. Спочатку система збирає дані про процеси: строки, статуси, завантаженість, звернення, помилки, відхилення. Далі ці дані аналізуються, після чого визначаються проблемні ділянки. Якщо ситуація є типовою, система може запропонувати автоматичне рішення або підказку працівнику. Якщо ситуація складніша, вона передається відповідальному підрозділу. Після цього необхідно контролювати виконання рішення та оцінювати, чи справді проблема була усунена.

Така модель важлива тим, що вона перетворює цифровізацію з набору окремих сервісів на інструмент управління. У цьому випадку дані не просто накопичуються, а використовуються для прийняття рішень. Для ТОВ «Нова

пошта» це має особливе значення, оскільки масштаб діяльності підприємства не дозволяє ефективно управляти процесами лише вручну або на основі загальних звітів. Необхідна система, яка швидко показує відхилення, допомагає визначати причини і підтримує управлінські дії.

Водночас слід враховувати ризики цифровізації. Перший ризик полягає у надмірній залежності від інформаційних систем. Якщо цифровий інструмент стає критично важливим для процесу, необхідно забезпечити його стабільність, резервування та захист даних. Другий ризик пов'язаний із перевантаженням персоналу новими цифровими процедурами. Якщо система є незручною або вимагає зайвих дій, вона може не спростити, а ускладнити роботу. Третій ризик стосується клієнтів: цифровий сервіс має бути зрозумілим і доступним, інакше він не зменшить навантаження на традиційні канали обслуговування.

Саме тому впровадження цифрових інструментів повинно супроводжуватися навчанням персоналу, тестуванням рішень, аналізом зручності використання та постійним удосконаленням інтерфейсів. Цифровізація має працювати не за принципом «додати ще одну систему», а за принципом «спростити процес і зробити його прозорішим». Для ТОВ «Нова пошта» це особливо важливо, оскільки працівники щоденно працюють із великими обсягами операцій, а клієнти очікують швидкого й зрозумілого сервісу.

Загалом цифрові інструменти мають використовуватися у трьох взаємопов'язаних напрямках. Перший напрям – операційний, пов'язаний із автоматизацією оформлення, сканування, сортування, трекінгу, повідомлень і документообігу. Другий напрям – аналітичний, який передбачає використання даних для прогнозування навантаження, контролю KPI, виявлення вузьких місць і прийняття управлінських рішень. Третій напрям – клієнтський, спрямований на розвиток мобільного застосунку, чат-ботів, автоматизованих повідомлень, CRM-системи та сервісів самообслуговування.

Реалізація цих напрямів дозволить ТОВ «Нова пошта» підвищити прозорість і керованість бізнес-процесів, зменшити кількість ручних операцій,

скоротити час реагування на нестандартні ситуації, краще прогнозувати навантаження та системніше використовувати клієнтський зворотний зв'язок. Водночас цифрові інструменти не повинні розглядатися як самостійна мета. Їх ефективність визначається тим, наскільки вони допомагають вирішувати конкретні процесні проблеми, зменшувати витрати часу, покращувати якість сервісу і підтримувати стабільність діяльності підприємства.

Отже, використання цифрових інструментів є важливим напрямом удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта». Найбільш доцільними є розвиток BPM-підходу, аналітичних панелей, прогнозової аналітики, CRM-системи, мобільного застосунку, електронного документообігу, KPI-контролю, чат-ботів і цифрових сценаріїв реагування на нестандартні ситуації. Їх комплексне застосування дозволить підприємству не лише підтримувати високий рівень технологічності, а й підвищити результативність управління, що створює основу для подальшої оцінки ефективності запропонованих заходів у підпункті 3.3.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів є важливою частиною кваліфікаційної роботи, оскільки дозволяє визначити, наскільки обґрунтованими є запропоновані напрями вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта». У попередніх підпунктах було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на посилення координації між ланками процесів, оптимізацію навантаження на мережу, скорочення зайвих операцій, удосконалення роботи з нестандартними ситуаціями, розвиток цифрових інструментів, підвищення якості сервісу та системніше використання клієнтського зворотного зв'язку. Тому оцінювання їх ефективності доцільно здійснювати не лише з позиції можливого фінансового результату, а й з позиції організаційного, процесного та сервісного ефекту.

Для ТОВ «Нова пошта» оцінка ефективності заходів має певну специфіку.

Підприємство працює у сфері логістичних і поштово-експрес послуг, де результат визначається не одним показником, а сукупністю характеристик: швидкістю доставки, точністю виконання операцій, рівнем сервісу, стабільністю інформаційного супроводу, кількістю помилок, навантаженням на персонал, витратами на оброблення відправлень і задоволеністю клієнтів. Тому ефективність запропонованих заходів доцільно оцінювати за кількома групами показників: операційними, економічними, сервісними та управлінськими.

