

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2024 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ
ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-301

РІЗЧЕНКО Аліна Ігорівна

_____ (підпис)

Керівник старший викладач кафедри менеджменту підприємств

к.е.н.

ЛИТВИНЕНКО Павло Олександрови

_____ (підпис)

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу

к.е.н. доц. СТАДНІЧЕНКО Вадим Володимирович

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без
відповідних посилань
Студентка _____

(підпис)

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
РІЗЧЕНКО АЛІНІ ІГОРІВНІ**

1. Тема роботи: «РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

керівник роботи к.е.н. **ЛИТВИНЕНКО Павло Олександрович**

затверджено наказом від університету заочна форма - від 30.05.2024 №2221-с

2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують корпоративне управління, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Нова Пошта», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про корпоративне управління.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та значення операційної діяльності підприємств;
- розкрити особливості та практичний досвід управління операційними процесами підприємств;

б) аналітична частина:

- здійснити економіко-управлінський аналіз результатів діяльності підприємства за наявної операційної системи;
- проаналізувати бізнес-середовище операційної діяльності підприємства;
- продіагностувати наявну систему операційних процесів підприємства;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект з удосконалення операційної діяльності підприємства,
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта».
2. Оборотні та необоротні активи ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр.
3. Динаміка поточних зобов'язань та власних витрат ТОВ «Нова Пошта».
4. Загальний обсяг реалізації послуг за 2021-2023 роки ТОВ «Нова Пошта».
5. Дохід від послуг ТОВ «Нова Пошта».
6. Зміна пасивів ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки.
7. Співвідношення виявлених проблем до показників аналізу компенсації ТОВ «Нова Пошта».
8. Пошкоджений товар на відділені ТОВ «Нова Пошта».
9. Пошкожені та втрачені посилки ТОВ «Нова Пошта».
10. Скарги та негативні відгуки на ТОВ «Нова Пошта».
11. Збільшення чистого прибутку від реалізації проектів.

6. Дата видачі завдання:

12 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад корпоративного управління	08.10.2023 – 31.10.2023	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду операційної діяльності на підприємствах	01.11.2023– 30.11.2023	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2023 – 31.12.2023	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта».	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Аналіз операційної системи ТОВ «Нова Пошта».	01.02.2024 – 28.02.2024	
6.	Діагностика операційних процесів на ТОВ «Нова Пошта».	01.03.2024 – 31.03.2024	
7.	Розроблення пропозицій	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студент _____ Аліна РІЗЧЕНКО

Керівник дипломної роботи _____ Павло ЛИТВИНЕНКО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Розвиток системи управління якістю операційних процесів на підприємстві» містить 86 сторінки, 16 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Метою роботи є розгляд теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій з удосконалення операційних процесів підприємства.

Об'єктом дослідження є управління операційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення операційної системи управління діяльністю підприємства.

База дослідження – ТОВ «Нова Пошта».

Методи дослідження. Виконання дипломної роботи першого бакалаврського рівня вищої здійснено на застосуванні загальних та спеціальних методів дослідження: статистичний аналіз, систематизації та узагальнення (для дослідження проблем операційних процесів підприємства); фінансово-економічний аналіз (для дослідження стану підприємства); метод управлінської діагностики (для виявлення проблем операційної діяльності підприємства та під час виконання операційних процесів), графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

Результати роботи. За результатами проведеного дослідження розроблено проект на основі методу Six Sigma з комплексним покращенням на підприємстві операційних процесів виробництва. Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів полягає в покращенні якості надання послуг підприємства. Результатом для операційної системи є оптимізація взаємодії з клієнтами та постачальниками на основі Six Sigma методу .

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами для підвищення ефективності управління операційними процесами підприємства, зокрема ТОВ «Нова Пошта», для розроблення плану якісного забезпечення обслуговування.

Результати впровадження досліджень. Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «Нова Пошта», де було визнано можливість їх практичного застосування.

