

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри

д.е.н., проф. _____ Оксана Чумак
« ____ » _____ 20 __ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ
076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»**

Тема: «Управління бізнес-процесами підприємства»

Виконавець: _____ Вікторія КОЗЕЛ
(підпис)

Керівник: _____ д.е.н., професор Лілія ФІЛІПШІНА
(підпис)

Нормоконтролер: _____ к.е.н., доцент Ганна МИРОШНИЧЕНКО
(підпис)

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування

Кафедра економіки та бізнес-технологій

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«___» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи здобувача

Козел Вікторії Віталіївни

- 1.Тема кваліфікаційної роботи «Управління бізнес-процесами підприємства» затверджена наказом ректора від «07» липня 2023 р №1087/ст
- 2.Терміни виконання роботи: з 1 вересня 2023 р. до 20 грудня 2023 р.
- 3.Вихідні дані до роботи: наукові праці, сайт компанії, презентація та інтернет ресурси.
- 4.Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами підприємства. Аналіз управління бізнес-процесами ТОВ «ФТП». Шляхи покращення якості управління бізнес-процесами на ТОВ «ФТП».
- 5.Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Визначення поняття «бізнес-процес» від науковців. Підходи до управління бізнес-процесами. Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням. Етапи оцінки управління бізнес-процесами підприємства. Принципи ефективного функціонування системи управління бізнес-процесів підприємства. Схема послуг компанії ТОВ «ФТП». Організаційна структура компанії ТОВ «ФТП». Обсяги виконаних робіт за 2022- 2022 роки. Основні фінансові результати логістичної компанії «ФТП» за 2022-2023 рр., тис.грн. Розрахунок показників ліквідності. Розрахунок показників платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Розрахунок показників ділової активності. Розрахунок показників рентабельності. Аналіз конкурентів ТОВ «ФТП». Прогрес цифровізації бізнес-процесів ТОВ «ФТП». Класифікація базових стратегії підприємства. Схема побудови стратегії «ФТП». Пропоновані методи вдосконалення бізнес-процесів на ТОВ «ФТП».

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Огляд та збір літературних джерел та матеріалів. Вступ	01.09.2023- 09.09.2023	
2.	Вивчити теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами	10.09.2023- 30.09.2023	
3.	Виконати аналіз управління бізнес-процесами на ТОВ «ФТП»	01.10.2023- 31.10.2023	
4.	Запропонувати шляхи удосконалення якості бізнес-процесів на ТОВ «ФТП»	01.11.2023- 30.11.2023	
5.	Висновки. Оформити пояснювальну записку, графічний матеріал, подати кваліфікаційну магістерську роботу на кафедру, перевірку на плагіат	01.12.2023- 10.12.2023	
6.	Передзахист	11.12.2023	
7.	Рецензувати роботу. Оформити документи до захисту.	12.12.2023- 20.12.2023	
8.	Захистити кваліфікаційну роботу перед кваліфікаційною комісією	26.12.2023	

Дата видачі завдання: «01» вересня 2023р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Лілія ФІЛІПШИНА
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняла до виконання _____ Вікторія КОЗЕЛ
(підпис випускника) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи: 103 сторінок, 11 рисунків, 12 таблиць, 60 використаних джерел.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління, логістична компанія, методики управління.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - це обґрунтування теоретико-методологічних аспектів, проведення аналізу роботи підприємства та розробка рекомендацій щодо якості управління бізнес-процесами на обраному підприємстві.

Об'єкт дослідження - Товариство з обмеженою відповідальністю «ФТП».

Предмет дослідження - бізнес-процеси на підприємстві та аналіз управління ними на ТОВ «ФТП».

Методи дослідження - методи узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, економічного, системного та історико-еволюційного аналізу, теоретичного та логічного узагальнення, графічний та порівняльний методи.

Отримані результати та їх новизна – полягає в створенні рекомендацій щодо якості управління бізнес-процесами підприємства. Для цього було запропоновано взяти в штат спеціаліста для організаційної роботи з виставками та просування компанії та вдосконалення взаємовідносин між керівником та підлеглими.

Рекомендації щодо використання результатів - взяти в компанію SMM-спеціаліста для організаційної роботи з виставками та просування компанії та вдосконалення взаємовідносин між керівником та підлеглими, а також міжособистісні стосунки в колективі та між відділами, що дозволить подолати будь-які негативні моменти в життєдіяльності організації через інформацію від співробітників.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1.Поняття, види бізнес-процесів на підприємстві та управління ними...	11
1.2.Управління бізнес-процесами підприємства та етапи оцінки управління ними.....	16
1.3.Методики та підходи управління бізнес-процесами підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ФТП»	30
2.1.Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	30
2.2.Аналіз фінансового стану та конкурентного середовища підприємства.....	36
2.3.Оцінка управління бізнес-процесами на підприємстві.....	58
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ФТП»	73
3.1.Стратегія підприємства та оцінка її реалізації як складова якості управління бізнес-процесами.....	73
3.2.Напрями вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства.....	80
3.3.Обґрунтування пропозицій поліпшення управління бізнес-процесами господарської діяльності підприємства.....	84
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ	103

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- BRM (Business Process Management) – управління бізнес-процесами;
- БП – бізнес-процеси;
- CRM (Customer Relationship Management) – керування стосунків з клієнтами;
- ERP (Enterprise Resource Planing) – керування ресурсами підприємства;
- HRMS (Human Resource Manalement) – керування людськими ресурсами;
- FAST (Facial Affect Scoring Technique) – методика швидкого прийняття рішень;
- BPR (Business Process Reengineering) – реінжиніринг бізнес-процесу;
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
- КВЕД – класифікатор видів економічної діяльності;
- WCA (The World Cargo Alliance) – міжнародний вантажний альянс;
- ЗЕД – зовнішньо-економічна діяльність;
- FCL (Full Container Load) – повне завантаження контейнера;
- LCL (Less Container Load) – збірне завантаження контейнера;
- ADR (Alternative Dispute Resolution) – небезпечний вантаж;
- REF – рефрижератор;
- УКТ ЗЕД – український класифікатор товарів;
- ПП – приватне підприємство;
- ЄДРПОУ – єдиний державний реєстр підприємств та організацій України;
- SMM (Social Media Manager) – маркетинг в соціальних мережах.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасному ринковому середовищі темп змін конкурентних умов значно зріс, і це вимагає активнішого реагування від підприємств. Загострення конкуренції, ускладнення технологічних процесів, вплив державного регулювання, скорочення життєвого циклу більшості товарів і послуг, підвищені вимоги до персоналу - ці та інші виклики висувають перед сучасними підприємствами вимогу використовувати все більш вдосконалені методи і технології управління бізнес-процесами на підприємстві.

Бізнес-процес - це порядок структурованих дій, які не залежно від сфери діяльності виконують окремі підрозділи чи окремі співробітники. Бізнес-процеси зустрічаються у всіх сферах діяльності, тому важливо знати як ними керувати. Як приклад, з бізнес-процесами можна зіштовхнутись у постачанні, виробництві, збуті, маркетингу, бухгалтерії, інформаційному забезпеченні тощо. Тобто в будь-якому бізнесі можна зустріти бізнес-процеси і їхнє основне завдання є отримання прибутку як кінцевого результату.

Наукові розробки щодо поняття бізнес-процесів та їхньої характеристики представляють такі вчені: Л.І. Чорнобай, О. І. Дума, О.В. Тур, А.С. Матусевич, І.В. Сіменко, Т.Д. Косова, В.О. Гурова, А.І. Садекова, М. Портер, В. Міллар, Х. Біннер та інші.

Отже, будь-яке підприємство для свого функціонування повинне виконувати кожного дня ряд циклічних дій. Зрозуміло, що для стабільної роботи цей механізм повинен працювати злагоджено та безперебійно. Саме для цього необхідно знайти як правильно управляти цими бізнес-процесами.

Бізнес-процеси дають зрозуміти керівнику, а потім і працівникам правильний алгоритм своєї роботи. Моделювання дій застосовується не лише впорядкування робочих процесів, а й для спрощення та доведення роботи до автоматизації щоб покращити та пришвидчити ці робочі процеси.

Управління бізнес-процесами - це один з важливих інструментів для підвищення ефективності роботи та управління роботи існуючого

підприємства, який налічує в собі такі завдання, як: опис, аналіз, вдосконалення бізнес-процесів та впровадження цих вдосконалених процесів.

Основний фактор успіху компанії - це вміння структурного підрозділу створювати, доставляти та продавати свої послуги або продукти. За допомогою системи Business Process Management можна удосконалити роботу підприємства, підвищити прибутки та знизити витрати, налагодити функціональні процеси, покращити продуктивність компанії та підвищити її конкурентоспроможність.

Не менш важливим є аналіз та оцінка управління бізнес-процесів, адже вони дозволяють виявити слабкі сторони, так можна побачити на якому етапі виникають труднощі, які процедури можна скоротити та на які дії необхідно виділити більше часу.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методологічних аспектів, проведення аналізу роботи підприємства та розробка рекомендацій щодо якості управління бізнес-процесами на обраному підприємстві.

Було поставлено такі основні завдання при написанні магістерської роботи:

- ознайомитись з поняттям бізнес-процесів, їх видами та управління ними на підприємстві;
- ознайомитись з теорією управлінням бізнес-процесами;
- ознайомитись з методами та системою управління бізнес-процесами підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства;
- ознайомитись з презентацією та сайтом досліджуваного підприємства;
- виконати аналіз управління бізнес-процесів на обраному підприємстві;
- зробити оцінку управління бізнес-процесів на підприємстві;

- розібрати стратегію та оцінку її реалізації як складової якості управління бізнес-процесами на підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції для поліпшення якості управління бізнес-процесів господарської діяльності підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «ФТП».

Предметом кваліфікаційної роботи являються бізнес-процеси на підприємстві та управління ними на ТОВ «ФТП».

Методи дослідження. При висвітленні теоретичних аспектів роботи було використано методи узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу. При формулюванні та систематизації проведених досліджень і отриманих результатів використані методи економічного, системного аналізу та історико-еволюційного аналізу, а також теоретичного та логічного узагальнення, включаючи графічний метод та порівняльний.

Наукова новизна роботи полягає в створенні рекомендацій щодо якості управління бізнес-процесами підприємства. Для цього було запропоновано взяти в штат спеціаліста для організаційної роботи з виставками та просування компанії та вдосконалення взаємовідносин між керівником та підлеглими, а також міжособистісні стосунки в колективі та між відділами, що дозволить подолати будь-які негативні моменти в життєдіяльності організації через інформацію від співробітників.

Практична цінність дипломної роботи полягає в тому, що використання отриманих результатів призведе до підвищення якості управління підприємством через поліпшення відносин між керівником і підлеглими. Додатково, наймання фахівця по новому напрямку принесе свіжі ідеї та відновить енергію компанії, а також дозволить клієнтам побачити компанію з нового боку за допомогою соціальних мереж.

Обсяг та структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Робота

містить 11 рисунків, 12 таблиць, 60 використаних джерел. Загальний обсяг становить 103 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, види бізнес-процесів на підприємстві та управління ними

Почнемо з того, що управління бізнес процесами (BRM-Business Process Management) - представляє собою систематичний підхід до управління, спрямований на покращення діяльності організації та її процесів. Цей підхід дозволяє організації визначати свої процеси, організовувати їх виконання і підвищувати якість як результатів процесів, так і порядку їх виконання.

Під поняттям «бізнес-процес» розуміється набір взаємопов'язаних дій або завдань, виконання яких автоматично призводить до досягнення очікуваного результату. Таким чином, можна стверджувати, що практично всі процеси в організації можуть бути віднесені до бізнес-процесів.

Такі вчені, як: Л.І. Чернобай, О. І. Дума, О.В. Тур, А.С. Матусевич, І.В. Сіменко, Т.Д. Косова, В.О. Гурова, А.І. Садекова, М. Портер, В. Міллар, Х. Біннер та ін. зосереджували свої дослідження на теоретико-методологічних аспектах сутності та характеристиках поняття «бізнес-процес».

Відсутність єдиної методології тлумачення даного поняття ускладнює подальше дослідження щодо створення системи управління бізнес-процесами на підприємстві, тому вимагає подальших наукових вивчень.

У своїх наукових творах дослідники тлумачать поняття бізнес-процес з точки зору різних видів діяльності, загальної маси бізнес-операцій та системи взаємопов'язаних дій, спрямовуючись на створення більш широкого та повного визначення. Розглянемо ці тлумачення в таблиці 1.1.

Визначення поняття «бізнес-процес» від науковців

Автори	Зміст поняття
М. Портер, В. Міллар [1]	Бізнес-процеси представляють собою різнопланову діяльність, яку визначають пункти «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів або послуг для споживача.
І.В. Сіменко, Т.Д. Косова [2]	Бізнес-процес - це сукупність бізнес-операцій, конкретний набір внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи кількох входів і завершуються створенням послуги, необхідної клієнту. Тут термін «клієнт» не обов'язково вказує на зовнішнього споживача; це може бути підрозділ організації або конкретний працівник.
Л.І. Чернобай, О. І. Дума [1]	Бізнес-процес - це система неперервних, взаємопов'язаних, організованих та управлінських процесів, які є складовими частинами механізму формування доданої вартості в процесі трансформації ресурсів підприємства. Цей процес має на меті створити високу ефективність та продуктивність на підприємстві та забезпечувати реалізацію споживчої вартості для цільового ринку, використовуючи бізнес-модель підприємства.
О.В. Тур, А.С.Матусевич [3]	Бізнес-процеси - це різноманітні внутрішні види діяльності підприємства, спрямовані на виробництво продукції, вартість та якість якої задовольняють потреби споживачів, а також надання послуг.
В.О. Гурова, А.І. Садекова [4]	Бізнес-процес - це сукупність дій (функцій), які виконуються в організації для перетворення вхідних ресурсів у вихідні продукти, які мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу та інших).
Х. Біннер [1]	Бізнес-процеси представляють собою систему взаємопов'язаних дій, вони спрямовані на формування продуктів та послуг, які важливі для зовнішніх і внутрішніх клієнтів.
Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт [5]	Бізнес-процес - це структуровані послідовності вимірюваних дій, спроектованих для виробництва конкретної послуги або продукту для певного споживача або ринку. Все це охоплює завдання, які зібрані в просторі та часі з існуючими «входами» та «виходами».

Джерело: складено автором на основі джерел [1,2,3,4,5]

Стандарт ISO 9001:2008 визначає процес як «сукупність взаємопов'язаних дій, що перетворюють входи у виходи», у цьому контексті можна виокремити чотири види процесів: адміністрування(керування), забезпечення ресурсами, життєвий цикл продукту і кількісну оцінку, перевірку(контроль) й аналізу. В межах розвитку циклів продукту чи послуги виділяють такі три різновиди процесів: основні, допоміжні й організаційні [6].

Основною метою управління бізнес-процесами є вирівнювання процесів у відповідності до поставлених цілей організації. Кожен процес повинен бути

налаштований таким чином, щоб його результати сприяли досягненню бізнес-цілей.

Тому до управління бізнес-процесами можна віднести декілька підходів, їх можна розглянути на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Підходи до управління бізнес-процесами

Джерело: створено автором

Такі підходи вважаються стандартними до управління бізнес-процесів. Ці підходи чіткі, зручні та зрозумілі, а для керівника це головне.

Також існують різні види бізнес-процесів і до найбільш актуальних можна віднести саме таку класифікацію бізнес-процесів за функціональним призначенням, розглянемо їх в табл.1.2.

Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням

Типи бізнес-процесів	Характерні ознаки	Приклади
Основні	- <i>результат</i> : виробництво продукції - <i>забезпечує</i> : підприємство отримує дохід -виникає споживча цінність -послуга знаходить свого споживачами	1.Забезпечення та організація ресурсами 2.Виробничі/промислові процеси 3.Моніторинг якості
Обслуговуючі (забезпечуючі)	- <i>результат</i> : створено спеціальні умови для ключових процесів - <i>забезпечує</i> : необхідними ресурсами	1.Забезпечення та розподілення матеріальних 2.Управління безпекою
Бізнес-процеси управління	- <i>результат</i> : забезпечує керованість роботи організації(бізнес-системи) та інших окремих процесів - <i>забезпечує</i> : підвищення бажаного результату та дієвості основних та допоміжних процесів	1.Організація ресурсів 2.Взаємодія з клієнтами 3.Взаємодія з постачальниками
Бізнес-процеси розвитку (стратегічні)	- <i>результат</i> : створення ланцюга і цінності з новим рівнем показників - <i>забезпечує</i> : здійснення прибутку підприємством в перспективі на тривалий термін -переструктурування або удосконалення процесів	1.Розробка нової продукції 2.Впровадження нових технологій 3.Вдосконалення організації роботи працівників

Джерело: складено та доповнено автором на основі [7]

За допомогою цієї класифікації легко визначити пріоритетність в бізнес-процесах та їх значення і місце в загальній моделі системи, вибрати напрямки розвитку, поставити цілі для виконання процесів та здійснювати моніторинг результатів.

Можна сказати, що основні бізнес-процеси формуються опираючись на вимоги споживача. Тим самим виходом даних процесів є готові послуги або продукція, які продаються споживачам, а в результаті впровадження, організація має отримати прибуток та дохід, за рахунок якого буде функціонувати. Отже, видно, що на забезпечення основних бізнес-процесів направлені виходи обслуговуючих бізнес-процесів.

Від вимог самого підприємства формується механізм забезпечуючих бізнес-процесів, а механізм бізнес-процесів розвитку формується на основі умов зовнішнього середовища та призначений для адаптації існуючих бізнес-процесів у відповідь на мінливі зовнішні факторів.

Досягнення ефективності бізнес-процесів підприємства повинно визначатися в комплексі та порівнянні результатів товарного обігу і загальноекономічних вигід, які включають в себе не лише активне функціонування та позиціонування підприємства на ринковій ніші, але й врахування матеріальних і нематеріальних витрат. Ефективність є результатом впливу ринків збуту на обсяг продажів, середній рівень цін, доходи від реалізації і сумарний прибуток.

Система управління ефективністю дозволяє оцінити стратегчні цілі та результативність всіх бізнес-процесів підприємства щодо цих цілей, спрямовуючи процес їх досягнення. Відповідальність за ефективність кожного бізнес-процесу покладена на посадову особу, тобто власника процесу, який звітує перед вищим керівництвом. Обов'язки відповідальної особи включають складання показників оцінки ефективності бізнес-процесів, порівняння результатів з нормативами, відповідальність за хід проходження процесу та отриманні результати діяльності. Одним із інструментів управління є створення і впровадження комплексних показників оцінки ефективності бізнес-процесів компанії, які аналізують всі аспекти її діяльності. Велика кількість показників може зробити процес розрахунків більш складними, але в той же час вона підвищує інформаційний рівень менеджменту. Проте визначення показників оцінки ефективності залишається індивідуальним аспектом, а взагалі на сьогодні не існує загального алгоритму для їх визначення [8].

Коли взаємодія між підрозділами, керівниками та співробітниками стає систематичною перешкодою на певному етапі розвитку підприємства, це може значно впливати на його загальну ефективність. Ураховуючи сучасні ринкові умови та впливові фактори на управління бізнес-процесами, а також складність та різноманітність цього виду діяльності, необхідно використовувати оцінку

показників ефективності, базуючись на методиці системи збалансованих показників як засобу оптимізації діяльності підприємства. Важливим етапом є коригування співвідношення між витратами і досягнутими результатами на основі оцінки ефективності бізнес-процесів. Для підвищення ефективності діяльності на підприємства також слід впроваджувати техніку та технології для управління бізнес-процесами та персоналом.

1.2 Управління бізнес-процесами підприємства та етапи оцінки управління ними

Бізнес-процеси підприємства включають в себе широкий спектр різних процесів, ключовими ознаками якого слід вважати зміну стану об'єкта та спрямованість на певний результат, тому дуже важливо знати як саме керувати цими бізнес-процесами.

Управління бізнес-процесами дозволяє керівництву гарантувати, що всі зміни на підприємстві мають бути правильними, забезпечує прискорення та оптимізацію процесів, часто - це відбувається за допомогою автоматизації робочих циклів, які дають змогу спростити ручні процеси. Управління бізнес-процесами означає систематичний підхід до управління, який спрямований на покращення діяльності підприємства та його процесів. Саме такий підхід дасть змогу спеціалістам визначити на підприємстві процеси, правильно організувати їх виконання, та звичайно ж підвищить якість результатів та порядок виконання цих процесів. Оптимізація та побудова бізнес-процесів також впливає на операційній та стратегічну ефективність підприємства та в результаті впливає на рейтинги та показники прибутковості.

Існує низка ключавих етапів управління бізнес-процесами, а саме: планування, проектування, моделювання, впровадження, моніторинг і оптимізація. Ці шість етапів управління бізнес-процесами формують життєвий цикл бізнес-процесів - структуровану, циклічну систему, що базується на

передовому досвіді і дозволяє ефективно модернізувати процеси, пов'язані з операціями, керуванням і підтримкою [9].

Перший етап - це розробка стратегії. По-перше, необхідно розробити алгоритм управління бізнес-процесами, яка буде відповідати основним цілям підприємства. Необхідно сфокусуватись на ті сфери бізнесу, в яких рух до цілей компанії значно уповільнився або повністю зупинився. . Визначити що саме можна було б змінити та яким чином і підставити відповідно до цього бізнес-напрямки з трьома основними видами управління, які будуть наведені нижче.

- Бізнес-процеси з орієнтацією на людину.

Процеси, орієнтовані на людей, майже не включають автоматизованих елементів, оскільки деякі рішення, затвердження та інші завдання призначені для виконання працівниками, клієнтами та іншими. У таких випадках система бізнес- процесів може розширити можливості людей за допомогою програмним інтерфейсам та функціям сповіщень, відстежень та інших. Такі бізнес-процеси можна застосувати для наймання працівників, підбору кандидатів, проведення співбесід.

- Бізнес-процеси з орієнтацією на документи.

Виконання процесів, зв'язані з паперовими та електронними документами, повинні відповідати вимогам компанії, відповідних галузей та законодавства. Система бізнес-процесів з акцентом на документацію дуже часто передбачає саме автоматизацію робочих циклів, що дає змогу підвищити точність та ефективність виконання всіх необхідних завдань. Такі бізнес-процеси можна моніторити в юридичних, фінансових, закупівельних та інших відділах, що регулюють укладення контрактів та угод з різними особами, з метою їх перевірки та затвердження.