Операційна ефективність показує, наскільки запропоновані заходи можуть вплинути на швидкість і стабільність виконання бізнес-процесів. До таких показників можна віднести середній час оброблення відправлення, частку затримок, кількість повторних операцій, частку нестандартних ситуацій, вирішених у встановлений строк, завантаженість відділень, поштоматів і терміналів. Економічна ефективність відображає можливе скорочення витрат, зменшення непродуктивних операцій, підвищення віддачі від використання ресурсів і зниження витрат на повторне оброблення помилок. Сервісна ефективність пов'язана із задоволеністю клієнтів, кількістю скарг, повторними зверненнями, швидкістю інформування та якістю комунікації. Управлінська ефективність характеризує прозорість процесів, швидкість прийняття рішень, точність даних і відповідальність за результат.

Передусім необхідно оцінити ефект від запровадження власників наскрізних бізнес-процесів. У другому розділі було встановлено, що одним із недоліків системи управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта» є складність координації між окремими ланками: відділеннями, сортувальними терміналами, транспортом, ІТ-системами, поштоматами та контакт-центром. Запровадження відповідальних за наскрізні процеси дозволить зменшити розмитість відповідальності та пришвидшити реагування на відхилення. Очікуваний ефект від цього заходу полягає у скороченні часу погодження рішень, зменшенні кількості ситуацій, коли проблема передається між підрозділами без швидкого вирішення, а також у підвищенні керованості процесу доставки загалом.

Другий важливий захід – динамічний розподіл ресурсів залежно від

прогнозованого навантаження. Його ефективність може проявитися через зменшення черг у відділеннях, зниження перевантаження поштоматів, більш рівномірне використання персоналу та транспорту, а також скорочення затримок у пікові періоди. Для підприємства з великою мережею це має особливе значення, оскільки нерівномірне навантаження створює не лише організаційні, а й фінансові втрати. Перевантажені точки потребують додаткового персоналу, клієнти частіше звертаються до підтримки, а затримки породжують повторні операції. Якщо ж навантаження прогнозується заздалегідь, підприємство може раціональніше розподіляти ресурси.

Третій захід – автоматизація та алгоритмізація нестандартних ситуацій. Його ефективність полягає у скороченні часу вирішення відхилень. Якщо працівник має чіткий цифровий сценарій дій у випадку переповнення поштомату, затримки транспорту, помилки в даних або потреби у переадресації, він витрачає менше часу на пошук рішення. Крім того, зменшується залежність результату від індивідуального досвіду працівника. Це важливо для великої мережі, де однакові ситуації можуть виникати в різних регіонах, але повинні вирішуватися за єдиною логікою.

Четвертий напрям – процесний аудит і скорочення зайвих операцій. Його ефективність може проявитися через зменшення витрат робочого часу, скорочення дублювання інформації, зниження кількості ручних операцій і зменшення ризику помилок. У логістичній компанії навіть незначна економія часу на одній операції може мати суттєвий ефект через масштаб діяльності. Якщо певна дія виконується сотні тисяч або мільйони разів, її спрощення навіть на кілька секунд або хвилин здатне дати відчутний організаційний результат.

Для узагальнення очікуваної ефективності запропонованих заходів доцільно подати таблицю 3.3.

Як видно з таблиці 3.3, запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані не лише на фінансову економію, а й на підвищення якості управління. Вони охоплюють організаційні, цифрові, кадрові, сервісні та аналітичні аспекти. Саме така комплексність є важливою для ТОВ «Нова

пошта», оскільки проблеми бізнес-процесів підприємства мають не ізольований, а взаємопов'язаний характер. Наприклад, затримка доставки може бути спричинена не лише транспортною проблемою, а й помилкою в даних, перевантаженням терміналу, несвоєчасним повідомленням клієнта або недостатньою координацією між підрозділами.

Таблиця 3.3 – Очікувані результати впровадження заходів з удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта»

Запропонований захід	Основний зміст заходу	Очікуваний ефект	Показники, за якими можна оцінити результат
Запровадження власників наскрізних процесів	Закріплення відповідальності за процес доставки або оброблення відхилень у цілому	Посилення координації, скорочення розривів між підрозділами	Час вирішення відхилень, кількість передавань проблеми між підрозділами, частка процесів із визначеним відповідальним
Динамічний розподіл ресурсів	Перерозподіл персоналу, маршрутів і сервісних потужностей залежно від прогнозованого навантаження	Зменшення черг, перевантаження точок і затримок	Середній час очікування, завантаженість відділень і поштоматів, частка затримок у пікові періоди
Алгоритми нестандартних ситуацій	Створення цифрових сценаріїв дій для типових відхилень	Швидше реагування, зменшення помилок і повторних звернень	Час вирішення нестандартної ситуації, частка звернень, вирішених з першого разу
Процесний аудит	Аналіз операцій, що дублюються або не створюють цінності	Скорочення зайвих дій і витрат робочого часу	Кількість скорочених операцій, середній час виконання процесу, частка ручних дій
Система процесних KPI	Визначення показників за окремими етапами доставки	Точніше виявлення проблемних ділянок	Частка процесів із KPI, кількість виявлених відхилень, швидкість управлінського реагування
Посилення стандартів сервісу	Уточнення правил обслуговування та контроль їх виконання	Підвищення єдності якості обслуговування	Кількість скарг, оцінка клієнтського досвіду, частка повторних звернень
Навчання персоналу	Пояснення працівникам зв'язку їхніх операцій із загальним результатом	Зниження впливу людського фактора	Кількість помилок оформлення, якість комунікації,