Ключові слова: операційна діяльність, операційна система, система управління якістю, забезпечення якості, ефективність, оптимізація, продуктивність.

ABSTRACT

Diploma thesis on the topic: "Development of Quality Management System of Operational Processes at the Enterprise" consists of 86 pages, 16 tables, and 11 figures. The reference list contains 30 items.

The purpose of the work is to examine the theoretical aspects and develop practical recommendations for improving the operational processes of the enterprise.

The object of the research is the management of the operational activity of the enterprise.

The subject of the research is theoretical and practical aspects of improving the operational management system of the enterprise.

The research base is LLC «Nova Poshta».

Research methods. The diploma work of the first bachelor's level of higher education was conducted using general and special research methods: statistical analysis, systematization, and generalization (for studying the problems of operational processes of the enterprise); financial-economic analysis (for studying the state of the enterprise); management diagnostics method (for identifying problems of operational activity of the enterprise and during the execution of operational processes), graphical (for visual representation of research results).

Results of the work. Based on the results of the research, a project was developed using the Six Sigma method with comprehensive improvement of the operational processes in production at the enterprise. The economic effect of implementing the proposed measures lies in improving the quality of services provided by the enterprise. The result for the operational system is the optimization of interaction with customers and suppliers based on the Six Sigma method.

Recommendations for using the results of the work. The research results can be used by domestic enterprises to improve the efficiency of operational processes management, in particular LLC «Nova Poshta», for developing a plan for quality service assurance.

Results of research implementation. The proposals developed in the diploma work were presented for consideration to the management of LLC «Nova Poshta», where the possibility of their practical application was recognized.

Keywords: *operational activity, operational system, quality management system, quality assurance, efficiency, optimization, productivity.*

ЗМІСТ

ВСТУП	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1 Характеристика, сутність та завдання операційної діяльності на підприємстві	10
1.2 Методи, функції та принципи формування та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства	18
1.3 Методи оцінки заходів операційної діяльності підприємства з метою підвищення ефективності	26
Висновки до 1 розділу	32
2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»	34
2.1. Характеристика організаційно-правових засад ТОВ «НОВА ПОШТА»..	34
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «НОВА ПОШТА».....	40
2.3. Оцінка та характеристика показників економічного аналізу від операційної діяльності підприємства	54
Висновки до 2 розділу	58
3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА»	60
3.1. Методи підвищення ефективності підприємства через управління операційними процесами.....	60
3.2. Заходи впровадження системи методів операційного управління на ТОВ «НОВА ПОШТА».....	66
3.3. Аналіз та оцінка ефективності запропонованого проекту на фінансовий стан досліджуваного підприємства.....	76
Висновки до 3 розділу	79
ВИСНОВОК	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Сучасна економіка характеризується високою конкурентністю та швидкими змінами у вимогах споживачів. У цьому контексті управління якістю оперативних процесів на підприємствах стає критично важливим завданням для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності бізнесу. Необхідність управління якістю стає очевидною в умовах зростаючої складності виробничих процесів, розвитку нових технологій та зростаючих вимог до якості продукції та послуг. У зв'язку з цим, дана дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних засад управління якістю операційних процесів на підприємстві, спрямована на вивчення основних концепцій, моделей та підходів до управління якістю, а також на аналіз їхнього застосування в сучасних умовах бізнесу.

У сучасному бізнес-середовищі, де швидкість, ефективність та якість обслуговування є ключовими факторами успіху, управління якістю стає невід'ємною складовою стратегії розвитку підприємств. Компанія «Нова Пошта», яка працює в сфері логістики та доставки, займає лідируючі позиції на ринку України та постійно прагне вдосконалювати свої операційні процеси для забезпечення максимальної задоволеності клієнтів. Дослідження показало особливості впровадження систем управління якістю в умовах логістичної компанії та було розроблено рекомендації щодо покращення якості обслуговування та оптимізації бізнес-процесів.

