

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики  
Григорак М.Ю.  
(підпис, П.І.Б)  
«4» червня 2021 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Управління якістю діяльності оператора експрес-доставки»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)  
освітньо-професійна програма «Логістика»  
(шифр і назва)  
форма навчання денна

Виконавець: Деспотулі Маргарита Дмитрівна  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Костюченко Л.В.  
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.  
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра логістики

Освітнього ступеня	<u>бакалавр</u>
Форма навчання	<u>денна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр: найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u> (шифр: найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри логістики

Григорак М.Ю.

(підпис, П.І.Б)

« 17 » травня 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**

**НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА**

Деспотулі Маргарити Дмитрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Управління якістю діяльності оператора експрес-доставки» затверджена наказом ректора від 28 квітня 2021 р. № 679/ст.
2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 06.06.2021 р. та з 14.06.2021 р. по 20.06.2021 р.
3. Дата подання роботи на випускню кафедру 04.06.2021 р.
4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії «Нова Пошта», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління якістю на підприємстві, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: загальні відомості про систему контролю якості на підприємстві, вплив системи управління якістю на вдосконалення процесів на підприємствах експрес-доставки, принципи управління системою якості, загальна характеристика діяльності «Нова Пошта», основні показники діяльності компанії «Нова Пошта», вузькі місця компанії в якості надання послуг, пропозиції щодо вирішення ключових проблем ефективності компанії, рекомендації щодо дій керівника з ліквідації черги на відділенні, розрахунок ефективності та доцільності розмежування посад на відділеннях.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

## 7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	17.05.21-20.05.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення слабких місць, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.05.21-24.05.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків	25.05.21-29.05.21	виконано
4.	Редагування перших варіантів та підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	30.05.21-01.06.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	02.06.21-03.06.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	04.06.21	виконано

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доц. Костюченко Л.В.	17.05.21	17.05.21
Розділ 2	доц. Костюченко Л.В.	21.05.21	21.05.21
Розділ 3	доц. Костюченко Л.В.	25.05.21	25.05.21

## 9. Дата видачі завдання «17» травня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: \_\_\_\_\_ Костюченко Л.В.  
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Деспотулі М.Д.  
(підпис випускника) (П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Управління якістю діяльності оператора експрес-доставки» складає 87 сторінки та містить 26 рисунків, 6 таблиць, 53 використаних джерела.

**ЯКІСТЬ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, КОНТРОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.**

У дипломній роботі розглянуто основні підходи до управління системою якості на підприємстві.

Ціль даної дипломної роботи:

- дослідження теоретичних основ управління якістю діяльності оператора експрес-доставки;
- аналіз діяльності оператора експрес-доставки на ринку перевезень України та оцінка основних показників діяльності та фінансово-економічного стану компанії;
- розробити програму удосконалення системи контролю якості на підприємстві та обґрунтувати її ефективність.

Зміст диплому являє собою удосконалення системи якості на підприємстві за рахунок підвищення рівня ключових показників діяльності компанії.

Головною метою даної роботи є дослідження підходів до управління якістю діяльності оператора експрес-доставки – ТОВ «Нова Пошта».

У проектно-рекомендаційній частині дипломного проекту були розроблені пропозиції щодо ліквідації «вузьких» місць на відділеннях компанії.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

## ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the thesis "Quality management of the express delivery operator" is 87 pages and contains 26 figures, 6 tables, 53 sources used.

### QUALITY, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM, QUALITY MANAGEMENT CONTROL, COMPETITIVENESS

The thesis deals with the main approaches to the quality system management at the enterprise.

The purpose of this thesis:

- research of theoretical bases of quality management of activity of the express delivery operator;

- analysis of the activity of the express delivery operator on the transportation market of Ukraine and assessment of the main indicators of activity and financial and economic condition of the company;

- to develop a program to improve the quality control system at the enterprise and justify its effectiveness.

The contents of the diploma is the improving the quality system at the enterprise by increasing the level of key performance indicators of the company

The main goal of this work is study of approaches to quality management of the express delivery operator -«Nova Poshta».

In the project-recommendation part of the diploma project, proposals were developed to eliminate "bottlenecks" in the company's branches.

Materials of the thesis are recommended for use during scientific research, in the educational process and in the practical work of specialists of logistics departments.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	7
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОПЕРАТОРА ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ.....	10
1.1 Загальні відомості про систему контролю якості на підприємстві.....	10
1.2 Вплив системи управління якістю на вдосконалення процесів на підприємствах експрес-доставки .....	25
1.3 Принципи управління системою якості .....	30
1.4 Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОПЕРАТОРА ЕКСПРЕС- ДОСТАВКИ НА РИНКУ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ.....	36
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта» .....	36
2.2 Основні показники діяльності компанії .....	45
2.3 Вузькі місця компанії в якості надання послуг .....	54
2.4 Висновки до розділу 2 .....	56
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» .....	58
3.1 Пропозиції щодо вирішення ключових проблем ефективності компанії	58
3.2 Рекомендації щодо дій керівника з ліквідації черги на відділенні.....	61
3.3 Розрахунок ефективності та доцільності розмежування посад на відділеннях.....	68
3.4 Висновки до розділу 3 .....	76
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	80
Додаток А Опис інструментів поліпшення якості на підприємстві.....	86

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ	– товариство з обмеженою відповідальністю;
ДСТУ	– державні стандарти України;
ISO	– міжнародна організація з стандартизації ;
СУЯ	– система управління якістю;
ЗМІ	– засоби масової інформації;
SWOT	– strengths, weaknesses, opportunities, threats;
ДФС	– державна фіскальна служба України;
ЕН	– електронна накладна( експрес- накладна);
ІТ	– інформаційні технології;
РМС	– робоче місце самообслуговування;
РМО	– робоче місце оператора.

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній науці та практиці контроль менеджменту якості грає особливо важливу роль. Це пов'язано з тим, що в умовах сучасного ринку саме якість роботи суб'єктів господарювання визначає кінцеві результати їх функціонування і, отже, ефективність всієї національної економіки в цілому.

Особливо актуальною проблемою контролю якістю роблять процеси росту ринкової конкуренції, пов'язані з підвищенням ступеня відкритості національної економіки та її більш глибокою інтеграцією в систему міжнародних господарських зв'язків.

У сучасному світі світової економіки значення якості продукції визначає новий зміст для виробництв. Адже якщо споживач вказує на ступень якості того чи іншого товару з точки зору задоволення своїх особистих потреб, тобто для споживача якість означає об'єднання всіх характеристик товару. Для виробників вирішення цього поняття є складним та трудомістким. Потреби споживачів змінилися, так як вони стали більш різноманітними та конкретними, проте ставлення до якості продукції – ні. Як результат, у зв'язку із прискоренням розвитку інформаційних технологій та інформативності покупців виробники у свою чергу повинні задовольняти всі вимоги та потреби покупців (щоб збільшувати свої прибутки та свою частку на ринку).

Система управління якістю потребує комплексного підходу, яка визначила б основні показники та напрями їх досягнення, тобто шлях обраний підприємством щодо покращення якості. Цей підхід зумовлює системний підхід для роботи окремого органу компанії у даному напрямку.

Підвищення якості означає організовану та упорядковану діяльність компанії. Варто звернути увагу на безпосереднє планування підвищення якості, як однієї із основних функцій системи управління якістю продукції.



Питанням контролю якості присвячено багато досліджень вчених різних країн, накопичений значний досвід в області менеджменту якості, тому важливо узагальнити основні положення теорії і практики в цій галузі.

Метою роботи є дослідження підходів до управління якістю діяльності оператора експрес-доставки – ТОВ «Нова Пошта».

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідження теоретичних основ управління якістю діяльності оператора експрес-доставки;
- аналіз діяльності оператора експрес-доставки на ринку перевезень України, а саме: напрямів діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінка основних показників діяльності та фінансово-економічного стану компанії;
- проаналізувати контроль якості та проблемні аспекти щодо неї в діяльності підприємства, визначення вузьких місць компанії у системі управління якістю надання послуг;
- розробити програму удосконалення системи контролю якості на підприємстві;
- економічно обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого плану та проаналізувати його вплив на діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління якістю діяльності оператора експрес-доставки.

Предметом дослідження є процеси контролю якості надання послуг ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження: історико-логічний, системно-структурний підходи до аналізу економічного стану підприємства, порівняльний, графічний і табличний, а також статистичний методи. Використання комплексного підходу для вивчення контролю якості, який дозволяє отримати кількісну характеристику її впливу на діяльність та розвиток підприємства.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОПЕРАТОРА ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ

### 1.1. Загальні відомості про систему контролю якості на підприємстві

Управління якістю як важлива частина конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність все більше набирає значущості в усьому світі. Основними координаторами та дослідниками глобальної конкурентоспроможності є Майкл Портер та Клаус Шваб. Вони визначають конкурентоспроможність як сукупність інститутів, політики та факторів, що визначають рівень продуктивності країни. Рівень продуктивності, в свою чергу, встановлює стійкий рівень процвітання. Іншими словами, більш конкурентоспроможні країни, як правило, можуть отримувати вищий рівень доходу для своїх громадян. Рівень продуктивності також визначає норми прибутку, одержувані інвестиціями в економіку.

Питання про необхідність управління якістю є надзвичайно актуальним в наші дні, оскільки глобальна конкуренція зростає, і підприємці шукають більше інструментів конкурентоспроможності, аби їх компанії тримали лідируючі позиції на ринку. Система управління якістю визначається як організаційна система, яка документує процеси, процедури та відповідальність за досягнення політики та цілей у галузі якості. Ця система допомагає координувати та керувати діяльністю організації з метою задоволення вимог споживачів та загальних стандартів якості.

Відповідно до ДСТУ ISO 9000-2001: «Якість-це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє потреби або очікування ,загальнозрозумілі або обов'язкові» [2].

Однією з найпопулярніших систем управління якістю у світі є стандарт ISO 9001- міжнародний стандарт, що визначає вимоги до систем управління якістю. У 2010 році було понад мільйон компаній та організацій із сертифікованою системою управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001.

Система управління якістю є одним з найефективніших інструментів для підвищення конкурентоспроможності компаній. Показники якості діляться на якісні та кількісні.

Кількісні показники-характеризуються часом очікування та надійністю надання послуг.

Якісні показники -це клієнтоорієнтованість, комунікабельність, ввічливість, довіра клієнтів, надійність, імідж робочого персоналу, професіоналізм.

Управління якістю складається з чотирьох ключових компонентів, які включають наступне (див. рис. 1.1):

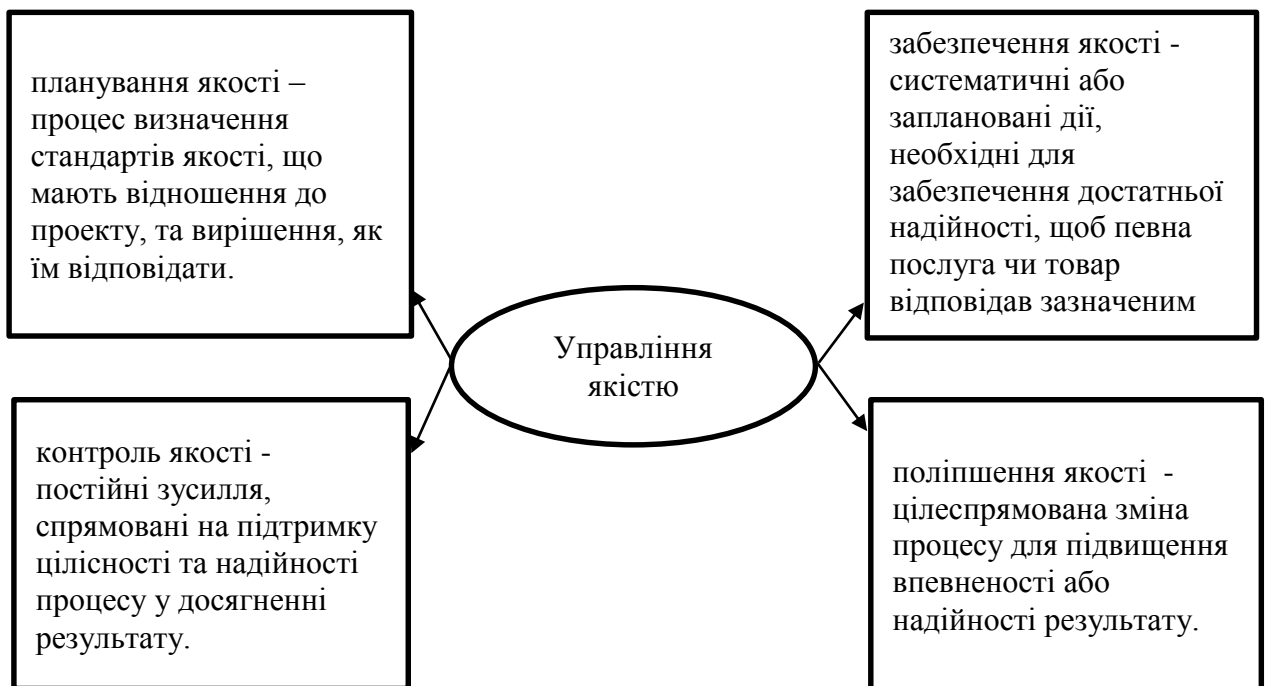


Рисунок 1.1- Компоненти системи управління якістю

*Джерело: розроблено на основі [1]*

Є багато підприємств для підвищення ефективності діяльності яких необхідно спочатку звернути увагу на такі чотири завдання:

- 1) мінімізувати витрати,
- 2) налагодити виробництво саме тієї продукції, яка користується попитом,
- 3) звернути увагу на маркетинг в компанії, адже від нього залежить просування товару чи послуги на ринок,
- 4) організувати ефективну систему управління якістю.

Після того, як компанія виконає ці завдання, вона може переходити до створення системи управління якістю, яка відповідає стандартам ISO 9000 та концепції загального менеджменту якості.

У різних джерелах можна знайти опис різних причин впровадження системи управління якістю, виділимо основні з них:

1. Чітко визначені та задокументовані процедури покращують узгодженість результатів. Це означає, що всі процеси у компанії описані чітко та зрозуміло для всіх співробітників, і результатом цього є те, що весь процес роботи виконується правильно з самого початку [3].

2. Якість постійно вимірюється. Це дає інформацію вищому керівництву про те, чи всі процеси працюють, як було визначено, а також інформацію про відхилення від середнього значення [5].

3. Процедури забезпечують вжиття коригувальних заходів при виникненні відхилень. Як зазначалося раніше, постійні заходи дають оперативну інформацію про дефекти, і тоді компанія може вжити всі необхідні коригувальні дії, а також, аналізуючи причини, визначати профілактичні дії [6].

4. Показники відхилень зменшуються. Якщо компанія виявляє та розуміє їх проблеми та визначає відповідні профілактичні дії, то це логічний результат усіх цих дій [4].

5. Відхилення виявляються раніше і виправляються з найменшими втратами для компанії [7].

6. Новим працівникам легше дотримуватися документованих процедур. Це дуже важливий показник для компаній з великим потоком персоналу. А задокументовані процедури гарантують, що новий працівник почне ефективно працювати якомога швидше [8].

7. Організації зберігають або збільшують частку ринку, збільшуючи продажі або доходи [9].

8. Зниження виробничих витрат через меншу кількість невідповідних товарів, меншу кількість переробки, зниження рівня відмов, спрощення процесів та меншу кількість помилок. В більшій мірі все залежить від якісного аналізу витрат. Аналізуючи витрати на якість, компанія може визначити місця, де можна оптимізувати витрати [10].

Для того, щоб забезпечити високу якість продукції або послуги потрібно побудувати чітку систему управління якістю, яка буде враховувати науково-технічні досягнення, стимулювати та мотивувати персонал підприємства на ефективне виконання своїх обов'язків і орієнтуватися на запити ринку [1].

Контроль якості продукції чи послуг включає [3]:

- контроль якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, які знаходяться на складах підприємства,
- контроль дотримання технічного режиму, який необхідний для даного типу продукції,
- регулярний контроль стану вимірювальних приладів, технічних пристроїв та іншого устаткування підприємства,
- контроль готової продукції чи послуг.

Головним чинником ефективної роботи системи управління якістю є взаємодія між усіма процесами, ланками, ресурсами, які беруть участь у забезпеченні якості продукції чи послуги. При правильному використанні система управління якістю може допомогти організації в таких аспектах як:

- скорочення відходів,
- зниження витрат,
- удосконалення процесів,
- визначення сфер вдосконалення,
- сприяння навчанню та залученню персоналу,
- встановлення стандартів, цілей та завдань для забезпечення якості.

Якщо розглянути ці аспекти більш детально, то можна виділити такі впливи на компанію:

- дозволяє компаніям відповідати очікуванням та вимогам клієнтів,
- дотримання стандартів забезпечення якості допомагає формувати довіру клієнтів за рахунок якісно виконаних операцій та рішень.
- збільшення реклами з уст в уста,
- коли компанія піклується про своїх клієнтів вони схильні до рекомендацій послуг чи товарів своїм друзям, знайомим та родині.
- стимулює зростання лідируючих позицій компанії на ринку,

Коли програми забезпечення якості контролюються та вдосконалюються, компанія отримує вигоду від збільшення продажів, прибутковості та зростання досвіду[6].

Фахівці виділяють 9 основних елементів системи управління якістю (див. рис. 1.2):

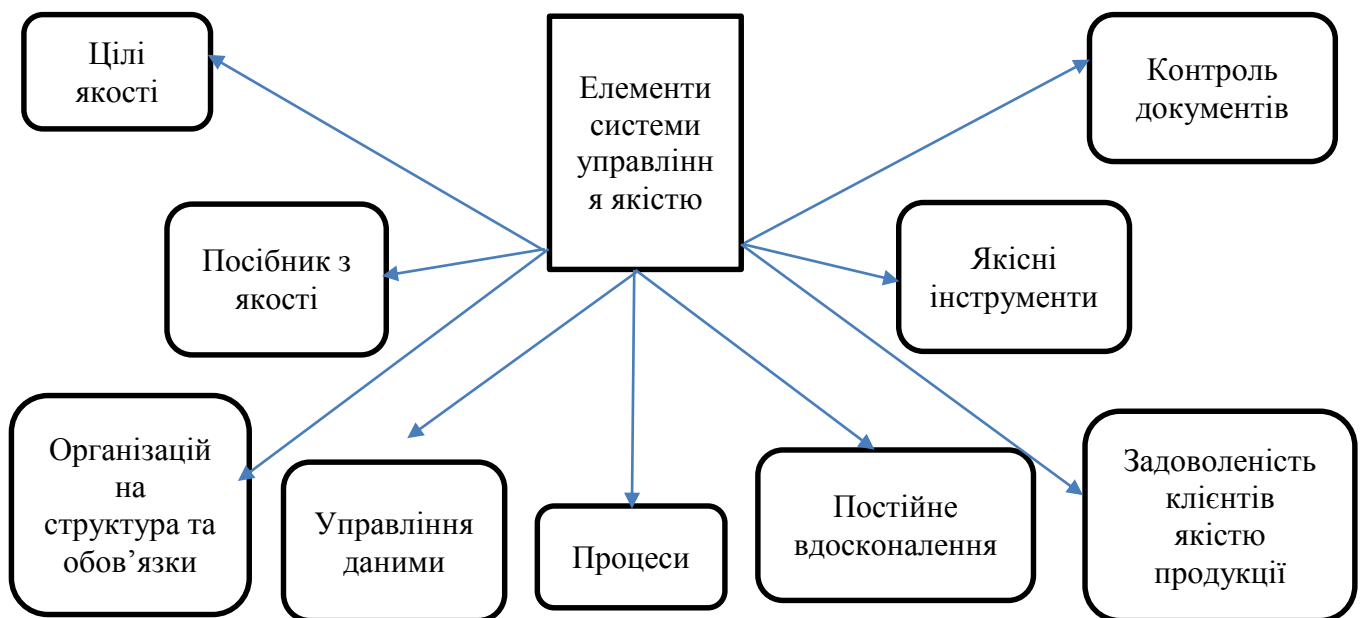


Рисунок 1.2- Елементи системи управління якістю

*Джерело: розроблено на основі [8]*

1. Цілі якості. Створення цілей якості є загальною вимогою стандартів системи управління якістю(далі –СУЯ), включаючи ISO 9001. Ці цілі призначені для заохочення організацій до визначення стратегічних цілей та цілей СУЯ. Цілі втілюють бачення організації на практиці, створюючи зв'язок між вимогами замовника та конкретними, вимірюваними та досяжними цілями. Добре написані цілі надають ціль ініціативі СУЯ та встановлюють орієнтовану на споживача культуру в організації[10]

2.Посібник з якості. Посібник з якості визначається як перша документація СУЯ. У ній вказується мотивація прийняття рамок СУЯ та роль якості в організації. Вимоги ISO 9000 до керівництва з якості передбачають, що цей документ повинен:

- описати сферу застосування СУЯ,
- детально описати вимоги стандарту або системи управління якістю,
- мати посилання на конкретні процедури якості, що використовуються в організації,
- надати візуальну документацію критичних процесів за допомогою блок-схеми,
- пояснити політику та цілі організації щодо якості[11]

3. Організаційна структура та обов'язки. СУЯ повинна включати чітку та оновлену модель структури організації та відповідальності всіх осіб в організації. Документація про структуру та обов'язки повинна включати наочні довідники, такі як блок-схеми та чітка документація.