- Бізнес-процеси з орієнтацією на інтеграцію.

У бізнес-процесах, орієнтованих на інтеграцію, основний акцент буде зроблено на інтеграції та цифрові системи, зокрема таких, як: системи управління ресурсами підприємства (ERP), управління взаємодією з клієнтами

(CRM) та управління людськими ресурсами (HRMS). За допомогою них, бізнес-процеси здійснюють швидкий доступ до програм, даних та служб за допомогою з'єднувачів, які підвищує продуктивність та рівень зручності працівників здійснювати діяльність. Такі бізнес-процеси можна побачити у відділах збуту, маркетингу та інших, які для роботи проводять аналіз потенційних клієнтів, використовують з'єднувальні засоби проведення кампаній та засоби для управління зв'язком з клієнтами для обміну інформацією про потенційних та наявних клієнтів [10].

Другий етап – проектування та схематизація процесів. Після визначення стратегічних цілей необхідно проаналізувати та схематизувати кожен процес, який потребує вдосконалення. Також, необхідно визначити ключові процеси, ручні та автоматизовані задачі, які часові рамки потрібні для виконання завдання та які люди будуть займатись цим питанням. Звичайно необхідно виявити затримки, перешкоди, пріоритетні завдання та області в яких можуть з'явитись найбільше помилок, надмірні витрати, незадоволеність клієнтів та невідповідність тому, що планувалось.

Далі необхідно використати аналітичні дані, для визначення нових бізнес-вимоги до процесу, потім зробити проект та схеми цілі, яку необхідно досягти. Можна застосовувати різні способи пошуку ідей для вирішення проблем. Визначивши показники для відстежування вдосконалення цих бізнес-процесів необхідно отримати оцінку та відгук щодо цих планів від керівництва.

Третій етап – моделювання та тестування робочих циклів. На цьому етапі необхідно виконати тестування процесу, розробити еспериментальну модель, яка за допомогою автоматизації буде відображати всі кроки, бізнес-правила та потоки даних у процесі онлайн. Так необхідно конфігурувати та випробовувати модель на основі результатів, змінюючи, удосконалюючи цикли до моменту отримання оптимального кінцевого бізнес-результату.

Четвертий етап – запровадження вдосконалень. Перед запуском процесу краще протестуватись та зробити пробне застосування, протестувавши процес у групі спеціалістів. На основі їхнього відгуку можна зробити правки та

допрацювати цей процес. Можна скористатись вже готовими шаблонами, щоб зробити зрозумілі інтерфейси для нових цифровізованих та інтегрованих процесів.

Перед тим, як робити запуск процесу на підприємстві офіційно, потрібно підготувати плани та репурси для управління проектом та змінами які будуть виникати в ході роботи. Переводячи срівробітників на новий процес так, щоб уникнути труднощів, заохотити персонал до прийняття нових змін та уникнути переривань в оперативній діяльності потрібно встановити кінцеві показники та використати інструменти бізнес-аналітики для розробки практичних звітів, необхідних для проведення аналізу.

Для засвоєння персоналом змін, слід оновити документацію щодо посадових інструкцій та обов'язків, а також провести навчання серед працівників.

П'ятий етап – моніторинг та відстеження показників ефективності. Цей етап життєвого циклу бізнес-процесу передбачає визначення потенційних областей для подальших змін використовує моніторингу даних для отримання показників продуктивності. Також, в залежності від задачі можна промоніторити інші процеси типу: як саме робочий цикл функціонує в межах процесу, як процес функціонує в межах організації та наскільки добре процес належить до технічного аспекту роботи.

За допомогою системи управління бізнес-процесами можна полегшити моделювання із стимуляцією і збір даних. Також важливо регулярно перевіряти ефективність, для того щоб переконатись, що ініціатива у сфері управління бізнес- процесів відповідає поставленим цілям та загальним бізнес-цілям самого підприємства.

Шостий етап – оптимізація процесу на основі аналітичних даних. Після попередніх етапів, зрозуміло, що моніторг та відстеження дають корисні аналітичні дані. На цьому етапі їх необхідно застосувати, щоб далі стимулювати покращення бізнес-процесів. Необхідно постійно повторювати,

модернізувати процеси, продовжувати вдосконалення самого процесу та його робочих циклів, щоб підвищувати операційну ефективність.

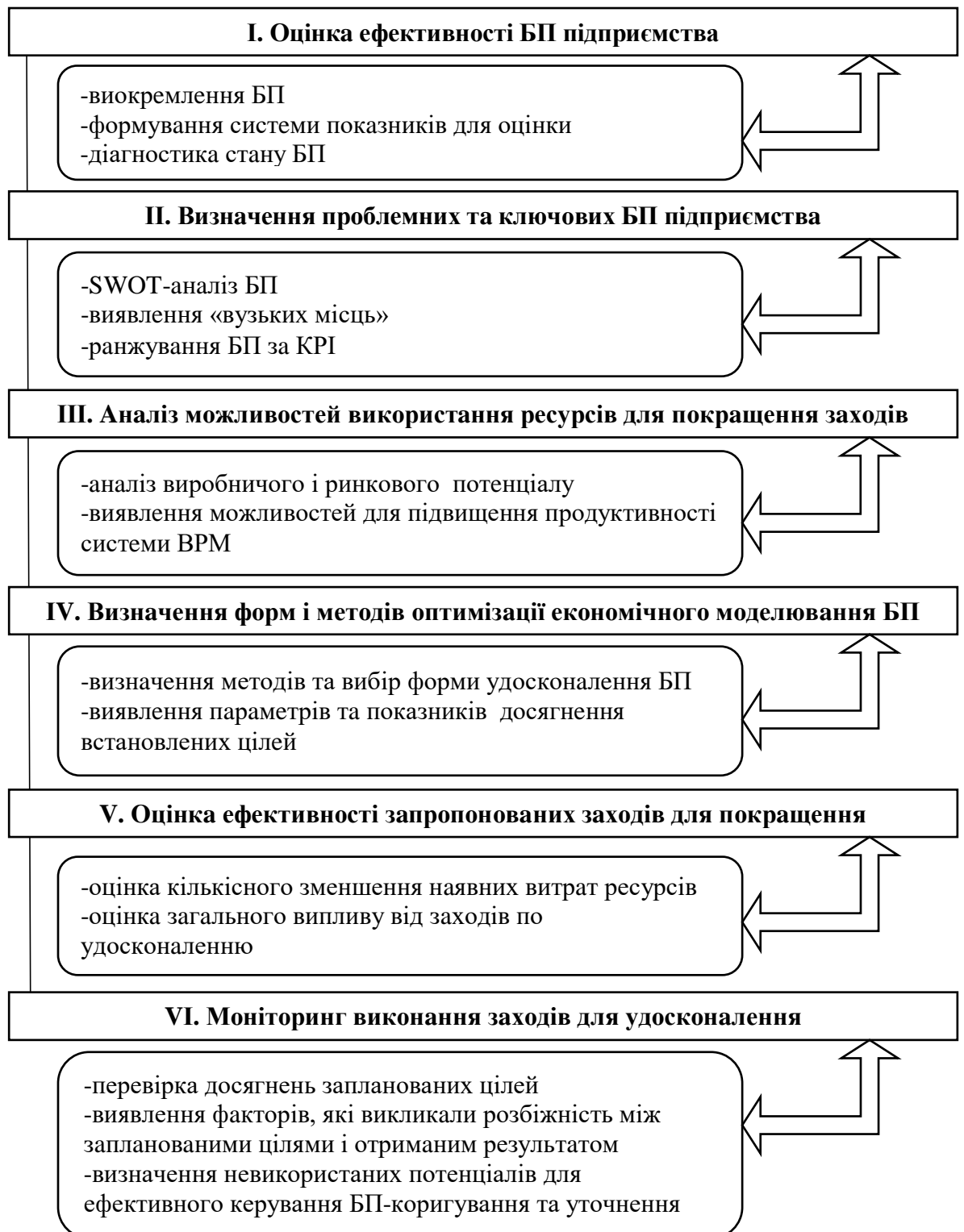


Рис. 1.2. Етапи оцінки управління бізнес-процесами підприємства

Джерело: складено та доповнено автором на основі [11]

Потрібно бути гнучкими та готовими адаптувати процеси компанії в будь-який момент, адже бізнес-стратегії, ринкові умови та законодавчі вимоги постійно змінюються.

Бувають ситуації, коли обставини вимагають великих змін, тоді необхідно пройти життєвий цикл управління бізнес-процесами спочатку.

Усім відомо, що будь-який процес потрібно перевіряти та оцінювати, так ось при здійсненні управління бізнес-процесами, також дуже важливо проводити оцінку та аналіз бізнес-процесів, тож оцінку управління бізнес-процесами підприємства розглянемо на рис. 1.2.

З рисунку буде зрозуміло, що алгоритм оцінювання управління бізнес-процесів складає шість етапів.

На першому етапі здійснюється системна діагностика бізнес-системи. Після отримання кількісних та якісних показників ефективності управління керівник може визначити проблематичні місця та проаналізувати за допомогою чого можна вдосконалити власну діяльність на наявності таких чи інших ресурсів.

На наведених етапах використовуються різні інструменти аналізу, які дозволяють прийняти керівнику правильні управлінські рішення щодо вдосконалення, модернізації та моделювання бізнес-процесів на підприємстві.

Отже, вміння керувати бізнес-процесами – це не єдине, що потрібне для гарного функціонування підприємства. При здійсненні управління процесами необхідно здійснювати контроль. Керівнику необхідно також вміння робити оцінку своїх попередніх дій, щоб зрозуміти чи не розвалиться підприємство на наступному кроці.

За допомогою оцінки управління бізнес-процесів керівництву або відповідальній особі зручніше запроваджувати більш раціональні та гнучкі процеси, робити моніторинги, прискорено та точніше визначати, де можна впровадити автоматизацію робочих циклів та інших нових технологій та регулярно робити аналіз для постійного вдосконалення бізнес-процесів та уникнення додаткових витрат при виявленні несправностей.

1.3 Методики та підходи управління бізнес-процесами підприємства

Моделювання бізнес-процесів ввідіграє важливу роль в управлінні бізнес-процесами підприємства. Основними завданнями моделювання є:

- розуміти структуру підприємства та динаміку, яка відбувається в цих процесах;
- впевнитись, що клієнти та спеціалісти, які виконують задачу правильно розуміють один одного;
- розуміти поточні проблеми, які виникають та зрозуміти цілі і завдання підприємства;
- правильне формування вимог до програмного забезпечення, що автоматизує бізнес-процеси підприємства.

Модель управління бізнес-процесами підприємства включає наступні етапи:

- 1) прийняття управлінських рішень щодо формування бізнес-процесів підприємства (тобто необхідно визначити мету, завдання та цілі управління бізнес-процесами, зробити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, дослідити потреби споживачів та оцінити ресурсні можливості реалізації бізнес- процесів)
- 2) формулювання управлінських рішень щодо впровадження бізнес-процесів (тобто необхідно визначити показники та критерії оцінки ефективності бізнес-процесів, зробити оцінку альтернатив та обрати найкращий варіант бізнес- процесу, розрахувати показники результативності та оцінити якості бізнес-процесі);
- 3) реалізація управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів, які включають безпосередньо впровадження бізнес-процесів та управління ними;
- 4) оцінювання ефективності впровадження та управління бізнес-процесами на підприємстві;

5) формулювання заходів щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства [12].

Використовуючи цю модель, підприємства можуть підвищити ефективність свого управління та забезпечити досягнення своїх стратегічних цілей при цьому будуючи довгострокові відносини зі споживачами та комплексно виявляючи і задовольняючи їхні потреби та підвищити свою операційну ефективність і тим самим забезпечити досягнення своїх стратегічних цілей.

Для моделювання бізнес-процесів можна застосувати декілька різних методів, які базуються на структурному та об'єктно-орієнтованому підходах до моделювання.

Основні методи розробки бізнес-процесів можна виділити наступні [13]:

1) Методика швидкого аналізу - це пошук та аналіз можливих варіантів вирішення виявлених проблемних зон та швидке впровадження заходів щодо їх покращення.

2) Методологія ідеалізації бізнес-процесів базується на методі ідеальної системи, який широко використовується в рамках системного підходу і полягає в спробі розробити ідеальні бізнес-процеси. Після розробки необхідно підкреслити лише ті аспекти, які не можуть бути безпосередньо реалізовані на практиці.

3) Метою методики статистичного управління бізнес-процесами є виявлення факторів, що впливають на їх ефективність. Їх класифікація поділяється на дві групи: фактори, що спричиняють хронічну варіацію бізнес-процесів та фактори, що спричиняють спорадичну варіацію.

4) Метод структурування функції якості дозволяє визначити взаємозв'язок між вимогами та засобами їх виконання, а також проаналізувати виявлені взаємозв'язки. Цей метод здійснюється шляхом побудови спеціальних таблиць (так званих «будинків якості»), в яких зберігаються результати досліджень бізнес-процесів.

5) Метод аналізу робочих осередків – це чітке визначення технічних вимог до продукту або послуги, які необхідні для внутрішніх або зовнішніх споживачів.

6) Методика перепроєктування бізнес-процесів – це вдосконалення, яке засноване на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів та передбачає не створення кардинально нової версії даного бізнес-процесу, а формування існуючого процесу таким чином, щоб він найкращим чином відповідав стратегічним цілям компанії.

7) Метод бенчмаркінгу – це систематичний спосіб визначення, розуміння і творчого розвитку більш якісних проєктів для покращення поточної діяльності організації через вивчення того, як різні підприємства виконують однакові або схожі завдання. Бенчмаркінг є низько затратним та низькоризиковим, але може використовуватися лише в тому випадку, якщо інформація про діяльність сторонніх компаній є легко доступною для компанії. Як правило, для бенчмаркінгу обирають кілька організацій з кращими можливостями, ніж у досліджуваної організації для оцінки конкурентоспроможності.

8) Методика швидкого аналізу (FAST- Facial Affect Scoring Technique)-це сучасний підхід, розроблений для швидкого вдосконалення бізнес-процесів. Підхід цього методу базується на одно- або дводенному аналізі, який визначає причини проблеми.

9) Метод реінжинірингу бізнес-процесів (BPR (Business Process Reengineering) - базується на абсолютно новому погляді на цілі процесу та кінцеві результати, яких необхідно досягти. Метою реінжинірингу бізнес-процесів є моделювання та переструктурування матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у цілісний та системний спосіб. Він спрямований на спрощення організаційних структур, мінімізацію перерозподілу та використання різних ресурсів, скорочення часу, необхідного для задоволення потреб клієнтів, і підвищення якості обслуговування клієнтів.

Сьогодні організаційне функціонування сучасних виробничих процесів підприємств слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних окремих бізнес-процесів, які необхідно ідентифікувати та згрупувати в методи їх удосконалення та своєчасної реалізації у відповідь на зміни умов виробничих відносин та зовнішнього середовища.

Система управління бізнес-процесами орієнтована на досягнення кінцевого результату шляхом встановлення взаємозв'язків, координації та внесення змін в діяльність всіх структурних підрозділів підприємства. Це сприяє удосконаленню економічного та соціального функціонування підприємства.. При формуванні системи управління бізнес-процесами теоретичною основою є й інші підходи, такі як: ситуаційні, комплексні, інтеграційні, функціональні, нормативні, системні та інші [14].

Ситуаційний підхід передбачає вибір методів та форм регулювання підприємством, в залежності від конкретних обставин (організаційно-економічних, технологічних, змін зовнішнього середовища, технічних тощо) та дозволяє виявити фактори які найбільш впливають та адаптують до них систему.

Комплексний підхід передбачає дослідження усіх причинних зв'язків та наслідків, комплексну оцінку вхідних та вихідних параметрів системи забезпечення, їх розвиток та зміну на підприємстві за кількісними і якісними ознаками цього процесу. Цей підхід повинен враховувати всі технологічні, технічні, економічні, екологічні, організаційні та інші аспекти забезпечення та їх безпосередній взаємозв'язок, щоб виконувати ефективні бізнес-процеси самого підприємства.

Інтеграційний підхід націлений на посилення та зближення взаємозв'язку між структурними підрозділами для правильної координації дій та їх співпраці.

Функціональний підхід передбачає перелік функцій, які необхідно виконати для забезпечення потреб підприємства.

Нормативний підхід базується на встановлених нормативах за всіма підсистемами для успішної роботи підприємства. Зрозуміло, що нормативи

повинні відповідати таким вимогам, як: ефективність, обґрунтованість, комплексність, перспективність застосування.

Системний підхід дає змогу зрозуміти, що від багатьох факторів залежить ефективність підприємства, яке забезпечується не одним елементом, а цілим результатом. Цей підхід визначає, що всі зв'язки, функції, елементи розглядаються як одне ціле. Система управління охоплює процеси, які орієнтовані на досягнення кінцевого результату, а саме на підвищення ефективності роботи підрозділів, персоналу і самого підприємства.

Безперервний підхід дає можливість розглядати систему управління бізнес- процесами як безперервна залежність таких функцій один від одного, як: моделювання, планування, коригування, прогнозування, відбіру інформації та інші, які впливають на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Маркетинговий підхід орієнтований на підсистему вирішення завдань, які зможуть задовольнити потреби споживача з метою збільшення попиту на продукцію.

Соціальний підхід передбачає, що найвагомніше місце у системі має трудовий колектив, для якого необхідно створити всі умови для професійного зростання, для підвищення мотивації та стимулювання до праці, для повної самореалізації та смовираження, для його розвитку особистого потенціалу тощо.

Інноваційний підхід передбачає до впровадження моделей бізнес- процесів відповідно до яких будуть застосовуватись нові технології для заощадливості ресурсів підприємства.

Адміністративний підхід регламентує права, функції, обов'язки та нормативів підсистем у нормативних актах.

Також, при формуванні системи управління бізнес-процесів необхідно дотримуватись принципів для ефективного функціонування цієї системи. Цих принципів налічують 13, характеристики наведені у табл. 1.3.

Принципи ефективного функціонування системи управління бізнес-процесів

Назва	Сутність
1	2
Принцип керованості	дає можливість контролювати управління БП та на кожному етапі вчасно коригувати їх виконання
Принцип альтернативності	пропонує різні варіанти управління БП процесами підприємства в залежності від встановлених пріоритетів щодо утримання конкурентних переваг підприємством
Принцип безперервності	постійно та послідовно удосконалює управління БП підприємства
Принцип одночасності та сумісності	забезпечує одночасне управління БП та не суперечить один одному, а взаємно доповнюється
Принцип визначеності	дає наявність критеріїв ефективності системи управління БП підприємства
Принцип аналітичності	працює за рахунок урахування системи управління БП результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища
Принцип соціальності	удосконалює БП на підприємстві, які відповідають за урахування інтересів трудового персоналу, споживачів та суспільства
Принцип відповідальності	управляє мотивацією як складовою управління БП підприємства
Принцип цілеспрямованості	підпорядковується управлінню БП в системі стратегічного менеджменту цілям підприємства
Принцип оперативності	забезпечує необхідний методологічний інструментарій для прийняття оперативних управлінських рішень у системі управління БП підприємства
Принцип гнучкості	працює за рахунок швидкої адаптації системи управління БП підприємства
Принцип рівноваги	забезпечує збалансованість системи управління БП із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства
Принцип оптимальності та раціональності	Працює за рахунок виваженого використання ресурсного потенціалу підприємства у БП на принципах раціональності

Джерело: складено автором

Звичайно, дотримуватись принципів для ефективного функціонування системи управління бізнес-процесами на підприємстві важливо, але ще одною не менш важливою задачею є постановка цілей системи управління бізнес-процесів для визначення пріоритетних задач компанії.

Цілі системи бізнес-процесів повинні логічно поєднуватись з іншими бізнес- процесами виробничих підрозділів компанії, які можуть самостійно функціонувати та забезпечувати виробничий цикл на підприємстві.

При постановці цих цілей, можна дотримуватись такого алгоритму роботи:

1) Забезпечення високої якості продукції або послуг. Якість продукції та послуг на будь-якому підприємстві стоїть в пріоритеті та має велике значення, оскільки всі послуги чи продукція мають відповідати характеристикам, які зазначені у державних стандартах, міжнародних стандартах ISO та у технічних умовах.

2) Дотримання принципів ощадливого виробництва. Ощадливе виробництво - така система управління та організації розробленням продукції та послуг, виробництвом, взаємовідношенням між постачальником та споживачами, коли саме продукція чи послуга виконується з відповідною точністю до запиту клієнта і з меншими втратами у порівнянні з масивним виробництвом. Також велику увагу потрібно приділити цьому принципу з урахуванням логістичного підходу до виробничих процесів, тобто налаштувати правильно матеріально-технічне забезпечення ресурсів, відмовитись від дублювання операцій за для скорочення непотрібних циклів та економії часу.

3) Зниження витрат на виробництво продукції та послуг. Цей пункт розглядається з точки зору конкурентоспроможності підприємства, тобто зниженням економічних показників діяльності структурного підрозділу.

4) Безперервне навчання персоналу. Знання - це сила, а кваліфікований персонал у сучасному світі на вагу золота, тому необхідно приділяти максимальну увагу до навчання працівників. Це буде сприяти поштовхом до вдосконалення процесів, засобів праці, технологій, генерування нових ідей та мотивації персоналу.

5) Застосування аутсорсингу на підприємстві. За допомогою людей, які будуть працювати на аутсорсингу буде збільшення робочих місць у офісах, оптимізація витрат та якщо робота одноразова за допомогою залучення інших фірм не потрібно наймати людину у штат, у якої потім буде мало роботи [15].

Отже, для правильно управління бізнес-процесами підприємства потрібно знати та дотримуватись різних підходів, принципів, цілей та постійно перевіряти та удосконалювати свою роботу та роботу компанії.

Проблематика правильності формування системи управління бізнес-процесів буде супроводжувати підприємство з року в рік та буде актуальною завжди, адже сучасний світ не стоїть на місці та під нього потрібно постійно підлаштовуватись, якщо керівництво компанії хоче бути конкурентоспроможними на сучасному ринку.

Висновки до розділу 1

В першому розділі було здійснено ознайомлення з теоретико-методологічними аспектами управління бізнес-процесами на підприємстві.

В роботі було розписано поняття бізнес-процесів, класифікацію бізнес-процесів, підходи до управління бізнес-процесами, етапи системи управління ефективністю та етапи оцінки управління бізнес-процесами.