Актуальність теми

У контексті постійно зростаючих вимог споживачів до якості послуг, компанії, які працюють у сфері логістики та доставки, стикаються з ускладненими викликами, пов'язаними з оптимізацією процесів та забезпеченням високого рівня обслуговування. Дослідження теоретичних засад управління якістю операційних процесів на прикладі ТОВ «Нова Пошта» відкриє можливості для вдосконалення системи управління та забезпечить конкурентні переваги на ринку.

Мета дослідження

Метою даної дипломної роботи є:

1. Аналіз теоретичних засад управління якістю операційних процесів.
2. Вивчення особливостей впровадження систем управління якістю в компаніях логістичної галузі.
3. Оцінка ефективності застосування теоретичних засад управління якістю на прикладі ТОВ «Нова Пошта».
4. Розробка рекомендацій щодо покращення системи управління якістю та оптимізації операційних процесів в компанії ТОВ «Нова Пошта».

Робота буде організована у трьох розділах. У першому розділі буде проведено аналіз теоретичних засад управління якістю операційних процесів. Другий розділ присвячений аналізу економічної стійкості та роботи операційної діяльності підприємства. У третьому розділі буде описано проєкт по покращенню операційної діяльності, його економічно описано та розраховано економічні показники ТОВ «Нова Пошта» при його впровадженні.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Характеристика, сутність та завдання операційної діяльності на підприємстві

Забезпечення ефективності діяльності підприємства є основою будь-якої ефективності роботи, з огляду на те, що лише ефективно працююче підприємство може нарощувати свою вартість. Збільшення конкуренції та нестабільні, непередбачувані умови ведення господарської діяльності підприємств створюють нові проблеми щодо забезпечення їх ефективності. Ефективність концепції дає змогу запровадити нові важелі управління підприємствами, які сприятимуть якісному зростанню результатів їх діяльності та забезпечать виживання підприємств в мінливому конкурентному середовищі, так є необхідність проведення аналізу наявних підходів до класифікації видів ефективності та визначення нових, актуальних для сучасного стану розвитку економічної думки та потреб підприємств. Будь-яка діяльність є процесом який пов'язаний з переробкою чого-небудь так це може бути переробка інформації на фондовій біржі, у видавничій справі чи сфері реклами. При наданні будь-якого роду послуг у процес переробки залучаються споживачі.

Операції з переробки чого-небудь відбуваються також у структурних функціональних підрозділах підприємства, наприклад, у плановому відділі, службі маркетингу, кадрів тощо. Сучасні процеси виготовлення продукції характеризуються зрощуванням і переплетенням основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, при цьому двом останнім відводиться дедалі більше місце в загальному виробничому циклі. Так, зрощування і переплетення основних, допоміжних та обслуговуючих процесів є важливим трендом у сучасному виробництві. Основні процеси становлять основу виробничого процесу і безпосередньо створюють кінцевий продукт. Допоміжні процеси

забезпечують підтримку основних процесів, такі як постачання матеріалів, логістика, управління якістю тощо. Обслуговуючі процеси охоплюють аспекти управління, адміністрування, технічного обслуговування та інші необхідні функції, що забезпечують ефективне функціонування підприємства [3].

У сучасному виробництві допоміжні та обслуговуючі процеси набувають все більшого значення через розвиток технологій та підвищення вимог до ефективності та якості продукції. Наприклад, застосування інформаційних систем управління дозволяє оптимізувати ланцюжки постачання та виробничі процеси, а використання інноваційних методів аналізу даних допомагає вдосконалювати якість та прогнозувати потреби споживачів. Застосування інформаційних систем управління дозволяє підприємствам ефективно керувати різними аспектами їх діяльності, включаючи ланцюжки постачання та виробничі процеси. Це може включати автоматизацію замовлення матеріалів, відстеження запасів, планування виробництва та розподіл ресурсів. Інформаційні системи також допомагають управляти якістю продукції, відстежувати та аналізувати дані про виробництво для виявлення можливостей покращення [3].