Документування організаційної структури повинно враховувати весь життєвий цикл товару, використовуючи такі методи, як блок-схеми, які відображають "шлях робочого процесу". Визначення обов'язків вимагає організаційної схеми з чітко визначеними ролями, які можуть бути пов'язані зі стандартними операційними процедурами .

4. Управління даними. Дані лежать в основі сучасних підходів до повного управління якістю. Якість та доступність даних є критично важливими для успіху системи управління якістю для постійного вдосконалення та

профілактичних заходів з контролю якості. Організації з неефективною практикою управління даними можуть відчувати невідповідну якість продукції, неефективність роботи, ризики дотримання вимог, погане задоволення споживачів та низьку прибутковість[9].

Організація повинна мати можливість надати вагомі дані, що підтверджують ефективний контроль якості. Системи управління даними повинні підтримувати зусилля щодо постійного вдосконалення та коригувальні дії шляхом визначення типів даних, які збираються організацією та сторонніми джерелами. Політика управління даними повинна стосуватися до типів даних, джерел, методів збору, відповідальності, зберігання, утилізації та аналізу.

Типи даних, необхідні для демонстрації ефективної роботи СУЯ, можуть істотно відрізнятися в різних організаціях. Однак, як мінімум, він повинен включати такі джерела:

- Задоволеності клієнтів,
- Ефективність постачальника,
- Моніторинг продуктів та процесів,
- Невідповідність,
- Тенденції,
- Профілактичні або коригуючі дії.

## 5. Процеси

СУЯ – це невід’ємні підходи, що керуються процесом контролю та забезпечення якості. Стандарти управління якістю вимагають від організацій виявлення та визначення всіх організаційних процесів, які використовують будь-який ресурс для перетворення вхідних даних у вихідні. Практично кожна відповідальність в організації може бути пов'язана з процесом, включаючи закупівлю[10]

Початкові зусилля з визначення процесів повинні створити уявлення на високому рівні про те, як процеси обслуговують організацію та перетинаються з такими ресурсами, як працівники, машини чи технології. Після виявлення процесів організації можуть починати визначати стандарти та показники успіху:



- Визначення організаційних процесів,
- Визначення стандартів процесів,
- Встановлення методів вимірювання успіху,
- Документування стандартизованого підходу до забезпечення якісної продукції,
- Постійне вдосконалення.

6. Задоволеність клієнтів якістю продукції. Основним компонентом СУЯ є вимога до організацій контролю за задоволеністю споживачів, щоб визначити, чи досягнуті цілі якості. Деякі стандарти не передбачають конкретних методів вимірювання задоволеності споживачів, оскільки визначення якості продукції та наявні дані можуть суттєво відрізнятись в різних організаціях[12].

Першим кроком до створення систем моніторингу задоволеності споживачів має стати визначення відповідних методів вимірювання ставлення та скарг споживачів. Це може включати:

- Опитування про задоволення,
- Процедури розгляду скарг,
- Аналітичні програми для вимірювання тенденцій задоволення,
- Огляд задоволеності клієнтів.

#### 7. Постійне вдосконалення

Постійне вдосконалення та адаптація необхідні організаціям для отримання переваг за допомогою СУЯ та підтримки задоволеності споживачів. СУЯ передбачає, що постійне вдосконалення є відповідальністю для всієї організації. Однак ISO 9001 показує, що керівництво повинно відігравати ключову роль у впровадженні культури, керованої якістю. Тобто, вищий менеджмент повинен продемонструвати лідерство та прихильність до системи управління якістю, беручи на себе відповідальність за ефективність[13].

Розробка організаційних процесів на відповідність стандартам СУЯ для постійного вдосконалення вимагає чіткого документування контролю в організації. Документація щодо вдосконалення повинна охоплювати, як мінімум:

- Процедури планування якості,
- Дотримання вимог,
- Дизайн безпеки,
- Мислення на основі ризику,
- Коригувальні дії,
- Поступове та проривне вдосконалення,
- Інновації,
- Оцінка СУЯ.

8. Якісні інструменти. Контроль та калібрування інструментів, що використовуються для вимірювання якості, є невід'ємною частиною успіху СУЯ. Якщо машини або обладнання використовуються для перевірки продукції чи процесів, це обладнання повинно бути ретельно контрольоване та калібровано відповідно до галузевих стандартів. Залежно від приладу, це може включати періодичні калібрування або калібрування перед кожним вимірюванням[14].

Розробка системи СУЯ в організації повинна диктувати чітку політику щодо обслуговування приладів якості, заснованих на національно або міжнародно визнаних стандартах для кожного обладнання якості.

Ця документація повинна стосуватися:

- Інтервали для калібрування приладу,
- Визнані стандарти калібрування приладів,
- Інструкція виробника для регулювання,
- Процедури ідентифікації та документування калібрування,
- Контроль проти фальсифікації або регулювання після калібрування,
- Методи захисту інструментів та обладнання від пошкодження.

На додаток до цих вимог СУЯ повинна розглядати ефективну документацію результатів калібрування, включаючи процедури ведення повних записів про діяльність та результати калібрування.

9. Контроль документів. Визначення документа в організації, яка керується якістю, є широким, згідно з ISO. Він включає всі записи про:

- Зв'язок,

- Докази,
- Відповідність СУЯ,
- Обмін знаннями[13].

СУЯ диктує стандарти щодо типів документації, які необхідні для підтримки управління якістю як мінімум, що може не відображати всіх документів, необхідних для точного контролю якості. Як правило, це включає цілі якості, посібник з якості, процедури, документацію процесу та ведення записів. Системи управління документами повинні містити всі докази, необхідні для об'єктивного підтвердження роботи СУЯ.

Ефективне ведення діловодства має вирішальне значення для успіху СУЯ, можливості отримання сертифікації за стандартами СУЯ та дотримання нормативних вимог. Під час проектування СУЯ організації повинні створювати конкретні визначення записів у межах організації та політики щодо створення, зберігання та редагування документів. Хоча стандарти СУЯ зазвичай не передбачають метод управління документами, можливість збирати та зберігати всі підтвердуючі докази, як правило, найкраще досягається за допомогою програмного забезпечення систем управління якістю[15].

Процес стратегічного планування якості складається з двох етапів (див рис. 1.3)

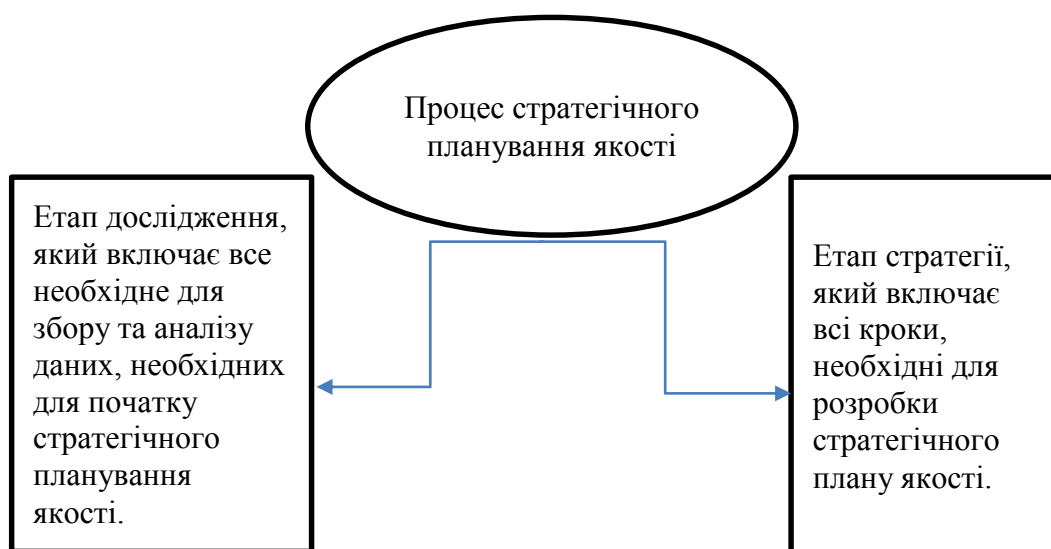


Рисунок 1.3- Етапи стратегічного планування якості

*Джерело: розроблено на основі [16]*

Кожна ініціатива управління якістю може і повинна бути прив'язана до ключових показників ефективності бізнес-процесів, щоб мати реальний вплив на продуктивність та результати роботи. Однак стратегічні плани рідко перетворюються на стратегії якості, необхідні для загального підвищення ефективності.

Першим завданням групи стратегічного планування якості є вивчення стратегічного плану, виявлення та ознайомлення з усіма визначеними корпоративними стратегіями. Вони повинні забезпечувати узгодження стратегій якості, які вони розробляють, та підтримувати реалізацію цих корпоративних стратегій.

Другим завданням групи є визначення організаційних вимог та вимог замовника, які визначатимуть стратегічні плани якості. Стратегії якості повинні відповідати організаційним потребам. Вони також повинні відповідати потребам замовника. Процес стратегічного планування якості забезпечує їх узгодженість[17].

Результати задоволеності споживачів можуть бути використані для виявлення проблем та можливостей, вимірювання результатів діяльності менеджерів, керівників та службовців та виявлення відносної конкурентоспроможності. Їх можна отримати за допомогою опитувань клієнтів, співбесід тощо. Результати допоможуть створити правильні стратегії якості, які, в свою чергу, допоможуть стимулювати розвиток нових продуктів та послуг, якість виробництва, надання продуктів та послуг та конкурентне позиціонування [9].

Розробка політики якості.

Однією з причин створення та розгортання політики якості для організації є забезпечення того, щоб усі працівники знали, узгоджувались та підтримували наміри організації щодо управління якістю[18].

Поширеним поняттям якості є «Петля якості»( див. рис.1.4). Вона включає в себе майже всі стадії життєвого циклу продукції. Кожна стадія має вплив на якість та на кожному циклі проводиться оцінка якості.

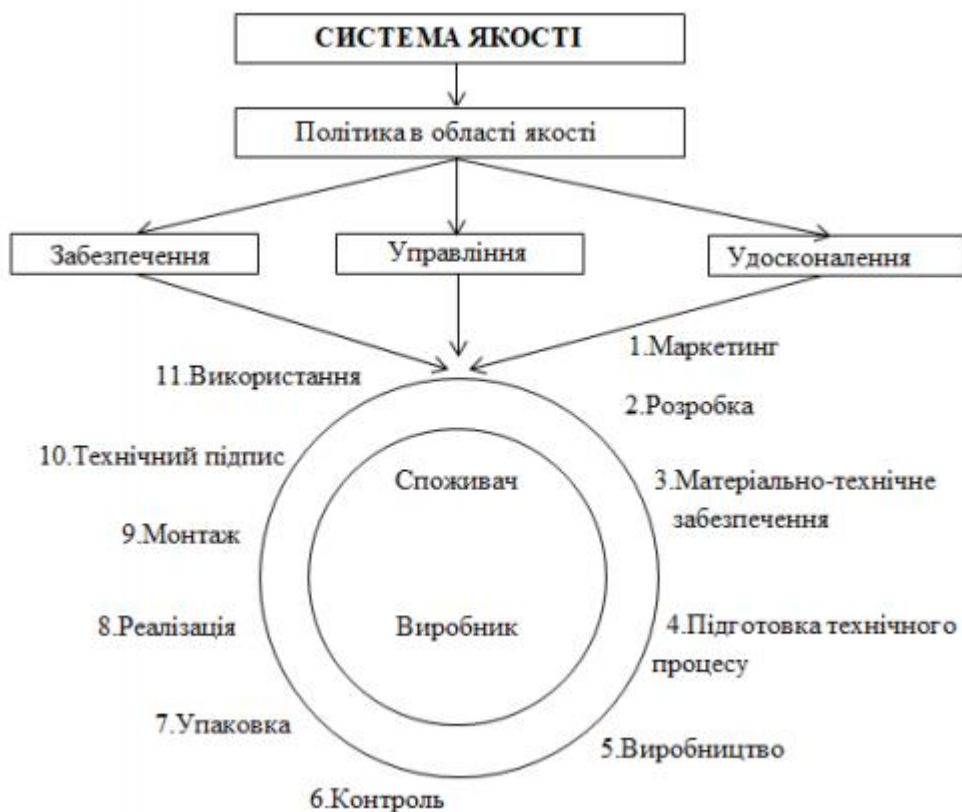


Рисунок 1.4. Схематичне зображення поняття «Петля якості» підприємства  
*Джерело: [19].*

Цей цикл складається з 11 стадій, таких як:

- 1) маркетинг,
- 2) розробка товару,
- 3) матеріально-технічне постачання,
- 4) підготовка технічних процедур,
- 5) виробництво товару,
- 6) контроль,
- 7) упаковка,
- 8) реалізація,
- 9) монтаж,
- 10) технічний підпис,
- 11) використання товару.

Таким чином, якість закладається у продукцію, починаючи з її виробництва, а контроль над якістю здійснюється на всіх етапах життєвого циклу товару. У сучасних стандартах ISO серії 9000 особлива увага приділяється якості праці, технології та управління[18].

Далі, ми розглянемо які бувають інструменти для контролю систем якості.

Взагалі, контроль якості - це сукупність процесів, завдяки яким компанія забезпечує збереження або поліпшення якості продукції. Контроль якості вимагає від компанії створення середовища, в якому як керівництво, так і працівники прагнуть до вдосконалення. Це робиться шляхом підготовки персоналу, створення орієнтирів якості продукції та тестування продукції для перевірки статистично значущих відхилень. Основним аспектом контролю якості є встановлення чітко визначеного контролю. Цей контроль допомагає стандартизувати як виробництво, так і реакцію на проблеми якості[20].

Методи поліпшення якості складаються з трьох компонентів: вдосконалення продукції, вдосконалення процесів та вдосконалення на основі людей.

До основних інструментів можна віднести:

- діаграма Ісікави,
- контрольний аркуш,
- контрольна діаграма,
- гістограма,
- діаграма Парето,
- стратифікація[21].

Розберемо кожний інструмент більш детально:

1.Діаграма Ісікави - це діаграма, яка показує причини події і часто використовується у виробництві та розробці продукції, щоб окреслити різні етапи процесу, продемонструвати, де можуть виникнути проблеми контролю якості, та визначити, які ресурси потрібні в певний час[22].

Діаграми Ісікави іноді називають діаграмами кісток риби, діаграмами ялинки, причинно-наслідковими діаграмами або Фішікава. Вони нагадують

скелет риби, а "ребра" представляють причини події та кінцевий результат, що з'являється на чолі скелета. Мета діаграми Ісікави – дозволити керівництву визначати, які питання необхідно вирішити, щоб отримати чи уникнути певної події. Приклад діаграми можна побачити у додатку А.

2. Контрольний список забезпечення якості або аркуш контролю якості -це документ, який чітко та стисло викладає вимоги до якості та технічні характеристики товару[23].

Контрольні списки контролю якості несуть в собі дві основні цілі:

- описує стандарти якості та вимоги до продукції,
- надає об'єктивні критерії для перевірки товару.

Контрольний список контролю якості, як правило, включає розділ, який визначає ринок збуту та норми або стандарти, яким повинен відповідати товар.

3. Діаграма контролю якості - це графічне зображення, яке показує, чи відповідають зразки продукції чи процесів передбаченим специфікаціям. Якщо ні, на діаграмі буде показано, наскільки вони відрізняються від специфікацій. Діаграма контролю якості, яка аналізує конкретний атрибут товару, називається одноваріантною діаграмою, тоді як діаграма, що вимірює відхилення у кількох атрибутах товару, називається багатоваріантною діаграмою[24].

4. Гістограма, наведена у додатку А -це найбільш часто використовуваний графік для відображення розподілу частот. Розподіл частоти показує, як часто трапляється кожне різне значення в наборі даних. Гістограму використовують коли:

- дані є числовими,
- необхідно бачити форму розподілу даних,
- необхідно проаналізувати, чи може процес відповідати вимогам замовника,
- необхідно проаналізувати, як виглядає результат процесу постачальника,
- необхідно перевірити, чи відбувалися зміни процесу від одного періоду до іншого,
- необхідно визначити, чи відрізняються результати двох або більше процесів[25].

5. Діаграма Парето (додаток А) - це гістограма. Довжини брусків відображають частоту або вартість (час чи гроші), розташовані найдовшими брусками зліва та найкоротшими праворуч. Таким чином діаграма наочно зображує, які проблеми є більш значущими[26].

Використовують діаграму у таких випадках:

- при аналізі даних про частоту виникнення проблем або причин у процесі,
- коли існує багато проблем або причин, і ви хочете зосередитись на найбільш значущих,

- при аналізі широких причин, розглядаючи їх конкретні компоненти.

6. Діаграма розсіювання(додаток А) - це інструмент для аналізу взаємозв'язків між двома змінними для визначення наскільки тісно пов'язані між собою ці змінні. Одна змінна наноситься на горизонтальну вісь, а інша - на вертикальну вісь. Шаблон їх точок, що перетинаються, може графічно показати моделі взаємозв'язків[27].

Найчастіше діаграма розсіювання використовується для доведення або спростування причинно-наслідкових зв'язків.

7. Стратифікація визначається як акт сортування даних, людей та об'єктів на окремі групи або шари. Ця техніка, що використовується в поєднанні з іншими інструментами аналізу даних. Коли дані з різних джерел або категорій об'єднуються, сенс даних може бути важко зрозуміти[28].

Цей інструмент використовується у таких випадках:

- перед збором даних,
- коли дані надходять з кількох джерел або умов, таких як зміни, дні тижня, постачальники або групи населення,

- коли для аналізу даних може знадобитися відокремлення різних джерел або умов[29].



## **1.2. Вплив системи управління якістю на вдосконалення процесів на підприємствах експрес-доставки**

Питання впливу впровадження вимог системи управління якістю на підприємства є дуже актуальним. Слід підкреслити, що процес впровадження системи управління якістю надзвичайно складний і може передбачати повний перегляд існуючої системи управління організацією.