Також, було ознайомлено з моделюванням бізнес-процесів, моделями управління бізнес-процесів, методами розробки бізнес-процесів, підходами та принципами при формуванні системи управління бізнес-процесів.

Отже, основною метою управління бізнес-процесами є приведення процесів у відповідність до поставлених цілей організації, а кожен процес повинен бути налаштований таким чином, щоб результати процесу приводили до досягнення бізнес цілей.

Стало зрозуміло, що керувати бізнес-процесами - це не єдине, що потрібно для гарного функціонування підприємства. При здійсненні управління процесами необхідно здійснювати контроль. Керівнику необхідно також вміти робити оцінку своїх попередніх дій, щоб зрозуміти чи не розвалиться підприємство на наступному кроці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ФТП»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ФТП» (LLC «FTP», «Freight Transport Partners») - це логістичний оператор у складі 90+ людей, які швидко та якісно організують імпорт та експорт вантажів будь-яким транспортом по всьому світу, надають послуги з митної, фінансової та контрактної логістики. Компанія створена в 2010 році, заснована в 2011 році. Історія розвитку компанії:

- 2011 рік - заснована транспортно-логістична компанія ТОВ «ФТП», відкриття першого офісу в Києві. Відкриття офісу в Одесі.
- 2014 рік - отримання нагороди Лідер галузі 2014 (28 місце рейтингу в Україні серед малих підприємств за показником фінансово-господарської діяльності «Інвестиційна привабливість» за основним видом діяльності КВЕД 52.29 - інша допоміжна діяльність у сфері транспорту).
- 2016 рік - відкриття офісу в Польщі. Відкриття складу для консолідації вантажів у Польщі. Розробка та впровадження мобільного додатку FTP Tracker.
- 2017 рік - створення власної консолі по імпорту. Відкриття складу для консолідації вантажів у Німеччині.
- 2018 рік - перша участь у галузевій виставці interCharm. Відкриття складу для консолідації вантажів в Італії.
- 2019 рік - отриманий сертифікат учасника асоціації WCA.
- 2020 рік – в період пандемії коронавірусу одні з перших знайшли інструменти для поставок кистневих концентратів та засобів захисту.
- 2021 рік - отримання свідоцтва учасника асоціації митних брокерів України.

- 2022 рік - отримали сертифікат учасника Української асоціації підприємств легкої промисловості «Укрлегпром». Створення власного автопарку. Закупка перших авто. Збільшення штату працівників на 40%. Співпрацюють з найвідомішими фондами підтримуючи народ України [16].

Місія компанії полягає в наданні клієнтам максимально ясного, високоякісного і комфортного сервісу у галузі митного оформлення та транспортної логістики.

Мета компанії полягає в тому, щоб стати провідними у сфері консалтингу ЗЕД та надання логістичних послуг. Опис послуг, що надає компанія ТОВ «ФТП» див. на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Схема послуг компанії ТОВ «ФТП»
Джерело: складено автором

Основними перевагами ТОВ «ФТП» є:

- 1) Якісно, швидко та комплексно надає послуги різних видів.
- 2) Всі задачі вирішуються комплексно.
- 3) Кваліфікована та ініціативна група фахівців з великим досвідом.
- 4) Мають офіси у м. Києві, м. Одесі та Польщі.
- 5) Мають партнерів та агентів по всьому світу.

Організаційна структура в компанії є лінійно-функціональною (рис. 2.2.), включає такі відділи: продажів і телемаркетингу, автомобільних, морських та авіаційних перевезень, митно-брокерський, бухгалтерський, внутрішнього аудиту.

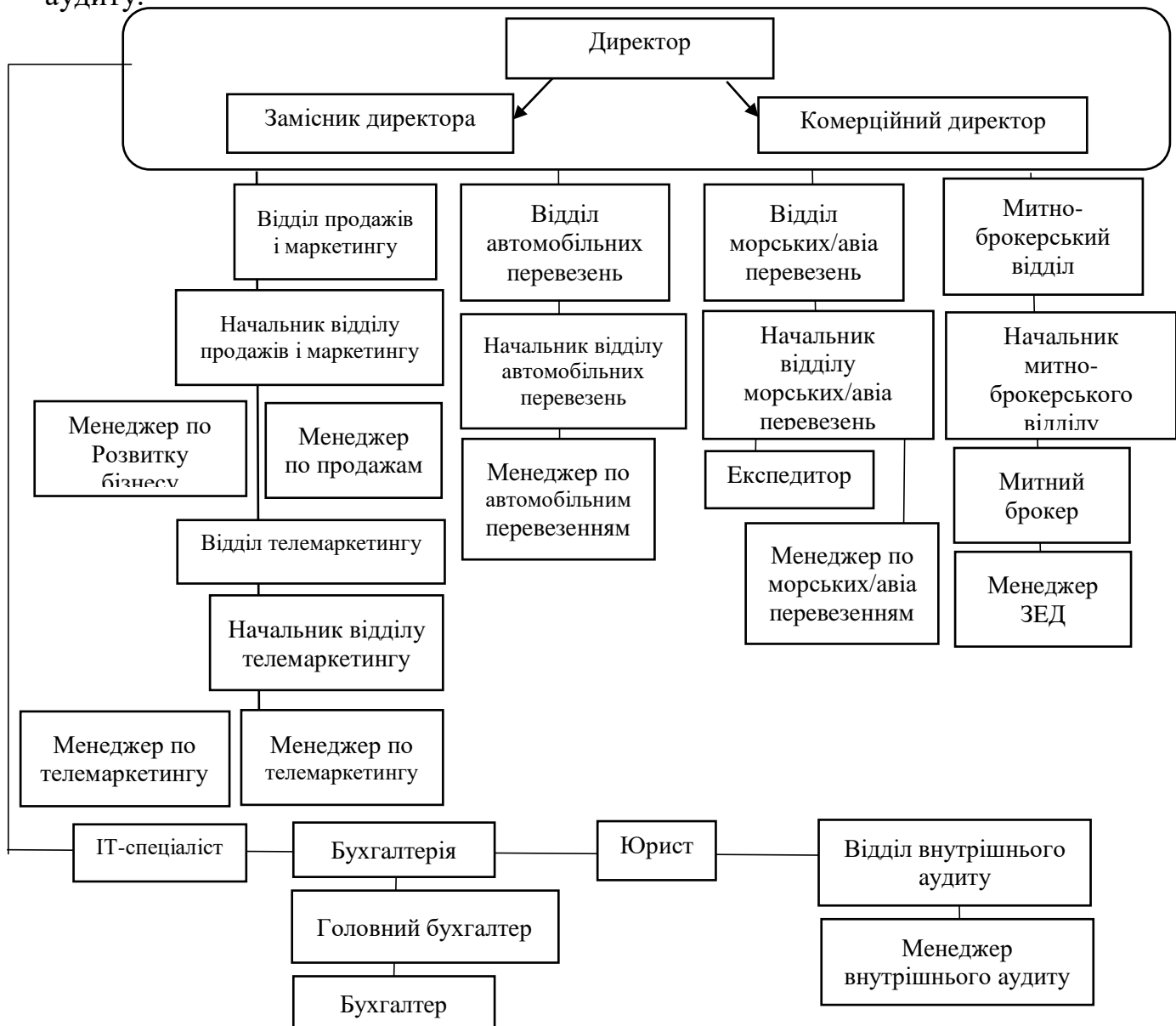


Рис. 2.2. Організаційна структура компанії ТОВ «ФТП»

Джерело: складено автором

Структури організації виникають відповідно до вимог для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства, маючи на меті забезпечення координації та контролю діяльності різних підрозділів фірми та її співробітників.

Серед переваг даної структури важливо відзначити [17]:

- більш детальна розробка рішень і планів для виконання завдань, підготовка пов'язаних із спеціалізацією співробітників;
- звільнення лінійних керівників від вирішення ряду завдань, пов'язаних з фінансовим плануванням, матеріально-технічним забезпеченням та іншими питаннями;
- створення відносин «керівник-підлеглий» по ієрархічній драбині, в рамках якої кожен працівник підпорядкований лише одному керівнику.

Проте існують недоліки у лінійно-функціональній структурі, серед них можна виділити [18]:

- кожна ланка зацікавлена досягати своєї конкретної мети, а не загальної мети компанії;
- відсутні цілісність взаємозв'язку та взаємодії між підрозділами на горизонтальному рівні;
- надмірно розвинена система взаємодії між підрозділами по вертикалі;
- накопичення стратегічних оперативних завдань на верхньому рівні.

Важливо зазначити, що дана структура логістичної компанії найбільш оптимальна для виконання своєї діяльності у порівнянні з іншими можливими структурами організації.

З структури компанії видно, що «ФТП» має велику команду. У відділі адміністрації 13 людей - сюди відносяться директори, HR-менеджер, інспектор по кадрам, офіс-менеджери ІТ-спеціаліст та спеціалісти з відділу внутрішнього аудиту та бізнес аналізу, юридичний відділ складає 3 особи, у фінансовому відділі 10 людей, у відділі по роботі з клієнтами 16 людей, відділ організації автомобільних перевезень налічує 11 людей, у відділі морських та авіаційних

перевезень 15 людей, у відділу зовнішньоекономічної діяльності 12 людей, а відділ з митно-брокерських послуг та консультацій ЗЕД налічує 10 людей.

За збільшення кількості продажів послуг відповідають відділи продажів і маркетингу, а також телемаркетингу. Діяльність відділу продажів націлена на досягнення наступних цілей компанії:

- залучення клієнтів,
- збереження та підтримання клієнтської бази,
- збільшення числа клієнтів.

Робота відділу автомобільних вантажоперевезень орієнтована спрямована на [19]:

1. Повний спектр транспортно-експедиторських послуг в області автомобільних перевезень.
2. Перевезення вантажів між Україною, Західною Європою та країнами СНД.
3. Транспортування вантажів в межах Європейського континенту.
4. Митне оформлення, консолідація, обробка вантажів на складах в Німеччині, Польщі, Литві та інших країн.
5. Захист вантажів від можливих ризиків через страхування.
6. Вантажоперевезень автомобільним транспортом будь-якої складності, типу:

- комплектні;
- збірні;
- з відповідними документами на перевезення небезпечних вантажів всіх класів (ADR);
- тих що швидко псуються;
- рефрижераторні (REF);
- доставка цистернами, на платформах, низькорамними трапами, тентованими авто, суцільнометалевими та ізотермічними, лафетами, автовозами.

Діяльність митно-брокерського відділу спрямована на [19]:

1. Попередній підбір кодів товару за УКТЗЕД перед розмитненням.
2. Представлення інтересів клієнта на митниці.
3. Попередній прорахунок митних платежів та зборів.
4. Оформлення по міжнародним стандартам всіх потрібних транспортних документів.
5. Акредитація на митниці для майбутнього здійснення зовнішньоекономічної діяльності.
6. Консультація і сприяння в підготовці повного необхідного пакету документів для оформлення вантажу.

Робота відділу морських і авіаційних перевезень орієнтована на [19]:

1. Мультиmodalні перевезення контейнерів з вантажами на умовах «від дверей до дверей» з доставкою іншими видами транспорту.
2. Розробка комплексних рішень з по доставці вантажів з погодження маршрутів.
3. Оформлення пакету товаросупровідних документів для проходження митного контролю.
4. Координація дій учасників процесу перевезення.
5. Ведення моніторингу маршруту та переміщення вантажу протягом його перевезення.
6. Здійснення морського страхування вантажів.
7. Доставка вантажу з / в аеропорт при міжнародних авіаперевезеннях.
8. Зважування, маркування, оформлення необхідної транспортної документації і інше обслуговування.
9. Митне оформлення вантажів на митницях країн відправлення та прибуття.
10. Попереднє ронювання авіаперевезення і відслідковування руху вантажу по всьому маршруту.
11. Страхування вантажів з найбільшими та надійнішими компаніями.
12. Проведення мультиmodalних вантажоперевезень.

Компанія співпрацює з багатьма перевізниками та орендує склади в Польщі.

Слід відзначити, що окрім офісу в аеропорту Бориспіль, компанія розпоряджається своїм власним офісом в Одеському морському торговому порту, що дозволяло ефективно заощаджувати час для експедиції та митного оформлення імпорتنих/експортних вантажів в Одеському морському торговому порту. Проте, через обставини воєнного стану, роботу там, на жаль, довелося призупинити.

2.2 Аналіз фінансового стану та конкурентного середовища підприємства

Аналіз фінансово-господарської діяльності відіграє важливу роль в підвищенні економічної ефективності діяльності компанії, в її управлінні та у зміцненні її фінансового стану.

Якщо ефективно провести аналіз наданих послуг та виконаних робіт, то керівник може отримати найважливіші показники, які характеризують господарську діяльність підприємства, тому вони є одними із найважливіших об'єктів аналізу на підприємстві.

Всім відомо, що виконувати аналіз наданих послуг та виконаних робіт необхідно, адже головним завданням такого аналізу є:

- дослідження структури підприємства;
- обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення рентабельності виконаних послуг та робіт;
- здійснення контролю виконання послуг та робіт за якістю та своєчасністю;
- глибокий аналіз негативних чинників зовнішнього середовища;
- досягнення стратегічних та тактичних цілей компанії;
- вивчення ринку та його тенденцій з метою удосконалення цінової політики на послуги та роботи;

- аналіз невиконання планів та виявлення резервів підвищення результативності компанії [20].

Проведення аналізу повинно бути результативним і систематичним. Результати такого аналізу можна представити у різних формах: у вигляді графічного зображення динаміки показників наданих послуг, аналітичної таблиці, пояснювальної записки, довідки або аналітичного висновку.

Оцінка економічної діяльності взаємодіє зі статистичною звітністю компанії та аналізом виявлених тенденцій.

Розглянемо обсяги виконаних робіт за укрупненими групами послуг за останні три роки (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Обсяги виконаних робіт за 2020 - 2022 роки

№	Основні послуги ТОВ «ФТП»	Роки			Всього
		2020	2021	2022	
1	Автомобільні перевезення (шт.)	18	366	526	910
2	Авіаційні перевезення (шт.)	14	26	34	74
3	Морські перевезення (шт.)	86	254	272	612
4	Брокерські послуги (шт.)	208	422	1834	2464
	Всього (шт.)	326	1068	2666	4060

Джерело: складено автором

Видно, що аналіз структури послуг за останні три роки вказує на попити на брокерські послуги, що становить значну частину загального обсягу послуг компанії. Проте важливо врахувати, що часто брокерські послуги надаються як комплексне обслуговування разом з транспортно-експедиторськими послугами для різних видів транспорту, яке включає як унімодальні, так і інтермодальні перевезення.

Отже, якщо розглядати за транспортно-експедиторським супроводом найбільша частина припадає на експедиторський супровід автомобільних та морських перевезень, а найменша, відповідно, на авіаційні.

Представимо на рис. 2.3. розподіл часток за всіма послугами транспортно-експедиторського обслуговування з врахуванням режиму вантажів.

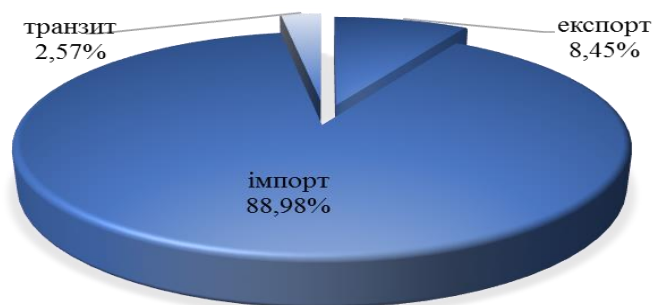


Рис. 2.3. Структура послуг за режимом оформлення вантажу

Джерело: складено автором

Співвідношення відсоткові часток режимів транспортування вантажів вказують на загальні тенденції в Україні стосовно переважання імпорту товарів над експортом. Крім того, логістична компанія активно розвиває свою присутність на ринку логістичних послуг у процесі перевезення між третіми країнами.

Оскільки, логістична компанія розпочала закупівлю власного транспорту лише у 2022 році, можна зазначити, що вона майже не володіє власним автомобільним транспортом. Замість цього, вона співпрацює з перевізниками на українському ринку, такими як: «Нова Пошта», «УкрПошта», «Делівері», «АвтоЛюкс», «Ін-Тайм» та «САТ».

ТОВ «ФТП» укладає угоди з провідними світовими експрес-перевізниками, такими як DHL, UPS, TNT, FedEx і взаємодіє з автоперевізниками, які на більшій частині представлені невеликими товариствами з обмеженою відповідальністю та фізичні особи-підприємства. Ці компанії, під час багаторічного співробітництва, виявили себе як надійні партнери. До них входять ТОВ «Пан Авто», ТОВ «Васт Транс», ТОВ «Еконо ЛТД», ТОВ «Кальберсон Лоджістикс Україна», ТОВ «Консалт-Авто», ТОВ «Новинка ЛТД» та інші (див. рис. 2.4).

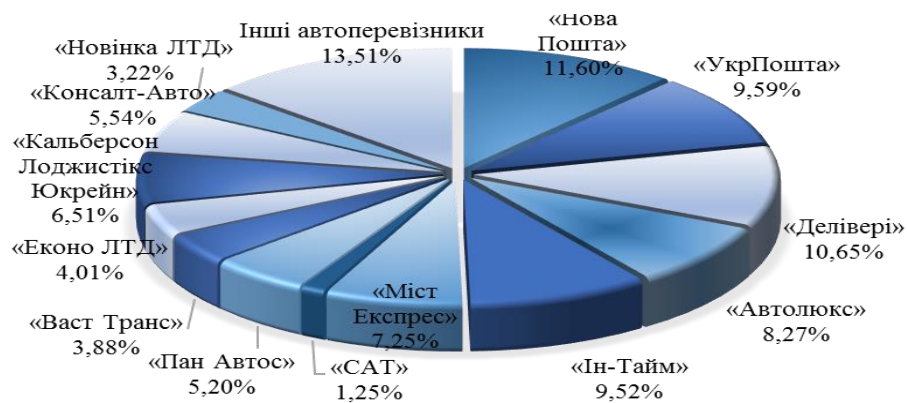


Рис. 2.4. Основні партнери-автоперевізники

Джерело: складено автором

Отже, основна частина автомобільних перевезень реалізується у співпраці з компаніями «Нова Пошта» та «Делівері». Важливо відзначити, що ці перевезення є внутрішніми, а серед значної частки міжнародних перевезень вони реалізуються в партнерстві з такими перевізниками, як ТОВ «Кальберсон Лоджистікс Україна» та ТОВ «Консалт-Авто».

Логістична компанія співпрацює з морськими лініями, надаючи експедиторський супровід під час морських перевезень, зокрема з такими як Hapag-Lloyd, Evergreen, MCS, Maersk, Samarine, ZIM та Yang Ming (див. рис. 2.5).

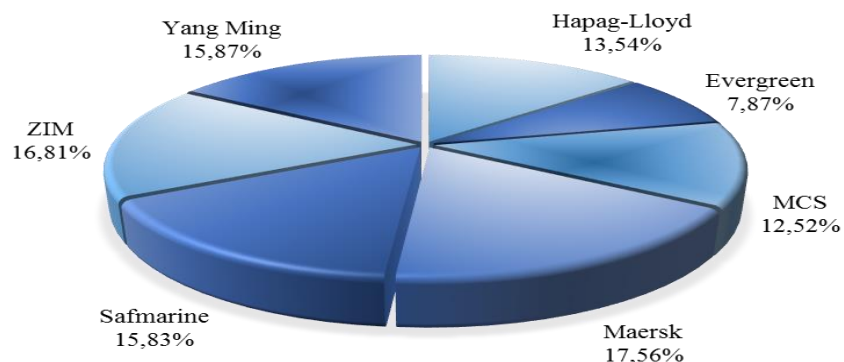


Рис. 2.5. Основні партнери - морські лінії

Джерело: складено автором

У цьому контексті основна частина послуг експедиторської діяльності під час морських перевезень реалізується з Китаю в Україну, що свідчить про угоди імпортерів. Серед клієнтів, які експортують товари, найбільший обсяг

послуг експедитора під час морських перевезень спрямовується до країн Європи, Північної та Південної Америки.

При наданні послуг транспортно-експедиторського для авіаційних перевезень, у співпраці з партнерами-перевізниками, логістична компанія користується послугами авіакомпаній, таких як: Міжнародні Авіалінії України, Austrian Airlines, British Airways, KLM, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Turkish Airlines та інші (див. рис. 2.6)

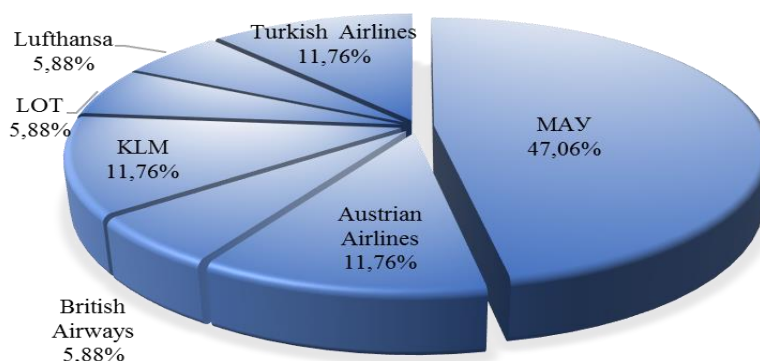


Рис. 2.6. Основні партнери - авіакомпанії

Джерело: складено автором

Під час надання транспортно-експедиційних послуг, компанія «ФТП» використовує сервіси українського авіаперевізника «МАУ», що пояснюється вигідними тарифами на перевезення та розгалуженою мережею маршрутів з та до України.

Аналіз доходів входить у склад економічної стратегії підприємства, спрямованої на створення економічних умов, які забезпечують компенсацію постійних витрат підприємства, покриття змінних витрат, залежних від обсягу реалізації продукції, а також на повну та своєчасну оплату всіх видів податків, обов'язкових платежів і гарантування отримання прибутку [21].

Доходи відіграють особливо важливу роль для підприємств, незалежно від їхньої форми власності, сфери діяльності та інших характеристик, тому аналіз доходів підприємства та факторів їх формування є ключовим при оцінці ефективності його діяльності.

Метою аналізу доходів є оцінка кінцевих результатів функціонування підприємства, вивчення основних причин та їх змін у динаміці, а також порівняння з аналогічними підприємствами у регіоні та індикаторами конкуруючих підприємств.