Використання інноваційних методів аналізу даних, таких як машинне навчання та штучний інтелект, допомагає підприємствам розуміти попит споживачів, прогнозувати тенденції ринку та адаптувати свою продукцію відповідно до цих змін. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни у вимогах споживачів і залишатися конкурентоспроможними на ринку. У результаті цей підхід сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню витрат та збільшенню задоволеності клієнтів. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

Пов'язане з відставанням механізації та автоматизації обслуговування виробництва порівняно з оснащенням основних виробничих процесів. У цих умовах стає усе більш необхідною регламентація технології та організації

виконання не тільки основних, а й допоміжних та обслуговуючих процесів виробництва продукції.

Основою операційного менеджменту є управління операційними системами. Операційна система є система, яка використовує операційні ресурси для перетворення "входу" в продукцію на "виході, комплекс взаємопов'язаних процесів, методів та структур, що забезпечують функціонування та управління операційною діяльністю підприємства або організації, система, що охоплює всі аспекти виробництва або надання послуг, включаючи планування, контроль якості, управління запасами, координацію робочої сили та оптимізацію виробничих процесів [3].

Операційні системи можуть відрізнятися в залежності від типу діяльності підприємства чи організації. Наприклад виробничі підприємства мають операційні системи, які включають управління виробничими лініями, плануванням виробництва, контролем якості, управлінням запасами та обслуговуванням обладнання. Сфера послуг же також має свої операційні системи, які можуть включати управління клієнтськими відносинами, плануванням розкладів, контролем якості послуг та інші аспекти, пов'язані з наданням послуг. Основна мета операційних систем полягає в забезпеченні ефективного та ефективного виробництва або надання послуг з мінімальними витратами ресурсів. Ці системи допомагають управляти всіма аспектами операційної діяльності, спрощують прийняття рішень, покращують якість продукції або послуг і сприяють загальній конкурентоспроможності організації.

Операційна діяльність - це діяльність, яка здійснюється в рамках операційної системи з метою створення будь-якої корисності шляхом перетворення входів, ресурсів усіх видів, у виходи готові продукти та послуги. Ці процеси можуть варіюватися від фізичного виробництва товарів до надання різноманітних послуг. Ціль операційної діяльності полягає у створенні корисності для клієнтів чи користувачів шляхом забезпечення якісних та відповідних їх очікуванням продуктів або послуг. Підприємство чи організація

використовує свої операційні процеси для ефективного виробництва чи надання послуг, максимізуючи використання ресурсів та оптимізуючи виробничі процеси. Успішна операційна діяльність включає в себе не лише сам процес перетворення вхідних ресурсів у вихідні продукти або послуги, але й ефективне планування, контроль якості, управління запасами, оптимізацію виробничих процесів та інші аспекти, спрямовані на досягнення мети організації та задоволення потреб клієнтів [1].

Операційна функція включає в себе дії, у результаті яких виробляється продукція та послуги, що поставляються організацією зовнішньому споживачеві. Функцію "операції" виконують усі без винятку організації, інакше вони просто не зможуть існувати. Сутність операційної функції в підприємстві полягає в управлінні та контролі за процесами виробництва або надання послуг. Операційна функція охоплює всі аспекти діяльності, пов'язані з виробництвом або наданням послуг, включаючи планування, координацію, контроль якості, управління ресурсами та ефективність виробництва. Основні складові операційної функції включають в себе планування виробництва, розроблення стратегій та планів для забезпечення ефективного використання ресурсів та виробничих потужностей. Управління запасами, контроль за рівнем запасів сировини, напівфабрикатів та готової продукції для забезпечення безперебійності виробництва та задоволення потреб клієнтів. Контроль якості, встановлення стандартів якості та здійснення контролю, щоб гарантувати відповідність продукції чи послуг вимогам та очікуванням клієнтів. Управління процесами, оптимізацію виробничих процесів для забезпечення максимальної ефективності та ефективного використання ресурсів. Управління технічними ресурсами, забезпечення правильного функціонування та обслуговування обладнання та технологічних процесів [1].