Позитивний вплив:

- зменшення ризику виробництва послуг, які не відповідають прийнятним вимогам до якості,
- зменшення ризику виробництва послуг, що не відповідають вимогам замовника або стандартам, прийнятним організацією,
- підвищення технологічної якості послуг,
- поліпшення функціонування ключових сфер в організації,
- підготовка системи документування обмежує хаос, наводить порядок і позитивно впливає на організацію роботи,
- впровадження процесуального підходу,
- чітке розподіл відповідальності,
- сприяє кращому спілкуванню та мінімізує дублювання відповідальності, яку виконують працівники,
- підвищення обізнаності персоналу,
- покращення управління наявними ресурсами,
- впровадження системних вимог робить значний внесок у досягнення бажаних цілей, оскільки спосіб реалізації другорядних цілей покращує не тільки систему управління якістю, але й основні сфери діяльності організації. Реалізація прийнятих цілей також є визначальним фактором ефективності системи управління якістю[30].

Негативний вплив

Аналізуючи негативну сторону впровадження вимог ISO 9001, слід зазначити, що висока вартість сертифікації та обслуговування системи, безумовно, відіграє провідну роль. Витрати на впровадження системи включають: витрати на консультаційні консультації, оцінку сертифікації, сертифікаційний аудит та плату за видачу сертифіката. Крім того, організації з експрес-доставки часто несуть витрати, пов'язані з оплатою праці тих, хто розробляє необхідну документацію. Але витрати, понесені на впровадження системи, це лише початок витрат підприємства. Подальші видатки пов'язані з процесом вдосконалення та обслуговування системи, здійсненими компанією протягом багатьох років, що вже є значним навантаженням. З цієї причини, деякі компанії, які впроваджують вимоги ISO 9001, не отримують сертифікації[31].

Ще однією перешкодою для організацій з експрес-доставки є дефіцит персоналу. У організаціях працівники не мають чітко визначених ролей та відповідальності, не мають вільного часу для повноцінного залучення до процесу побудови та вдосконалення системи і дуже часто не розуміють вимог ISO 9001.

ISO 9001 вимагає, щоб у стратегії управління організацією враховувались потреби та вимоги процесу проектування для моніторингу завершення задоволеності споживачів. Крім того, ISO 9001 зобов'язує керівництво вищого рівня забезпечити визначення та виконання вимог замовника з метою підвищення його задоволення. Забезпечення цього є не просто політичним декларуванням якості, але вимагає від керівництва участі в операціях організацій щодо виявлення та задоволення вимог споживачів. На жаль, як показує практика, не всі вимоги ISO 9001 щодо цього можуть організаціям, які мають обмежені ресурси[32].

Керівництво деяких організацій часто не виявляє достатньої прихильності до питань, що стосуються вдосконалення системи. Байдуже ставлення керівництва - це сигнал працівникам про те, що систему не слід сприймати всерйоз. Це призводить до збоїв у роботі з клієнтами.

Внутрішні та зовнішні фактори впливу на підприємство

В сучасних умовах жорсткої конкуренції завданням кожного підприємства експрес-доставки є удосконалення своїх послуг. Метою кожної компанії є посилення своїх позицій на ринку. Велика кількість підприємств створюють систему якості орієнтуючись на зовнішні та внутрішні фактори.

#### Фактори внутрішнього середовища

Внутрішні фактори стосуються будь-чого в компанії та під контролем компанії, незалежно від того, чи є вони матеріальними чи нематеріальними. Ці фактори об'єднуються у сильні та слабкі сторони компанії. Якщо один елемент приносить позитивні ефекти для компанії, це розглядається як сила. З іншого боку, якщо чинник перешкоджає розвитку компанії, це слабкість.

Існує 14 типів факторів внутрішнього середовища [43]:

- Плани та політика,
- Вартість пропозиції,
- Людський ресурс,

Загалом, співробітники можуть бути сильними або слабкими сторонами компанії залежно від рівня практичних навичок, ставлення до роботи, результативності тощо. Наприклад, якщо в бізнесі є кваліфіковані та мотивовані працівники, вони, безсумнівно, будуть найбільшим активом цього підприємства.

І навпаки, співробітники без ретельно навченого та негативно ставляться до своїх завдань стануть величезною проблемою для вирішення компанії.

- Фінансові( капітальні) та маркетингові ресурси,

Жодна компанія не може вижити, не маючи капітальних ресурсів. Як тільки компанія має достатній бюджет, вона може легко запуснути свої проекти та розширити її масштаби.

Існує також кілька способів для підприємства підтримувати стабільний бюджет за допомогою деяких ресурсів, таких як інвестиційні можливості, фінансування та річний дохід[44].

- Корпоративний імідж та власний бренд,
- Завод / Машини / Обладнання (фізичні активи),
- Управління працею,

-Міжособистісні стосунки з працівниками,

-Внутрішні технологічні ресурси,

-Організаційна структура або в деяких випадках Кодекс поведінки,

Незалежно від того, це централізована чи децентралізована система, найголовніше - це наскільки ефективна структура при застосуванні до компанії.

-Якість та масштаб інфраструктури,

Чим краща інфраструктура, тим більше можливостей для компанії успішно працювати.

-Виконання завдань або операції,

-Фінансовий прогноз,

-Відносини засновників та влада, що приймає рішення,

-Ефективність роботи[33].

Оскільки операційна ефективність безпосередньо впливає на успіх компанії на ринку, керівник повинен по-справжньому знати процеси своєї компанії та слідувати їм, щоб виявити, чи правильно вони виконуються чи ні. Ось декілька пропозицій для досягнення цієї ефективності[32]:

1.Вивчення ділової ситуації,

2.Звернення уваги на вартість товару,

3.Виявлення збою процесу та помилок,

4.Використання технології для кращої продуктивності роботи.

-Інновації.

В умовах конкурентного ринку та промислової революції, жодна компанія не зможе вижити без оновлення нових ідей та технологій, що послужили загальному успіху.

Зовнішні фактори

Розгляд зовнішнього середовища дозволяє вносити відповідні корективи у маркетинговий план, щоб зробити його більш пристосованим до зовнішнього середовища.

Існує безліч критеріїв, які розглядаються як зовнішні елементи. Серед них деякі найвидатніші та найважливіші фактори, які потрібно перелічити, - це

поточна економічна ситуація, законодавство, навколишня інфраструктура та вимоги споживачів.

Мікро фактори :

-Клієнти,

Одним з найбільш фундаментальних факторів, який вивчає економічна наука-це задоволення попиту споживачів є необхідним для виживання кожної компанії[46].

-Якість є перевагою замовника, ніж ціна,

-Процес продажу все більше і більше контролюється замовником,

-Лояльність клієнта знижується,

-Зростання витрат клієнтів із середнім рівнем доходу,

-Вдосконалення нових технологій,

-Споживання між поколіннями,

Потрібно зробити багато роботи, щоб визнати вимоги замовника та створити нові тенденції на ринку. По суті, слід провести дослідження, щоб визначити потреби споживачів, визнати себе лідером у своїй галузі, а потім неодноразово демонструвати якість продукції.

-Вхідні дані або постачальники,

-Конкуренти,

-Маркетинг та ЗМІ[34].

Макрофактори :

-Економічний,

Економіка є одним із найбільш визначальних факторів успіху компанії, хоча вона є зовнішнім елементом. В межах економіки деякі фактори, такі як коливання процентних ставок, економічна криза тощо, безпосередньо і сильно впливають на споживання покупців, а отже, і на прибуток підприємств.

Оскільки економіка переживає експансію та скорочення, її стан з часом змінюється. Позитивні умови економіки можуть бути сприятливими для розвитку бізнесу, а несприятливі можуть спричинити негативні наслідки, такі як зменшення масштабів бізнесу, дефіцит капіталу або навіть банкрутство.

-Політичний / юридичний,

-Технологія,

Штучний інтелект , розумний пошук в Інтернеті та інші високотехнологічні функції - всі види технологій впродовж століть були в авангарді багатьох компаній.

-Природний,

-Соціальний[35].

Зовнішні або внутрішні фактори мають найважливіше значення для розвитку компанії. Якщо компанія з експрес-доставки сподівається на безперебійну та успішну роботу, їй потрібно врахувати всі ці елементи, перш ніж приймати рішення.

Загалом, для того, щоб бачити сприятливий вплив стандартів необхідно щонайменше три роки практики застосування стандарту. Багато досліджень свідчать, що компанії можуть краще оцінити потенційні переваги системи ISO 9001 після певного періоду роботи з нею. З внутрішньої точки зору потрібен час, щоб організації в повній мірі скористалися перевагами процесу та змусили систему працювати з максимальною вигодою[50].

### **1.3. Принципи управління системою якості**

Засновник TRIZ Генріх Альтшуллер відкрив сорок моделей винахідницьких рішень, відомих як 40 винахідницьких принципів управління якістю.

Автор зібрав численні приклади, які демонструють, наскільки широко застосовуються 40 Принципів у галузі управління якістю, включаючи галузі стандартів якості, контроль якості, забезпечення якості, надійність, орієнтацію на споживача, вибір постачальників, управління проектами, команди вдосконалення тощо. Ми роздивимось лише частину з них, які, на мою думку, є основними (див. рис. 1.5).



Рисунок 1.5. – Принципи управління якістю

*Джерело: розроблено на основі [36]*

### Принцип 1. Сегментація

-Розподіл об'єкта або системи на незалежні частини(елементи системи якості; повна сегментація ринку; розподіл продажів між клієнтами),

-Оформлення об'єкта або системи легкою для розбирання(команда проекту; огляд матеріалу),

-Збільшення ступені фрагментації або сегментації(розбиття стратегічних цілей якості на тактичні; розбиття процесу на прості та регулярні завдання; розбиття на якісні витрати; діаграми причин та наслідків) [37].

### Принцип 2. Виймання

-Відокремлення частини чи властивості, що заважає( виявлення та характеристика дефектних продуктів, матеріалів, обладнання; кластерний аналіз-перенесення якісних відгуків клієнта на кількісні дії) [38].

### Принцип 3. Злиття

-Зближення однакових або подібних об'єктів, збір однакових або подібних деталей для виконання паралельних операцій(ділове партнерство, злиття; залучення клієнтів та постачальників до процесу; усунення бар'єрів між відділами; розкадровка-об'єднання як творчого, так і аналітичного мислення; паралельні операції для скорочення часу).

#### Принцип 4. Універсальність

-Змушення об'єкту або системи виконувати кілька функцій; усунення потреби в інших деталях( універсальність та інтеграція персоналу; стандартизація функцій та процесів; взаємозамінна робоча сила) [51].

#### Принцип 5. Анти-вага

-Компенсування ваги (тенденції до зниження) об'єкта або системи, шляхом об'єднання його з іншим об'єктом або системою, що забезпечують підйом(ділове партнерство, союз, злиття-поєднання унікальних сильних сторін; пошук спонсорів.

#### Принцип 6. Попередня амортизація

-Підготовка до аварійних ситуацій(планування дій на випадок надзвичайних ситуацій; резервні функції) [37].

#### Принцип 7. Динаміка

-Можливість характеристики об'єкта, зовнішнього середовища або процесу змінюватися до оптимальних або знаходити оптимальний робочий стан(пристосування до висококонкурентного бізнес-середовища, до динамічних побажань, потреб та очікувань клієнтів),

-Можливість жорстких та негнучких об'єктів стати рухомими та адаптивними.

#### Принцип 8. Безперервність корисних дій

-Продовження роботи безперервно; змушення всіх частин об'єкта або системи працювати постійно при повному навантаженні(постійне вживання на ринку; постійне вдосконалення; пристосування до постійних зростаючих очікувань клієнтів;),

-Усунення всіх бездіяльних або періодичних дій чи роботи.



#### Принцип 9. Зворотній зв'язок

-Введення відгуків для вдосконалення процесу чи дії(опитування, інтерв'ю, контрольний список задоволеності клієнтів; система скарг та пропозицій клієнтів; дані зворотного зв'язку про те, як продукція не відповідає потребам споживачів) [36].

#### Принцип 10. Самообслуговування / Самоорганізація

-Об'єкт або система, яка сама себе обслуговує(самоаудити, самовдосконалення робочий колектив, що самостійно керує роботою),

-Використовування втрачених ресурсів, енергії або речовин(наймання пенсіонерів на роботу, де потрібен їхній досвід) [37].

### **1.4. Висновки до розділу 1**

Питання про необхідність управління якістю є надзвичайно актуальним в наші дні, оскільки глобальна конкуренція зростає, і підприємці шукають більше інструментів конкурентоспроможності, аби їх компанії тримали лідируючі позиції на ринку.

Система управління якістю визначається як організаційна система, яка документує процеси, процедури та відповідальність за досягнення політики та цілей у галузі якості. Ця система допомагає координувати та керувати діяльністю організації з метою задоволення вимог споживачів та загальних стандартів якості.

Однією з найпопулярніших систем управління якістю у світі є стандарт ISO 9001- міжнародний стандарт, що визначає вимоги до систем управління якістю.

Існує багато причин для впровадження системи управління якістю:

1.Чітко визначені та задокументовані процедури покращують узгодженість результатів.

2.Якість постійно вимірюється

3.Процедури забезпечують вжиття коригувальних заходів при виникненні відхилень.

4.Показники відхилень зменшуються.

5.Відхилення виявляються раніше і виправляються з найменшими втратами для компанії.

6.Новим працівникам легше дотримуватися документованих процедур

7.Організації зберігають або збільшують частку ринку, збільшуючи продажі або доходи.

8.Зниження виробничих витрат через меншу кількість невідповідних товарів, меншу кількість переробки, зниження рівня відмов, спрощення процесів та меншу кількість помилок.

9 основних елементів системи управління якістю:

1. Цілі якості,

2.Посібник з якості,

3. Організаційна структура та обов'язки,

4. Управління даними,

5. Процеси,

6. Задоволеність клієнтів якістю продукції,

7. Постійне вдосконалення,

8. Якісні інструменти,

9. Контроль документів.

Методи поліпшення якості складаються з трьох компонентів: вдосконалення продукції/послуг , вдосконалення процесів та вдосконалення на основі людей.

До основних інструментів можна віднести:

-діаграма Ісікави,

-контрольний аркуш,

-контрольна діаграма,

-гістограма,

-діаграма Парето,

-стратифікація.

І на кінець, ми розглянули вплив системи управління якістю на вдосконалення процесів на підприємствах.

Позитивний

-зменшення ризику виробництва продукту, який не відповідає прийнятним вимогам до якості,

-зменшення ризику виробництва продукту, що не відповідає вимогам замовника або стандартам, прийнятим організацією,

-підвищення технічної якості продукції,

-поліпшення функціонування ключових сфер в організації,

-покращення управління наявними ресурсами і тд.

Негативний

Висока вартість на сертифікацію та обслуговування системи. Витрати на впровадження системи включають: витрати на консультаційні консультації, оцінку сертифікації, сертифікаційний аудит та плату за видачу сертифіката. Подальші видатки пов'язані з процесом вдосконалення та обслуговування системи, здійсненими компанією протягом багатьох років, що вже є значним навантаженням, особливо для менших організацій. Ще однією перешкодою для малих та середніх організацій є дефіцит персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОПЕРАТОРА ЕКСПРЕС- ДОСТАВКИ НА РИНКУ ПЕРЕВЕЗЕНЬ УКРАЇНИ

#### **2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова Пошта»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» (ТОВ «Нова пошта») - єдина мережа поштового зв'язку, що охоплює всі регіони України і є оператором на поштовому ринку держави.

ТОВ «Нова Пошта» - українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб.

Група «Нова Пошта» надає клієнтам - як бізнесу, так і приватним особам - повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг.

Місія компанії- «Легкість доставки для життя та бізнесу».

Географія мережі «Нова пошта» в Україні охоплює майже 1000 міст та сіл. Крім доставки у відділення, компанія здійснює адресну доставку у більш ніж 28 000 населених пунктів. Автопарк «Нова пошта» налічує більше 4000 автомобілів.

До Групи входять українські та зарубіжні компанії, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «NovaPay» і «Нова Пошта Глобал»(рис.2.1).

ТОВ «Нова Пошта» - лідер логістичного ринку, який забезпечує легку доставку кожному клієнту - до відділення, поштомату, за адресою - і дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном. Мережа компанії налічує більше 6000 відділень по всій Україні, а кількість відправлень тільки за 2019 рік перевищила 212 млн.

«НП Логістик» - компанія, що надає послуги фулфілменту: зберігання товару на складах, комплектацію та відправку замовлень отримувачу.

«NovaPay» - небанківська фінансова установа, завдяки якій клієнти компанії можуть здійснювати грошові перекази та операції з електронними грошима.

«Нова Пошта Глобал» розвиває міжнародну партнерську мережу, щоб надавати клієнтам послуги з експрес-доставки не тільки в Україні, а й за кордоном [53].



Рисунок 2.1-Структура групи «Нова Пошта»

Компанія розширює використання сучасних інформаційних технологій. Наразі, діє корпоративний Інтернет-портал (novaposhta.ua), що поєднує інформаційні ресурси всього підприємства. Сайт компанії містить в собі абсолютно будь-яку інформацію, яка може цікавити клієнта (див.рис.2.2). Що стосується надання послуг, розташувань і видів відділень, тарифів, тренінгів та навчання, акцій та подарунків, благодійної діяльності компанії тощо [53].

Група «Нова Пошта», за даними ДФС, входить до ТОП-100 найбільших платників податків в Україні. За 2019 рік Група перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни понад 4,3 млрд грн податків і зборів.

«Нова Пошта» - один з найбільших в Україні роботодавців, наразі в компанії працює більше 30 000 осіб.

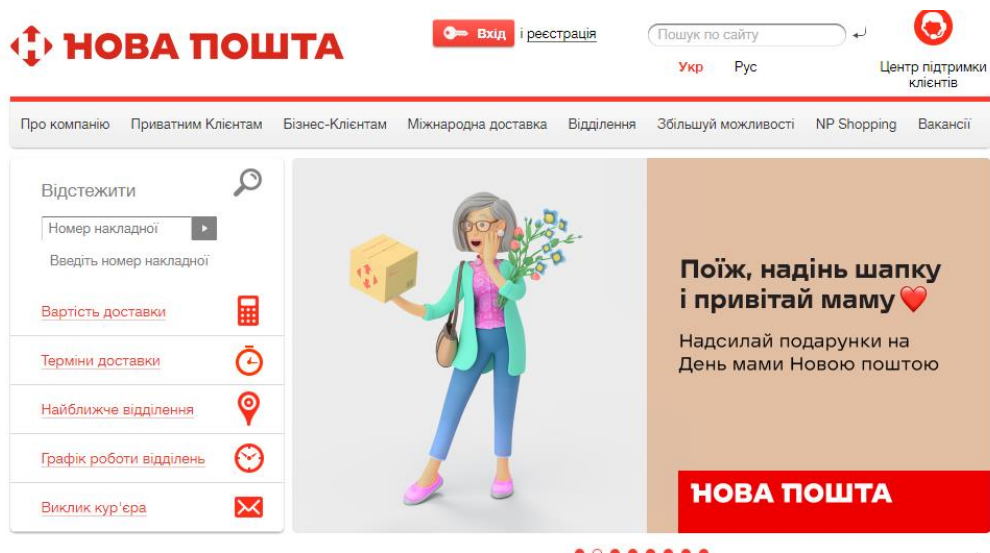


Рисунок 2.2. – Інтерфейс офіційного сайту «Нова Пошта»

У 2014 році лідер українського ринку експрес-доставки компанія «Нова Пошта» вирішила почати свою міжнародну експансію. У цьому році були відкриті компанії в Грузії та Молдові. У 2015 році з метою ефективного управління ними, а також для розробки майбутньої моделі міжнародної мережі на базі отриманого досвіду в компанії було створено бізнес напрямок «Нова Пошта Міжнародні Операції».