Стратегія аналізу доходів передабачає [22]:

- проведення аналізу обсягу оптимальних доходів та чинників, які допоможуть визначити їх розмір, рівень та ступінь достатності отримання доходів для забезпечення самофінансування розвитку підприємства;
- інформаційну базу для прийняття управлінських рішень;
- вибір інструментів та важелів для реалізації отримання доходів;
- формування найоптимальнішого плану доходів компанії;
- прогнозування варіантів отримання доходів за видами діяльності

Завдання аналізу доходів підприємства:

- пошук резервів збільшення доходів підприємства;
- оцінка впливу різних чинників на доходи підприємства;
- формулювання заходів щодо використання виявлених ресурсів у процесів аналізу;
- оцінка виконання самого плану, динаміки та структури доходів підприємства.

Розглянемо доходи підприємства за останні три роки (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяги доходів за 2020 - 2022 роки

№	Групи послуг ТОВ «ФТП»	Роки		
		2020	2021	2022
1	2	3	4	5
1	Автомобільні перевезення (грн.)	258 769,28	561 826,8	739 344,8
2	Авіаційні перевезення (грн.)	27 791,12	48 638,78	87 676,39
3	Морські перевезення (грн.)	894 691,92	669 001,9	691 224,6
4	Брокерські послуги (грн.)	18 133,84	21 066,83	51 855,2
5	Всього (грн.)	1 199 366,17	1 300 534,0	1 624 101,0

Джерело: складено автором

Аналізуючи наведені дані в табл. 2.2, спостерігається збільшення доходу з кожним роком, але в 2020 році морські перевезення були лідером, в порівнянні з наступними роками. По автомобільним перевезенням гарна динаміка доходів, в 2021 році доходи зросли аж на 303 057,52 грн., а в 2022 році на 177 518,0 грн. Авіаційні з кожним роком набирають обертів, адже спочатку доходи збільшились на 20 847,66 грн., а наступного року на 39 037,61 грн. Доходи по брокерським послугам протягом двох років збільшились лише на 2932,99 грн., а от на третій рік доходи збільшились на 30 788,37 грн.

Отже, дивлячись на загальну картину по доходам, найбільші доходи підприємству приносять послуга автомобільних перевезень та морських, на третє місце можна поставити авіаційні перевезення, а брокерські послуги посідають останнє місце по доходності.

Стан фінансів підприємства визначається ефективністю його виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності, оскільки всі ці аспекти взаємодіють між собою. У разі, якщо обсяги виробництва і реалізації продукції, робіт, послуг є великими, а їх собівартість низькою, прибутковість підприємства буде підвищеною. Це, в свою чергу, позитивно впливає на фінансовий стан компанії.

Фінансовий аналіз – це також, метод прогнозування та оцінки фінансового стану підприємства, використовуючи дані його фінансової звітності та оперативні інформації. Аналіз дозволяє виявити як слабкі, так і сильні сторони підприємства та його послуг, розглянути можливості для покращення фінансового стану підприємства в перспективі, а також визначити тенденції, на основі яких формується фінансова звітність [23].

Оцінка фінансового стану підприємства має на меті підвищення рентабельності на надані послуги, що є основою для стабільної функціонування компанії. Також вона спрямована на пошук резервів для розширення самого підприємства і виконання зобов'язань перед різними зацікавленими сторонами, такими як бюджет, працівники компанії, банки, інші організації та клієнти.

Показники оцінки фінансового стану підприємства повинні бути такими, щоб керівник, фінансист або будь-яка інша особа, пов'язана з підприємством економічними відносинами, могли отримати відповіді на питання про те, наскільки підприємство надійне як партнер у фінансовому відношенні. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо економічної доцільності утримання чи установа фінансових зв'язків з підприємством [24].

Взагалі, можна відзначити, що логістична компанія успішно функціонує, як підтверджують основні фінансові показники в табл. 2.3.

Отже, динаміка валового доходу та чистого прибутку є позитивна, що свідчить про зовнішньо нормальний стан справ у логістичній компанії, однак для більш детального розуміння необхідно провести більш повний аналіз.

Ліквідність підприємства визначається його здатністю ефективно конвертувати активи в грошові кошти для погашення зобов'язань.

Аналіз ліквідності важливий не лише для визначення поточних сум ліквідних активів, а й для прогнозування майбутніх змін у рівні ліквідності підприємства [25].

Таблиця 2.3

Основні фінансові результати логістичної компанії «ФТП» за 2020-2022

рр., тис. грн.

№	Вид послуги	Показник	Роки		
			2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
1	Транспортно-експедиторські послуги	Валовий дохід	1196,2	1338,2	2257,8
		Валові витрати	809,9	1132,2	2025,4
		Чистий прибуток	386,3	206,0	232,4
2	Брокерські послуги	Валовий дохід	1512,7	2734,9	5413,6
		Валові витрати	623,5	1142,8	2675,2
		Чистий прибуток	889,2	1592,2	2738,4
3	Разом	Валовий дохід	2708,9	4073,2	7671,4
		Валові витрати	1433,4	2275,0	4700,5
		Чистий прибуток	1275,5	1798,2	2970,8

Джерело: складено автором

Сьогодні ми проведемо розрахунок поточних показників ліквідності, ці озрахунки та рекомендоване значення показників наведено в табл. 2.4.

Розрахунок показників ліквідності

№	Показники	Характеристики Показника	Методика розрахунку	Рекомендоване значення коефіцієнта	2021 рік	2022 рік	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути виплачена за рахунок найбільш ліквідних активів на момент складання балансу	$K_{аб.л} = \frac{\phi.1(p.220 + p.230 + p.240 + p.150)}{p.620(\phi.1)}$	0,2–0,35	0,125	0,18	0,055
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути виплачена не лише за рахунок грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень, а й за рахунок очікуваних платежів від дебіторів	$K_{шв.л} = \frac{\phi.1(p.260 - (p.100 + p.140) + p.270)}{\phi.1(p.620 + p.630)}$	0,6–0,8	0,883	1,298	0,415
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	В якій частині оборотні активи покриваються короткостроковим и зобов'язаннями	$K_{заг.л} = \frac{\phi.1 p.260}{\phi.1 p.620}$	1 – 2	1,960	3,058	1,098
4	Чистий оборотний капітал (ЧОК)	Свідчить про перевищення обігових активів над поточними пасивами	$ЧОК = \phi.1 p.260 - \phi.1 p.620$	Не менше 10% загального обсягу оборотних активів	19621,2	32316,0	12694,8

Джерело: складено автором

В результаті проведення аналізу ліквідності підприємства виявлено, що коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт загальної ліквідності відходять від норми.

Аналіз ліквідності доповнюється вивченням платоспроможності, що визначає, наскільки ефективно підприємство може вчасно та повністю виконувати свої фінансові зобов'язання, що виникають з кредитних та інших грошових операцій і мають визначені строки сплати.

Рекомендується аналізувати платоспроможність підприємства як на поточний, так і на прогнозований період.

Оцінка платоспроможності та фінансової стійкості підприємства необхідна для визначення його здатності вчасно та повністю виконати платіжні зобов'язання, що випливають з кредитних та інших грошових операцій і мають визначені терміни сплати [26].

Платоспроможність підприємства визначається його здатністю робити платежі за допомогою наявних ресурсів або засобів, які стабільно поповнюються завдяки його діяльності. Стійкість фінансів підприємства має глибоку взаємодію з його перспективною платоспроможністю, аналіз якої дозволяє визначити фінансові можливості підприємства на відповідну перспективу.

Оцінка фінансової стійкості підприємства спрямована на об'єктивний аналіз обсягу та структури його активів і пасивів з метою визначення рівня фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності його статутним цілям. Для цього рекомендується проводити оцінку поетапно, використовуючи комплекс показників [27].

Розрахунок та рекомендоване значення показників наведено в табл. 2.5.

Ділова активність представляє собою комплексну характеристику, яка відображає напрямки та зусилля підприємства в досягненні своїх цілей та забезпеченні сталого розвитку в умовах ринкового середовища. Оцінка та аналіз ділової активності допомагають приймати управлінські рішення з метою підвищення конкурентоспроможності.

Розрахунок показників платоспроможності та фінансової стійкості
підприємства

№	Показники	Характеристики Показника	Методика розрахунку	Рекомендоване значення коефіцієнта	2021 рік	2022 рік	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Відображає питому вагу власного капіталу в валюті балансу	$K_{авт.} = \frac{(ф.1)(р. 380 + р. 430)}{р. 640(ф.1)}$	>0,5 (чи 50 %)	1,043	0,977	-0,066
2	Коефіцієнт маневреності	Відображає питому вагу вільних грошових коштів у власному капіталі підприємства	$K_{ман.} = \frac{(ф.1)(р. 380 - р. 080)}{р. 380(ф.1)}$	0,3–0,4	0,239	0,238	-0,001
3	Коефіцієнт заборгованості	Характеризує частку залучених засобів у загальній сумі активів	$K_{забор.} = \frac{(ф.1)(р. 480 + р. 620)}{(р. 380 + р. 430)(ф.1)}$	0,5–0,7	0,27	0,187	-0,083
4	Коефіцієнт фінансування	Відображає співвідношення між власними та запозиченими коштами	$K_{фін.} = \frac{(ф.1)(р.430 + р.480 + р.620)}{р.380(ф.1)}$	>1,0	0,278	0,196	-0,082
5	Коефіцієнт фінансової напруги	Показує питому вагу запозичених коштів в валюті балансу позичальника	$K_{фін.напр.} = \frac{(ф.1)(р.430 + р. 480 + р. 620)}{р. 640(ф.1)}$	< 0,5	0,241	0,158	-0,083
6	Коефіцієнт загальної фінансової стійкості	Показує питому вагу засобів, які має в своєму розпорядженні підприємство в валюті балансу	$K_{фін.ст.} = \frac{(ф.1)(р.380 + р.430)}{(р.480 + р.620)(ф.1)}$	0,8–0,9	5,333	7,684	2,351

Джерело: складено автором

Основними цілями оцінки ділової активності є:

- забезпечення ефективного управління для досягнення розвитку;
- підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Ділова активність підприємства визначається рівнем ефективного використання його ресурсів. Для цього використовуються різні показники оборотності, які дозволяють визначити, наскільки швидко певні ресурси обертаються в процесі діяльності підприємства. [28].

Для підвищення ділової активності підприємства передбачають реалізацію наступних заходів:

- вдосконалення стратегії та тактики зовнішньо-економічної діяльності підприємства;
- покращення якості надання послуг та товарів, одночасно забезпечуючи підвищення конкурентоздатності в сфері послуг та виробництва;
- підвищення коефіцієнтів завантаженості та оборотності;
- вивчення продуктивності працівників, яке призведе до поліпшення організаційної структури підприємства;
- шляхом вдосконалення систем управління, оперативного оновлення обладнання та підняття техніко-технологічного рівня виробництва мета полягає в прискоренні використання досягнень науково-технічного та організаційного прогресу.

Можна стверджувати, що ефективність використання ресурсів при правильній постановці цілей та визначенні пріоритетів компанії залежить від рівня ділової активності підприємства.

Якщо фінансисти та менеджери підприємства будуть проводити об'єктивну оцінку ділової активності, це надасть можливість вчасно виявляти ризики та негативні тенденції, передбачати їх та уникати в майбутньому, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства.

Розрахунок та рекомендоване значення показників наведено в табл. 2.6.

В результаті проведення аналізу платоспроможності та фінансової стійкості підприємства виявлено, що коефіцієнти відходять від норми та можливість підприємства вчасно та повністю виконати свої платіжні зобов'язання є недостатньою, а аналіз ділової активності підприємства показує, що тривалість операційного циклу має позитивну динаміку.

Розрахунок показників ділової активності

№	Показники	Харак-ки Показника	Методика розрахунку	Рекоменд. значення коефіцієнта	2021 рік	2022 рік	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт оборотності активів	Виражає ефективність використання всіх активів	$K_{\text{обор.ак.}} = \frac{p. 035 (\text{ф.2})}{\overline{OA}_{\text{cp}}}$	Збільшення	1,879	2,273	0,394
2	Коефіцієнт оборотності запасів	Виражає ефективність використання запасів	$K_{\text{обор.зап.}} = \frac{p. 040 (\text{ф.2})}{\overline{Z}_{\text{cp}}}$	Збільшення	4,408	4,895	0,487
3	Тривалість одного обороту запасів		$T_{\text{обор.зап.}} = \frac{360}{K_{\text{обор.зап.}}}$	Зменшення	117,600	105,906	-11,694
4	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Відображає швидкість погашення дебіторської заборгованості	$K_{\text{обор.деб.заб.}} = \frac{p.035(\text{ф.2})}{\overline{DЗ}_{\text{cp}}}$	Збільшення	11,466	13,878	2,412
5	Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості		$T_{\text{обор.деб.заб.}} = \frac{360}{K_{\text{обор.деб.заб.}}}$	Зменшення	45,214	37,354	-7,860
6	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Відображає швидкість погашення кредиторської заборгованості	$K_{\text{обор.кред.заб.}} = \frac{p.040(\text{ф.2})}{\overline{KЗ}_{\text{cp}}}$	Зменшення	7,324	8,155	0,832
7	Тривалість обороту кредиторської заборгованості		$T_{\text{обор.кред.заб.}} = \frac{360}{K_{\text{обор.кред.заб.}}}$	Збільшення	70,780	63,563	-7,217
8	Тривалість операційного циклу		$T_{\text{опер.ц.}} = T_{\text{обор.зап.}} + T_{\text{обор.деб.заб.}}$	Зменшення	162,814	143,260	-19,554

Джерело: складено автором

Наступним показником який буде розраховано – це рентабельність. Роль цього показника вважається вельми значущою на підприємстві, оскільки він є основним критерієм ефективності діяльності та зростання підприємства, забезпечуючи підвищення його фінансової стійкості. Рівень рентабельності дозволяє оцінити реальність отримання відсотків за зобов'язаннями.

Рентабельність представляє собою прибуток від факторів виробництва, як винагороду за підприємницьку активність, впровадження нововведень і здатність ризикувати в умовах невизначеності. Цей показник також є важливим для осіб, які надають грошові позики та кредити.

Сутність рентабельності виявляється у виконанні таких функцій:

- заохочує працівників до збільшення продуктивності праці;
- виконує значущу роль у стабілізації темпів розширеного відтворення основних засобів;
- виступає як критерій ефективності використання ресурсів та загальної продуктивності підприємства;
- служить індикатором, що відображає зміну вартості капіталу [29].

Оцінка ефективності використання ресурсів підприємства здійснюється через аналіз його рентабельності. Спеціалісти рекомендується розробити докладний план дій для підвищення рентабельності підприємства після проведення детальної діагностики та виявлення проблем.

Розрахунок та рекомендоване значення показників наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок показників рентабельності

№	Показники	Характеристики показника	Методика розрахунку	Рекомендоване значення коефіцієнта	2021 рік	2022 рік	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Економічна рентабельність активів	Відображає питому вагу валового прибутку, що припадає на 1 грн активів	$R_{\text{акт.}} = \frac{p.050 (\text{ф.2})}{\bar{A}_{\text{ср}}}$	Збільшення	0,055	0,086	0,031
2	Економічна рентабельність оборотних активів	Відображає питому вагу валового прибутку, що припадає на 1 грн оборотних активів	$R_{\text{обор.акт.}} = \frac{p.050 (\text{ф.2})}{\overline{OA}_{\text{ср}}}$	Збільшення	0,186	0,289	0,103

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Чиста рентабельність власного капіталу	Відображає питому вагу чистого прибутку, що припадає на 1 грн власного капіталу	$R_{\text{вл. кап.}} = \frac{p. 220 (\text{ф.2})}{\text{ВК}_{\text{ср}}}$	Збільшення	0,227	0,076	-0,151
4	Операційна рентабельність продажу	Відображає питому вагу чистого прибутку в чистій виручці від реалізації	$R_{\text{продаж}} = \frac{p.220 (\text{ф.2})}{p.035 (\text{ф.2})}$	Збільшення	0,132	0,036	-0,096

Джерело: складено автором

В результаті проведення аналізу рентабельності підприємства встановлено, що чистий прибуток власного капіталу та операційна рентабельність продажу вказують на зменшення, про що свідчить відхилення від норми та що ступінь ефективності використання ресурсів низький, отже на ці чинники варто звернути увагу для покращення отриманих результатів.

Підводячи підсумки можна визначити, що в цілому компанія з логістики «ФТП» активно діє на ринку міжнародних експедиторських послуг, перевезень та митної діяльності і проявляє динамічний розвиток, загалом переважає напрямом - імпорт та структура послуг за три роки свідчить про перевагу попиту на брокерські послуги.

Щодо платоспроможності та фінансової стійкості підприємства було виявлено, що коефіцієнти відходять від норми та спроможність підприємства свої платіжні зобов'язання має виконати своєчасно і повністю. В результаті проведення аналізу ділової активності підприємства виявлено, що тривалість операційного циклу має позитивну динаміку.

А чиста рентабельність власного капіталу та операційна рентабельність продажу зменшуються, про що свідчить відхилення від норми та що ступінь ефективності використання ресурсів низький, отже на ці чинники варто

звернути увагу для покращення отриманих результатів, щоб в перспективі покращити ефективність діяльності підприємства.

Наступним основним критерієм оцінки роботи підприємства є його конкурентоспроможність.

Загалом, сучасна підприємницька діяльність відзначається високим рівнем конкуренції. Конкуренція визначається як змагання між різними юридичними або фізичними особами (конкурентами) на певному ринку, які мають спільну мету. З погляду підприємства ця мета полягає в досягненні максимального прибутку шляхом формування сприятливого оточення [30].

Відомо, що перш ніж покращувати структуру управління компанії, необхідно зробити аналіз та визначити ключових конкурентів на ринку, адже конкурентний аналіз є першим кроком перед розробкою маркетингової стратегії нової послуги. Цей аналіз включає вивчення діяльності основних гравців, в нашому випадку-це великі логістичні компанії. Якщо правильно виконати аналіз та оцінку конкурентного середовища підприємства, то спеціаліст зможе обрати правильні канали комунікації, знизити операційні ризики та створити конкурентну перевагу новим продуктом.

Для збору інформації важливо застосувати всі існуючі методи отримання інформації про конкурентів.

Джерелами отримання інформації можуть бути: клієнти, працівники компанії-конкурента, семінари, виставки, конференції, інтернет ресурси тощо.

Можна застосувати такі методи збору інформації:

1. Опитування клієнтів. Цей метод являється кількісним або якісним збором думок та уявлень клієнта про конкурентів серед різних цільових груп для виявлення слабких та сильних сторін компанії.

2. Опитування менеджерів з продажу. Через торговий персонал дуже легко отримувати інформацію у вигляді презентацій, спеціальних програм конкурентів.

3. Опитування експертів ринку. З їхньою допомогою можна отримати інформацію щодо якості та умов викладення товару, стратегій та асортименту компанії.

4. Тематичні виставки, семінари та конференції. Це найвдаліший метод отримання інформації, адже тоді всім зрозуміло звідки ви дізнались інформацію та з даного джерела можна отримати інформацію саме про учасників ринку, контактах, побачити як вони працюють, які фішки пропонують клієнтам, як поводять себе на ринку.

5. Пошук в інтернеті. В сучасному світі можна знайти досить багато інформації, але іноді це буває важко. Влучним в цій ситуації буде промоніторити відгуки клієнтів, новини про компанію, звернутись до соціальних мереж та переглянути сайти конкурентів.

6. Вивчення галузі оглядів. Деякі компанії часто публікують свої фінансові показники, відкриті рейтинги, ключові характеристики, часом це можна знайти навіть на сайті компанії.

7. Вивчення клієнта з середини. До цього методу можна залучити іншу людину або ж самому представитись клієнтом та запитати те, що цікавить [31].

Відомо, що перш ніж покращувати структуру управління компанії, необхідно зробити аналіз та визначити ключових конкурентів на ринку, адже конкурентний аналіз є першим кроком перед розробкою маркетингової стратегії нової послуги. Цей аналіз включає вивчення діяльності основних гравців, в нашому випадку-це великі логістичні компанії. Якщо правильно виконати аналіз та оцінку конкурентного середовища підприємства, то спеціаліст зможе обрати правильні канали комунікації, знизити операційні ризики та створити конкурентну перевагу новим продуктом.

Конкурентами ТОВ «ФТП» можна віднести майже всі логістичні оператори, які надають міжнародні транспортно-експедиційні послуги з використанням морських, авіаційних та автомобільних перевезень в комплексі з брокерськими послугами.

Хочу виділити такі основні логістичні компанії, які на мою думку, являються найбільш конкурентними серед інших, це: ТОВ «Заммлер Україна» (Zammler), ТОВ

«Вінго Експрес» (Wingo), ТОВ «Дхл Інтернешнл Україна» (DHL), ТОВ «Міст Експрес» (Meest Exspress) та ТОВ «Нова Пошта Глобал» (Nova Global).

Так, як компанія надає різні види послуг «ФТП», то ми не можемо прив'язуватись до якогось одного напрямку і це добре, адже свідчить про багатофункціональність та комплексність організації в наданні послуг.

Враховуючи популярність на морські перевезення вантажів з Китаю, компанія «ФТП» має широку мережу партнерів у найбільших припортових та портових містах Китаю таких, як: Гуанчжоу, Шеньчжень, Нінбо, Шанхай, Циндао та інших.

Великим попитом користуються перевезення збірних вантажів, компанія FTP запустила в роботу власний LCL консоль з портів Шанхай, Шеньчжень та Нінбо через порти Польщі до Києва та навіть створила у морському відділі окремий міні-відділ, який рахує поставки на власний сервіс. Цей відділ складається з 5 людей та у 2023 році LCL відділ відвідував виставку День Логіста зі стендом.

Переваги такого сервісу – це перш за все швидкість, адже за рахунок прямого сервісу мінімізується ризик затримок у транзиті, а вивіз із поту у контейнері дозволяє швидко експедирувати контейнер. Другою перевагою цього сервісу є контроль та швидкість зворотнього зв'язку, тому що керівник відділу LCL перевезень розмовляє китайською мовою та постійно на зв'язку з агентами, що забезпечує швидкий відгук та посилений контроль за процесом перевезення. Бонусом послуги є комплекс доставки та оформлення вантажу на митно- ліцензійному складі в Києві.