процесному мисленню			результати внутрішнього контролю
Систематизація клієнтського зворотного зв'язку	Аналіз звернень за причинами, каналами, регіонами та етапами процесу	Перетворення скарг і звернень на джерело вдосконалення	Кількість повторюваних проблем, частка усунених причин звернень
Розвиток цифрових інструментів	BPM, CRM, аналітичні панелі, прогнозування, чат-боти, електронний документообіг	Підвищення прозорості, швидкості та керованості процесів	Частка автоматизованих операцій, кількість цифрових сценаріїв, швидкість оновлення даних

Для більш конкретної оцінки ефективності доцільно визначити прогнозні зміни ключових показників після впровадження запропонованих заходів. Оскільки у відкритому доступі не завжди є повна деталізована внутрішня інформація щодо часу окремих операцій, показники можна подати у прогнозному вигляді. Такий підхід є прийнятним для кваліфікаційної роботи, оскільки він дозволяє обґрунтувати очікуваний управлінський ефект на основі логіки запропонованих рішень.

Таблиця 3.4 – Прогнозна оцінка зміни окремих показників ефективності бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» після впровадження запропонованих заходів

Показник	Поточний стан / проблема	Очікувана зміна після впровадження заходів	Управлінське значення
Середній час реагування на нестандартну ситуацію	Може збільшуватися через потребу в погодженнях між підрозділами	Скорочення на 15–20 %	Швидше вирішення проблем клієнтів і зменшення повторних звернень
Частка повторних звернень клієнтів з однієї причини	Зростає у випадку неусунення першопричини проблеми	Зменшення на 10–15 %	Підвищення якості сервісу та зниження навантаження на контакт-центр
Середній час оброблення типових операцій	Може збільшуватися через дублювання дій і ручне введення даних	Скорочення на 8–12 %	Підвищення продуктивності працівників і пропускну здатності процесів

Кількість помилок під час оформлення або оброблення	Залежить від людського фактора та якості цифрової підтримки	Зменшення на 10–15 %	Підвищення точності процесів і зниження витрат на виправлення помилок
Завантаженість окремих точок мережі в пікові періоди	Може бути нерівномірною	Вирівнювання навантаження на 10–15 %	Зменшення черг і стабілізація якості обслуговування
Частка процесів із визначеними KPI	Може бути недостатньо деталізованою за етапами	Зростання до 80–90 % ключових процесів	Покращення контролю та управлінської прозорості
Частка автоматизованих операцій у роботі з типовими зверненнями	Частина звернень обробляється вручну	Зростання на 15–20 %	Зменшення навантаження на операторів і прискорення відповідей клієнтам
Рівень задоволеності клієнтів якістю сервісу	Залежить від швидкості, прозорості та комунікації	Потенційне зростання на 5–7 %	Посилення клієнтської лояльності та конкурентних позицій

Дані таблиці 3.4 мають прогностичний характер, однак вони демонструють очікуваний напрям змін. Найбільш відчутний ефект може бути досягнутий у тих процесах, де сьогодні існує висока залежність від ручних операцій, погоджень, людського фактора або недостатньо швидкого обміну інформацією. Зокрема, автоматизація нестандартних ситуацій може скоротити час реагування, аналітичні панелі – прискорити управлінське втручання, CRM-система – виявляти повторювані проблеми, а прогнозна аналітика – зменшувати перевантаження мережі у пікові періоди.

Окремо слід оцінити можливий економічний ефект. Для логістичної компанії економія може формуватися не лише за рахунок прямого зменшення витрат, а й через скорочення непродуктивного часу, зменшення кількості повторних операцій, зниження навантаження на контакт-центр, кращу пропускну здатність відділень і терміналів, зменшення помилок і раціональніше використання персоналу. Навіть якщо кожен окремий захід дає невелике скорочення часу або витрат, у масштабах підприємства сукупний ефект може бути значним.

Для орієнтовного розрахунку можна використати умовний приклад. Якщо

процесний аудит і цифровізація дозволять скоротити середній час виконання окремих типових операцій на 10 %, це означатиме, що працівники зможуть обробляти більшу кількість операцій без пропорційного збільшення чисельності персоналу. Якщо автоматизація типових звернень зменшить навантаження на контакт-центр на 15 %, оператори зможуть більше часу приділяти складним випадкам, що позитивно вплине на якість сервісу. Якщо прогнозне управління навантаженням знизить кількість затримок у пікові періоди на 10–15 %, це зменшить кількість скарг і повторних звернень.