Операційна функція є ключовою для успішної діяльності будь-якого підприємства, оскільки вона визначає, як ефективно та ефективно воно може виробляти свою продукцію або надавати послуги на ринку. Сутність операційної функції полягає в процесі конверсії трансформації, перетворення,

тобто в послідовній низці подій, у ході яких ресурси перетворюються на готову продукцію чи послуги. Схематично це явище можна передати просто: витрати перетворення результати.

Розрізняють два основних типи конверсії. Перший, відомий під назвою аналітичного, припускає, що сировина перетворюється в один або кілька різноманітних продуктів, що можуть мати, а можуть і не мати схожість з первісним ресурсом за формою та за функціями.

У цьому типі конверсії сировина перетворюється в один або кілька різноманітних продуктів, які можуть мати різну форму та функціональність порівняно з первісним ресурсом. Наприклад, виробництво харчових продуктів може включати в себе перетворення сировини, такої як зерно, м'ясо чи овочі, у різноманітні продукти, такі як хліб, соки, консерви тощо.

Інший тип конверсії, який відомий під назвою синтетичного, передбачає створення єдиного виду продукції на базі використання великої кількості первісних матеріалів. У цьому випадку створюється єдиний вид продукції на основі використання великої кількості первісних матеріалів. Наприклад, у виробництві пластмаси або штучних волокон використовуються різноманітні хімічні сполуки для створення однорідних продуктів.

Так, операційна діяльність дійсно полягає у процесі перетворення входів у виходи, і це визначення добре описує сутність операційних систем. До складу входів операційної системи, які задаються на початку цього процесу, належать:

Об'єкти операційної діяльності, на які спрямовані зусилля системи в процесі трансформації:

- Матеріальні ресурси - сировинні матеріали, напівфабрикати або інші матеріали, які використовуються для виробництва продукції або надання послуг.

- Клієнти це особи або організації, які отримують продукцію чи послуги підприємства.

- Власність клієнтів може включати будь-яку власність чи матеріали, які надаються клієнтами для використання в операційному процесі, наприклад, власне відходи або відпрацьовані матеріали.

- Засоби операційної діяльності це обладнання, технології, інфраструктура та інші ресурси, які використовуються для здійснення операційних процесів.

- Персонал робоча сила, яка забезпечує виконання операційних процесів, включаючи операторів, техніків, менеджерів та інший персонал, який працює безпосередньо в операційній системі.

Ці компоненти разом створюють основу операційної діяльності, яка дозволяє підприємствам ефективно виробляти продукцію або надавати послуги, задовольняючи потреби своїх клієнтів.

Так, виходи операційної системи можна поділити на основні та другорядні. До основних виходів операційної системи належать:

- Готова продукція - основний результат операційної діяльності, який може бути товаром або послугою, який виробляється або надається підприємством.

- Клієнт, стан якого було піддано змінам може включати як будь-які зміни у фізичному стані або параметрах клієнта, так і зміни у його статусі чи положенні після отримання продукції чи послуги.

- Власність клієнта, що була піддана змінам відноситься до будь-яких змін у власності або власницькому статусі клієнта після використання продукції чи послуги.

До другорядних виходів операційної системи належать:

- Матеріальні відходи або ресурси, які залишаються після виробництва продукції та можуть бути відновлені, використані повторно або відновлені.

- Енергетичні витрати які використовуються під час операційних процесів та може бути витрачена на освітлення, нагрівання, приведення в рух обладнання тощо.

- Інформаційні витрати пов'язані з обробкою та обміном інформацією в процесі операційної діяльності, такі як обробка даних, звітність, комунікації тощо.

Ці виходи також важливі для вимірювання ефективності та результативності операційної діяльності підприємства. Рішення з виробництва приймаються в контексті загального функціонування підприємства залежно від його місця і ролі на ринку та ухваленої стратегії. Стратегія ґрунтується на місії підприємства на ринку і відображає, як саме підприємство планує використовувати всі свої ресурси та функції з метою забезпечення конкурентної переваги.