На сьогодні «Nova Poshta Moldova» є лідером ринку експрес-доставки в Молдові. Доставляє посилки та вантажі по всій території країни за 1 день.

Компанія продовжує розширювати перелік послуг як для доставок всередині країни, так і для міжнародних відправлень, і впроваджує діджитал-інструменти, які вже добре показали себе в Україні.

У 2016 році американське видання Inc. включило компанію «Нова пошта» до рейтингу топ-5000 європейських компаній, що демонструють найшвидший темп розвитку.

«Нова пошта» сповідує принцип взаємовигідної співпраці з малим і середнім бізнесом. Підтримка вітчизняного підприємництва є вкладом компанії в розвиток, добробут та майбутнє України[10].

Компанія має основні послуги- це послуги, які забезпечують основний процес доставки відправлення від відправника до одержувача за усіма технологіями доставки (див. рис.2.3) [53].

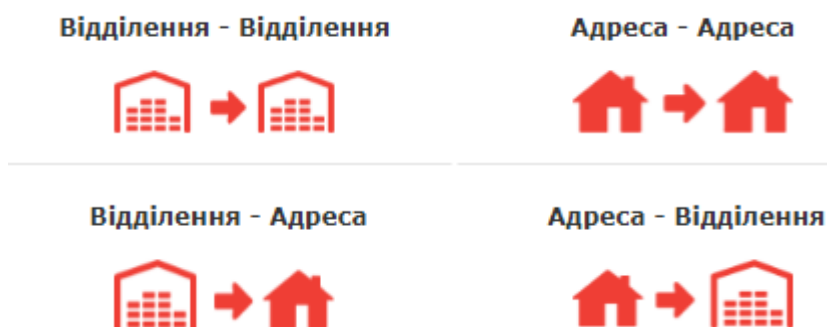


Рисунок 2.3-Технологія доставки

Кожна технологія доставки включає в себе такі сервіси:

-Безкоштовне зберігання протягом 7-ми календарних днів (зберігання відправлення впродовж 7-ми календарних днів, першим днем зберігання є наступний календарний день після дня прибуття),

-Пакування документів і дрібних відправлень (до 1 кг) ( пакування здійснює працівник компанії у безкоштовні поліетиленові пакети),

-Огляд відправлення(можливість перевірити відправлення у відділенні компанії «Нова пошта» за умови внесення оголошеної вартості цього відправлення),

-Завантаження/розвантаження (передбачає надання допомоги вантажників під час завантаження чи розвантаження відправлень у відділеннях компанії «Нова пошта»).

Додаткові послуги - послуги, які задовольняють неосновні клієнтські потреби. До них відносяться:

-Модуль доставки для інтернет покупок- це онлайн-сервіс у бізнес-кабінеті Нової пошти, який завантажує онлайн-замовлення клієнтів із торгових майданчиків та інтернет-магазинів,

-Зміна даних в Експрес-накладній (далі ЕН) -сервіс дозволяє відправнику (фізичній особі або представнику юридичної особи) змінювати в ЕН інформацію, яка була вказана при оформленні відправлення,

-Автоматичне повернення відправлення-послуга передбачає автоматичне повернення відправлення, яке зберігалось у відділенні компанії згідно встановлених індивідуальних строків зберігання,

-Зберігання (послуга передбачає зберігання відправлення у відділенні Нова пошта 30 (тридцять) календарних днів. Першим днем зберігання є наступний календарний день після дня прибуття відправлення у відділення одержувача,

-Доставка особисто в руки-послуга передбачає видачу відправлення лише особі, що зазначена як одержувач згідно відповідної експрес-накладної,

-Доставка в часові інтервали-послуга передбачає своєчасну та надійну доставку відправлень у зручний для одержувача інтервал часу,

-Зворотна доставка документів-послуга передбачає повернення Відправнику документів, перелік яких заздалегідь погоджено з одержувачем,

-Переадресування-послуга передбачає зміну адреси доставки вже оформленого відправлення в межах одного населеного пункту,

-Підйом на поверх -послуга передбачає підйом відправлень на поверх під час доставки на адресу одержувача,

-Пакування-послуга передбачає розміщення відправлення в найбільш придатний вид упаковки, який забезпечить його надійне транспортування, складування, зберігання та захист,

-Онлайн-кредит-послуга надає можливість віддаленого продажу товарів у кредит,

-Контроль підпису документів-послуга передбачає можливість відправнику отримати документи, які були підписані одержувачем під контролем співробітника компанії «Нова пошта»,

-Передача відправлень за реєстром-сервіс передбачає можливість швидко та зручно оформити та передати велику кількість відправлень,



-Одержання відправлень за реєстром-сервіс передбачає можливість швидко та зручно одержати велику кількість відправлень,

-Пункт прийому відправлень на території клієнта-послуга передбачає розміщення відділення «Нова пошта» на території клієнта та забезпечує процес прийому-передачі його відправлень,

-Фулфілмент-комплекс логістичних операцій, який забезпечує виконання замовлення, від моменту оформлення до моменту доставки покупцю,

-Пункт передачі-послуга дозволяє відправнику залишити відправлення у будь-якому відділенні «Нова пошта» з подальшою передачею відправлення одержувачу у цьому ж відділенні,

-Самообслуговування-сервіс, який надається відправнику з метою самостійного оформлення відправлень без допомоги оператора відділення. В зоні самообслуговування міститься необхідне обладнання для самостійного сканування і нанесення маркування. Відправник залишає оформлені відправлення в зоні самообслуговування для подальшого транспортування,

-Сервіс Інформування-інформування про прибуття, зберігання у відділенні компанії «Нова пошта» або кур'єрської доставки відправлення. Інформування може надаватися як відправнику, так і одержувачу відправлення.

Фінансові додаткові послуги:

-Грошовий переказ-послуга передбачає переказ грошових коштів отримувачем посилки відправнику,

-Online-оплата відправлення за третю особу-послуга в мобільному додатку Нова Пошта, яка надає можливість сплатити доставку або здійснити післяплату онлайн за третю особу-отримувача відправлення,

-Переказ «Миттєвий»-послуга передбачає швидкий переказ грошових коштів в національній валюті фізичним особам,

-Міжнародні перекази Ria- отримання грошових переказів RIA в пунктах ТОВ «НоваПей», які доступні у відділення Нової Пошти по всій Україні,

-Оплата рахунків-послуга, яка дозволяє швидко та зручно здійснювати періодичні платежі у будь-якому з пунктів ТОВ «НоваПей»,

-Зняття грошей з карти-послуга, яка дозволяє знімати грошові кошти з карти будь-якого банку в пунктах ТОВ «НоваПей», які знаходяться у відділеннях Нової Пошти,

-Оплата- оплатити будь-які послуги компанії «Нова Пошта» може як відправник і одержувач, так і третя особа[53].

Компанія «Нова Пошта» - є лідируючою в Україні з питань доставки (див. рис.2.4)



Рисунок 2.4- Позиція на ринку

Основні конкуренти компанії «Нова пошта» [44]:

- Укрпошта,
- Делфаст,
- Інтайм,
- Автолюкс,
- Міст Експрес,
- Zruchna,
- Делівері.

Далі ми розглянемо організаційну структуру компанії ТОВ «Нова Пошта» (див. рис.2.5). На рисунку можна побачити розгалуженість та самостійність кожного підрозділу. Але не дивлячись на це, кожен підрозділ тісно пов'язаний з іншими підрозділами всієї організаційної системи компанії. Взагалі логістична структура ТОВ «Нова Пошта» розділяється на такі складові:

- Відділення,
- Мережа поштоMATів,
- Адресна доставка,
- Термінали,
- Міжміські та міські перевезення,
- Головний офіс.

(Складено на основі внутрішньої інформації компанії):

Розглянемо більш детально функціональні обов'язки кожного відділу[11].

Фінансовий відділ працює над фінансовими системами та інструментами, які, в свою чергу, забезпечують прибутковість компанії. Цей відділ забезпечує досягнення цілей компанії за рахунок ведення своєчасних та точних облікових записів та надання даних податкового та бухгалтерського обліку. Це допомагає компанії приймати рішення щодо подальших планів, окупності та інвестицій.

Відділ логістики займається безпосередньо контролем термінальної, міжміської та міської логістики. Що забезпечує ефективну роботу компанії.

ІТ-відділ займається забезпеченням безперервної роботи, сучасними технологіями та інформаційною інфраструктурою.

До головних функцій відділу можна віднести такі[53].:

- дослідження новітніх технологій,
- забезпечення безперебійної роботи устаткування та користувачів,
- проекування, розробка, впровадження та супровід програмних систем.

Відділ мережі відділень є самостійним структурним підрозділом.

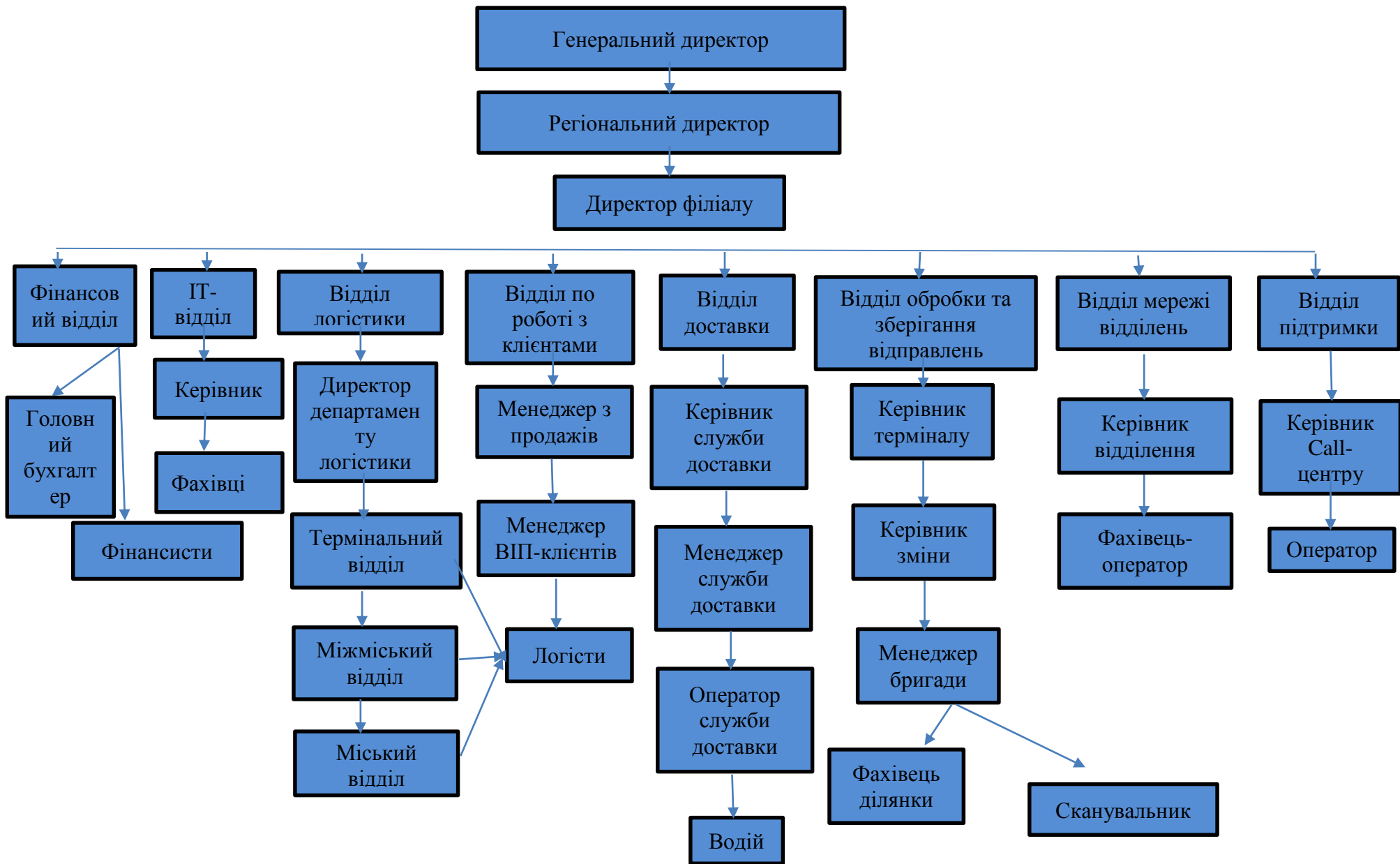


Рисунок 2.5- структура компанії «Нова Пошта»

Головними завданнями відділень є:

- отримання та відправлення вантажу,
- надання цілісної та безпечної упаковки згідно стандартам компанії,
- надання основної інформації щодо роботи компанії,
- вирішення таких питань як переадресування, зміна даних відправлення, претензії.

Відділ по роботі з клієнтами займається пошуком нових клієнтів, удосконаленням обслуговування вже наявних клієнтів, розробкою планів ефективної роботи з клієнтами, пошуком шляхів лояльності.

Таким чином, ми можемо побачити, що кожен відділ має свою конкретну задачу та має вагомий внесок для всієї системи організації. Кожен відділ тісно пов'язаний з один одним та несе відповідальність за всі процеси, які відбуваються, в розрізі результату роботи всієї компанії.

Аналіз сучасного стану ринку послуг поштового зв'язку України свідчить, що на сьогодні галузь відіграє важливу роль не тільки у соціальному розвитку суспільства, а й економічному розвитку країни в цілому. Стрімке посилення конкурентної боротьби на цьому ринку є наслідком швидкого розвитку інформатизації суспільства й онлайн-торгівлі. Так, обсяги замовлень через мережу Інтернет динамічно зростають, відповідно збільшуючи попит і на поштові відправлення[52].

## **2.2. Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»**

Головними показниками компанії є кількість відправлень, розширення мережі відділень, поштоматів та терміналів, ефективне використання потужностей, швидкість, якість та фінансові показники. Аналізувати ефективність за показниками ми будемо на основі даних за минулі роки. Для

початку розглянемо динаміку розширення мережі відділень та кількість відправлень (табл.2.1) [47].

Таблиця 2.1-Кількості відділень та відправлень компанії за 2015-2020рр.

№ з/п	Показники діяльності	Роки					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Кількість відділень, од.	2112	2333	2348	2671	6061	7145
2	Відсоток зміни кількості відділень, %	48,8	10,5	0,6	13,8	121,9	17,9
3	Кількість відправлень, млн.	94,0	120,1	145,8	174,9	213,0	313,6
4	Відсоток зміни кількості доставлених посилок, %	38,6	27,8	21,4	20,0	16,1	47,2

Проаналізувавши показники можна сказати, що 2019-2020 роки були грандіозними для компанії, адже кількість відділень збільшилася на 121,9% і зросла до 6061 штук по Україні, а кількість відправлень збільшилася на 47,2 % в кількості 313,6 млн. в порівнянні з попереднім роком. Розширення мережі відділень та кількості відправлень вказує на укріплення позицій компанії на ринку та високу конкурентоспроможність. ТОВ «Нова Пошта» починає поглинати всю сферу доставки та не залишає і однієї людини, яка не користується її послугами[35]. Для наочного розуміння розглянемо частку відділень та відправлень по роках (див.рис.2.6-2.7).

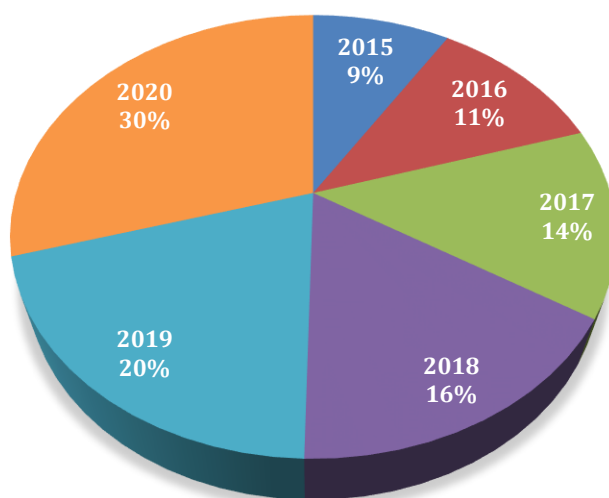


Рисунок 2.6-Структура відправлень за 2015-2020рр.

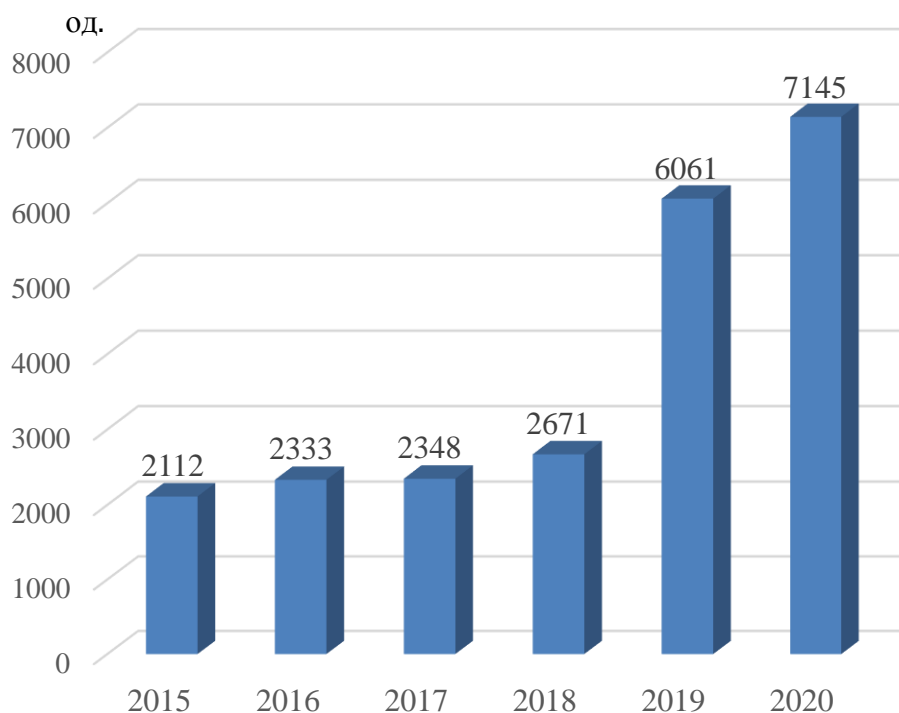


Рисунок 2.7-Кількість відділень за 2015-2020рр.