Для більш наочного узагальнення очікуваних ефектів доцільно подати їх за основними напрямками.

Таблиця 3.5 – Узагальнена оцінка ефективності запропонованих заходів за напрямками впливу

Напрямок ефекту	У чому проявляється ефект	Очікуваний результат для ТОВ «Нова пошта»
Організаційний ефект	Чіткіша відповідальність, краща координація, менше розривів між підрозділами	Підвищення керованості наскрізних бізнес-процесів
Операційний ефект	Скорочення часу оброблення, швидше реагування на відхилення, менше дублювання	Підвищення швидкості та стабільності процесів
Економічний ефект	Зменшення непродуктивних витрат часу, помилок, повторних операцій	Рациональніше використання персоналу, транспорту, ІТ-систем і мережі
Сервісний ефект	Менше скарг, швидше інформування, краща робота з нестандартними ситуаціями	Підвищення задоволеності та лояльності клієнтів
Аналітичний ефект	Краще використання даних, KPI, CRM та прогнозової аналітики	Прийняття рішень на основі фактичних показників
Кадровий ефект	Розвиток процесного мислення, навчання персоналу, зменшення помилок	Підвищення якості виконання операцій і відповідальності за результат
Стратегічний ефект	Підвищення адаптивності процесів до зростання мережі й обсягів діяльності	Посилення конкурентних позицій підприємства

Як видно з таблиці 3.5, запропоновані заходи мають багатовимірний ефект. Найбільш важливим є те, що вони не обмежуються короткостроковим покращенням окремих операцій, а створюють передумови для більш зрілої

системи процесного управління. Для ТОВ «Нова пошта» це має особливе значення, оскільки підприємство вже працює у великих масштабах, а подальше зростання без удосконалення процесів може призвести до збільшення витрат, перевантаження мережі та ускладнення контролю.

Ефективність запропонованих заходів також можна оцінити через їхній вплив на проблеми, виявлені у другому розділі. Зокрема, проблема ускладненої координації вирішується через запровадження власників наскрізних процесів і BRM-підхід. Нерівномірне навантаження на мережу зменшується завдяки прогнозній аналітиці та динамічному розподілу ресурсів. Висока залежність від цифрових систем компенсується не відмовою від цифровізації, а підвищенням її надійності, інтегрованості та управлінської цінності. Складність нестандартних ситуацій знижується через цифрові сценарії реагування. Вплив людського фактора зменшується завдяки навчанню персоналу, стандартизації та автоматизації типових операцій.

Важливо зазначити, що ефективність заходів залежатиме від послідовності їх впровадження. Недоцільно одночасно змінювати всі процеси, оскільки це може створити додаткове навантаження на персонал і управлінську систему. Рациональніше впроваджувати заходи поетапно. На першому етапі варто провести процесний аудит і визначити найбільш проблемні ділянки. На другому – запровадити систему показників і відповідальних за ключові процеси. На третьому – автоматизувати типові нестандартні ситуації та посилити аналітичні інструменти. На четвертому – оцінити результати, скоригувати рішення та поширити успішні практики на інші підрозділи.

Поетапність також дозволяє зменшити ризики впровадження. Якщо певне цифрове рішення або управлінський підхід спочатку протестувати на окремому регіоні, групі відділень або конкретному процесі, підприємство зможе оцінити його ефективність до масштабного впровадження. Це особливо важливо для ТОВ «Нова пошта», оскільки компанія має велику мережу, а помилки при одночасному впровадженні змін можуть вплинути на значну кількість клієнтів і працівників.

Доцільно також враховувати можливі витрати на реалізацію заходів. Вони можуть включати витрати на доопрацювання інформаційних систем, навчання персоналу, розроблення цифрових сценаріїв, налаштування аналітичних панелей, проведення процесного аудиту, оновлення регламентів і внутрішніх стандартів. Проте ці витрати мають інвестиційний характер, оскільки спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства. Їх результат проявлятиметься не лише у прямій економії, а й у зменшенні управлінських втрат, підвищенні якості сервісу та зміцненні конкурентних позицій.

Оцінюючи загальну доцільність запропонованих заходів, слід підкреслити, що вони відповідають логіці розвитку ТОВ «Нова пошта». Підприємство вже має потужну операційну та цифрову основу, тому запропоновані рішення не суперечать його моделі діяльності, а розвивають її. Вони спрямовані не на радикальну перебудову, а на підвищення узгодженості, прозорості, гнучкості та результативності процесів. Саме такий підхід є найбільш реалістичним для великої логістичної компанії.