Найбіша частка збірних вантажів здійснюється такими компаніями, як: Міст Експрес, Нова Пошта, Делівері та іншими.

Враховуючи, що до 2022 року компанія не мала власного автопарку, протягом 11 років відділ автоперевезень напрацьовував базу надійних

перевізників для доставки як збірних, так і повних вантажів. Згодом компанія планує розширювати свій автопарк, а на сьогодні має в складі власного автопарку декілька автомобілів - це авто Мега, яке вміщає 100 м³, 22 т вантажу і може перевозити небезпечні вантажі та має GPS-трекер та Reno Master, яке націлене на перевезення вантажів до 880 кг. Ці автомобілі переважно націлені на конкретні задачі та їздять на експорт або на імпорт з Німеччини, Польщі, Нідерландів, Бельгії та Великобританії.

Також, у відділі автомобільних перевезень є два турецькомовних логісти, що дозволяє дешевше закривати напрямок Туреччини, адже турецькі перевізники не дуже люблять спілкуватись з українськими компаніями та починають збільшувати ціни, а на їхній мові можна домовитись про гарну ціну.

Щоб проаналізувати хто з обраних підприємств буде найбільш конкурентний використаємо метод порівняння з зіставленням аналогічних параметрів (див табл. 2.8.)

Отже, з таблиці видно, що всі компанії подібні між собою та мають подібний список послуг. Єдиним найбільшим відмінком від інших компаній у «ФТП» є те, що вони не надають кур'єрські послуги. Найдовше на ринку України знаходиться DHL, далі з різницею в 2 роки один між одним йдуть Meest Express, Zammler, Wingo та FTP, а Nova Global на ринку України знаходиться найменше.

Також, можна виділити, що Zammler має власний автопарк, до складу якого входить 167 автомобілів, за рахунок чого, компанія також займається перевезеннями по Україні. Ще компанія має представництва в Казахстані, Польщі та Китаї [32].

Компанія Wingo здійснює доставку в Україну як з основних промислових країн світу, таких як: Китай, США, Німеччина, Великобританія, Італія, Франція, Індія, Бразилія, та інших, так і з екзотичних - наприклад, з Марокко, Нігерії або Філіппін [33].

DHL здійснює автомобільні перевезення по всій Європі, залізничні перевезення можуть здійснювати між Європою та Азією і по території Європи,

Аналіз конкурентів ТОВ «ФТП»

Назва компанії	Скільки років працює на ринку України	Асортимент послуг	Ціна	Якість	Клієнти
FTP (м. Київ)	12 років	-митна логістика -фінансова логістика -контрактна логістика -транспортна логістика	Висока	Висока	ТОВ «Сільпо», ТОВ «Райфіл», ТОВ «Спецшина», ТОВ «Дельта Медікал», ТОВ «Ібіс»
Zammler (м. Київ)	16 років	-контрактна логістика -транспортна логістика -митна логістика -доставка по Україні	Висока	Висока	ДП «Адідас-Україна», ТОВ «Овіотіка», ТОВ «Ортотехно», ТОВ «Черкаський Полімер», ПП «Ламінар-Україна»
Wingo (м. Київ)	14 років	-доставка «під ключ» морем, авіа, залізницею -брокерські послуги	Середня	Середня	ТОВ «Техно Кар Компані», ТОВ «Металлікум.КРМ», ТОВ ВП «Термоліт Плюс», ПП «Радіо Дім»
DHL (м. Київ)	32 роки	-кур'єрські послуги -транспортна логістика -митна логістика -контрактна логістика -складська логістика	Середня	Середня	ТОВ НВП «Техносервіспривод», ТОВ «Алварк Україна», ТОВ ПП «Асбіс-Україна», ТОВ «Патон Турботек»
Meest Express (м. Львів)	18 років	-кур'єрські послуги -транспортна логістика	Низька	Середня	ТОВ «АТЛ», ТОВ «Біле Сухе Продакшн», ТОВ «Уанпрайс Рітейл Групп», ПП «Лео Кераміка», ТОВ ТК «Рукавичка»
Nova Global (м. Київ)	8 років	-кур'єрські послуги -транспортна логістика -митна логістика	Низька	Низька	ТОВ «Айхерб», ТОВ «Доттера Юкрейн», ТОВ «Вікторія Сікрет», ТОВ «Культ Краси»

а міжнародні та авіа перевезення по всьому світу. Також, є окремо складські рішення для морських, авіа та залізничних перевезень та окремо для автомобільних [34].

Meest Express надає поштово-логістичні послуги у 40 країнах світу, серед яких: Україна, США, Канада, Німеччина, Великобританія, Франція, Італія, Іспанія, Греція, Португалія, Чехія, Польща, Китай, Казахстан, Грузія, Узбекистан, Вірменія, Азербайджан, Ізраїль та інші. Також, надає фінансові послуги для компаній та фізичних осіб [35].

Штаб Nova Global квартира знаходиться в м. Києві, а офіс розвитку бізнесу в США (Нью Йорку). Цей логістичний оператор активно розвиває свою діяльність у країнах Північної та Південної Америки, в Азіатсько-Тихоокеанського регіону, а також Великобританії та Україні. Крім цього, він активно розширюється шляхом відкриттям філій в Україні, Польщі, Литві, Молдові, Чехії, Німеччині та Румунії [36].

Щодо клієнтів представлених компаній, можна сказати, що кожна має досить відомих клієнтів і це показує досить високий рівень. Також хочу відмітити, що ще компанія FTR має таких відомих та великих клієнтів:

- в сегменті алкогольних напоїв: ТОВ ЗЛЗ «Златогор», ТОВ НВП «Гетьман»;
- в сегменті харчової продукції: ТОВ «Фоззі Груп», ТОВ «Таврія-В»;
- в сегменті фармацевтики: ТОВ «Дельта Медікел», ТОВ «Фармекс Груп»;
- в сегменті метичного обладнання: ТОВ «Екомед», ТОВ «Біомед Лтд»;
- в сегменті ветеринарії: ТОВ «Амковет-Україна», ТОВ «Компанія Біовет»;
- в сегменті косметики: ТОВ «Сістерс Арома», ТОВ «Супермаш»;
- в сегменті одягу: ТОВ «Вовк Груп», ТОВ «Олтекс»;
- в сегменті сантехніки: ТОВ «Райфіл Україна», ТОВ «Екоприлад»;
- в сегменті електроніки: ТОВ «Дісі Лінк»;

- в сегменті меблів: ПОГ «Ламвир ЗРООІ Успіх», ПАТ «Енран»;
- в сегменті пожежного обладнання: ТОВ «Пожежні Інновації», ТОВ «Пожзахист»;
- в сегменті металоконструкцій: ПП «Пружинний центр Україна», ТОВ «ДП-Проінструмент»;
- в сегменті будівельної продукції: ТОВ «Росбуд Компані», ТОВ «Капітал Рост»;
- в сегменті шин: ТОВ «Техношина», ТОВ «Спецшина Україна»;
- в сегменті автомобілей: ТОВ «Дніпропетровський автоцентр МАЗ», ТОВ «Мотор Девелопмент Груп»;
- в сегменті авто та агро запчастин: ТОВ «Укравтозапчастина», ТОВ «Агро Деталі Дніпро»;
- в сегменті техніки: ТОВ «Ландтех», ТОВ «НФМ Агро»;
- в сегменті товарів подвійного призначення: ТОВ «Тактичні Системи», Фонд Сергія Притули.

Кожна компанія по своєму цікава, але я вважаю, що головне для перевезення - це якість послуг. Можливо компанія «ФТП» не має настільки розгорнутись послуг як інші, а саме великого власного автопарку, регулярних доставок в екзотичні місця, повністю налагоджених залізничних шляхів та кур'єрських поставок, але саме за якість компанія відповідає 100% та бонусом має турецькомовних та китайськомовних логістів. Великим результатом та якісним показником є перелік клієнтів, які є в ФТР, також, це ще раз підкреслює, що компанія якісно надає послуги, адже великі компанії не будуть працювати з будь-ким.

На мою думку, одним з основним конкурентів ТОВ «ФТП» з вищеперечислених компаній в таблиці є ТОВ «Заммлер Україна».

Для підвищення конкурентоспроможності компанії, можна порадити :

- По можливості розширювати власний автопарк, адже на цей фактор багато клієнтів звертає увагу, адже часта фраза клієнтів у відмові співпраці «ми співпрацюємо напряму з перевізниками».

- Дотримуватись пункту «якість».
- Зосередити увагу на відмінних знаннях власних послуг та вмінню розповісти про унікальні послуги компанії.
- Знайти унікальність в своїх послугах та концентруватись та тому цільовому рівні, для якого важливі ці унікальні характеристики.
- Постійно проводити моніторинг конкурентів та появи нових гравців на ринку міжнародних транспортно-експедиційних та митних послуг.
- Коцентруватись на побудові таких відносин з клієнтом, щоб він не зміг перейти до іншого партнера навіть якщо він буде більш вигідний.
- Застосовувати всеможливі акційні, договірні пропозиції для побудування тривалих відносин з клієнтом.
- Зниження цінової політики компанії.
- Постійно розширювати портфель клієнтів.
- Заохочувати клієнтів групи А спеціальними програмами та пропозиціями.
- Усувати недоліки по роботі з клієнтами.
- Покращувати та розширювати послуги компанії.

2.3 Оцінка управління бізнес-процесами на підприємстві

В 21 столітті цифровізація відіграє дуже велику роль, як в житті людини, так і в житті підприємства. В нашому сьогоденні цифрові технології на підприємствах впроваджують як частина бізнес-процесів за допомогою яких, можна управляти, проводити аналіз та здійснювати контроль. Впровадження цифрових технологій пов'язано з тим, що вони дозволяють підвищити ефективність і конкурентоспроможність на ринку, в тому числі завдяки здатності швидко і безболісно адаптуватися до постійних змін. Цифрова трансформація вимагає постійних змін в бізнес-процесах та економічних відносинах в середині та навколо підприємства. Застосування цифровізації на підприємстві забезпечує зменшення витрат, сприяє більш ефективному

прийнятті рішень та продуктивності працівників. Також, одним з основних переваг є те, що за допомогою цифрових технологій можна проводити діяльність з різних куточків світу, проводити зустрічі, конференції та навіть укласти договори з іноземними партнерами.

Цикл управління бізнес-процесами (визначення процесу-моделювання-виконання-моніторинг-оптимізація) відповідає принципу постійного вдосконалення. Коли організація формалізує свої процеси, підвищується їхня продуктивність та якість, спрощується та оптимізується виконання, і, як наслідок, покращується робота всього підприємства [37].

Проаналізувавши цифровізацію ТОВ «ФТП», хочу виділити прогрес цифровізацій технологій на підприємстві за роки функціонування, вони наведені на рис. 2.7.

Цифрові технології підприємства, які були впроваджені у бізнес-процеси дивлячись на рисунок вище, я умовно можу поділити на 2 технологічних етапи - це автоматизація та віртуалізація. До автоматизації можна віднести всі автоматизовані системи управління бухгалтерським, управлінським обліками та кадрами підприємства, управління взаємодією з клієнтами за допомогою застосування CRM-системи, системи управління бізнес-процесами за допомогою ERP, до віртуалізації я б віднесла застосування інтернет-банкінгу, створення веб- сайту та реєстрацію в соціальних мережах, впровадження віддаленого доступу та застосування реклами.

Логістичні підприємства, а в тому числі і ТОВ «ФТП» надають послуги в інформаційно-організаційному характері та використовують у досить великому обсязі цифрові технології на підприємстві. Адже за для продажу послуг необхідно проробити ряд роботи, а саме: обробити запит який надав клієнт, зв'язатись з перевізниками, якщо це автотранспорт, якщо це морський транспорт, то зв'язатись з агентами та морськими лініями, якщо цікавлять брокерські послуги, то вийти на зв'язок з митницею, знайти вільний інструмент для закриття поставленої задачі домовитись з підрядниками та з клієнтом про

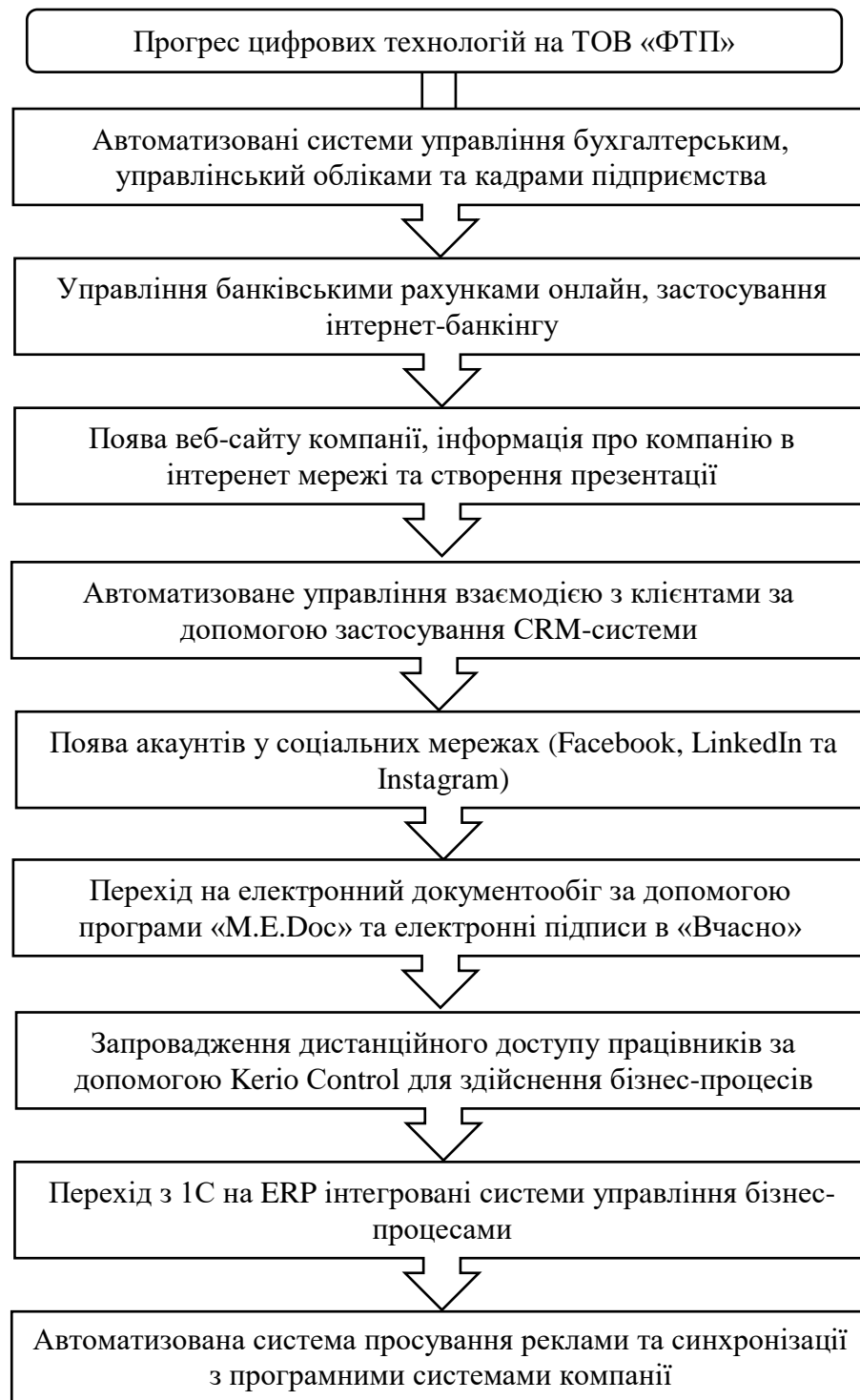


Рис. 2.7. Прогрес цифровізації бізнес-процесів ТОВ «ФТП»

Джерело: складено автором

ціну та співпрацю, оформити заявки та підписати договори, поставити транспорт, здійснити експедирування, доставити вантаж та вивантажити, розібратись з платіжними системами і все відбувається в цифровому режимі,

адже всі 3 сторони: експедитор, перевізник та клієнт знаходяться в різних країнах та містах.

Нижче пропоную розглянути програми, які використовує підприємство для управління бізнес-процесами.

Звичайно, як і у всіх інших компаніях, «ФТП» має серверне програмне забезпечення, яке дозволяє всім працівникам компанії отримати доступ до загальної інформації та ресурсів компанії. Кожен працівник компанії має власний пароль, який дає доступ працівнику на сервер. На сервері знаходяться всі програми, які використовуються співробітниками. На диску є файли кожного відділу, які мають обмежений доступ. Тобто в папку Lawyers можуть зайти тільки працівники юридичного відділу, а в папку під назвою Sales - тільки відділ продажів, по такому ж принципу працюють інші відділи, але є папка з назвою Public до якої мають доступ всі. В цій папці зберігаються загальнодоступна інформація типу шаблонів договорів, контактів співробітників, корпоративні фото та інше. Сервер на підприємстві необхідний в першу чергу для зберігання конфіденційності інформації як про клієнтів компанії, так і про саме підприємство яке здійснює будь-яку діяльність.

В компанії є три проєкт-менеджера, один з них займається питаннями по використанню CRM-системи, відповідно інші два займається питаннями по використанню ERP.

Саме CRM-систему використовують менеджери та телемаркетологи з відділу продажів, щоб відслідковувати спілкування з клієнтами.

CRM (Customer Relationship Management), у перекладі з англійської - керування стосунків з клієнтами, тобто ця програма була створена для взаємодії з підприємців з користувачами. Можна сказати, що CRM-система - це база клієнтів компанії, в якій є детальна інформація про кожну людину, яка якось взаємодіяла з вашою компанією. Цей інструмент автоматизовано дозволяє проводити облік запитів, відстежувати клієнтів та мати в доступі інформацію про них, вести облік замовлень, відстежувати запити покупців, та мати доступ до їхньої особистої інформації.

Отже, CRM-система включає в себе: керування задачами, контроль фінансів, інтеграцію з телефонією, соціальними мережами та електронною поштою, автоматизацію документообігу, відстеження ключових показників ефективності (KPI) та аналітику [38].

Коли в компанію приходять нова людина, вона може скористатись допомогою проєкт-менеджера та ознайомитись з правилами роботи в системі за допомогою відео уроку, який завантажений на сервері для новачків. Там описується використання програми з нуля, а саме такі основні функції як: обробка дзвінків, внесення інформації, передача клієнта від телемаркетолога до менеджера, формування запиту від клієнта, що саме потрібно дізнатись для оформлення та обробки інформації, розподі та фільтри тощо.

Проєкт-менеджер за допомогою CRM-системи кожен тиждень, місяць та рік робить звіти з показниками роботи відділів для керівництва, звіти по роботі кожного менеджера для самоаналізу, відслідковує які клієнти за ким закріплені та кому має йти бонус за пророблену роботу. Також, CRM-система дуже зручна для відділу продажів, адже кожен менеджер окремо має свої воронки та проєкти в яких працює, там записана вся пророблена робота по спілкуванню з клієнтом, його проблемні моменти, його котування та напрямки роботи. Тобто менеджер аналізує компанію та записує всю можливу інформацію яку вдалось знайти про клієнта за допомогою різних ресурсів (конкурентів, виставок, асоціацій, пошукових баз, інтернету тощо). Так як робота з одним клієнтом може тривати навіть по декілька років, то прочитавши коментарі, які записував при спілкуванні, менеджер вибудовує свою манеру спілкування з кожним клієнтом. У випадку заключення договору та заявки система переводить компанію в інший тип, далі ця компанія синхронізується в ERP для того, щоб оперативний менеджер, який поставив транспорт міг занотовувати деталі по співпраці з клієнтом, робити рахунку, які будуть відображатись в бухгалтерії. Тобто, CRM використовується для комінукування та взаємодії з клієнтами, а ERP допомагає управляти іншими бізнес-процесами.

До початку повномасштабного вторгнення компанія використовувала програми 1С:Підприємство Бухгалтерія, 1С:Підприємство Управління виробничим підприємством, 1С:Підприємство Зарплата і управління персоналом, після ситуації яка склалась в нашій країні, компанія почала шукати альтернативи та перейшла на таку програму ведення бізнесу як ERP-система (Enterprise Resource Planing) [39].

ERP-система - це програмне забезпечення, яке допомагає здійснювати контроль над внутрішніми процесами компанії та приймати правильні управлінські рішення. Вона ідеально підходить для логістичної компанії, адже для продажу та закриття послуги клієнта є необхідність в опрацюванні великої кількості інформації та залучення безліч відділів для закриття однієї задачі, бо основне завдання цієї програми полягає в автоматизації бізнес-процесів компанії та управлінських функцій.

Працює ця система за допомогою окремих модулів в програмі, які поєднуються між собою, через це цією програмою можуть користуватись різні відділи. Відповідно кожен модуль відповідає за конкретний відділ та сферу діяльності: бухгалтерія та фінанси, кадри, продажі та маркетинг, логістика, закупівлі та планування.

Програма Microsoft Dynamics 365 Business Central (попередня назва Microsoft Dynamics NAV [40] - об'єднує бізнес рішення ERP і CRM) містить такі модулі:

- Управління фінансами (Finance management). Згідно міжнародних та національних стандартів ERP допомагає автоматизувати фінансовий облік на підприємстві.
- Продажі та маркетинг (Sales and marketing). В цьому модулі програма допомагає з вибудовуванням процесу продажів, з управління цінами на послуги, формування документів по продажу та інше.
- Планування постачання (Supply planning and availability). За допомогою цього модуля логістам зручніше планувати маршрути, терміни поставок, а керівництву аналізувати потреби компанії та прогнозувати продажі.

- Закупівлі та кредиторська заборгованість (Purchasing and payables).

ERP допомагає планувати закупівлі офіс-менеджеру, а фінансовому відділу виділяти кошти на ці закупівлі та контролювати заборгованості клієнтів.

- Управління проєктами (Project management). Проєкт-менеджерам зручно планувати облік виконання проєктів, а керівництву планувати виділення ресурсів на ці проєкти.

- Управління сервісом (Service management). Цей модуль забезпечує управління заявками на поставку, які заключають менеджери з клієнтами.