Тепер проаналізуємо основні фінансові показники діяльності компанії за 2014-2020 роки (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні фінансові показники діяльності «Нова Пошта»

№ з/п	Фінансові показники	Роки						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Доходи (виручка від реалізації товарів та послуг), млн. грн.	16905	34986	39984	52051	65224	89618	102967
2	Абсолютне відхилення	2015/2014	2016/2014	2017/2014	2018/2014	2019/2014	2020/2014	
3		18081	4998	12067	13173	24394	13349	
4	Відносне відхилення, %	106,9	14,3	30,2	25,3	37,4	14,9	
5	Сумарні витрати, млн. грн.	16491	33384	37525	49328	61330	83531	95875

## Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Абсолютне відхилення	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019	
7		4	5	6	7	8	9	
8	Відносне відхилення, %	16893	4141	11803	12002	22201	12344	
9		102,4	12,4	31,5	24,3	36,2	14,8	
10	Абсолютне відхилення	414	1602	2459	2723	3894	6086	7092
11		1188	857	264	1171	2192	1006	
12	Відносне відхилення, %	287	53,5	10,7	43,0	56,3	16,5	

Зобразимо ці дані на діаграмі, аби бачити динаміку зміни показників (див. рис.2.8)

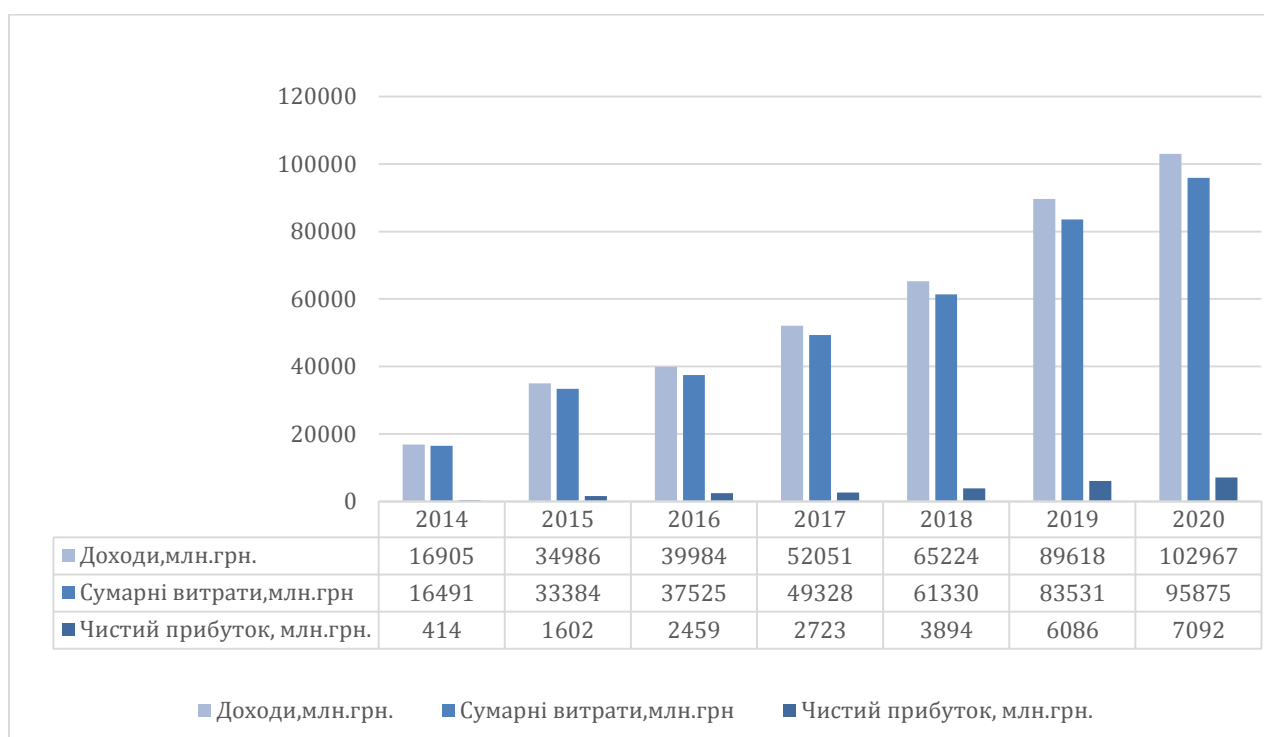


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни основних фінансові показники діяльності компанії «Нова Пошта», млн. грн.



Проаналізувавши показники за 2014-2020 роки можна зробити висновок, що компанія стрімко нарощує власний прибуток. З кожним роком ці показники підвищуються, а починаючи з 2018 року зовсім стрибають вгору.

Тепер проаналізуємо показники якості надання послуг та розвитку компанії.

Одна з основних переваг компанії-активний розвиток цифрових та онлайн сервісів для клієнтів, зокрема мобільного додатку, сайту, особистого кабінету, зон самообслуговування. За допомогою мобільного додатку клієнт може самостійно вирішити більшість логістичних питань, а саме[41].:

- Створити посилку,
- Оплатити онлайн,
- Ідентифікувати себе у відділенні,
- Змінити адресу відправлення,
- Внести зміни в дані накладної,
- Сплатити за послуги компанії нарахованими балами у додатку тощо.

У 2019 році в зонах самообслуговування було створено 1,9 млн. накладних, а у 2020 році 2,5 млн. Також у 2019 році було нараховано 3,7 млн. користувачів мобільного додатку( на 48% більше, ніж у 2018 році), а у 2020 році цифра сягнула 4,5 млн. Розробники мобільного додатка регулярно оновлюють його та додають нові функції, також у додатку є своя лінія технічної підтримки, яка працює 24/7.

Щодо інновацій у компанії, то «Нова Пошта» відкрила 3 інноваційних терміналу у Львові, Києві та Хмельницькому. Ці термінали є повністю автоматизовані[53].

Загальна площа Київського інноваційного терміналу- 23,9 тис. м<sup>2</sup>, а пропускна спроможність сортувальної лінії- 14500 посилок/годину, Львівського терміналу-7,4 тис. м<sup>2</sup>, та 13100 посилок/годину і Хмельницького терміналу-15,1 тис. м<sup>2</sup>, та 13100 посилок/годину.

Кожний з цих терміналів обладнаний телескопічними транспортерами, які можуть змінювати свою довжину і розсуватися у кузові автомобіля під час завантаження або розвантаження. Таким чином відправлення потрапляють одразу на стрічку сортування з кузова автомобіля. Відправлення знаходиться на

стрічці сортування, а відповідно на самому терміналі, не більше 2 хв., після чого одразу завантажується в автомобіль, який їде у місто призначення. На даний момент нараховується 87 телескопічних транспортерів, а час розвантаження автомобіля триває 90 хв, тобто ефективність зростає на 25 годин[48].

Разом з автоматизованим сортуванням на інноваційних терміналах, міжміська логістика перейшла до формату покоробкового завантаження автомобіля. Для цього компанія почала використовувати BDF-контейнери- це багатооборотна внутрішня тара. Наразі компанія налічує 312 контейнерів.

Головною подією 2019 року був запуск першого літака з посилками компанії[53].

«Нова Пошта» додала до своїх послуг авіадоставку. На 2019 рік було налічено 500 тис. відправлень доставлених літаком. Маршрут: Львів-Дніпро.

Що стосується відділень, то компанія розробила проект «Розумна шафа».

З метою зменшення часу на пошук відправлень , у всіх відділеннях у 2019 році встановили «розумні шафи» замість звичайних полиць та стелажів. Кожна полиця в розумній шафі обладнана номером і штрих-кодом. Коли клієнт повідомляє оператору номер електронної накладної, система видає оператору номер полочки, де знаходиться відправлення. За рахунок цього ефективність зростає на 41 секунду. Тепер на пошук відправлення необхідно 20 секунд. У 2019 році цих полиць було нараховано 21856 штук, та 458246 комірок. У 2020 році ці цифри збільшилися до 30764 штук полиць, та 789254 комірок.

Щодо показників якості, у 2019 році компанія успішно пройшла перший аудит з міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та підтвердила сертифікат.

Далі ми можемо побачити відсоток неушкоджених посилок, вчасно доставлених посилок, NPS-індекс лояльності клієнтів та CS1- рівень задоволеності клієнтів[51](рис.2.9).

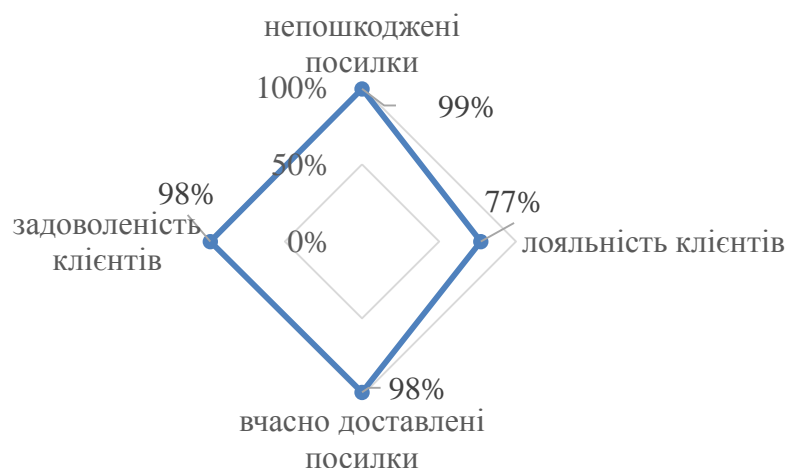


Рисунок 2.9-Показники якості компанії «Нова Пошта»

Щодо показників доставки з сегменту онлайн-торгівлі, то у 2019 році компанія доставила близько 35 млн. посилок, а у 2020 році 37 млн. посилок.

Також, як вже вказувалось вище, компанія надає послугу адресної доставки і впродовж 2019 року здійснила 18 млн. доставок з адреси на адресу, а у 2020 році 19 млн. Компанія з кожним роком розширяє свій автопарк. Станом на 2020 рік кількість автотранспорту для адресної доставки склала 1750 одиниць.

Слідом за адресною доставкою компанія почала активно розширювати мережу поштоматів. У 2019 році кількість поштоматів по всій країні склала більше 3000 одиниць[53].

Також зросла й міжнародна доставка. «Нова Пошта Глобал» доставила понад 2,6 млн. посилок за 2020 рік. На це вплинуло зростання кількості відправлень із магазинів Китаю, Великобританії, США та Польщі через сервіс NP Shopping.

Великою популярністю у споживачів почала користуватися нова послуга – доставка ліків. За 1 рік компанія зробила більше 150 тис. таких відправлень.

Також компанія має власну бізнес школу, де проводяться освітні інтенсивні курси з прискорення бізнесу, яка навчає понад 500 підприємців з різних міст країни.

Крім удосконалення основних напрямків діяльності, компанія бере участь у соціальних проектах. Таких як: переробка вторинної сировини, гуманітарна пошта України, інвестиції в велоінфраструктуру України[53].

Розглянемо кожен проект більш детально:

Переробка вторинної сировини.

Для покращення екологічних показників компанія реалізує власну політику з екологічного менеджменту( відповідно до вимог стандарту ISO 14001:2015). Серед головних заходів безпеки навколишнього середовища можна виділити такі:

- перехід на альтернативні транспортні засоби,
- оптимізація маршрутів транспортних засобів з метою зменшення обсягів викидів парникових газів,
- підвищення рівня екологічної свідомості та відповідальності персоналу,
- роздільний збір побутових відходів,
- підписання договорів за допомогою онлайн-сервісів.

Компанія дотримується принципу 3R-reuse, reduce, recycle. Тобто, повторне використання, зменшення( оптимізація конструкцій упаковки і зменшення ресурсів на їхнє виготовлення), та переробка (встановлені бокси збору вторинної сировини у 1000 відділень по Україні, станом на 2020 рік) [52].

Компанія проводить моніторинг показників, що характеризують вуглецевий слід-сукупність викидів усіх парникових газів. Зокрема, з березня 2019 року фіксується і вираховується коефіцієнт вуглецевого газу на тону перевезеного вантажу. Для цього компанія впроваджує нові технології доставки, найкращі методи розрахунків маршрутів, оптимізує завантаження авто, а також підвищує екологічні вимоги до самого автотранспорту. Запуск лише одного інноваційного терміналу у Хмельницькому дозволив зменшити викиди газу на 1200 тонн на рік.

У 2019 році компанія вирішила відмовитися від пінопласту як ущільнювача і використовує паперовий ущільнювач, який виготовляється із вторинної сировини[43].

Станом на 2020 рік було зібрано та передано на переробку 1674 тонни макулатури та 325 тонни поліетилену.

На рахунок автотранспорту, у 2019 році компанія вирішила запуснути проект електричних скутерів на кур'єрську доставку. На 2020 рік нараховується близько 100 електроскутерів.

#### Гуманітарна пошта України.

В рамках цієї програми волонтерські організації та благодійні фонди мають можливість безкоштовно доставляти вантажі військовим, постраждалим від конфлікту, вимушеним переселенцям тощо. Проект високо оцінено громадянським суспільством та має багато винагород[37].

Далі можна побачити кількість відправлень за 2014-2020 роки(рис.2.10).

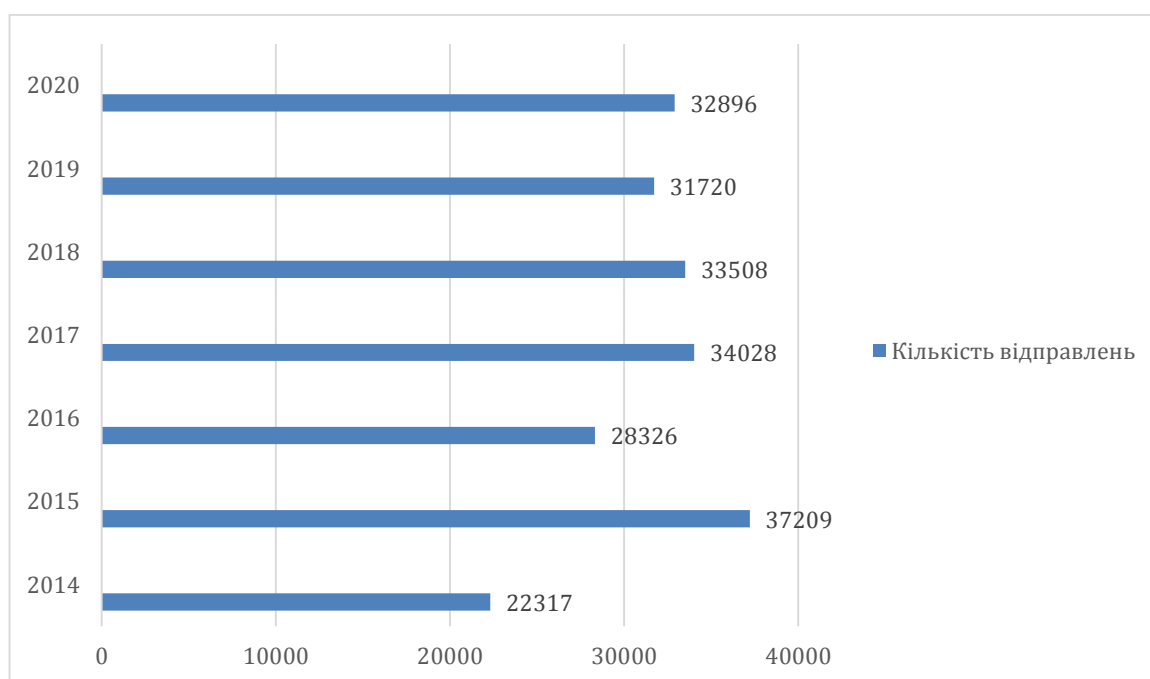


Рисунок 2.10-Динаміка відправлень гуманітарної допомоги

#### Велоінфраструктура України.

У 2019 році проект отримав найвищу нагороду Partnership for Sustainability Award від Глобального договору ООН в Україні.

6 років поспіль «Нова Пошта» є титульним спонсором наймасштабнішого бігового заходу. У 2019 році компанія закупила для міста Хмельницького 1000 велопарковок та 3 лічильника велосипедистів. До цього, у 2016 році було встановлено близько 400 велопарковок біля відділень компанії у 7 містах України. [35].

### **2.3. Вузькі місця компанії в якості надання послуг**

До вузьких місць, які безпосередньо впливають на якість надання послуг компанії «Нова Пошта» відносяться низький показник «Черга» та заміна окремих посад для кожного процесу роботи на універсальну посаду.

Черга на відділеннях- це один з головних негативних факторів, який впливає на лояльність клієнтів та якість обслуговування. Загалом, причинами черги можуть бути декілька факторів:

- збільшення обсягів вантажообігу( святкові дні, акції в великих інтернет-магазинах, сезонний попит; нестабільна епідеміологічна ситуація в країні) ,
- некваліфікований персонал,
- неефективне використання ресурсів компанії[53].

Найактуальнішою причиною черг на відділеннях на 2020-2021 роки стала епідеміологічна ситуація в країні.

Компанія слугувала як стратегічне підприємство з доставки медичних масок та респіраторів, рукавиць, медичних обладнань та антисептиків.

Також збільшився вантажообіг у зв'язку з закриттям всіх магазинів, окрім магазинів першої необхідності. Всі покупки здійснювалися в інтернет-магазинах та доставлялися Новою Поштою.

За вимогами санітарних норм під час пандемії у відділеннях заборонено одночасно знаходитись більше ніж 2 людини на касира-оператора, відстань між

людьми повинна складати 1,5 метрів. Ці умови значно впливають на швидкість обслуговування клієнтів та показник «Черга» [53].

На рахунок другої проблеми, у 2021 році компанія об'єднала посади касира-оператора та сканувальника-приймальника в одну-фахівець оператор.

Метою цього рішення було бажання компанії бачити універсального співробітника, який може та знає все. Але будь-яка справа повинна мати розподіл праці. Адже ефективність людини, яка зосереджена на конкретних задачах набагато більша, ніж у випадку, коли людина повинна слідкувати і виконувати всі процеси.

Враховуючи те, що компанія не забезпечила навчання універсальним навичкам та часом на переналагодження роботи, якість виконання обов'язків кожного співробітника значно погіршилася.

Головними проблемами нововведення для приймальників-сканувальників стало:

- помилкове ведення документації(чеки, касові документи),що в разі перевірок податкової служби компанія сплачує великі штрафи,

- невміння користуватися програмами (невірне оформлення верифікацій, невірне оформлення товаро-транспортних накладних тощо), що знов є загрозою штрафів від податкової служби і зниження рейтингу як самого відділення, так і всієї компанії,

- невміння працювати з касою, а саме з грошима(розбіжність кількості грошей в касі з обліковою сумою)-під загрозою, в першу чергу, керівник та старший касир відділення.

Для касирів-операторів:

- неякісне пакування вантажу, результатом чого є пошкодження посилок,
- помилкова видача посилок, що спричиняє незадоволення клієнтів та зниження конкурентних переваг,

- неефективне завантаження та розвантаження машини, що є причиною втрати часу та невірне, небезпечне розташування кліток і боксів в машині, знову ж таки що є загрозою пошкодження вантажу,

-малодосвідченість в прив'язці посилок та їх сортуванні несе за собою додатковий час на пошук та видачу посилок.

А це одна з найголовніших показників якості та конкурентоспроможності компанії.

## **2.4. Висновки до розділу 2**

«Нова Пошта» - українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб.

Група «Нова Пошта» надає клієнтам - як бізнесу, так і приватним особам - повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг.

До Групи входять українські та зарубіжні компанії, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «NovaPay» і «Нова Пошта Глобал».

Група «Нова Пошта», за даними ДФС, входить до ТОП-100 найбільших платників податків в Україні. За 2019 рік Група перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни понад 4,3 млрд грн податків і зборів.

«Нова Пошта» - один з найбільших в Україні роботодавців, наразі в компанії працює більше 30 000 осіб.

До основних технологій доставки відносяться:

-Відділення-відділення,

-Відділення-адреса,

-Адреса-адреса,

-Адреса-відділення.

Основні конкуренти компанії «Нова пошта»:

-Укрпошта, -Делфаст,

-Інтайм, -Автолюкс,

-Міст Експрес, -Zruchna.

-Делівері,



Щодо логістичної структури «Нова Пошта», то вона розділяється на такі складові:

- Відділення,
- Мережа поштоматів,
- Адресна доставка,
- Термінали,
- Міжміські та міські перевезення,
- Головний офіс.

Головними показниками компанії є кількість відправлень, розширення мережі відділень, поштоматів та терміналів, ефективне використання потужностей, швидкість, якість та фінансові показники.

Проаналізувавши показники кількості відділень та відправлень можна сказати, що 2019-2020 роки були грандіозними для компанії, адже кількість відділень збільшилася на 121,9% і зростає до 6061 штук по Україні, а кількість відправлень збільшилася на 47,2 % в кількості 313,6 млн. в порівнянні з попереднім роком.