Крім того, запропоновані заходи мають позитивний вплив на клієнтський досвід. Для клієнта важливо не те, які саме внутрішні системи використовує підприємство, а чи швидко, зручно та зрозуміло він отримує послугу. Якщо завдяки цифровим інструментам клієнт швидше отримує повідомлення, бачить актуальний статус відправлення, рідше стикається із затримками, легше вирішує нестандартні ситуації та менше звертається повторно з однієї проблеми, це підвищує його довіру до компанії. У сфері логістики довіра є одним із ключових чинників конкурентоспроможності.

Таким чином, очікувана ефективність запропонованих заходів полягає у підвищенні керованості бізнес-процесів, скороченні часу виконання окремих операцій, зменшенні кількості відхилень, кращому використанні ресурсів, підвищенні якості сервісу та посиленні аналітичної основи управління. Найбільший ефект може бути досягнутий за умови комплексного впровадження організаційних і цифрових змін, оскільки окремі заходи взаємно підсилюють один одного. Наприклад, KPI-система буде ефективнішою за наявності

аналітичних панелей, цифрові сценарії реагування – за умови чітких алгоритмів нестандартних ситуацій, а процесний аудит – за наявності відповідальних за реалізацію змін.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта» є доцільними та потенційно ефективними. Їх реалізація дозволить підприємству зменшити організаційні розриви між підрозділами, краще управляти навантаженням на мережу, скоротити кількість повторних операцій, підвищити швидкість реагування на нестандартні ситуації, покращити використання клієнтського зворотного зв'язку та забезпечити більш прозорий контроль результатів. У підсумку це сприятиме підвищенню якості логістичного сервісу, раціональнішому використанню ресурсів і зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Нова пошта» на ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано напрями удосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «Нова пошта». Запропоновані заходи були сформовані з урахуванням проблем, виявлених у другому розділі, зокрема ускладненої координації між ланками процесу, нерівномірного навантаження на мережу, залежності від цифрових систем, складності управління нестандартними ситуаціями, впливу людського фактора та потреби в більш системному використанні клієнтського зворотного зв'язку.

Визначено, що оптимізація бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» має здійснюватися на основі поєднання процесного, системного, клієнтоорієнтованого, ризик-орієнтованого та функціонально-вартісного підходів. До основних напрямів удосконалення віднесено запровадження власників наскрізних бізнес-процесів, динамічний розподіл ресурсів відповідно до прогнозованого навантаження, розроблення алгоритмів реагування на нестандартні ситуації, проведення процесного аудиту, скорочення зайвих операцій, розвиток системи процесних KPI, посилення стандартів сервісу,

навчання персоналу процесному мисленню та систематизацію клієнтського зворотного зв'язку.

Окрему увагу приділено використанню цифрових інструментів у вдосконаленні управління бізнес-процесами. Обґрунтовано доцільність розвитку BPM-підходу, аналітичних панелей, прогнозової аналітики, CRM-системи, мобільного застосунку, електронного документообігу, цифрових сценаріїв реагування, KPI-контролю, чат-ботів та автоматизованих повідомлень. Встановлено, що цифрові інструменти мають не лише супроводжувати процес доставки, а й забезпечувати повний управлінський цикл: збір даних, аналітичну обробку, виявлення відхилень, реагування, інформування клієнтів і підрозділів, контроль виконання та подальше коригування процесу.

У межах оцінки ефективності запропонованих заходів визначено очікувані організаційні, операційні, економічні, сервісні, аналітичні, кадрові та стратегічні результати. Зокрема, реалізація запропонованих рішень може сприяти скороченню часу реагування на нестандартні ситуації, зменшенню кількості повторних звернень клієнтів, зниженню частки помилок під час оформлення й оброблення відправлень, вирівнюванню навантаження на мережу, підвищенню прозорості процесів і покращенню якості сервісу.

Отже, запропоновані напрями удосконалення управління бізнес-процесами є доцільними для ТОВ «Нова пошта», оскільки вони відповідають масштабам, специфіці та реальним проблемам діяльності підприємства. Їх упровадження дозволить підвищити керованість, гнучкість і результативність бізнес-процесів, забезпечити раціональніше використання ресурсів, посилити клієнтоорієнтованість сервісу та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні, методичні та прикладні засади управління бізнес-процесами в організації, а також обґрунтовано напрями їх удосконалення на прикладі ТОВ «Нова пошта». Проведене дослідження підтвердило, що в сучасних умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить не лише від обсягу ресурсів, фінансових можливостей чи ринкової позиції, а й від того, наскільки раціонально побудовані, скоординовані, контрольовані та вдосконалювані його бізнес-процеси.

У першому розділі було розкрито сутність, роль і класифікацію бізнес-процесів в організації. Встановлено, що бізнес-процес доцільно розглядати як логічно впорядковану сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на перетворення ресурсів, інформації, управлінських рішень і трудових зусиль у результат, що має цінність для споживача або самої організації. Бізнес-процеси забезпечують зв'язок між цілями підприємства та щоденною діяльністю його працівників, сприяють координації підрозділів, підвищують керованість роботи та створюють основу для подальшого вдосконалення діяльності.