ERP-система підходить до ведення будь-якого бізнесу, адже вона використовується для автоматизації таких основних завдань підприємства, як:

- планування фінансів, обліку руху коштів;
- ведення обліку кадрів компанії;
- управління підприємством та його бізнес-процесами;
- ведення бухгалтерського обліку;
- управління закупівлями;
- контроль за виконанням плану;
- управління взаємовідносинами з клієнтами;
- аналіз виконаних робіт;
- нарахування бонусної системи та розрахунок заробітної плати;
- контроль за системою управління ресурсами компанії;
- тощо [41].

Як вже зрозуміло, ERP використовують оперативні менеджери, фінансисти, бухгалтерія та інші відділи.

Сама програма проста у використанні, тому співробітники швидко навчилися користуватись нею, а проєкт-менеджери компанії допомогли в цьому розробивши детальну інструкцію по користуванню ERP. В інструкції описані особливості заповнення ERP менеджером головної угоди, алгоритм правильної передачі клієнта між відділами, особливості рознесення комплексних угод для бухгалтера, алгоритм дій для бухгалтера, який опрацьовує угоду, особливості

нарахування бонусів та премій по комплексним угодам. Ці алгоритми та приклади наведені у вигляді рисунків, таблиць, діаграм та скріншотів для точного розуміння для кожного.

Ці інструкції постійно оновлюються, адже менеджери та оперативні відділи з допомоги проєкт-менеджерів постійно удосконалюю ці дві програми для своїх зручностей або при появі нової задачі. Тому навіть, якщо прийшла людина з великим досвідом роботи в таких програмах, то їй також необхідно ознайомитись з інструкцією, адже в кожній компанії ці бази відрізняються в роботі.

Хочу сказати, що програма ERP володіє широкими функціональними можливостями. Вона спрямована на вирішення завдань, що стоять перед бухгалтерією та дозволяє контролювати всі ділянки діяльності підприємства, а сам облік грошових коштів, бухгалтерський та податковий облік, управління персоналом та інші.

Також, за допомогою програмного забезпечення ведеться облік декількох підприємств, які відносяться до ТОВ «ФТП», так як підприємства пов'язані.

Функціонал даної програми спрямований на оптимізацію виробничих процесів на підприємстві. За допомогою конфігурації, керівництво здійснює повний контроль за діяльністю організації, проводиться аналіз ресурсів, управління фінансами, наданням послуг, оцінки закупілі тощо.

Прикладне рішення цього програмного забезпечення також дозволяє планувати роботу, може призначати відповідальних осіб, проводити моніторинг за виконанням завдань та приймати оптимальні управлінські рішення.

Звичайно ж, програмою передбачено управління закупівлями, продажами, персоналом і відносинами з клієнтами, адже прикладне рішення направлено на реалізацію кадрової політики компанії. За допомогою системи систематично проводиться планування потреб в співробітниках, прийом персоналу на роботу, облік кадрів і його аналіз, навчання та управління фінансовою мотивацією. Програма дозволяє калькулювати оплату праці,

управляти розрахунками з працівниками, розраховувати регламентовані податки, відображати їх, а також нарахування зарплати у витратах організації.

В системі передбачено планування зайнятості співробітників. Призначаються зустрічі, наради, різного роду заходи, формується графік відпусток. Для їх підтвердження існує система затвердження прийнятих рішень. У розрізі управління персоналом формується необхідна звітність і документація.

Додатково, для ведення електронного документообігу на підприємстві компанія використовує програму під назвою «Медок» (M.E.Doc - My Electronic Document). Ця програма розроблена українськими програмістами, на підприємстві застосовується для автоматизації бухгалтерської діяльності. Вона вміщає в собі всі актуальні форми звітності, які автоматично відновлюються відносно змін у законодавстві [42].

В цій програмі завантажуються документи типу рахунків та різних актів в PDF форматі, вони не мають юридичної сили без окремого сертифікату. Тобто, до документу повинна додаватись квитанція чи сертифікат, де занотовано коли попередньо був підписаний документ з підписом директора компанії на якого виставляється цей акт і рахунок, що є підтвердженням погодження на оплату.

Для підписів електронних цифрових документів використовується програма «Вчасно». Для підписання та відправки документів на підпис клієнту або експедитору, менеджеру необхідно сформувати та завантажити документ, який необхідно підписати, туди вказати адресу підписанта та ЄДРПОУ компанії. Коли підписант отримає лист та підпише його, програма має повідомити це менеджеру у вигляді зміни статусу. Ці статуси змінюються на кожному етапі, наприклад «Готовий для підпису та надсилання», «Очікує підпису контрагента», «Надісланий на перший підпис контрагенту», «Підписаний всіма» та інші в залежності від того, на якому етапі знаходиться документи, такі зміни відбуваються як і у будь-якій іншій автоматизованій програмі.

Також, для спрощення роботи в програмі, користувачам надається можливість ще більше автоматизувати цей процес. Якщо підключити тариф «Інтеграція», то менеджер зможе полегшити роботу за допомогою автоматичного представлення даних про контрагента та документ, вписування підписантів та погоджувачів, вивантеження оригіналів, видалення необхідних документів, створення нових співробітників в компанії, додання додаткових параметрів та інше.

«ФТП» користується Vinotel - це бізнес-телефонія для підтримки всіх бізнес-функцій для збільшення продажів і підвищення ефективності співробітників.

Vinotel - це віртуальна АТС, що збирає всі номери компанії в єдину мережу, зберігає повну історію та записи розмов з клієнтами, автоматизує роботу, підвищує ефективність співробітників і покращує якість обслуговування клієнтів [43].

Однією з основних функцій цієї програми – вона записує дзвінки. Це дуже зручно для телемаркетологів, які вперше спілкуються з клієнтом або беруть запити. Дуже часто ми маємо поганий зв'язок, клієнти спішать, мають дивну вимову, дуже швидко говорять тощо і в цей момент важко запам'ятати, записати на листочок про що була розмова, тому після складної розмови можна переслухати запис та правильно сформулювати запит. Ще одним плюсом є те, що на перших етапах роботи менеджер може переслуховувати розмови свого телемаркетолога та давати поради як саме можна було відповісти у тій чи іншій ситуації. Ну і звичайно, не забуває той факт, що серед компаній є дуже багато боржників, які не хочуть платити та можуть навіть зводити на вас наклепи. За допомогою такого інструменту як Vinotel менеджер може надати запис розмови, наявні переписки та коментарі з CRM і тим самим добитись всього, що потрібно від клієнта.

За допомогою Vinotel так, як і будь-якою іншою програмою якою користується «ФТП» керівництво відслідковує роботу працівника. Ця програма синхронізується з CRM-системою в якій відображається кількість дзвінків

зробленою працівником за день, тиждень, місяць, рік. Проект-менеджер може так само витягнути звіт по роботі працівника, в якому будуть відображатись такі основні показники, як кількість унікальних дзвінків, кількість недодзвонів, всього дзвінків, середня тривалість розмови, довжина очікування та час всіх показників. Також, працівник самостійно, його керівник або проект-менеджер може знайти в

свій кабінет та переглянути інші більш розгорнуті показники, там є статистика вхідних та вихідних дзвінків, успішних дзвінків та спроби, втрачені контакти.

Серед функцій є пошук за номером, таким чином можна визначити хто спілкувався за цим номером, скільки, коли та про що.

Рекламний номер, який виставлений на сайті та в загальній презентації також підтягнутий до цієї програми. Коли потенційний клієнт телефонує на рекламний номер, програма синхронізується CRM, і вже в цій системі автоматизовано створюється карточка контрагента за номером який телефонує. В цій карточці відображаються ключові слова типу: доставка Китай - Україна, брокерські послуги в Києві, доставка вантажу з Європи за якими клієнт знайшов контакт та зателефонував, крім цього відображується джерело ліда (Lead - потенційний клієнт, який виявив інтерес до послуги компанії). Є два варіанта таких джерел: сайт SEO - відображається коли клієнт перейшов на сайт з листа чи презентацію отриману попередньо від менеджера компанії, тобто попередньо з цим клієнтом було спілкування, але особистого контакту менеджера клієнт не зберіг або не знайшов, а сайт Контекст - відображається коли клієнт знайшов рекламу в інтернеті.

Не всі співробітники користуються Vinotel, деякі менеджери перейшли на тарифний пакет Київстар для бізнесу. Менеджерам не подобалось, що в Vinotel часто виникали поломки та був поганий зв'язок, тому ті хто не користувались послугою прослуховування дзвінків перейшли на тарифний пакет Київстар. Менеджери, які перейшли на цей тарифний план, так як і користувачі Vinotel мають аналогічний кабінет з даними, які синхронізуються та підтягуються у звітах, які витягує проект-менеджер для нарад, там можна побачити всі

необхідні дані для аналізу роботи менеджера, але без змоги прослуховування дзвінків.

Київстар хотіли запровадити всім, але вирішити залишити пакет 3Моб для телемаркетологів, адже як і було сказано вище, ця функція дуже допомагає на перших етапах навчитися правильно спілкуватись та менеджеру відкорегувати скрипти розмов свого помічника [44].

Для виявлення контактів, які телемаркетологи або менеджери знайшли в інтернеті використовують таку програму як Getcontact Web. Ця програма може ідентифікувати контакт, навіть якщо він не збережений в контактах, але за умови, якщо власник контакту не заблокував таку функцію, адже кожен користувач цієї програми може управляти конфіденційністю та мати повний контроль нас воїм профілем тим самим змінювати теги, редагувати профіль та заблокувати або взагалі видалити власний профіль [45]. Також, як підписани контакт можна дізнатись з Viber. Вписуючи номер в пошук, якщо він є в цьому месенджері, то може відобразитись ім'я контакту.

Щодо електронних платіжних систем підприємство використовує PSP Platon. Platon надає послуги обробки платежів для різних учасників українського ринку електронної комерції. Платіжний провайдер Platon успішно працює на території України з 2012 року. У своєму асортименті має як стандартні продукти для електронної комерції, так і спеціалізовані рішення для кредитних установ, освітніх проєктів, інтернет та хостинг-провайдерів та інших клієнтів [46].

ІТ-спеціалістом компанії з настанням локдауну було запропоновано встановити Kerio Control для всіх працівників компанії. В першу чергу ця програма була встановлена для безпечного віддаленого входу на сервер з особистого комп'ютеру чи ноутбуку, адже в період карантину не всі фірми працювали, а робота у ТОВ «ФТП» завжди була, адже клієнти дзвонять, а поставки їдуть чи пливуть і всім менеджерам необхідний доступ до серверу та бути постійно на зв'язку між собою, з клієнтами та з перевізниками і агентами.

Одними з основних функцій цієї програми є захист мережі від вірусів та небезпечних та шкідливих дій. Kerio теж має свою звітність та моніторинг, систему виявлення та запобігання вторгнень, і так як штат постійно збільшується корисною дуже стала функція управління балансуванням навантаження і пропускною здатністю, щоб сервер працював без збоїв та не перевантажувався [47].

Ну і класичними та стандартними програми для всіх компаній, підприємств і взагалі у повсякденному житті є програми Microsoft Office, тому їх вивчають ще в школі та університетах.

Microsoft Office - це офісний пакет програм, в склад яких входить програмне забезпечення для роботи з різними типами документів: текстами, електронними таблицями, базами даних і т.д [48].

Microsoft Office - це офісний пакет програм, в склад яких входить програмне забезпечення для роботи з різними типами документів: текстами, електронними таблицями, базами даних

Microsoft Word - це текстовий процесор, він щоденно використовується на підприємстві, так як дозволяє створювати, оформлювати та редагувати документи різної складності. Зазвичай використовується для швидкого складання та редагування документів, звітів, наказів тощо.

Microsoft Excel - це табличний процесор, він запам'ятовує типові дії і упорядковує дані, створює електронні таблиці на базі шаблонів і самостійно виконує обчислення за допомогою формул та автоматично здійснює перерахунок значень всіх елементів таблиці, якщо проводиться заміна числових значень у будь-якому вікні таблиці. Можна створювати різні діаграми та графіки за результатами розрахунків, використовувати різні варіанти форматування та таблиць, щоб полегшили сприймання інформації.

Microsoft PowerPoint - це програма підготовки та перегляду презентацій. На підприємстві ця програма використовується рідко, зазвичай для ознайомлення працівників з новітніми технологіями та процесами, які з'явилися та будуть використовуватися у виробництві для повного розуміння як

працює ця технологія чи процес, послідовність дій та техніка безпеки. Також, можливі презентації продукту для сайту.

Можна сказати, що підприємство для управління бізнес-процесами використовує такі основні програми, як: CRM-система, ERP-система, М.Е.Дос, Вчасно, Vinotel, Getcontact Web, Kerio Control та програми Microsoft Office.

Цифрові технології відкривають можливість для компанії збільшити продажі, підвищити продуктивність, покращити освітній процес для працівників, підвищити конкурентоспроможність на ринку та знизити окремі витрати.

Звичайно, в цифровому світі є певні ризики, як і у будь-якій діяльності, які можуть бути зобумовлені незбалансованістю економіки в умовах війни, пандемії, інших глобальних проблем, які призупиняють нормальне функціонування економіки країни та підприємств. Можна привести наявний приклад - це використання ІС - компанії прийшлося змінювати програму, атака хакерів на Київстар – відбулась зміна пакетів або підтримка зв'язку за допомогою месенджерів та електронних пошт.

Отже, впровадження програмного забезпечення на підприємстві дуже важливе, так як програмні продукти допомагають слідкувати, аналізувати, оптимізувати, мінімузувати витрати, підвищувати ефективність, управляти електронним документообігом, швидко та ефективно приймати управлінські рішення у реальному часі, скорочувати час та витрати на розробку програм, стратегій та алгоритмів, підвищувати якість послуг, проводити диверсифікацію на підприємстві та багато інших функцій та задач.

Можна сказати, що підприємство використовує стандартні програми для ведення бухгалтерії, управління виробничими процесами, заробітною платою, персоналом та фінансових звітів, функціональні можливості цих програм здатні задовольнити потреби великого підприємства. Облік дозволяє стежити за ходом процесів, планувати діяльність та виконувати інші функції. Автоматизація спрощує вирішення завдань, зменшує кількість помилок, допомагає уникнути

неочікуваних витрат і підвищити продуктивність та прибутковість підприємства.

Висновки до розділу 2

В другому розділі було надано загальну характеристику підприємства, а саме: розписано історію розвитку компанії, її мету та місію, які послуги вона надає, переваги компанії, організаційну структуру підприємства та переваги і недоліки цієї структури та цифровізацію бізнес-процесів на підприємстві.

ТОВ «ФТП» має лінійно-функціональну структуру. Дана структура логістичної компанії найбільш краще підходить для здійснення своєї діяльності в порівнянні з іншими можливими структурами організації.

Проаналізувавши фінансово-господарські показники діяльності компанії «ФТП» можна сказати, що загалом логістична компанія «ФТП» працює на ринку міжнародних експедиторських послуг, перевезень та митної справи динамічно розвивається, загалом переважає напрямом - імпорт та структура послуг за три роки свідчить про перевагу попиту на брокерські послуги.

Щодо платоспроможності та фінансової стійкості підприємства було виявлено, що коефіцієнти відходять від норми та спроможність підприємства своєчасно й цілком виконати свої платіжні зобов'язання мінімальна. В результаті проведення аналізу ділової активності підприємства виявлено, що тривалість операційного циклу має позитивну динаміку.

А чиста рентабельність власного капіталу та операційна рентабельність продажу зменшуються, про що свідчить відхилення від норми та що ступінь ефективності використання ресурсів низький, отже на ці чинники варто звернути увагу для покращення отриманих результатів, щоб в перспективі покращити ефективність діяльності підприємства.

Підприємство використовує стандартні програми але функціональні можливості цих програм здатні задовольнити потреби великого підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «ФТП»

3.1 Стратегія підприємства та оцінка її реалізації як складова якості управління бізнес-процесами

Стратегія підприємства - це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства, що ґрунтується на встановленні якісно нових цілей, узгодженні внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища і розробці комплексу заходів, спрямованих на їх досягнення [49].

Кожне підприємство для функціонування в майбутньому повнна визначити чіткі цілі. Це необхідно керівництву для розуміння стратегії, її сутності, розробки стратегічних планів та використання методів стратегічного управління та використання прийомів. Стратегія підприємства повинна бути гнучною, щоб змінювати та пристосовуватись до зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегію формують як план діяльності підприємства якого будуть притримуватись на зовнішньому ринку сьогодні та в майбутньому. Зазвичай, стратегія компанії зорієнтована на реалізацію довгострокових цілей підприємства.

Отже, стратегія підприємства - це план на довгостроковий період, чітко визначений для напрямку розвитку компанії, орієнтований на укріплення й утримання її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей. Цей план розробляється з метою визначення того, яким чином підприємство буде розвиватися в майбутньому, і для прийняття рішень у виборі стратегії дій впродовж часу.

Стратегія підприємства описується на основі таких 4 елементів:

- сфера діяльності;
- стратегічні цілі;
- функціональні стратегії;
- спосіб здобування конкурентної переваги [50].

Сфера діяльності підприємства вказує які послуги чи товари та на яких ринках компанія має запроваджувати. Стратегічні цілі будуть вказувати напрям руху підприємства, запроваджуватимуть способи вмотивування персоналу та проведення контролю над виконанням робіт працівників. Конкурентні переваги здобуваються за допомогою якісно виконаної роботи, низької ціни, швидкої доставки, цікавих інструментів для виконання потреб споживача та інших характеристик.

Також, існує таке поняття, як базова стратегія. Вона є складним багаторівневим утворенням, де стратегія на більш низькому рівні підтримує і доповнює стратегію на вищому рівні, а реалізація кожної з них забезпечує досягнення загальних цілей. Класифікацію базових стратегій підприємства розглянемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Класифікація базових стратегій підприємства

№	Типи стратегій	Напрямки
1	Ділова стратегія	забезпечує розробку підходів та заходів для створення конкурентних переваг та координації стратегічних заходів для основних функціональних підрозділів підприємства.
2	Корпоративна (портфельна) стратегія	забезпечує управління та створення портфелю структурних підрозділів та підсилення ділових позицій, активізація корпоративних ресурсів та встановлення інвестиційних пріоритетів покращення конкурентоспроможності компанії.
3	Операційна стратегія	забезпечує способи вирішення проблем, які пов'язані з досягненням цілей підрозділу та способи вирішення стратегічно-оперативних завдань, типу закупівель, ремонтом, транспортування, рекламою, управління запасами тощо.
4	Функціональна стратегія	забезпечує рішення щодо підтримки ділової стратегії та досягнення цілей підрозділів.

Джерело: складено автором на основі джерела [51]

З метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності ТОВ «ФТП» сформувало власну стратегію розвитку. При розробці стратегії «ФТП» орієнтувалось на такі принципи її розробки: - неперервність розробки стратегії, адже вона повинна змогти підлаштуватись як під зовнішнє, так і під внутрішнє середовище;

- орієнтація на довгострокові цілі підприємства та на інтереси його власників;

- має бути безліч варіантів можливих напрямків розвитку підприємства, яка буде обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства;

- цілісність стратегічної розробки та узгодженість стратегічних рішень на різних напрямках підприємства, його видами ресурсів, функціями та іншими аспектами [52].

Єдиної успішної стратегії підприємства не може бути, тому опираючись на стратегічне мислення спеціалістів в «ФТП» компанія опиралась на таку схему підходу до побудови стратегії, яка зображена на рис. 3.1.

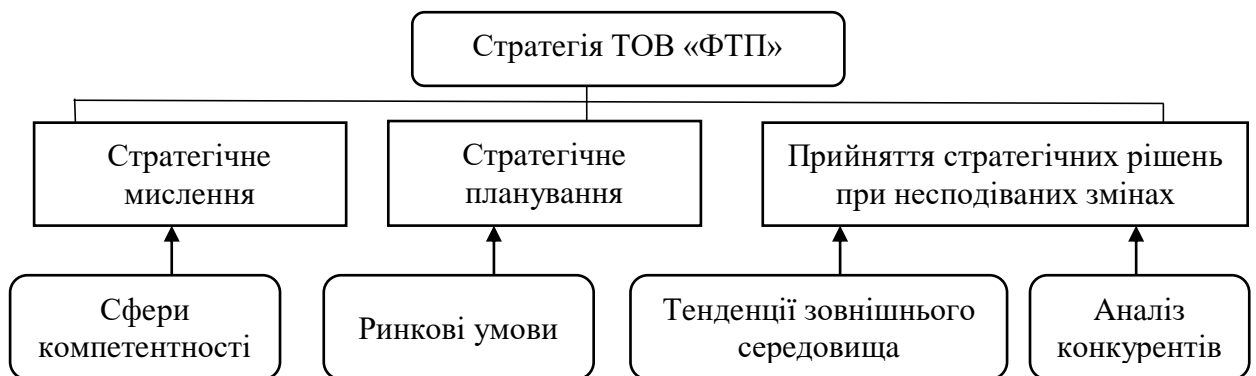


Рис. 3.1. Схема побудови стратегії «ФТП»

Джерело: складено автором

Розробка стратегії діяльності ТОВ «ФТП» здійснювалась та здійснюється поетапно, адже ці етапи можуть повторюватись та корегуватись в процесі її формування:

1 етап – місія підприємства та її усвідомлення.

Під місією підприємства розуміється загальна глобальна концепція створення та функціонування підприємства з погляду його власників.

2 етап – дослідження стану зовнішнього середовища та визначення його впливу на діяльність підприємства.

3 етап – аналіз господарської діяльності, визначення конкурентоспроможності та оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства з метою визначення його конкурентного статусу.

4 етап – розробка набору стратегічних цілей розвитку підприємства.

Формування цілей включає два взаємопов'язаних етапи роботи:

- якісного формулювання цілей (наприклад, встановлення своєї позиції на ринку, досягнення достатнього зростання прибутку для фінансування діяльності підприємства або входження в нові сфери та інше);

- процеси визначення, уточнення, конкретизації та кількісного вираження цілей у вигляді системи найважливіших показників ефективності бізнесу, яких підприємство прагне досягти у визначений період часу [53].

5 етап – розробка стратегічних варіантів розвитку підприємства та їх оцінка для подальшого вибору.

Оцінка розроблених стратегічних альтернатив та вибір найбільш придатної для реалізації альтернативи базується на таких ключових параметрах:

- відповідність стратегії зовнішньому середовищу;
- баланс внутрішньої стратегії;
- реалізованість стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу підприємства;
- допустимий рівень ризику, пов'язаний з реалізацією стратегії;
- результативність та ефективність стратегії.