Проаналізувавши фінансові показники за 2014-2020 роки можна зробити висновок, що компанія стрімко нарощує власний прибуток. З кожним роком ці показники підвищуються, а починаючи з 2018 року зовсім стрибають вгору.

Щодо показників якості, у 2019 році компанія успішно пройшла перший аудит з міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та підтвердила сертифікат.

До вузьких місць, які безпосередньо впливають на якість надання послуг компанії «Нова Пошта» відносяться низький показник «Черга» та заміна окремих посад для кожного процесу роботи на універсальну посаду.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАДАННЯ ПОСЛУГ КОМПАНІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

#### **3.1. Пропозиції щодо вирішення ключових проблем ефективності компанії**

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволило скласти SWOT-аналіз, аби тримати лідируючі позиції на ринку компанія повинна розуміти свої слабкі та сильні сторони та вміти удосконалюватися (див. рис. 3.1).

В результаті цього аналізу ми зможемо розробити наступні дії щодо підвищення ефективності компанії.

SWOT-аналіз дозволив нам побачити перспективи до розвитку та шляхи удосконалення компанії. Можливостей та сильних сторін в компанії велика кількість. Наразі вона займає перше місце в Україні з експрес-доставки. Але, не дивлячись на це, є і проблемні місця та загрози.

Наразі можна побачити, що головними перешкодами для здійснення ефективної діяльності є універсальність співробітників відділення, а в результаті некваліфікованість персоналу та невиконання показника «Черга», а в результаті затримка доставки посилок.

Загалом, поняття черга має таке визначення- це послідовність людей, які очікують чого-небудь[46].

<p style="text-align: center;"><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення демографічної ситуації в країні.</li> <li>2. Регулювання конкурентного становища в галузі.</li> <li>3. Поява нових інформаційних технологій.</li> <li>4. Наявність та удосконалення партнерських відносин.</li> <li>5. Можливість залучення нових клієнтів за рахунок інновацій.</li> <li>6. Тісні та міцні зв'язки з клієнтами.</li> <li>7. Освоєння нових сегментів ринку.</li> <li>8. Ефективність використання виробничих потужностей.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява та наростання конкурентних переваг інших компаній з доставки.</li> <li>2. Відсутність бар'єрів входження в галузь.</li> <li>3. Зниження ефективності за рахунок нестачі персоналу.</li> <li>4. Ризики, які пов'язані з політичною та демографічною ситуацією в країні.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>ПЕРЕВАГИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька плинність персоналу.</li> <li>2. Фінансова стійкість та стабільність.</li> <li>3. Кваліфікований та багатофункціональний персонал.</li> <li>4. Мотивація персоналу.</li> <li>5. Ефективна інформаційна система та система документообігу.</li> <li>6. Наявність налагоджених партнерських відносин.</li> <li>7. Висока якість послуг компанії та постійне удосконалення надання цих послуг.</li> <li>8. Індивідуальний та гнучкий підхід до кожного клієнта.</li> <li>9. Ефективна система розподілу послуг.</li> <li>10. Збільшення номенклатури з кожним роком.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>НЕДОЛІКИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Універсальність персоналу, некваліфікованість персоналу.</li> <li>2. Невиконання показника «Черга», затримка доставки посилок.</li> <li>3. Затримка виплат по заробітній платні.</li> <li>4. Недостатня рекламна політика.</li> <li>5. Низький рівень менеджменту.</li> <li>6. Низький рівень маркетингової діяльності підприємства.</li> <li>7. Недосконале технічне та комп'ютерне забезпечення.</li> <li>8. Неповне використання виробничих потужностей.</li> </ol>

Рисунок 3.1. – Матриця SWOT- аналізу ТОВ «Нова Пошта»

Черга на відділенні рахується наступним чином: одна людина не повинна очікувати більше 5 хвилин, та на кожного оператора не більше 2 людей[53].

Для покращення показника «Черга» я розробила пропозиції для керівника щодо ліквідації черг на відділенні:

-організація контролю камер клієнтського сервісу відділень,

- проведення аналізу причин невиконання показника «Черга»,
- ліквідація проблеми графіку виходу працівників,
- робота по підвищенню рівня % інтернет-документів,
- робота по підвищенню рівня % використання робочого місця самообслуговування,
- робота по підвищенню рівня % ідентифікації карткою.
- аналіз невиконання показника «продуктивність».

Що стосується проблеми універсальності співробітників, на мою думку, ефективним рішенням є розмежування посад за кожним процесом на відділеннях.

За результатами проведеного дослідження приходимо до думки, що для повноцінного функціонування відділення повинні бути присутніми такі посади з такими обов'язками:

#### 1.Касир-оператор:

- оформлення товарно-транспортних накладних,
- робота з готівкою, дотримання касової дисципліни,
- здійснення взаєморозрахунків з клієнтами,
- ведення касової документації та звітності,
- проведення інкасації.

#### 2.Приймальник-сканувальник:

- прийом та видача вантажів,
- розвантаження та завантаження автомобіля,
- підготовка вантажу до відправлення, видачі,
- контроль складських залишків,
- заповнення актів та маршрутних листів.

#### 3.Адміністратор залу:

- Обслуговування клієнтів з оплаченими посилками на вулиці або в залі,
- Ідентифікація клієнтів та видача посилок[45].

### **3.2. Рекомендації щодо дій керівника з ліквідації черги на відділенні.**

Для більш кращого розуміння порядку дії я розробила бізнес- процес по ліквідації черги на відділенні (див. рис.3.2).

Бізнес-процес-це послідовність дій (підпроцесів) спрямована на отримання бажаного результату, цінного для організації.

Власник процесу- посадова особа, яка несе відповідальність за отримання результату процесу і має повноваження для розпорядження ресурсами, необхідними для виконання процесу.

Входи бізнес-процесу-ресурси(матеріальні, інформаційні), необхідні для виконання і отримання результату процесу, які споживаються або перетворюються при виконанні процесу.

Виходи бізнес-процесу- об'єкти( матеріальні, інформаційні), які є результатом виконання бізнес-процесу, споживані іншими бізнес-процесами або зовнішніми, стосовно організації, клієнтами.

Підпроцес- бізнес-процес, який є складовою частиною процесу, вищого за ієрархією.

Процес- бізнес-процес нижнього рівня, який містить послідовність кінцевих операцій.

Розглянемо більш детально кожен пункт дій по ліквідації черги на відділенні.

Організація контролю камер клієнтського сервісу відділень. Контроль камер означає моніторинг процесу клієнтської зони за допомогою камер відеоспостережень. Це допомагає фіксувати скупчення людей, які очікують на обслуговування та контроль роботи працівників відділення.

Керівник відділення обов'язково повинен особисто контролювати камери в пікові години навантаження. Якщо показник черги на відділенні не виконується, то керівник повинен мінімум 1 раз в тиждень цілий день контролювати камери відділення.

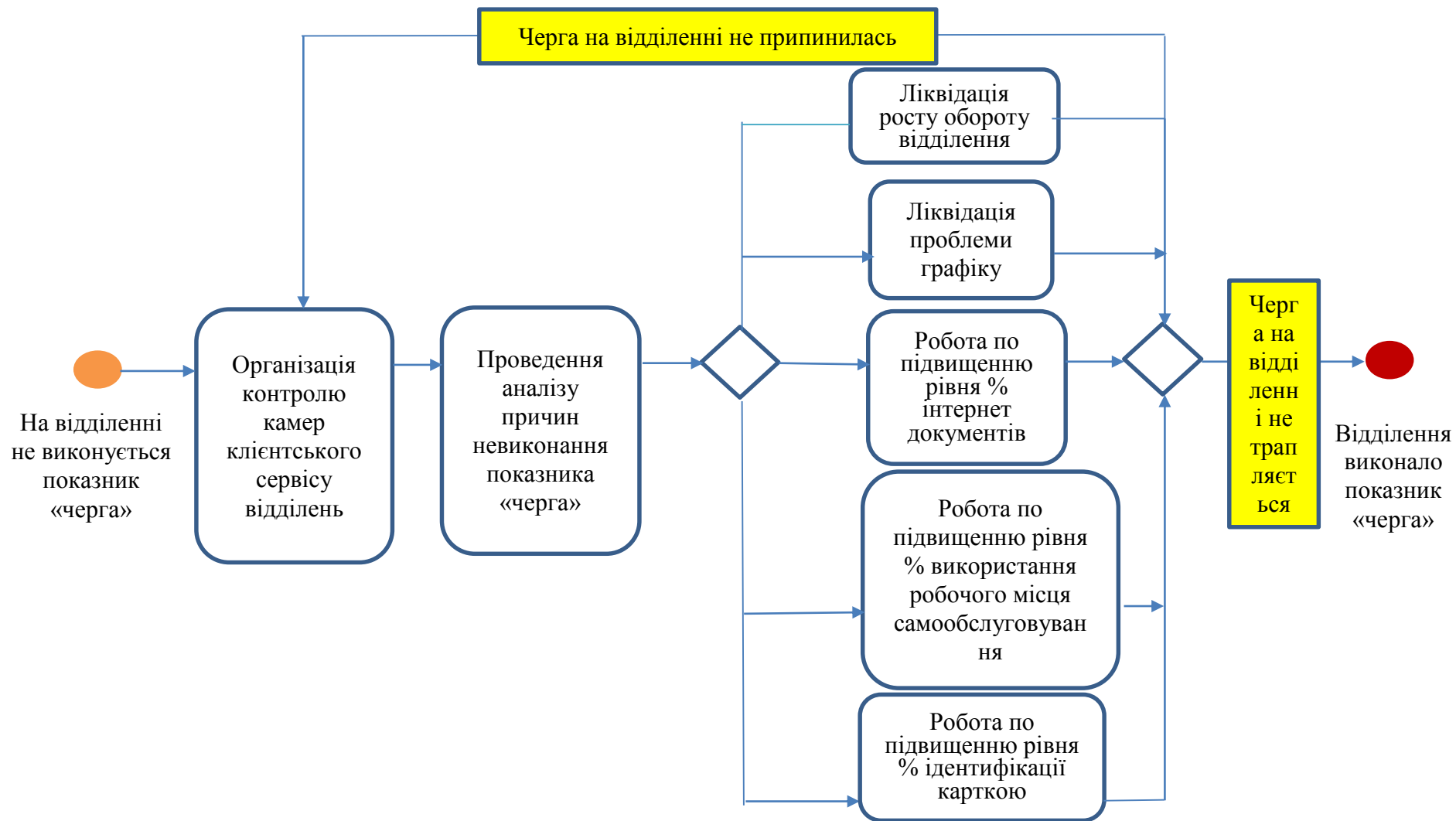


Рисунок 3.2- Бізнес-процес ліквідації черги на відділенні

*Джерело: складено на основі [53]*

Для фіксації інцидентів з чергою необхідні такі дії:

-у випадку критичної недостатності персоналу необхідно оперативно визвати мобільну групу( група працівників, які не закріплені за певним відділенням та працюють на тих відділеннях, де не вистачає персоналу),

-у випадку нестандартної затримки клієнта необхідно з'ясувати причину та сприяти недопущенню її в майбутньому,

-у випадку неефективної роботи персоналу одразу провести бесіду, зробити попередження.

Під час відеоконтролю роботи відділення необхідно фіксувати у журнал контролю часу, коли було виявлено випадки, які негативно впливають на чергу.

Далі, на прикладах різних типів причин черги я запропоную методи вирішення проблеми (див. табл.3.1).

Таблиця 3.1-Проблеми, які впливають на показник «черга»

№ з/п	Тип проблеми	Рішення
1	2	3
1	Тривалий огляд	Під час огляду необхідно брати наступного клієнта. Проведення навчання для працівників відділення по роботі з чергою, обслуговування клієнтів з оглядом.
2	Персонал не реагує на чергу	Необхідно відкрити ще 2 робочих місць оператора (працівники на складі):під час черги необхідно залучати всіх операторів, що присутні у відділенні. Навчання для працівників по роботі з чергою.
3	Не задіяний адміністратор	Необхідно залучити адміністратора до роботи. Провести навчання по функціоналу адміністратора.
4	Багато пакування (більше 2-х)	З'ясувати чи є ці відправлення інтернет документами, якщо так, то порадити клієнту додавати пакування в інтернеті та віддавати оператору на пакування. Якщо ні, то запропонувати клієнту запакувати посилку працівниками складу.

Проведення аналізу причин невиконання показника «Черга»:

-відкрити звіт по чергам(щоденна статистика публікується кожний будній день дирекцією з якості у внутрішніх джерелах компанії) та за допомогою

статистики відслідкувати динаміку виконання показника. При погіршенні динаміки виконується аналіз,

-проведення аналізу: перевірка процесів відділення за допомогою камери відеоспостереження, особистої перевірки роботи відділення та перевірки інших показників відділення,

-категоризуй причини відхилень:

1) значно виріс оборот відділення. Фактичний оборот збільшився більш ніж на 10% від планового.

2) фактичний вихід співробітників не відповідає плановому графіку.

3) % інтернет документів менше ніж 70% від загального вантажообігу.

4) % використання робочого місця самообслуговування менше ніж 20 % від загального вантажообігу.

5) клієнти приносять більше 2-х ЕН, які допаковуються.

6) % ідентифікації клієнта за карткою клієнта або мобільним додатком менше 40 %.

Ліквідація проблеми графіку виходу працівників – див. рис. 3.3:

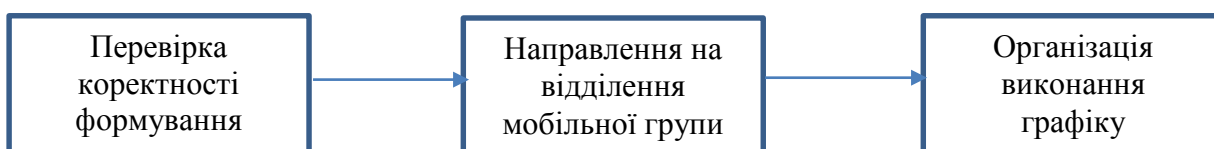


Рисунок 3.3. – Порядок дій по ліквідації проблем з графіком виходу працівників

1. Перевіряється коректність формування графіку виходу співробітників. Якщо графік сформовано некоректно, кількість працівників у відповідні години не буде співпадати з плановим навантаженням (перевірці підлягають години, в які була зафіксована черга).



2. Якщо при розрахунку графіку для його виконання не вистачає персоналу, то по перше, необхідно направити на відділення мобільну групу, по друге, сприяти пришвидшенню пошука персоналу фахівцями з підбору персоналу.

3. Якщо графік сформовано коректно, перевіряється виконання графіку працівниками. За допомогою звіту «Історія фіксації робочого часу» контролюється відповідність фіксації запланованому графіку.

При невиконанні графіку працівниками відділення необхідно особисто провести збори на відділенні, на яких донести до працівників обов'язковість виконання графіку та особисто контролювати виконання до виправлення ситуації.

Також, необхідно перевіряти виконання відділенням сумарної норми годин[53]. Якщо відділення щодня відпрацьовує більше людино/годин, ніж може собі дозволити, треба оптимізувати графіки виходу співробітників. За необхідністю:

- перерозподілити працівників на інші відділення,
- надати працівникам відпустки,
- надати працівникам додаткові вихідні.

Робота по підвищенню рівня % інтернет-документів:

Якщо на відділенні % інтернет документів низький( менше 70%) необхідно:

-сформуванати список постійних клієнтів( які оформлюють більше 2-х ЕН/день),

-провести переговори,

-навчити клієнта користуватися мобільним додатком та особистим кабінетом,

-вказати про переваги самостійного оформлення ЕН, таких як:

1. Відсутність можливих помилок оператора відділення при оформленні ЕН.

2. Мінімум часу, яке проводиться на відділенні, можливість обслуговуватися на відділенні поза чергою на робочому місці самообслуговування.

3.Можливість самостійно керувати додатковими послугами( переадресація, повернення, зміна даних) у особистому кабінеті.

4.Можливість оплатити відправлення на отримання чи відправку онлайн.

5.Онлайн відстеження руху відправлення.

6.Відстеження відправлень, які отримані або не отримані отримувачем.

-кінцевим результатом має бути згода клієнта користуватися особистим кабінетом/ мобільним додатком, самостійно пакувати та маркувати відправлення, за потреби оплачувати відправлення онлайн.

Робота по підвищенню рівня % використання робочого місця самообслуговування( далі РМС):

-формування списку постійних клієнтів, що не користуються місцем самообслуговування( з слів операторів та які не були зафіксовані під час контролю на камерах),

-організація зустрічі с клієнтом та пропозиція користування РМС( вказати на переваги: мінімум часу, яке проводиться на відділенні; можливість використовувати принтер для маркувань власних відправлень).

Робота по підвищенню рівня % ідентифікації картою:

1.Відкрити звіти( внутрішні звіти компанії) та перевірити % ідентифікації клієнтів картою.

2.Перевірити виконання скрипту обслуговування (якщо на відділенні менше 40% ідентифікації мобільним додатком або картою клієнта).

У випадку низького % керівнику необхідно поставити задачу провести навчання співробітникам по використанню скрипту спілкування з обов'язковим запитом картки у клієнта та демонстрацією переваг додатку.

Я пропоную такий скрипт спілкування для підвищення % ідентифікацій картою (див. рис.3.4) [39].:

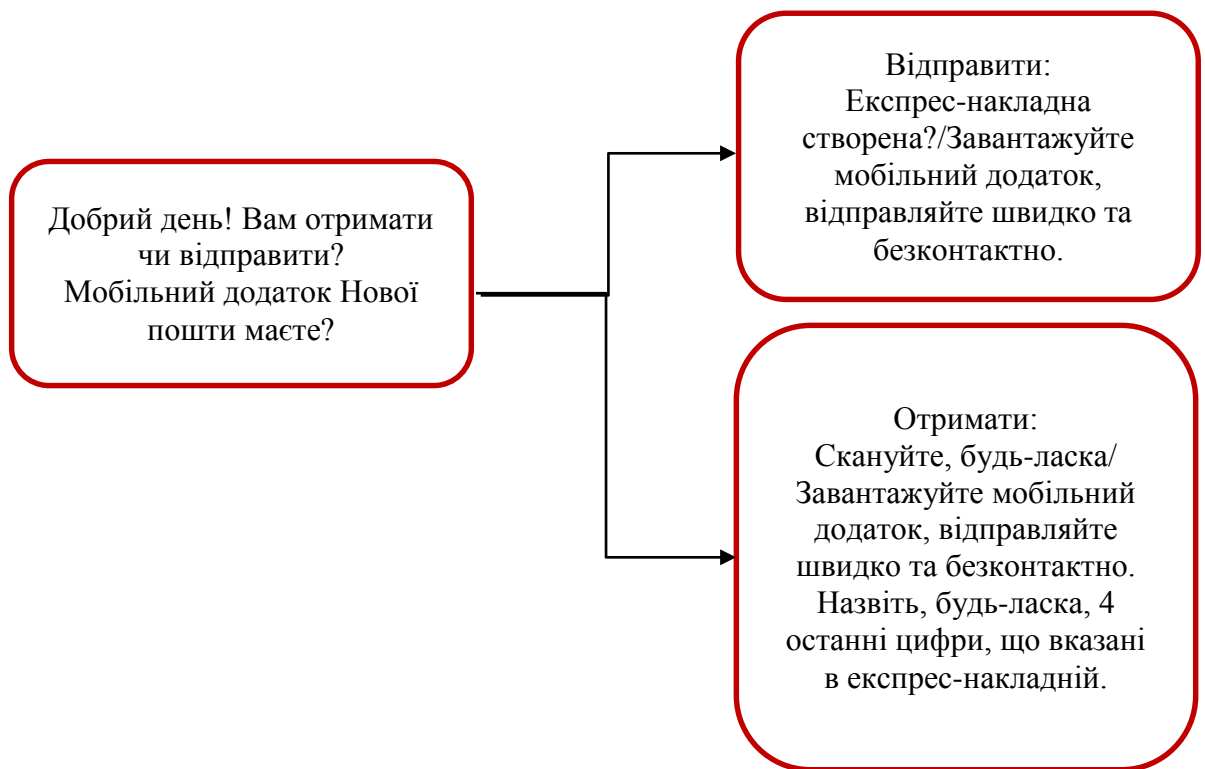


Рисунок 3.4-Скрипт спілкування оператора

Аналіз невиконання показника «продуктивність».