У роботі було узагальнено основні класифікаційні ознаки бізнес-процесів. Зокрема, їх розглянуто за роллю у створенні цінності, рівнем управління, характером результату, ступенем повторюваності, межами проходження, рівнем формалізації та впливом на розвиток організації. Така класифікація дала змогу показати, що бізнес-процеси є багатовимірним явищем і не можуть зводитися лише до окремих операцій або функцій. Особливе значення для сучасних підприємств мають наскрізні міжфункціональні процеси, оскільки саме на стиках між підрозділами найчастіше виникають затримки, дублювання дій, інформаційні розриви та управлінські втрати.

Також було проаналізовано методичні підходи та інструменти управління бізнес-процесами. Визначено, що ефективне управління процесами має спиратися на процесний, системний, функціонально-вартісний,

реінжиніринговий, бенчмаркінговий підходи, а також на підхід постійного поліпшення. До основних інструментів управління бізнес-процесами віднесено ідентифікацію процесів, їх опис і моделювання, регламентацію, визначення показників, моніторинг, аналіз відхилень, виявлення «вузьких місць», автоматизацію та повторне оцінювання результатів. Обґрунтовано, що управління бізнес-процесами не повинно обмежуватися формальним складанням схем або регламентів, а має бути спрямоване на реальне підвищення результативності діяльності.

Окрему увагу було приділено сучасним тенденціям удосконалення бізнес-процесів. Установлено, що найбільш важливими серед них є цифровізація, автоматизація повторюваних операцій, орієнтація на клієнтський досвід, інтеграція процесів між підрозділами, використання аналітики даних, підвищення гнучкості та адаптивності процесів, скорочення втрат, а також залучення персоналу до вдосконалення діяльності. Ці тенденції свідчать про те, що сучасне управління бізнес-процесами має поєднувати технологічні, організаційні, сервісні та кадрові рішення.

У другому розділі було здійснено аналіз системи управління бізнес-процесами в ТОВ «Нова пошта». Встановлено, що підприємство є одним із провідних операторів українського ринку логістичних, поштових та експрес-доставних послуг. Діяльність компанії ґрунтується на поєднанні розгалуженої мережі відділень і поштоматів, сортувальних терміналів, транспортної логістики, цифрових сервісів, клієнтської підтримки та системи внутрішнього управління. Така модель забезпечує високу доступність послуг, але водночас потребує постійної координації великої кількості взаємопов'язаних процесів.

Організаційно-управлінська характеристика ТОВ «Нова пошта» показала, що підприємство має складну багаторівневу систему управління, у якій поєднуються стратегічне керівництво, функціональні напрями та операційна мережа. Аналіз техніко-економічних показників засвідчив зростання масштабів діяльності підприємства у 2022–2024 рр., збільшення чистого доходу, розширення мережі сервісних точок і зростання кількості відправлень. Водночас

було виявлено, що зростання масштабів діяльності супроводжується підвищенням витратного навантаження, що потребує посилення уваги до ефективності бізнес-процесів.

У процесі оцінювання основних бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» було встановлено, що ключовими для підприємства є процеси приймання відправлень, сканування та інформаційної реєстрації, сортування, транспортування, прибуття до точки видачі або кур'єра, повідомлення клієнта, видачі чи доставки, а також зворотного зв'язку і сервісної підтримки. Особливістю цих процесів є їх наскрізний характер, оскільки один процес доставки охоплює кілька підрозділів, працівників, інформаційних систем і сервісних каналів. Саме тому ефективність підприємства залежить не лише від роботи окремих ланок, а й від узгодженості всієї процесної системи.

Сильними сторонами організації бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» визначено широку сервісну мережу, багатоканальність обслуговування, високий рівень цифрового супроводу, можливість відстеження відправлень, різні формати отримання послуг і значний досвід роботи з великими обсягами доставки. Разом із тим аналіз дав змогу виявити низку проблем і недоліків. До них належать ускладнена координація між ланками процесу, нерівномірне навантаження на мережу в пікові періоди, висока залежність від цифрових систем, ризик нерівномірної якості сервісу в різних точках обслуговування, складність управління нестандартними ситуаціями, вплив людського фактора та зростання витрат у процесі масштабування.

У третьому розділі було обґрунтовано напрями удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Нова пошта». Запропоновані заходи сформовано з урахуванням реальних проблем, визначених у процесі аналізу. Встановлено, що оптимізація бізнес-процесів підприємства має здійснюватися на основі поєднання процесного, системного, клієнтоорієнтованого, ризик-орієнтованого та функціонально-вартісного підходів. Саме така логіка дозволяє не лише усувати окремі недоліки, а й підвищувати загальну керованість процесної системи підприємства.