6 етап – впровадження заходів, спрямованих на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства:

- системна розробка забезпечуючих (функціональних) стратегій;
- формулювання політики компанії в окремих найбільш важливих напрямках діяльності;

- розробка системи тактичного планування для здійснення господарської діяльності.

7 етап – моніторинг прогресу в реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування.

Сама стратегія підприємства, як і у більшості, є портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

Для обох - існуючих і нових - напрямків, які з'явилися у портфелі підприємства завдяки позитивним стратегічним рішенням, визначаються цілі та методи їх досягнення, спрямовані на досягнення довгострокового конкурентоспроможного стану підприємства. Кожен із напрямків розкриває власні стратегічні можливості для зростання та прибутковості, що формуються та реалізуються за умов специфічного підходу до формування, досягнення та створення конкурентних переваг, відмінних від інших підприємств, що займаються аналогічною діяльністю [54].

Усі складові стратегічного портфеля «ФТП», а саме напрямки діяльності підприємства є збалансованими, взаємодоповнюючими та забезпечують отримання синергетичного ефекту та оптимально використовують весь стратегічний потенціал, такий як ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатності для постійного удосконалення.

Для підняття мотивації в колективі, керівництво компанії використовує метод так званої здорової конкуренції між відділами. За допомогою цього, операційні відділи між собою повинні навчитись домовлятися та боротись за клієнта, а менеджери по роботі з клієнтами будуть отримувати гарні тарифи для продажу, адже для того щоб забрати клієнта у свій відділ, оперативник повинен дати кращий прохідний тариф, ніж його колега. Через те, що ця «гра» відбувається відкритою, бо кожен бачить тарифи двох відділів, оперативні відділи та їхні начальники починають розбиратись в тому, чому така різниця в тарифі, тим самим починають аналізувати та покращувати роботу.

Для кращої роботи відділ між собою керівництво на постійній основі проводить наради між відділами. Відділу по роботі з клієнтами в цьому плані

приділяється найбільше уваги, адже цей відділ працює з всіма іншими - з операційними відділами, які дають тарифи та шукають транспорт, з юридичним відділом, який проводить роботу з договорами, з фінансовим відділом, який займається рахунками та навіть з адміністративним відділом, а саме з офіс-менеджерами, які займаються кореспонденцією та відповідають за відправки документів клієнтам. Такі наради проводять щотижнево, адже керівництво дізнається проблемні моменти у роботі з клієнтами та безпосередньо в середині компанії. На нарадах обговорюються кейси, які склалися у менеджерів з клієнтами, тим самим при обміні цією інформацією кожен з менеджерів стає компетентніший, адже для себе виділяє нові можливості компанії, нові методи вирішення різних проблем або навпаки що саме не потрібно робити, навчившись на помилках колег. Керівник маючи звіт по роботі менеджерів озвучує заявки, які вдалось заключити за тиждень, проговорюючи які компанії додалися до списку клієнтів та які компанії відсіялись аналізуючи за яких причин. Це також може допомогти менеджерам при спілкуванні з клієнтами, адже вони повинні не тільки знати тільки свій сегмент, а й трішки орієнтуватись по інших сегментах. При розмові з клієнтом буде вдало озвучити, що компанія займається не тільки 1 напрямком, а охоплює різні сектори на ринку.

Ще одним з основних моментів є те, що саме менеджери по роботі з клієнтами на нараді висловлюють свою думку про роботу колег з інших відділів, роблять зауваження або діляться успішними ситуаціями - це допомагає керівнику зробити висновки, щодо роботи підлеглих не тільки за допомогою аналізу в цифрах, а і почути як ці цифри підтверджуються чи навпаки.

З іншими відділами керівництво вирішило не збиратись так часто, а проводять наради між керівниками відділів. Тобто, якщо відділ продажів щотижнево збирається весь, то з оперативними відділами з кожним окремо наради проводять один раз в тиждень або в два тижні, всім відділом оперативники збираються 1 раз на місяць підсумувати звіти та обговорити проблемні моменти.

Правило яке встановило керівництво - завжди пробувати домовлятися в середині компанії між колегами самостійно, якщо ситуація заходить в глухий кут, долучати до розмови начальника оперативного відділу. Якщо в цій ситуації колеги не можуть знайти спільної мови або після зауважень знову ситуація повторюється - повернутись до цього питання знову, але цього разу вже з залученням директорів компанії.

Також, можна відмітити той момент, що компанія в 2016 році відкрила офіс в Польщі. Для того, щоб краще спілкуватись з перевізниками та агентами керівництво запропонувало проводити уроки польської мови за рахунок компанії. Ще компанія має на меті працювати не тільки з українськими компаніями, а й закордонними, то одноголосним рішенням було прийнято проводити ще й уроки англійської мови.

Тож на сьогодні, працівники «ФТП» займаються вивчення польської мови та англійської мови. Попри ці витрати, керівництво додатково наполягає працівникам всіх відділів знаходити курси для підвищення кваліфікації. Це ще раз показує зацівленість компанії у розвитку та є ще одним великим кроком до успіху.

Отже, реалізація стратегії підприємства проходить досить успішно, це можна спостерігати за фінансовими показниками та історією самого підприємства. З кожним роком компанія досягала та досягає нових цілей, розвивається, набуває більше компетенцій, збільшує свій колектив. З завершенням однієї цілі, власники ставлять перед собою нову. В залежності від зовнішнього середовища, ситуації в країні та інших чинників команда професіоналів шукає нові канали збуту, шляхи імпорту та експорту товарів, шукають болі своїх клієнтів та вирішують їх. Для мотивування працівників та взаєморозуміння в колективі керівництво застосовує сучасні методи вирішення задач та вчить самостійності у прийнятті рішень та вирішення дискусій і проблем, тим чамим делегують передаючи роботу на керівників відділів або окремих менеджерів в залежності від ситуації.

3.2. Напрями вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства

Business Process Management передбачає постійне вдосконалення, покращення та оптимізацію бізнес-процесів на підприємстві.

Для забезпечення ефективності бізнес-процесів необхідно управляти бізнес-процесами з використанням різноманітних механізмів та методик, які повинні базуватися на гнучких технологіях, що забезпечують адаптивність до змін функціонального стану бізнес-процесів [55].

Методики вдосконалення бізнес-процесів мають бути сучасними та зрозумілими. Опираючись на розділ 1.3. для якості удосконалення бізнес-процесів ТОВ «ФТП» можна запропонувати застосувати такі методи які зображені на рис. 3.2.

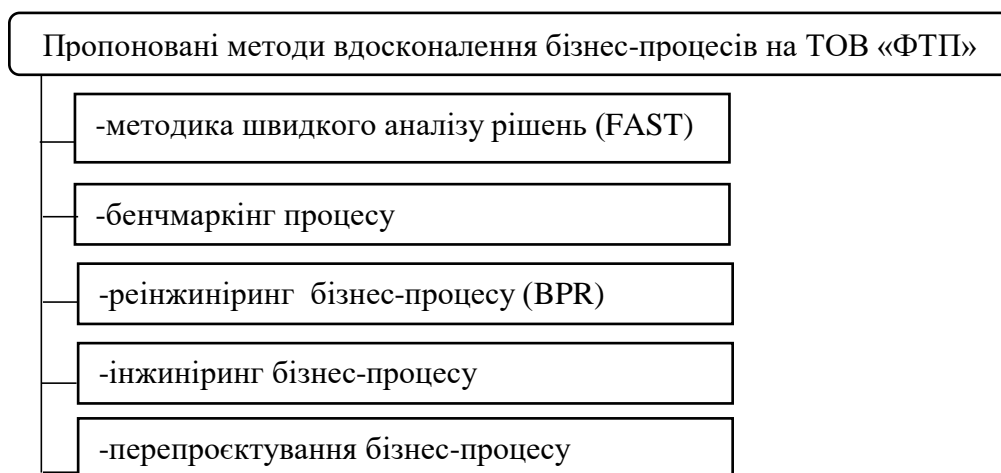


Рис. 3.2. Пропоновані методи вдосконалення бізнес-процесів на ТОВ «ФТП»

Джерело: складено автором

Ці методи, з усіх перелічених у 1 розділі здались мені найбільш доцільними та ефективними.

Методологія FAST (Facial Affect Scoring Technique) спирається на так званий «проривний» підхід, який фокусує увагу групи на конкретному процесі

під час наради, яка проходить декілька днів для визначення методів групи. Цей процес можна покращити протягом наступних 90 днів. До закінчення зборів керівництво має схвалити або відхилити запропонований варіанти поліпшення бізнес-процесів. Перевагами цього методу є швидкість прийняття рішень, мінімальні витрати впровадження методології та орієнтація на клієнта. Все відбувається так, наче клієнт визначає проблеми та процеси, як об'єкти вдосконалення та схвалює дії та рішення групи швидкого аналізу рішень [56].

В цьому методі існує декілька недоліків, одні з них - це відносна локальність досліджуваного процесу, те що дослідження проводиться без урахування взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими бізнес-процесами підприємства, часто усуваються наслідки, але не причина, яка може перебувати за її межами аналізованого процесу, заходи які вдосконалюються можуть бути ефективними деякий час, але методика має великий спектр застосувань у різних сферах бізнесу, навіть у тих, які не прагнуть до фундаментальних змін у своїй організаційній природі.

Бенчмаркінг або критерії оцінки процесів базуються на порівняльному аналізі господарської діяльності процесів та бізнес-процесів підприємства, який виконує той самий або подібний процес, але з поліпшеними характеристиками.

Мета бейчміркінгу - визначити, чому бізнес-процеси конкурента працюють краще, і запобігають небажаних невідповідностей з ними.

Основними перевагами цього методу можна вважати невелику кількість часу, відносно низькі витрати і зусилля, які пов'язані з поліпшенням бізнес-процесів. Бенчмаркінг дозволяють скоротити витрати і тривалість технологічного циклу при одночасному зниженні частоти помилок на 20-50% [57].

До значущих недоліків можна віднести перенесення проблем або помилок, що виникають у процесі побудови і функціонування бізнес процесів підприємства на яке рівняються , які приховані зовнішніми формами.

В результаті може зберігатись висока ймовірність прийняття невірною рішення при розробці заходів щодо поліпшення бізнес-процесів.

Під BPR (Business Process Reengineering) розуміється радикальне переосмислення та радикальний перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значних покращень основних показників ефективності сучасного бізнесу, таких як: вартість, якість, рівень обслуговування та ефективність.

Дослідження, які проводяться в галузі BPR, визначили, що реінжиніринг БП описують як кардинальне, критичне, радикальне та фундаментальне перепроєктування та трансформація бізнес-процесів підприємства.

Основна перевага реінжинірингу бізнес-процесів – це мінімізація недоліків принципу поділу праці. Кардинальний та значущий редизайн бізнес-процесів, створення процесного підприємства передбачає величезний і не до кінця вивчений потенціал зростання.

Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає фундаментальне переосмислення і редизайн методів ведення бізнесу на вже існуючих підприємствах для досягнення їх досконалості. Реінжиніринг можна повторювати до тих пір, поки більшість процесів компанії не будуть повністю перероблені, тому робота розділена на етапи, а кожен з них має чітку мету - значно поліпшити роботу організації.

Вважається, якщо застосування проведено правильно, то вартість повинна знизитись, час циклу скорочитись на 60-90%, а рівень помилок зменшитись на 40- 70%.

Але незалежно від обраного методу поліпшення бізнес-процесу необхідно проаналізувати майбутню ефективність запропонованих змін. При розрахунку ефективності змін в бізнес-процесах підприємств торгівлі необхідно враховувати вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають прогноз розвитку бізнес-процесів в майбутньому. Внутрішні фактори включають кваліфікацію управлінського персоналу, спеціалізацію місця розташування і торгівлі підприємства, його інноваційну діяльність, мобільність та ефективність прийняття рішень, систему калькуляції витрат і контролю, а до

зовнішніх факторів, які впливають на ефективність управління бізнес-процесами торгових підприємств, відносяться напрямок і обсяг державного регулювання галузі, технологічне забезпечення, розвиток та інтеграція [58].

Інжиніринг бізнес-процесів, як спосіб поліпшення організаційних процесів сьогодні сприймається розпливчато. Слово інжиніринг запозичене з інженерної діяльності (від англ. engineering - проєктувати, винаходити, вигадувати).

Вважається, що інжиніринг процесів – це загальне поняття, яке включає в себе BPR і поліпшення бізнесу або його визначають як проєктування БП та системою управління компанії «з нуля». Удосконалення бізнес-процесів на підприємстві за допомогою інжинірингу можна визначивши різні підходи до проєктування.

Перепроєктування бізнес-процесів зосереджує увагу та зусилля на вдосконаленні вже існуючих процесів. Перепроєктування зазвичай застосовується до успішних процесів, але їх потрібно відкорегувати з наступної причини - змінилися вимоги і потреби клієнтів. При редизайні процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану. Цей метод має великий спектр застосування і його можна використовувати для 70-90% основних бізнес-процесів. У багатьох випадках редизайн процесу виконується паралельно з порівняльним аналізом (бенчмаркінгом), так що перероблений процес не стає гірше або краще відповідного стандарту [59].

Основною привабливістю до застосування цього методу є те, що при перепроєктуванні знижуються витрати, скорочується тривалість технологічного циклу, робота виконується з 80 до 100 днів та скорочується кількість помилок на 30-60%.

Одним недоліком цього методу є те, що він більше зосереджується на вдосконаленні бізнес-процесів, які забезпечують конкретні функції управління. Таким чином, він зміцнює позиції традиційної функціональної ієрархії без зміни місту. Також, часто перепроєктування сприймається як реінжиніринг, в

результаті якого в більшості організацій не відбувається ніяких фундаментальних змін.

Метод швидкого прийняття рішень та реінжинірингу бізнес-процесів, здається, що підходить найбільше.

Метод швидкого прийняття рішень, було б доречно використовувати в ситуаціях коли керівнику необхідно прийняти швидке рішення, без зайвих витрат на підготовку, опираючи на думки та коментарі співробітників, які працюють в компанії довго та мають великий досвід роботи з клієнтом, тим самим знають що потрібно саме клієнту.

Метод реінжинірингу бізнес-процесі можна застосувати, коли керівник бачить, що є велика проблема та її потрібно вирішити, але для цього необхідно виконати аналіз, адже саме метод реінжинірингу бізнес-процесів проводять в такі етапи [60]:

- 1 етап - розробка бачення майбутнього підприємства;
- 2 етап - проведення аналізу вже існуючого бізнесу;
- 3 етап - проведення розробки нового бізнесу підприємства;
- 4 етап - запровадження нового бізнесу підприємства.

Ці етапи охоплюють всі стадії життєдіяльності підприємства та після застосування цього методу буде видно проблему, спосіб її вирішення та запровадження нових проєктів на підприємстві.

Тобто, якщо керівництву потрібно буде прийняти швидке рішення, без додаткових витрат та вирішити велику проблему з застосування аналізу – ці два методи чудово підійдуть для вирішення таких ситуацій.

3.3 Обґрунтування пропозицій поліпшення управління бізнес-процесами господарської діяльності підприємства

Проаналізувавши дане підприємство та специфіку його роботи, було виділено те, що ТОВ «ФТП» бере активну участь у виставках, асоціаціях та сермінарах.

На основі цього можна поради найняти в штат SMM-спеціаліста, який буде організовувати виставки, розробляти банери та стенди, вести сторінки в соціальних мережах та оперативно реагувати на новинки в сучасному світі реклами.

Так, як компанія почала працювати сегментарно по медициці, косметиці, взуттю та одягу, харчовій промисловості, алкогольним та безалкогольним напоям, упакуванню та посуду, автозапчастинам та техніці, сантехніці та інструментами, меблям, електроніці, зброї та гуманітарним вантажам, то виставок за рік налічується не мало, основні з них: Public Health, Медвін, Лабораторія облайн-бізнесу, Intercharm, Estet Beauty, Pro Beauty Expo, Baby Expo, Kyiv Fashion, Leather and Shoes, Private Label, World Food Ukraine, Be Wine, Uifsa, Inprod mash and Upakovka, ProMaisonShow, AutoTechService, Aquaterm, Aqua Ukraine, Kiff, Electro Instal, Зброя та безпека, День Логіста та інші, саме SMM-спеціаліст заощадить роботу менеджерів, які готуються до своєї виставки, адже учасників на виставці може 100+, а саме такий спеціаліст дасть змогу менеджерам точково опрацювати клієнтів, їхню діяльність та проблемні питання, щоб при зустрічі зацікавити та привести нового клієнта в компанію.

Також, «ФТП» має профілі в Facebook, LinkedIn та Instagram, але останні дописи там були дуже давно, а на сьогодні, всі дуже звертають уваги на ведення таких сторінок. Клієнтам та людям які вперше заходять на профіль було б цікаво чим живе компанія, переглянути інформацію про послуги, можливо навіть порівняти чим саме ця компанія відрізняється від партнера, який у клієнта вже є. Тим паче, конкуренти вже давно активно ведуть свої сторінки, тим самим притягують до себе клієнтів.

Наприклад, Zammler Group у фейсбуці має 5,7 тис читачів, компанія Wingo має 6,1 тис читачів, компанія DHL має 1,5 млн читачів. Звичайно, ситуація з читачами у FTR краща - 374 читача, ніж у Meesta які мають 21 читача та Nova Global 10 читачів, але в порівнянні з іншими конкурентами є до чого рости.

Щодо LinkedIn, то ця платформа більше націлена на пошук роботи та стажування, але там також можна шукати потенційних клієнтів. У цій онлайн-мережі показники по конкурентам відрізняються, адже ситуація змінилась, бо Zammler Group має 669 читачів, Wingo 52 читача, DHL має 2 млн читачів, у Meesta 2 тис читачів, Nova Global має 4 тис читачів, а FTP має 102 читача. Але всі ці цифри ще раз показує, що просувати себе в соціальних мережах та на відомих онлвін-платформах необхідно.

Не будемо пропонувати вести TikTok, як робить логістична компанія Devik, тому що це буде забирати багато часу, але ось такий спосіб реклами та нагадування про себе який обрала компанія підходить більше - за допомогою Telegram історій, можна нагадати про себе, тобто якщо давно забутий клієнт або новий має контакт менеджера по роботі з клієнтами, то в телеграмі висвітиться історія з послугою або новинкою і клієнт може зацікавитись, згадати про компанію та надати запит на опрацювання.

Також, можна додати ще одну рекомендацію щодо покращення системи управління, а саме стимулювання праці персоналу на підприємстві.

Так як ТОВ «ФТП» в 2022 році збільшило штат співробітників на 40%, то одним з ключових ризиків для ефективної роботи та управлінських рішень з боку керівництва стала нестача часу для вмотивованості працівників. Це може призвести до великих загроз, що впливає на загальну роботу та ефективність всієї компанії. Тому ще однією моєю рекомендацією є вдосконалення взаємовідносин між керівником та підлеглими, а також міжособистісні стосунки в колективі та між відділами, що дозволить подолати будь-які негативні моменти в життєдіяльності організації через інформацію від співробітників.

Рекомендації по стимулюванню персоналу:

- проведення щотижневих нарад з безпосереднім керівником та відділом- це покращить контроль за досягнутими успіхами в роботі, обговорення збільшення прибутку від продажів послуг або обговорення успіхів у покращенні співпраці з поточними та збільшення кількості надійних

партнерів/агентів у транспортних відділах, досягнення має бути виражене у відсотках для кожного працівника;

- необхідно заздалегідь узгодити принципи та винагороди за виконання плану та внесення до системи бухгалтерського обліку;

- визначення максимальної точки, що базується на на участі у прибутках;

- забезпечення відповідності зарплати реальному внеску співробітника у досягнення успіхів організації і розумним витратам у житті та створення мотивації у вигляді конкуренції між співробітниками відділу, а саме їх вклад у бюджет компанії;

- необхідно застосувати принцип матеріального стимулювання, він повинен розповсюджуватися на всіх працівників компанії і мати постійний характер;

- повинна існувати чітка схема нарахування премій, яка включатиме три лише категорії оцінок результатів роботи для кожного працівника, рейтинг роботи;

- кожен премію потрібно видавати безпосереднім керівником та супроводжувати її вітанням та поздоровленнями;

- необхідно проводити бесіди з приводу підстав для позбавлення премії з тими працівниками, які не виконали план роботи, ця бесіда має проводитися обов'язково та індивідуально;

- якщо працівник допустив помилку з вини керівництва, то його ніколи не можна карати матеріально, навіть в дні кризи;

- при виконанні роботи працівником на своїй ділянці відмінно, він має бути заохочений;

- у компанії не повинно існувати ніяких секретних або непотрібних накладних витрат, які негативно впливають на виплату премій.

Також, можна запровадити систему регулярного перегляду зарплат в два етапи: на першому - переглядає колектив, на другому – керівник. Ці етапи можна змінювати місцями, якщо всі згодні.

Після проведення аналізу підприємства, можемо зробити висновок, що управління компанії «ФТП» зараз знаходиться на високому рівні, у порівнянні з ключовими конкурентами. Хочу відмітити те, що компанія відмічає разом новорічні свята на які проводить не тільки корпоратив, а й грає в гру «Таємний Санта» де колеги один одному таємно дарують подарунки, день народження компанії до початку воєнного стану проводились грандіозно, з виїздом на природу, в ресторани та інші місця, але з початком воєнного стану на сьогодні його святкують не так скромно в офісі просто для підтримки спілкування в колективі. Також чоловіки та жінки розділяються і вітають один одного на Міжнародний жіночий день та Міжнародний день чоловіків. На дні народження працівників від компанії виділяється бонус у вигляді невеликого грошового подарунку і кожен відділ окремо вітає колегу. Це дуже підтримує спілкування в колективі та наділяє людей позитивними емоціями, які впливають на людину та збільшують її працездатність.

Для збереження сприятливого та позитивного клімату в компанії можна періодично оцінювати кожного співробітника за допомогою анкетування. Це варто робити раз в пів року, саме анкетування має вигляд електронної форми заповнення та займе всього 10-15 хвилин, але це буде ефективним показником визначеності наступних дій для прийняття управлінських рішень керівництва.

Шаблон анкети, наведено нижче:

Анкета залученості співробітників

1. Наскільки ти задоволений(на) роботою в компанії?
 - Я захоплений і дуже люблю свою роботу
 - Я задоволений роботою в компанії
 - Я в загальному задоволений, але є значна кількість негативних моментів
 - Я не задоволений роботою в компанії
2. Що необхідно змінити / покращити для підвищення твоєї задоволеності роботою в компанії?