Взагалі, продуктивність праці-це показник трудової діяльності працівників. Цей показник характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.

Також, продуктивність праці можна визначити як ефективність діяльності людей у процесі створення матеріальних благ.

Існує два показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість.

Виробіток – це прямий показник рівня продуктивності праці, що визначається кількістю продукції (послуг, робіт), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу, і розраховується за такою формулою[37]:

$$V=O / Ч_{пл}; \quad (3.1)$$

де,  $V$  — виробіток;

$O$  — обсяг виробництва продукції (послуг, робіт);

$Ч_{пл}$  — планова чисельність промислово-виробничого персоналу.

Трудомісткість — це обернений показник рівня продуктивності праці, що характеризується кількістю робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг), і розраховується за формулою[42]:

$$Tr = Ч_{пл}/O; \quad (3.2)$$

де,  $Tr$ -трудомісткість.

Отже, розглянемо дії при аналізі показника продуктивність:

1.Аналіз виконання показника за попередній день( динаміка показника стрімко погіршується , або аномальне коливання виконання показника).

2.Виявлення причин невиконання показника:

- неправильно сформований графік виходу персоналу;
- фактичний оборот відділення зменшився відносно до планового;
- низька продуктивність окремих працівників.

3.Контроль роботи відділення на камерах відеоспостереження. Зафіксувати випадки, які негативно впливають на продуктивність:

- значний простій працівників (більше 5 хв.),
- клієнти, які оформлюють значну кількість відправок у оператора, і не оформлюють інтернет документи( від 2 відправок),
- клієнти, які оформлюють інтернет документи, і не використовують РМС,
- клієнти, які приносять багато не запакованих відправлень.

### **3.3. Розрахунок ефективності та доцільності розмежування посад на відділеннях**

Як вже зазначалося у другому розділі, другою головною причиною погіршення показників якості на відділеннях є універсальність працівників.

Загалом, багатофункціональність співробітників- це гарний показник для компаній. Адже одна людина може відповідати майже за всі процеси, які відбуваються. Але, кожна компанія має свою специфіку роботи та вимагає різні можливості людини. Так, наприклад, робота на відділеннях Нової пошти вимагає не тільки інтелектуальних здібностей , але й фізичних.

Навіть якщо компанія забезпечить навчання всього персоналу кожному процесу, то фізична робота не стане легшою. В даному випадку, мається на увазі, що приймальники-сканувальники можуть брати участь у касових процесах, тоді як оператори не можуть займатися завантаженням та розвантаженням посилок та розміщенням їх на складі, адже багато операторів- жінки. По моїм спостереженням, це найголовніша причина недосконалості поняття універсальний працівник. І кінцевим результатом на відділеннях є ситуація, коли приймальники-сканувальники виконують роботу операторів та не встигають завантажувати та розвантажувати посилки, пакувати і розміщувати посилки. Що є приводом до запізнення доставки вантажу і негативно впливає на якість надання послуг.

Для аргументування своєї точки зору, я провела порівняльні розрахунки ефективності роботи відділення з універсальними співробітниками та відділення з окремими посадами для кожного процесу.

Для розрахунку я розробила власні КРІ (ключовий показник діяльності)- показники, які вимірюють результативність та ефективність бізнес-процесів компанії [53].

КРІ 1.Час оформлення ЕН,

(100%-3 хв.; 90%-3,5 хв.; 80%-4 хв.; <80%-більше 4 хв.)

КРІ 2.Час видачі посилки,

(100%-1 хв.; 90%-1,5 хв.; 80%-2 хв.; <80%-більше 2 хв.)

КРІ 3.Розбіг коштів у касі з обліковими даними,

(100%-0 грн.; 90%-5 грн.; 80%-10 грн.;<80%-більше 10 грн.)

КРІ 4.Час розміщення та прив'язки посилки,  
(100%-5 хв.; 90%-5,5 хв.; 80%-6 хв.; <80%-більше 6 хв.)

КРІ 5.Час завантаження посилки,  
(100%-2 хв.; 90%-2,5 хв.; 80%-3 хв.; <80%-більше 3 хв.)

КРІ 6.Час розвантаження посилки,  
(100%-2 хв.; 90%-2,5 хв.; 80%-3 хв.; <80%-більше 3 хв.)

КРІ 7.Час пакування посилки,  
(100%-3 хв.; 90%-3,5 хв.; 80%-4 хв.; <80%-більше 4 хв.)

КРІ 8.Кількість незадоволених клієнтів,  
(100%-0 чл.; 90%-1 чл.; 80%-2 чл.; <80%-більше 2 чл.)

КРІ 9.Кількість порушень.  
(100%-0 п.; 90%-1 п.; 80%-2 п.; <80%-більше 2 п.)

В таблиці нижче представлені відсотки виконання показника на які я орієнтувалася при визначенні більш ефективного плану (див. табл.3.2) [38].

Таблиця 3.2 – Значення коефіцієнту КРІ

№ з/п	% виконання показника	Коефіцієнт
1	2	3
1	Виконання плану менше 80%	0,3
2	Виконання плану 80-90%	0,5
3	Виконання плану 90-100%	1
4	Виконання плану більше 100%	1,5

Першим відділенням для розрахунку КРІ я обрала відділення з універсальними співробітниками (див. табл.3.3).

Всі показники часу та кількості я визначила в результаті спостереження та нотування під час практики на підприємстві.

Таблиця 3.3-Розрахунок КРІ відділень з універсальним персоналом

№ з/п	Показники КРІ	Норма	Ціль	Факт	Індекс КРІ	Коефіцієнт КРІ
1	2	3	4	5	6	7
1	Час оформлення ЕН	80%	100%	70%	87,5%	0,3
2	Час видачі посилки	80%	100%	90%	112,5%	1
3	Розбіг коштів у касі з обліковими даними	80%	100%	60%	75%	0,3
4	Час розміщення та прив'язки посилки	80%	100%	80%	100%	0,5
5	Час завантаження посилки	80%	100%	60%	75%	0,3
6	Час розвантаження посилки	80%	100%	40%	50%	0,3
7	Час пакування посилки	80%	100%	80%	100%	0,5
8	Кількість незадоволених клієнтів/день	80%	100%	70%	87,5%	0,3
9	Кількість порушень/місяць/люд.	80%	100%	30%	37,5%	0,3
10	Індекс результативності %:				80,6%	
11	Коефіцієнт результативності:				3,8	

Розглянемо більш детально значення деяких показників:

Розбіг коштів у касі з обліковими даними в середньому дорівнює 20 грн.(60%).

Адже, деякі працівники складу не вміють користуватися касою.

Час завантаження посилки в середньому дорівнює 4 хв.(60%), час розвантаження посилки триває 5 хв.(40%).

Насамперед, це пов'язано з фізичними можливостями працівників жіночої статі, а також з недосконалим знанням правил укладання посилок у бокси та клітки.

Кількість порушень в середньому складає 7 штук на місяць. Найрозповсюдженими порушеннями є для приймальників та сканувальників –

касова дисципліна та робота з грошима, а для операторів- правильне пакування та завантаження/ розвантаження посилок. З них 5 помилок по касовій дисципліні, 2-пошкоджені посилки.

Проаналізувавши перший випадок відділення з універсальними працівниками можна сказати, що індекс результативності складає 80,6%, що вказує на рівень нижче норми( 100%). Коефіцієнт результативності також має низький показник-2 з можливих 4,5.

Наступним відділенням буде відділення з окремими посадами для кожного процесу (див.табл.3.4).

Таблиця 3.5-Розрахунок КРІ на відділеннях з окремими посадами

№ з/п	Показники КРІ	Норма	Ціль	Факт	Індекс КРІ	Коефіцієнт КРІ
1	2	3	4	5	6	7
1	Час оформлення ЕН	80%	100%	110%	137,5%	1,5
2	Час видачі посилки	80%	100%	90%	112,5%	1
3	Розбіг коштів у касі з обліковими даними	80%	100%	100%	125%	1
4	Час розміщення та прив'язки посилки	80%	100%	95%	118,75%	1
5	Час завантаження посилки	80%	100%	100%	125%	1
6	Час розвантаження посилки	80%	100%	90%	112,5	1
7	Час пакування посилки	80%	100%	100%	125%	1
8	Кількість незадоволених клієнтів/день	80%	100%	90%	112,5%	1
9	Кількість порушень/місяць/люд.	80%	100%	95%	118,75%	1
10	Індекс результативності %:				120,8%	
11	Коефіцієнт результативності:				9,5	

Для наглядності графічно порівнюємо отримані значення КРІ – див. рис. 3.5, рис. 3.6.



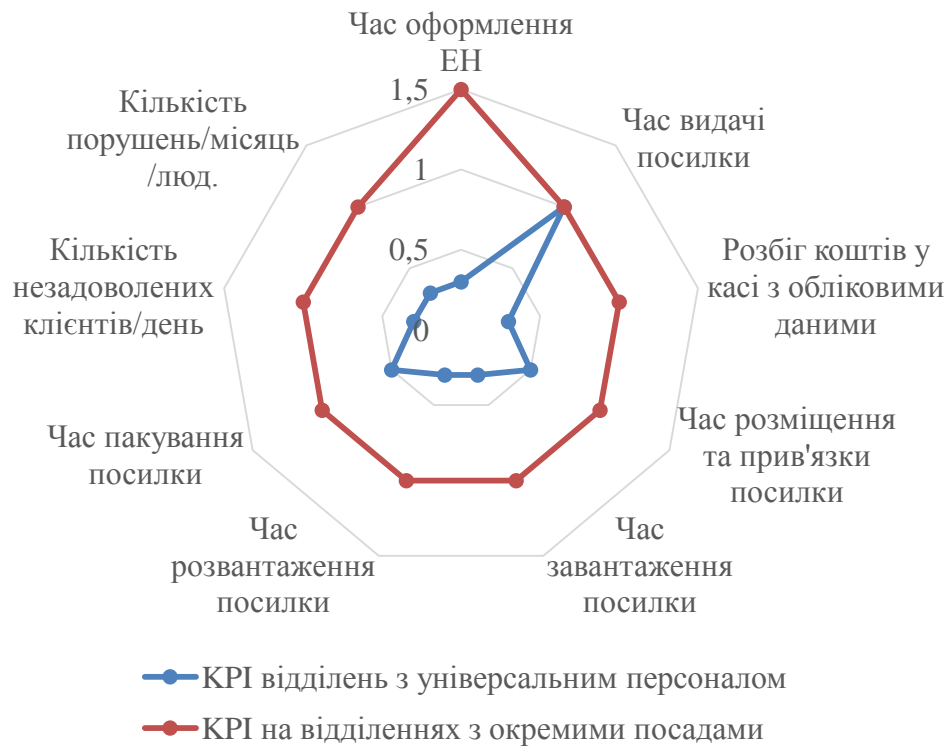


Рисунок 3.5 – КРІ відділень з універсальним персоналом та з окремими посадами

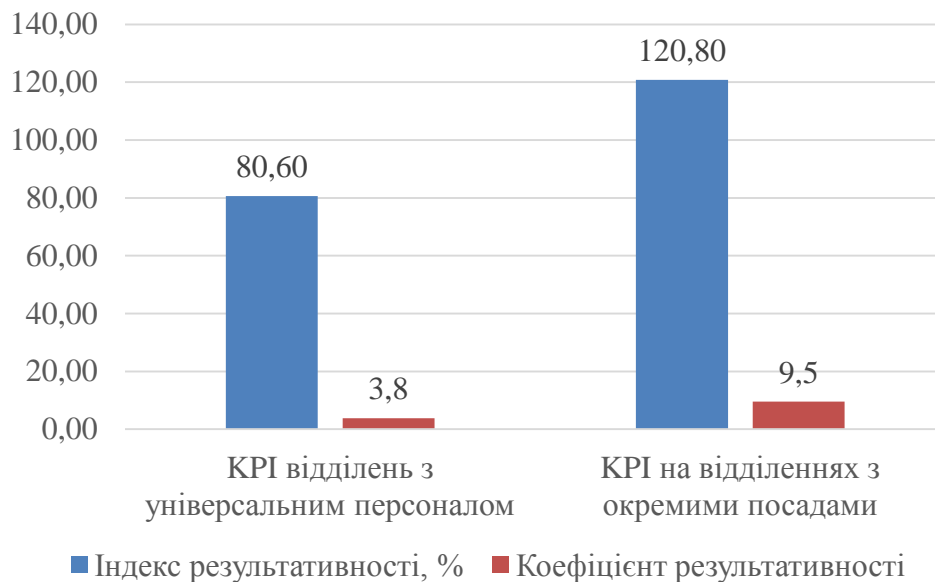


Рисунок 3.6 – Індекс та коефіцієнт результативності відділень з універсальним персоналом та з окремими посадами

Індекс та коефіцієнт результативності вказують на те, що всі показники мають значення більше норми. Та майже кожен відповідає цілі відділення.

Звісно, бувають випадки, коли ці значення є значно гіршими, іншими словами форс-мажори. Але стабільне середнє значення цих показників є таким.

До форс-мажорів можна віднести ситуації наприклад з проблемами світла та інтернет-зв'язку. Тоді зупиняється робота всього відділення. Неможливість завантаження та розвантаження машини несе за собою зупинення доставки посилок, незадоволенність клієнтів, плутанина в ЕН на видачу та відправки і розходження облікових коштів з фактичними.

Також, я розрахувала матеріальні втрати компанії за кількість допущених помилок співробітників.

Штраф за помилкове ведення документації дорівнює 800 грн./помилка від податкової служби для співробітника. Для компанії кожна помилка в документації коштує 15 тис. грн. ( за внутрішньою інформацією).

Штраф за пошкоджені посилки дорівнює значенню оціночної вартості. Частіше за все, посилки оцінюють у 200 грн. Для розрахунків візьмемо середню компенсацію – 200 грн.

Для першого відділення з універсальними співробітниками сума втрат для компанії на місяць за одну людину складає в середньому:

$$5 \text{ порушень(касова дисципліна)} + 2 \text{ порушення( пошкодження посилок)} = \\ 5 \times 15000 + 2 \times 200 = 75400 \text{ грн.}$$

Для другого відділення з окремими посадами сума втрат для компанії на місяць за одну людину складає в середньому:

$$1 \text{ порушення(касова дисципліна)} = 1 \times 15000 = 15000 \text{ грн.}$$

$$1 \text{ порушення(пошкодження посилки)} = 1 \times 200 = 200 \text{ грн.}$$

Розраховано два значення, адже кожен місяць види порушень є різними. В середньому 1 порушення, або помилки в документації, або помилки при пакуванні чи завантажувально-розвантажувальних роботах.

Тепер розрахуємо витрати для компанії на одне відділення з універсальним персоналом в місяць. В середньому на відділеннях, наприклад, до 30 кг, працює 10 чоловік.

Під час спостережень та опитувань було визначено, що стабільно отримують штрафи 6 осіб персоналу. Вид порушення я залишила в тій же середній кількості, що і в попередніх розрахунках. Тобто 5 порушень – це касова дисципліна і 2 порушення- пошкодження посилок. Отримуємо:

$$75400 \times 6 = 452400 \text{ грн.}$$

І розрахуємо витрати компанії за відділення з окремими посадами за місяць:

Стабільно отримують штрафи 2 людини. Розглянемо варіант, де 1 порушення з касової дисципліни і варіант, де порушення правил пакування або завантаження/ розвантаження.

$$1 \text{ випадок: } 15000 \times 2 = 30000 \text{ грн.}$$

$$2 \text{ випадок: } 200 \times 2 = 400 \text{ грн.}$$

В кінцевому результаті можна побачити, що найоптимальнішим варіантом для компанії є відділення з окремими посадами для кожного процесу. Адже, показники результативності є набагато більшими ніж показники відділення з універсальним персоналом.

Що стосується витрат компанії через порушення, то витрати на одну людину в першому випадку менше на 60 тис. грн. ніж в другому, а витрати з одного відділення менші на 422 400 грн. Що є колосальною різницею та великою економією коштів.

### 3.4 Висновки до розділу 3

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволило скласти SWOT-аналіз. В результаті можна побачити, що можливостей та сильних сторін в компанії велика кількість. Наразі вона займає перше місце в Україні з експрес-доставки. Але, не дивлячись на це, є і проблемні місця та загрози. Наразі можна побачити, що головними перешкодами для здійснення ефективної діяльності є універсальність співробітників відділення, а в результаті некваліфікованість персоналу та невиконання показника «Черга», а в результаті затримка доставки посилок.

Загалом, поняття черга має таке визначення- це послідовність людей, які очікують чого-небудь. Черга на відділенні рахується наступним чином: одна людина не повинна очікувати більше 5 хвилин, та на кожного оператора не більше 2 людей. Для покращення показника «Черга» я розробила пропозиції для керівника щодо ліквідації черг на відділенні:

- організація контролю камер клієнтського сервісу відділень,
- проведення аналізу причин невиконання показника «Черга»,
- ліквідація проблеми графіку виходу працівників,
- робота по підвищенню рівня % інтернет-документів,
- робота по підвищенню рівня % використання робочого місця самообслуговування,
- робота по підвищенню рівня % ідентифікації карткою,
- аналіз невиконання показника «продуктивність».

Що стосується проблеми універсальності співробітників, на мою думку, ефективним рішенням є розмежування посад за кожним процесом на відділеннях. Таким чином вважаємо, що для повноцінного функціонування відділення повинні бути присутніми такі посади: касир-оператор, приймальник-сканувальник, адміністратор залу.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В ході даної дипломної роботи були розглянуті питання, пов'язані з сучасними підходами і принципами управління якістю на підприємстві, а також шляхами підвищення ефективності організації бізнес-процесів компанії «Нова Пошта» при наданні якісних послуг. За результатами проведеного аналізу стану та перспектив розвитку ринку експрес-доставки і можливостей удосконалення бізнес-процесів на відділеннях зроблені наступні висновки.

Система управління якістю визначається як організаційна система, яка документує процеси, процедури та відповідальність за досягнення політики та цілей у галузі якості. Ця система допомагає координувати та керувати діяльністю організації з метою задоволення вимог споживачів та загальних стандартів якості.

Однією з найпопулярніших систем управління якістю у світі є стандарт ISO 9001- міжнародний стандарт, що визначає вимоги до систем управління якістю.

Існує багато причин для впровадження системи управління якістю:

1. Чітко визначені та задокументовані процедури покращують узгодженість результатів.
2. Якість постійно вимірюється
3. Процедури забезпечують вжиття коригувальних заходів при виникненні відхилень.
4. Показники відхилень зменшуються.
5. Відхилення виявляються раніше і виправляються з найменшими втратами для компанії.
6. Новим працівникам легше дотримуватися документованих процедур
7. Організації зберігають або збільшують частку ринку, збільшуючи продажі або доходи.

8.Зниження виробничих витрат через меншу кількість невідповідних товарів, меншу кількість переробки, зниження рівня відмов, спрощення процесів та меншу кількість помилок.