До основних напрямів оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта» віднесено запровадження власників наскрізних бізнес-процесів, динамічний розподіл ресурсів відповідно до прогнозованого навантаження, розроблення алгоритмів реагування на нестандартні ситуації, проведення процесного аудиту, скорочення зайвих операцій, розвиток системи процесних KPI, посилення стандартів сервісу, навчання персоналу процесному мисленню, систематизацію клієнтського зворотного зв'язку та оптимізацію витрат у процесі масштабування. Ці заходи мають комплексний характер і спрямовані на підвищення узгодженості, швидкості, гнучкості та результативності бізнес-процесів.

Окремо було обґрунтовано значення цифрових інструментів у вдосконаленні управління бізнес-процесами. До найбільш доцільних інструментів віднесено BPM-підхід, аналітичні панелі, прогнозну аналітику, CRM-систему, мобільний застосунок, електронний документообіг, цифрові сценарії реагування на нестандартні ситуації, систему контролю KPI, чат-боти та автоматизовані повідомлення. Визначено, що цифрові інструменти мають забезпечувати не лише технічний супровід доставки, а й повний управлінський цикл: збір даних, аналітичну обробку, виявлення відхилень, реагування, інформування клієнтів і підрозділів, контроль виконання та подальше коригування процесу.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх упровадження може забезпечити організаційний, операційний, економічний, сервісний, аналітичний, кадровий і стратегічний ефект. Очікується, що реалізація запропонованих рішень сприятиме скороченню часу реагування на нестандартні ситуації, зменшенню кількості повторних звернень клієнтів, зниженню частки помилок під час оформлення й оброблення відправлень, вирівнюванню навантаження на мережу, підвищенню прозорості процесів, покращенню якості сервісу та раціональнішому використанню ресурсів.

Таким чином, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. У роботі розкрито теоретичні основи управління бізнес-процесами, узагальнено методичні підходи та інструменти їх удосконалення,

проаналізовано систему бізнес-процесів ТОВ «Нова пошта», виявлено її сильні сторони, проблеми та недоліки, а також запропоновано практичні напрями підвищення ефективності управління. Запропоновані заходи є доцільними для підприємства, оскільки відповідають його масштабам, специфіці діяльності та сучасним умовам розвитку ринку логістичних послуг.

У підсумку можна зробити висновок, що управління бізнес-процесами є одним із ключових чинників ефективності та конкурентоспроможності сучасної організації. Для ТОВ «Нова пошта» подальше вдосконалення бізнес-процесів має особливе значення, оскільки саме від їх узгодженості, цифрової підтримки, гнучкості, контрольованості та клієнтоорієнтованості залежить здатність підприємства підтримувати високий рівень сервісу, ефективно використовувати ресурси та зберігати провідні позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15> (дата звернення: 27.04.2026).
2. Про поштовий зв'язок: Закон України від 03.11.2022 № 2722-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2722-20> (дата звернення: 27.04.2026).
3. ДСТУ 3008:2015. Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016.
4. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.
5. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Т. 2, № 1. С. 91–97.
6. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.
7. Безрук Д. І. Управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2023. Т. 13, № 25. С. 188–197.
8. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. Київ: ЦНЛ, 2005. 624 с.
9. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. № 47.
10. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 532 с.

11. Галан Л. В., Горбунова В. В. Інноваційні особливості роботи ТОВ «Нова пошта» під час війни // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2024. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328866>
12. Галашов Д. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80.
13. Гевко І. Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 228 с.
14. Голіонко Н. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів. *Економіка підприємства: теорія та практика: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф.* Київ : КНЕУ, 2006. С. 68–70.
15. Голованенко М. В., Русінов В. В. Цифровізація бізнес-процесів компанії із впровадженням AI-платформи. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2025. Вип. 1(50). С. 27–33.
16. Гурова В. О., Садекова А. І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. 2016. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/3030>
17. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2022.
18. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020.
19. Довжанин А. Особливості та сучасні тенденції управління бізнес-процесами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025.
20. Дубініна В. В. Моделювання бізнес-процесів підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування*. 2015. № 2(72). С. 118–127.
21. Жарська І. О., Хачірова Ю. С. Партнерство «Нової Пошти» з українськими бізнесами: оптимізація процесів доставки «останньої милі». 2024. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/handle/123456789/19253>
22. Зуб П., Калач Г. Цифровізація бізнес-процесів промислових

підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021.

23. Зубова В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі BPMN-моделей. *Економіка та суспільство*. 2026.

24. Іваненко А., Пічик К. Генеративні моделі штучного інтелекту як ефективний інструмент для оптимізації бізнес-процесів. *Empirio*. 2024. С. 112–121.

25. Каган І. В., Костючко С. М. CRM-системи як інструмент підвищення ефективності бізнесу. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2023.

26. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 352 с.