Місце для тексту

3. Наскільки тобі зрозуміло куди рухається компанія?

- У мене є чітке розуміння бачення майбутнього компанії, її цілей та стратегії
- У мене є загальне уявлення про бачення майбутнього та напрямок розвитку компанії але воно досить розмите
- Зрозуміло, як саме ми збираємося дійти цього майбутнього Я не задоволений роботою в компанії
- Бачення майбутнього компанії мені незрозуміле, я не знаю, куди ми рухаємося

4. Наскільки тобі зрозуміла організаційна структура компанії, функціонал відділів і хто що відповідає?

- Мені чітко все зрозуміло
- Більшість структури мені зрозуміло, але є ділянки, які я не розумію.
- Організаційна структура мені зрозуміла приблизно
- Я розумію лише функціонал свого відділу, але решта структури мені незрозуміла
- Організаційна структура мені взагалі незрозуміла

5. Наскільки тобі зрозумілі очікування на твою посаду та твій функціонал?

- Я чітко розумію очікуваний результат моєї роботи та свій функціонал
- У мене є загальне уявлення про очікування до мене та мого функціоналу
- Я дуже розміто розумію очікування до мене та свій функціонал
- Мені незрозумілі мої функції та очікування від мене

6. Наскільки тобі зрозумілі очікування на твою посаду та твій функціонал?

- Я впевнений(на) у майбутньому компанії

- Я вірю в успіх компанії, але мені здається, що ми досягнемо його не так швидко, як плануємо
- Загалом я вірю в успіх компанії, але періодично відчуваю сумніви, що ми зможемо його досягти
- Мені здається, що у нас великі ризики та висока ймовірність провалу
- Нам усім скоро капець!
- Інше:

7. Що ти запропонував(ла) би зробити/змінити для підвищення впевненості в майбутньому компанії?

Місце для тексту

8. Наскільки ти задоволений(на) поточним станом корпоративної культури в компанії?

*Під корпоративною культурою розуміється рівень взаємної довіри та взаємовідносин між співробітниками.

- Я вражений(на) і вважаю, що у нас дуже класна корпоративна культура
- Я вважаю, що у нас хороша корпоративна культура, але ще є над чим попрацювати
- Я вважаю, що зараз ми маємо значні проблеми в корпоративній культурі
- З нашою корпоративною культурою все погано

9. Що ти запропонуєш для покращення корпоративної культури?

Місце для тексту

10. Розкажи про своє бачення інших проблем, які тебе турбують в компанії, і їх можливе рішення.

*Наприклад: У нашому відділі багато конфліктів, пропоную провести загальні збори та знайти рішення як покращити клімат у відділі.

Місце для тексту

11. Які пропозиції у тебе є щодо розвитку компанії на цей рік?

Які додаткові продукти варто було б запустити? Як покращити ефективність нашої роботи? Можливо, ще щось...?

Місце для тексту

12. Ти раніше працював(ла) у великій компанії?

*штат від 100 співробітників

- Так
- Ні

13. Наскільки тобі важлива дружба у колективі?

- Неважлива (тільки з робочих питань)
- Щоб можна було попити з колегою кави в обід)
- Підходить спілкування групами за інтересами
- Мені важливо спілкуватися з усіма

14. Чи важливо, щоб твоя компанія допомагала тобі зростати?

- Ні (я й так усе знаю)
- Хотілося б
- Так

15. Чого не вистачає для розвитку твоїх навичок?

- Грошей
- Часу
- Бажання

16. Якби компанія допомогла тобі стати краще, щоб це могло бути?

- Оплата профільних курсів
- Вивчення мови
- Корпоративний психолог
- Загальна бібліотека знань
- Інше:

17. Як би тобі хотілося проводити час із колективом (не враховуючи корпоративи)?

- По п'ятницях проводити час разом (настільні ігри, сходити разом кудись)
- Святкувати дні народження з колективом
- Іздити на вихідні в маленькі подорожі
- Нічого не потрібно
- Інше:

Висновки до 3 розділу

В третьому розділі було охарактеризовано стратегію розвитку, обрані методики для якості удосконалення бізнес-процесів та обгрунтовано шляхи покращення якості управління бізнес-процесами підприємства.

Сама стратегія ТОВ «ФТП», як і у більшості, є портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

Реалізація стратегії проходить досить успішно, це можна спостерігати за фінансовими показниками та історією самої компанії. З кожним роком компанія досягала та досягає нових цілей, розвивається, набуває більше компетенцій, збільшує свій колектив.

Було порекомендовано застосувати на підприємстві такі методи: метод швидкого прийняття рішень та реінжинірингу бізнес-процесів.

Основною рекомендацією для компанії було прийняти в штат SMM-спеціаліста, адже компанія постійно розвивається, відвідує виставки, охопила для роботи різні сегменти, що є показником кваліфікованості.

Також, після ознайомлення з організаційною структурою підприємства було запропоновано покращення системи управління, а саме стимулювання праці персоналу на підприємстві, адже з збільшенням штату, є ризик втрати зв'язку керівника з кожним працівником, що може негативно вплинути на роботу компанії.

ВИСНОВКИ

У роботі було обґрунтовано теоретико-методологічних аспекти, проведено аналіз роботи підприємства та здійснена розробка рекомендацій щодо якості управління бізнес-процесами на обраному підприємстві.

В першому розділі було ознайомлення з теоретико-методологічними аспектами управління бізнес-процесами на підприємстві. В роботі було розписано поняття бізнес-процесів, види бізнес-процесів, алгоритм та методи, систему управління ними та етапи оцінки управління бізнес-процесами.

Отже, основною метою управління бізнес-процесами є приведення процесів у відповідність до поставлених цілей організації, а кожен процес повинен бути налаштований таким чином, щоб результати процесу приводили до досягнення бізнес цілей.

В другому розділі було надано загальну характеристику підприємства, а саме: розписано історію розвитку компанії, її мету та місію, які послуги вона надає, переваги компанії, організаційна структура підприємства та переваги і недоліки цієї структури та цифровізацію бізнес-процесів на підприємстві.

ТОВ «ФТП» має лінійно-функціональну структуру. Дана структура логістичної компанії найбільш краще підходить для здійснення своєї діяльності в порівнянні з іншими можливими структурами організації. Компанія має велику команду: у відділі адміністрації 13 людей - сюди відносяться директори, HR-менеджер, інспектор по кадрам, офіс-менеджери, ІТ-спеціаліст та спеціалісти з відділу внутрішнього аудиту та бізнес аналізу, юридичний відділ складає 3 особи, у фінансовому відділі 10 людей, у відділі по роботі з клієнтами 16 людей, відділ організації автомобільних перевезень налічує 11 людей, у відділі морських та авіаційних перевезень 15 людей, у відділу зовнішньоекономічної діяльності 12 людей, а відділ з митно-брокерських послуг та консультацій ЗЕД налічує 10 людей.

В аналітичному розділі було здійснено дослідження діяльності транспортно-логістичної компанії ТОВ «ФТП». Для кращого розуміння стану розвитку компанії і її можливостей на ринку, проаналізовано фінансово-господарські показники діяльності компанії «ФТП», а саме: обсяги виконаних робіт, описано перелік перевізників та морських ліній з якими співпрацює, обсяги доходів, основні фінансові результати, показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності та проведено аналіз конкурентів підприємства.

Підводячи підсумки після проведення вищенаведених розрахунків можна сказати, що загалом логістична компанія «ФТП» працює на ринку міжнародних експедиторських послуг, перевезень та митної справи динамічно розвивається, загалом переважає напрямок - імпорт та структура послуг за три роки свідчить про перевагу попиту на брокерські послуги.

Щодо платоспроможності та фінансової стійкості підприємства було виявлено, що коефіцієнти відходять від норми та спроможність підприємства своєчасно й цілком виконати свої платіжні зобов'язання мінімальна. В результаті проведення аналізу ділової активності підприємства виявлено, що тривалість операційного циклу має позитивну динаміку.

А чиста рентабельність власного капіталу та операційна рентабельність продажу зменшуються, про що свідчить відхилення від норми та що ступінь ефективності використання ресурсів низький, отже на ці чинники варто звернути увагу для покращення отриманих результатів, щоб в перспективі покращити ефективність діяльності підприємства.

Підприємство використовує стандартні програми для ведення бухгалтерії, управління виробничими процесами, заробітною платою, персоналом та фінансових звітів, але функціональні можливості цих програм здатні задовольнити потреби великого підприємства. Облік дозволяє моніторити хід процесів, приймати оптимальні управлінські рішення, планувати діяльність та виконувати інші завдання. Автоматизація спрощує вирішення завдань, зменшує

кількість помилок, уникає неочікуваних витрат, підвищує продуктивність та прибутковість підприємства.

В третьому розділі було охарактеризовано стратегію розвитку, обрані методики для якості удосконалення бізнес-процесів та обґрунтовано шляхи покращення якості управління бізнес-процесами підприємства.

Сама стратегія ТОВ «ФТП», як і у більшості, є портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

Реалізація стратегії проходить досить успішно, це можна спостерігати за фінансовими показниками та історією самої компанії. З кожним роком компанія досягала та досягає нових цілей, розвивається, набуває більше компетенцій, збільшує свій колектив. З завершенням однієї цілі, власники ставлять перед собою нову. В залежності від зовнішнього середовища, ситуації в країні та інших чинників команда професіоналів шукає нові канали збуту, шляхи імпорту та експорту товарів, шукають болі своїх клієнтів та вирішують їх. Для мотивування працівників та взаєморозуміння в колективі керівництво застосовує сучасні методи вирішення задач та вчить самостійності у прийнятті рішень та вирішення дискусій і проблем, тим чамим делегують передаючи роботу на керівників відділів або окремих менеджерів в залежності від ситуації.

Було порекомендовано застосувати на підприємстві такі методи: метод швидкого прийняття рішень та реінжинірингу бізнес-процесів.

Метод швидкого прийняття рішень, я б використовувала в ситуаціях коли керівнику необхідно прийняти швидке рішення, без зайвих витрат на підготовку, опираючи на думки та коментарі співробітників, які працюють в компанії довго та мають великий досвід роботи з клієнтом, тим самим знають що потрібно саме клієнту.

Метод реінжинірингу бізнес-процесів, я б застосувала, коли керівник бачить, що є велика проблема та її потрібно вирішити, але для цього необхідно виконати аналіз, адже етапи цього методу охоплюють всі стадії життєдіяльності підприємства та після застосування цього методу буде видну проблему, спосіб її вирішення та запровадження нових проєктів на підприємстві.

В останньому пункті звіту з практики, мною було розписано рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів.

Основною моєю рекомендацією для компанії було прийняти в штат SMM-спеціаліста, адже компанія постійно розвивається, відвідує виставки, охопила для роботи різні сегменти, що є показником кваліфікованості, адже при транспортуванні різних товарів необхідно знати специфіку, щоб підібрати правильний транспорт та проконсультувати клієнта відповідно до його виду діяльності. Компанія самостійно робить спроби розповісти про себе на виставках, але за допомогою спеціаліста у менеджерів буде ефективніша робота в аналізі клієнтів і таким чином не потрібно буде залучати інших колег відриваючи їх від своєї основної роботи.

Також, після ознайомлення з організаційною структурою підприємства мною було запропоновано покращення системи управління, а саме: стимулювання праці персоналу на підприємстві, адже з збільшенням штату, є ризик втрати зв'язку керівника з кожним працівником, що може негативно вплинути на роботу компанії.

Підсумовуючи, можна сказати, що компанія має досить не погані показники.

Не зважаючи на складу ситуацію в країні, яка триває і досі підприємство розвивається та шукає нові інструменти для задоволення потреб клієнтів.

На початку воєнного стану, ТОВ «ФТП» допомагало шукати гуманітарні вантажі, далі компанія навіть займалась деякий час перевезеннями по Україні, щоб не закриватись. Через деякий час керівництво вирішило, що не потрібно гаяти часу і компанія почала відновлювати роботу, шукати нові шляхи, тим самим змогла, по-перше, дати населенню робочі місця в такий непростий для всіх час, по-друге, зробити захід з пропозицією на тих клієнтів, які раніше не хотіли навіть просто спілкуватись тому, що мали налаштованих партнерів. Навіть по аналізу видно, що дохід підприємства збільшився, як і штат працівників, що є досить дивним явищем при наявній ситуації в країні. Тому коли великі логістичні партнери зупинили свою роботу, «ФТП» почало

виходити на нові ринки та шукати клієнтів з проблемами, щоб запропонувати свої послуги.

Також, хочеться відмітити те, що до повномаштабного вторгнення компанія мала статут, сайт та презентацію на російській мові тому, що переважно весь колектив та клієнти спілкувались російською. На сьогодні, статут компанії, сайт та презентація написані державною мовою, а керівництво та працівники перейшли в спілкуванні на українську мову. Компанія займається благодійністю, допомагає захисникам забезпечуючи їх всім необхідним та співпрацює з фондом Притули.

Ще компанія приймає участь в освітній діяльності, дає гранти студентам, забезпечує комп'ютерними класами та практикує брати на роботу студентів без досвіду роботи, а працівників постійно залучає до саморозвитку, навіть даючи на це безкоштовні курси по підвищенню кваліфікації та ви вивчення мов за рахунок компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Збірник наукових праць «Економічний аналіз»*. 2015. Том 22. № 2 .
2. Сіменко І.В., Косова Т.Д. Аналіз господарської діяльності: навч. посібн. К.: «Центр учбової літератури», 2017. с. 384
3. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6.
4. Гурова, В. О. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки*, 2016. с. 75-82.
5. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. с. 295–302
6. Стандарт ISO 9001:2008
7. Орловський Д. Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посіб.: Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. с. 336.
8. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів. навч. посібн. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с.
9. Коряшкіна Л.С. Методи оптимізації та дослідження операцій: практикум. Дослідження операцій. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Д. : НТУ «ДП», 2020. с.18.
10. Філіпішина Л.М. Формування системи інтернет-комунікацій в рамках впровадження стратегії сталого розвитку *Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове видання*. 2017. Вип. 18. с. 624-628.
11. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10 с. 287- 297.

12. Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. М-во освіти і науки України .Нац.техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. с.162 .
13. Дегтярьова І.Б., Харченко М.О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. с. 80.
14. Філіпішина Л.М. Еволюція концептуальних підходів до формування стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки.* 2017. Вип. 34. с. 172-180.
15. Козирєва О. В., Світлична К.С. Основи прийняття управлінських рішень: навч. посібн. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. с. 186.
16. Презентація компанії «ФТП». URL: <https://ftpua.com/presentation.pdf> (дата звернення: 3.01.23)
17. Федорова Н. Н. Організаційна структура управління підприємством.: навч. посібн. М. : ТК Велбі, 2017. с. 256
18. Тоцький В. І., Лавриненко В. В. Організаційний розвиток підприємства: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2017. с. 247
19. Офіційний сайт компанії «ФТР». URL: <https://ftpua.com/> (дата звернення: 3.01.23).
20. Козирєва О.В.. Зовнішньо-економічна діяльність підприємства: навч. посібн. Харків: НФаУ, 2020. с. 172.
21. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник Ю. М. Економічний аналіз: навч. посіб. Полтава: РВВД ПДАА, 2018. с. 290
22. Філіпішина Л.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. Вип. 23(2). с. 110-115.
23. Загорський В. С., Ліпенцев А. В. Фінансово-управлінські аспекти розвитку малого підприємництва в Україні. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики,* 2019. № 3 (30). с. 351-360.

24. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий аналіз :навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя», 2020. с. 434 .
25. Ситник Н. С., Смолінська С.Д. Фінанси підприємств: навч. посібн. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. с. 402.
26. Сніткіна І.А. Підходи визначення сутності платоспроможності та класифікація факторів впливу. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2019. с. 179-183
27. Бугай В.З., Резанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємств в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. с. 112-122.
28. Курило О.Б., Бондаренко Л.П. Фінанси підприємств. Підручник.К.: Видавничий дім «Кондор», 2020. с. 340.
29. Клімович І.М., Татієвська К.А. Деякі питання сутності та оцінки фінансового стану підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10.
30. Ковальчук Н.О., Гаватюк Л.С. Фінансовий аналіз: навч. посіб.Чернівці:Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича. 2019. с. 336.
31. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів :Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. с. 347.
32. Офіційний сайт компанії «Заммлер Україна». URL: <https://www.zammler.com.ua/> (дата звернення: 5.10.23).
33. Офіційний сайт компанії «Вінго Експрес». URL: <https://wingo.com.ua/> (дата звернення: 5.10.23).
34. Офіційний сайт компанії ТОВ «Дхл Інтернешнл Україна». URL: <https://www.dhl.com/> (дата звернення: 5.10.23).
35. Офіційний сайт компанії ТОВ «Міст Експрес». URL: <https://ua.meest.com/> (дата звернення: 5.10.23).
36. Офіційний сайт компанії ТОВ «Нова Пошта Глобал». URL: <https://novaposhtaglobal.ua/> (дата звернення: 5.10.23).

37. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. №1. С. 33-39.
38. CRM-система. URL: <https://interkassa.com/blog/shho-take-crm-sistema-ta-yaki-perevagi-yiyi-vikoristannya> (дата звернення: 18.10.23).
39. ERP-система. URL: <https://bc.smart-it.com/news-and-articles/what-is-erp/> (дата звернення: 18.10.23).
40. Програма Microsoft Dynamics 365. URL: <https://support.microsoft.com/uk-ua> (дата звернення 18.10.23)
41. Репін В.В. Управління ризиками в цифровій економіці. 2020.
42. М.Е.Дос. URL: <https://medoc.ua/> (дата звернення: 19.10.23).
43. Binotel. URL: <https://www.binotel.ua/ua> (дата звернення: 19.10.23).
44. Kyivstar. Рішення для бізнесу. URL: <https://kyivstar.ua/business> (дата звернення: 19.10.23).
45. Getcontact Web. URL: <https://www.getcontact.com/uk/> (дата звернення: 19.10.23).
46. PSP Platon. URL: <https://psm7.com/uk/payment-systems/top-7-ukrainskix-platezhnyx-sistem.html> (дата звернення: 19.10.23).
47. Kerio Control. URL: <https://itpro.ua/product/Keriocontrol/?tab=description> (дата звернення: 19.10.23).
48. Microsoft Office. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Office (дата звернення: 19.10.23).
49. Шевченко Л.С. Стратегія підприємства. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. с. 148
50. Волков А.А. Управління бізнес-процесами: стратегія і практика. 2022.
51. Шапіро С.В. Практика стратегічного управління в сучасних компаніях. 2022.
52. Новіков О.В. Бізнес-процес як інструмент реалізації стратегії компанії. 2019.

53. Посилкіна, О. В., Кубасова Г. В. Інструменти управління якістю бізнес-процесів. 2020.
54. Глазунов С.В. Стратегія управління бізнес-процесами. 2018.
55. Іванов В.І. Стратегічне управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. 2020.
56. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. с. 407-412.
57. Волков О.В. Швидкий аналіз рішень. 2018.
58. Іванов В.І. Бейнчмаркінг: сучасні методи і технології. 2022
59. Строкович Г.В. Управління бізнес-процесами на підприємстві»: робоча програма для студентів спеціальності 051 «Економіка» другого (магістерського) рівня: Х.: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. с. 53
60. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. с. 238.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дані фінансових звітів ТОВ «ФТП» за 2020-2022 роки

№	Актив / Пасив	Код рядка	На кінець року		
			2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
1	Актив				
2	I. Необоротні активи				
3	Незавершені капітальні інвестиції	1005		2,8	4,9
4	Основні засоби:	1010	271,2	254,2	302,6
5	- первісна вартість	1011	303,5	342,4	447,8
6	- знос	1012	-32,3	-88,1	-144,0
7	Довгострокові біологічні активи	1020			
8	Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
9	Інші необоротні активи	1090			
10	Усього за розділом I	1095	271,2	256,9	307,9
11	II. Оборотні активи				
12	Запаси:	1100	11,3	7,3	30,8
13	у тому числі готова продукція	1103	6,6	0,5	19,6
14	Поточні біологічні активи	1110			
15	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	492,6	478,9	997,6
16	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			4,1
17	у тому числі з податку на прибуток	1136			
18	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	46,9	109,7	740,3
19	Поточні фінансові інвестиції	1160			
20	Гроші та їх еквіваленти	1165	429,2	392,6	337,0
21	Витрати майбутніх періодів	1170	2,6	7,1	14,6
22	Інші оборотні активи	1190	10,2	37,1	134,4
23	Усього за розділом II	1195	992,9	1032,7	2258,8
24	III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
26	Баланс	1300	1264,1	1289,6	2566,7
27	Пасив				
28	I. Власний капітал				
29	Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,2	1,2	72,0
30	Додатковий капітал	1410			
31	Резервний капітал	1415			
32	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	100,8	487,4	452,0
33	Неоплачений капітал	1425			
34	Усього за розділом I	1495	102,0	488,6	524,0
35	II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595			
36	III. Поточні зобов'язання				
37	Короткострокові кредити банків	1600			
38	Поточна кредиторська заборгованість за:				
39	довгостроковими зобов'язаннями	1610			
40	товари, роботи, послуги	1615	550,0	625,9	641,2
41	розрахунками з бюджетом	1620	53,6	116,6	73,4
42	у тому числі з податку на прибуток	1621			79,6
43	розрахунками зі страхування	1625			
44	розрахунками з оплати праці	1630			
45	Доходи майбутніх періодів	1665			
46	Інші поточні зобов'язання	1690	15,5	32,9	51,0
47	Усього за розділом III	1695	619,1	775,4	765,6
48	Баланс	1900	721,1	1264,1	1289,6

Дані звітів про фінансові результати ТОВ «ФТП», тис. грн.

№	Стаття	Код рядка	На кінець року		
			2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2700,6	4035,2	7036,6
2	Інші операційні доходи	2120	7,3	38,0	634,7
3	Інші доходи	2240	1,0		0,1
4	Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2708,9	4073,2	7671,4
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050			
6	Інші операційні витрати	2180	-1340,6	-2227,2	-4649,5
7	Інші витрати	2270			
8	Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-1340,6	-2227,2	-4649,5
9	Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1368,2	1846,0	3021,8
10	Податок на прибуток	2300	-92,8	-47,8	-51,0
11	Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1275,5	1798,2	2970,8