Для дослідження та удосконалення системи якості я обрала компанію «Нова Пошта».

«Нова Пошта» - українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних та юридичних осіб.

Група «Нова Пошта» надає клієнтам - як бізнесу, так і приватним особам - повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг.

До Групи входять українські та зарубіжні компанії, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «NovaPay» і «Нова Пошта Глобал».

Основні конкуренти компанії «Нова пошта»:- Укрпошта, Делфаст,-Інтайм,-Автолюкс, Міст Експрес,-Zruchna. -Делівері,

Головними показниками компанії є кількість відправлень, розширення мережі відділень, поштоматів та терміналів, ефективне використання потужностей, швидкість, якість та фінансові показники.

Проаналізувавши показники кількості відділень та відправлень можна сказати, що 2019-2020 роки були грандіозними для компанії, адже кількість відділень збільшилася на 121,9% і зростає до 6061 штук по Україні, а кількість відправлень збільшилася на 47,2 % в кількості 313,6 млн. в порівнянні з попереднім роком.

Проаналізувавши фінансові показники за 2014-2020 роки можна зробити висновок, що компанія стрімко нарощує власний прибуток. З кожним роком ці показники підвищуються, а починаючи з 2018 року зовсім стрибають вгору.

Щодо показників якості, у 2019 році компанія успішно пройшла перший аудит з міжнародного стандарту ISO 9001:2015 та підтвердила сертифікат.

До вузьких місць, які безпосередньо впливають на якість надання послуг компанії «Нова Пошта» відносяться низький показник «Черга» та заміна окремих посад для кожного процесу роботи на універсальну посаду.

Загалом, поняття черга має таке визначення- це послідовність людей, які очікують чого-небудь.

Черга на відділенні рахується наступним чином: одна людина не повинна очікувати більше 5 хвилин, та на кожного оператора не більше 2 людей.

Для покращення показника «Черга» я розробила пропозиції для керівника щодо ліквідації черг на відділенні:

- організація контролю камер клієнтського сервісу відділень,
- проведення аналізу причин невиконання показника «Черга»,
- ліквідація проблеми графіку виходу працівників,
- робота по підвищенню рівня % інтернет-документів,
- робота по підвищенню рівня % використання робочого місця самообслуговування,
- робота по підвищенню рівня % ідентифікації карткою,
- аналіз невиконання показника «продуктивність».

Що стосується проблеми універсальності співробітників, на мою думку, ефективним рішенням є розмежування посад за кожним процесом на відділеннях. Таким чином вважаємо, що для повноцінного функціонування відділення повинні бути присутніми такі посади: касир-оператор, приймальник-сканувальник, адміністратор залу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альошкін В. С. Система показників оцінювання ефективності соціально економічних результатів діяльності підприємства [Текст]/ В. С. Альошкін, О. О. Гречишкіна // Університетські наукові записки. – 2008. – № 2. – С. 344– 346.
2. Амбросов В.Я. Механізм ефективного функціонування підприємств [Текст]/ В.Я. Амбросов, Т.О. Маренич // Економіка України. – 2014. - № 6. – С. 60-66.
3. Артамонова Н.С. Впровадження сучасних методів управління витратами задля забезпечення конкурентних переваг [Текст]/ Н.С. Артамонова, Н.М. Доба // Економіка: реалії часу. – 2015. - № 3(8). – С. 16- 22.
4. Бондаренко С.М., Невмержицька А.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Технології та дизайн. 2017. №2. URL: <http://goo.gl/MEcqJx>.
5. В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств / В. Л. Дикань – Харків : 2012. – 415 с.
6. Гильмитдинов, Ш. Г. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе использования комплексного показателя / Ш. Г. Гильмитдинов // Проблемы современной экономики. – 2012. – № 1 (41) – С. 55-63.
7. Голубєва Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства [Текст] / Т.С. Голубєва, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 5. – С. 66-71.
8. Гнатенко О.А. Формування управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності продукції / О. А. Гнатенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 10. – С. 123–126
9. Два понимания процессного подхода к управлению [Электронный ресурс] / В.В. Репин. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/2-pnm.htm>.
10. Джордж С., Ваймерскірх А. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в компаниях (TQM) [Текст]. – СПб : Виктория плюс, 2002. – 256 с.



11.Дідоренко Т.В. Маркетингова діяльність у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Т.В. Дідоренко // Інноваційна економіка. – 2013 (34). - №8. – С. 204-208.

12.Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс] / К. М. Дідур // Ефективна економіка. – 2012. – № 4. – Режим доступу: [Мір://№№ГОесопоту.паука. сот.иа](http://www.economy.nayka.com.ua)

13. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навч. посіб.] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 384с.

14.Заріцька Н. М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства / Н.М. Заріцька // Ефективна економіка. – 2015. -№ 12. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647>

15.Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства // Економіка України. – 2013. – № 8. – С. 33-38.

16.Іванюта В.Ф. Теоретико–методологічні підходи формування конкурентоспроможності [Текст] / В.Ф. Іванюта // Агроінком, 2008. – № 1–2. – С. 97–101.

17.Івченко Є. І. Удосконалення системи управління на підприємствах: процесний підхід [Текст] / Є. І. Івченко, Є. А. Карпенко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. Вип. 4 (48). – С. 344–349. – (Серія: Економічні науки).

18.Костюк Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – С. 22 – 30.

19.Курнишева І.Р. Модернізація і конкурентоспроможність економіки: Монографія / І.Р. Курнишева, І.А. Погосов. - Харків.: Алетейя, 2010. - 366 с.

20.Куштавкин Д.Е. Разработка бренда как фактор формирования конкурентных преимуществ. Маркетинг в России и за рубежом, 2007. № 3. С. 70-82.

- 21.Логінов В.Н. Управлінські рішення: моделі та методи: навчальний посібник / В.М. Логінов. - Харків.: - Видавництво «Альфа - Прес», 2011. - 184 с.
- 22.Лотиш О. Управління логістичними витратами на підприємстві [Текст]/ О. Лотиш // Економічний аналіз. – 2015. – № 2. – С. 240–243.
- 23.Малихіна С. В. Конкуренентоспроможність – як пріоритетний фактор розвитку діяльності підприємств / С. В. Малихіна // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – К.:НТУ – 2012. – Вип. 10. – С. 526 – 528
- 24.Мельник С. І. Основні напрямки формування конкурентних переваг підприємств України в ринкових умовах: [монографія]. Луганськ: Ноулідж, 2010. 368 с.
- 25.Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі [Текст] / І. П. Міщук // Mechanism of Economic Regulation. – 2012. – № 4. – С. 102-110.
- 26.Муравьева, Е.В. Управление конкурентной средой: учебное пособие / Е.В. Муравьева // Ульяновск: ФГБОУ ВПО «УлГУ», 2016. – 191 с.
- 27.Основні типи організаційних структур управління - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://um.co.ua/4/4-17/4-17649.html>
- 28.Офіційний сайт «Нова Пошта» - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>
- 29.Паршина О.А. Обґрунтування вибору управлінських рішень щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції / О.А.Паршина // Держава та регіони. – 2011. - № 2. – С. 81 - 85.
- 30.Пінда Ю. В. Процесний менеджмент як можливий напрямок зміцнення конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / Ю. В. Пінда // Ефективна економіка. – 2010. – № 12. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/>.
- 31.Приказчикова Ю.В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах / Ю.В. Приказчикова // Управління бізнесом. Збірник статей, 2010. - С. 55 - 60.

32. Поняття і види конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://um.co.ua/5/5-3/5-36172.html>
33. Портер М. Конкуренція : Пер. с англ. Учеб. пособие. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. — 495 с.
34. Процессы управления организацией / В. Ф. Корольков, В. В. Брагин. — Ярославль : Яртелеком, 2001. 416 с.
35. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. - М. : РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
36. Репин В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В. Репин, В. Елиферов. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
37. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. – На зміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95 [Текст]. – К.: Держстандарт України, 2001. – 13 с. – (Національні стандарти України).
38. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. – На зміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95 [Текст]. – К.: Держстандарт України, 2001. – 13 с. – (Національні стандарти України).
39. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання / І. В. Смолін // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 229-238. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_35)
40. Тепман Л. Н. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 352 с.
41. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств [Текст]/ С.С. Ткачова. – Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. – № 2. – С. 68-74.
42. Турило А.М. Управління витратами підприємства [Текст]: навч. посібник. / А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, А.А. Турило – К.: ЦНЛ, 2014. – 120 с.

43. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємств [Текст] / С.Я. Салига, К.С. Салига, Л.І. Кирилова та ін. – Запоріжжя: ГУ ЗІДМУ, 2013. – 55 с.

44. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг и менеджмент. Москва: Дашков и Со, 2006. 892 с.

45. Філоненко О.П. Формування організаційної структури управління підприємством на основі процесного підходу [Текст] / О.П. Філоненко // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2009. – № 5. – С. 169–174.

46. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.

47. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами [Текст] / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 194 с.

48. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2005. - № 2. – С. 70-75

49. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко. – Х.; ХНАДУ. 2013. – 186 с.

50. Шкарлет С. М. Методологічні аспекти та методичні принципи оцінки конкурентоспроможності сироробних підприємств / С. М. Шкарлет, Л. С. Ладонько, Т. І. Корж // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2011. – № 3 (11). – С. 153 – 161

51. Юрчак Е. А., Година Н. Ф. Вплив процесного підходу на роботу підприємств [Електронний ресурс] / Е. А. Юрчак, Н. Ф. Година. – Портал магістрів ДонНТУ. – Режим доступу: <http://masters.donntu.org/2007/mech/urchak/diss/index.htm>.

52. Яровенко Т.С. Шляхи та методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах [Текст] / Т.С. Яровенко, А.О. Довга, В.Е. Остряніна // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. – 2013. – Т. 21, вип. 7 (2). – С. 181-188.

53. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз – Режим доступу до ресурсу: [http://www.nbuu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Vviem/2011\\_2/18.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf).

## Додаток А

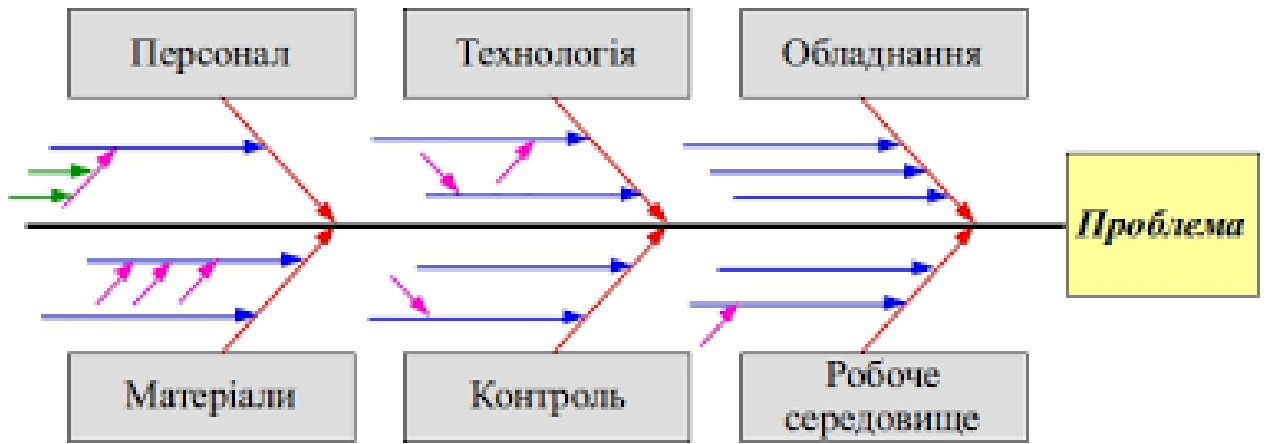


Рисунок А1. – Діаграма Ісікави

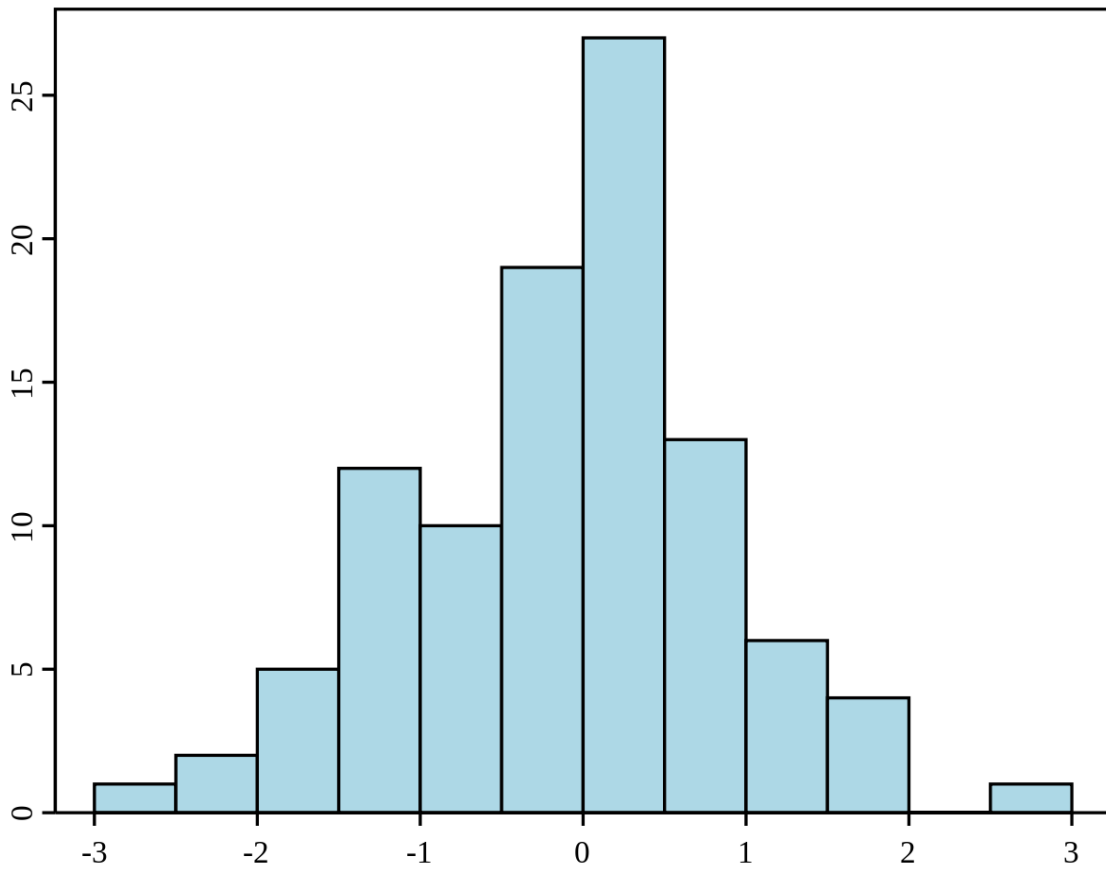


Рисунок А2. – Гістограма якості

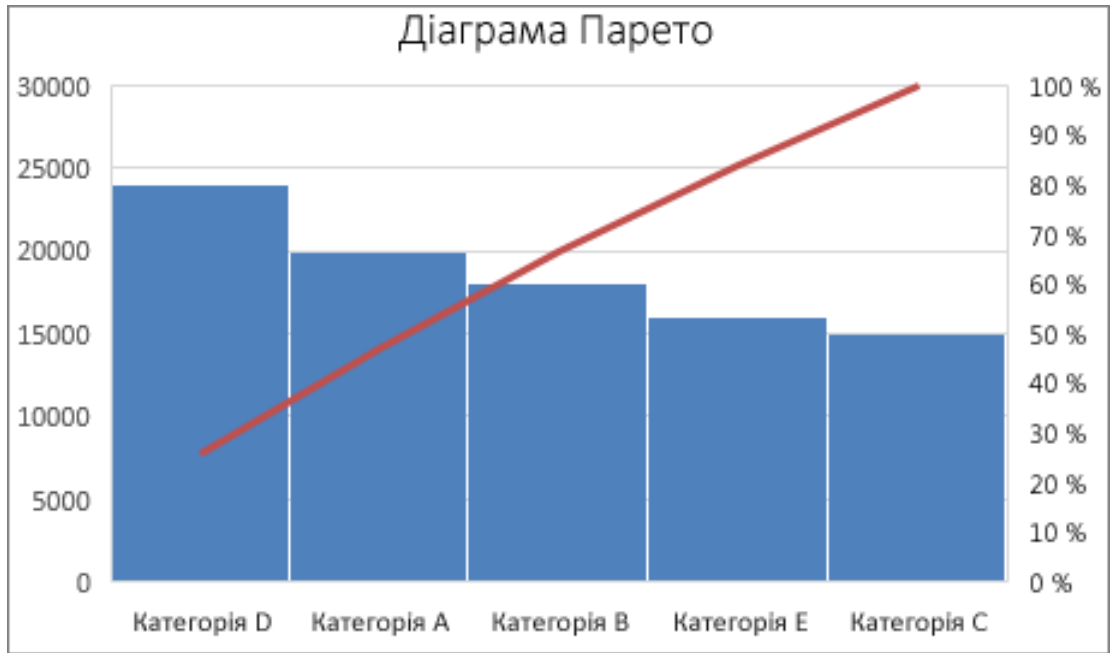


Рисунок А3. – Діаграма Парето

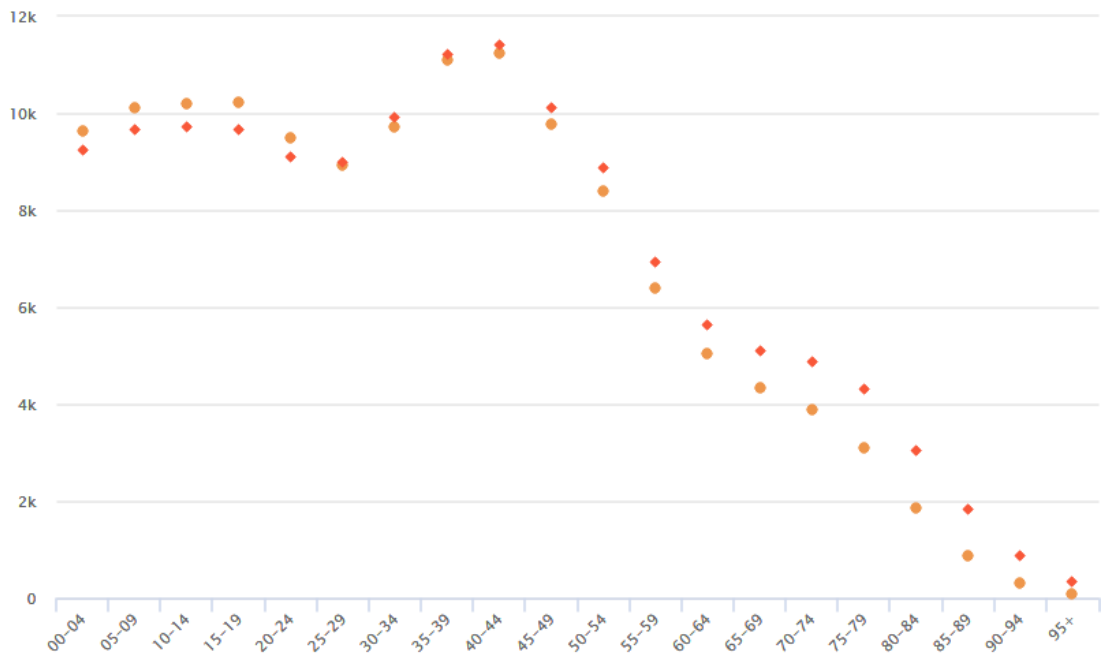


Рисунок А4. – Діаграма розсіювання