27. Капітаненко Н. П. Правове забезпечення електронного документообігу. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Право*. 2024.

28. Кобилюх О., Гірна О. Логістичний оператор: інноваційний шлях розвитку на українському та міжнародному ринку експрес-доставки. *Економіка та суспільство*. 2022.

29. Коваленко Н., Манжула В. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021.

30. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/630>

31. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. 2022. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/e973e767-5ef4-434c-ab95-ffe4962dcdb5>

32. Колодізева Т. О. Управління ланцюгами поставок: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 164 с.

33. Корнійко Я., Юрцева О. Цифрова зрілість підприємства в управлінні бізнес-процесами ланцюгів поставок. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023.

34. Коритько Т. Моделювання бізнес-процесів системи логістичної

діяльності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2026.

35. Крикавський Є. В. Логістика. Основи теорії: підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Львів : НУ «Львівська політехніка» ; Інтелект-Захід, 2006. 456 с.

36. Крикавський Є. В. Логістика для економістів: підручник. 2-ге вид., випр. і допов. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.

37. Крикавський Є. В. Логістичне управління: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2005. 684 с.

38. Крикавський Є. В., Шандрівська О. Є. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. 416 с.

39. Лободяк С. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025.

40. Лошенюк О. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.

41. Луценко І. С. Управління ланцюгами поставок. Навчально-методичний комплекс з дисципліни : навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 63 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/49532>

42. Македон В., Нечаєв Д. Синергія корпоративного управління та оптимізації бізнес-процесів на основі технологій штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025.

43. Мазник Л., Ятченко П. Створення основи для автоматизації бізнес-процесів: методологічний підхід до структурування. *Економіка та суспільство*. 2025.

44. Маркіна І. А., Помаз О. М., Помаз Ю. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2019. 226 с.

45. Мельник Н., Юрченко О. Діджиталізація звітності в Україні: поняття та значення. *Сталий розвиток економіки*. 2025.

46. Мельникова К. В. Логістичний менеджмент як основа управління ефективністю логістичних процесів. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 317–322.

47. Мельничук Г. С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Державного податкового університету*. 2021.
48. Мильничук Т., Головань Д. Цифровізація логістичних процесів як інструмент підвищення стійкості транспортно-логістичних компаній України. 2025. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/8a64cc14-9f93-48ff-bfd1-f1ba29838a96>
49. Нова пошта. Інвесторам: офіц. вебсайт. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/> (дата звернення: 27.04.2026).
50. Нова пошта. Фінансова звітність 2022. 2023. 60 с. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/> (дата звернення: 27.04.2026).
51. Нова пошта. Фінансова звітність 2023. 2024. 61 с. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/> (дата звернення: 27.04.2026).
52. Нова пошта. Фінансова звітність 2024. 2025. 64 с. URL: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/> (дата звернення: 27.04.2026).
53. Обруч Г. В., Фролова Н. Л., Пихтін А. В. Управління розвитком підприємств на основі цифрової трансформації логістичних процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023.
54. Палеха Ю. І. Організація загального діловодства: зі зразками сучасних ділових паперів : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2009. 458 с.
55. Палеха Ю. І. Організація сучасного діловодства: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007.
56. Палеха Ю. І., Леміш Н. О. Загальне документознавство: навч. посіб. Вид. 3-тє. Київ: Ліра-К, 2012. 432 с.
57. Пілецька С., Коритько Т. Реінжиніринг бізнес-процесів на основі моделі інформаційного забезпечення в контексті інтелектуалізації підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025.
58. Поліванцев А. С. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності управління логістичними ланцюгами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024.
59. Рябикіна К., Рябикіна Н. Організація документообігу на

підприємстві: ключові аспекти та ефективні методи. *Економіка та суспільство*. 2025.

60. Сарахман О. Еволюція логістики: від традиційних моделей до цифрових систем управління ланцюгами постачання. *Економічний простір*. 2025.

61. Сумець О. М., Бабенкова Т. Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посіб. Київ: Хай-Тек Прес, 2012. 220 с.

62. Тарасенко Д. Електронний документообіг як інструмент управління інформаційними процесами в компанії. *Review of Transport Economics and Management*. 2024.

63. Титикало В. С. Методологічні положення процесно-орієнтованого управління підприємством. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2018.

64. Топалов Р. Цифрова трансформація логістичних систем: сутнісна характеристика та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024.

65. Файчак А. В. Оптимізація бізнес-процесів на основі цифрових рішень: інструменти, методи та виклики. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2025. Вип. 2(51). С. 305–322.

66. Фесенко В. В. Моделювання бізнес-процесів у внутрішньому аудиті: аналітичний та управлінський аспекти. *Український економічний часопис*. 2026. № 12. С. 145–150.

67. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993.

68. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Berlin ; Heidelberg : Springer, 2018.

69. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : HarperBusiness, 2003.

70. Rummler G. A., Brache A. P. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2013.