Операційна стратегія визначає спосіб і рівень використання виробничої потужності, що сприяють реалізації стратегії підприємства. Так, операційна стратегія є ключовою складовою загальної стратегії підприємства і визначає спосіб, яким виробничі ресурси будуть використані для досягнення стратегічних цілей компанії. Операційна стратегія визначає рівень та спосіб використання виробничих можливостей для оптимального задоволення потреб ринку та максимізації конкурентних переваг.

Як зазначалося в попередніх розділах, основою операційного менеджменту є управління операційними системами. Такі системи використовують операційні ресурси підприємства для перетворення фактора виробництва у вибрану ним продукцію або послугу. "Вхід" може бути представлений сировиною, замовником або готовою продукцією, одержаною з іншої операційної системи.

У процесі виробництва сировина, матеріали змінюють свій стан і перетворюються на продукт, необхідний споживачу. Операційний процес здійснюється одним чи групою працівників і складається із сукупності технологічно пов'язаних між собою операцій, об'єднаних єдністю кінцевої продукції.

Процес включає робочі операції, що становлять організаційно неподільні повторювані однорідні елементи цього процесу. Зовнішньою

ознакою операції є незмінність складу виконавців, предметів і знарядь праці. Кожна операція поділяється на дрібніші елементи, названі робочими прийомами, які, у свою чергу, складаються з робочих рухів.

Розглядаючи операційну діяльність, необхідно зазначити відмінності між процесами виробництва продукції та надання послуг на підприємствах і в організаціях. Основна відмінність полягає в тому, що процес надання послуг характеризується не наявною властивістю, тоді як продукція є фізичним результатом конкретної виробничої операції. Інші відмінності полягають в тому, що в процесі надання послуг часто дуже важливим чинником є вдале розташування сервісних приміщень, а також те, що в ньому нерідко беруть участь самі споживачі, чого практично не відбувається в процесі виробництва продукції. Проте дане твердження також не слід сприймати однозначно [1].

Так наприклад, виробники нерідко надають послуги у вигляді сервісного обслуговування продукції, що випускається ними; багато підприємств сфери обслуговування часто проводять фізичну продукцію, яку пропонують своїм клієнтам, або самі в процесі надання послуг споживають які-небудь матеріали.

Якщо розглядати питання з погляду операцій, то слід зазначити, що в процесі споживання більшості послуг, на відміну від споживання матеріальної продукції, клієнти знаходяться безпосередньо на місці їх надання, залі ресторану, в хірургічній операційній, в купе потягу і т.д. залежно від галузі надання послуги.

Крім того, існує також немало сфер, в яких матеріальні "входи" і "виходи" задіяні неявно, приховано. Так наприклад, крупні авіакомпанії, банки і страхові компанії, як правило, утримують великі допоміжні офіси, що забезпечують контакт з клієнтами. В ході роботи таких офісів проводиться обробка документів та інформації квитків, чеків, скарг і т. д., а отже, і процес управління ними багато в чому співпадає з процесом управління якою-небудь фабрикою.

Операційний процес можна розглядати як послідовність взаємопов'язаних дій та операцій, спрямованих на перетворення вихідних

матеріалів та ресурсів у готову продукцію або надання послуг. Це включає в себе використання різноманітних людських ресурсів працівників та різних засобів праці обладнання, інструменти, технології для досягнення бажаного результату.

Операційний процес може бути складним і включати різноманітні кроки, починаючи від придбання сировини та матеріалів, продовжуючи виробництвом та закінчуючи збутом готової продукції або наданням послуг. Він може також включати контроль якості, управління запасами, планування виробництва та інші етапи, які забезпечують ефективність та якість виробничого процесу.

1.2 Методи, функції та принципи формування та підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Операційний менеджмент зазнав суттєвих змін та в даний час набув великого значення для бізнесу. Сьогодні вимоги відновлення бізнесу, підвищення якості його продукції, що швидко змінюються в умовах конкуренції і процесів, які їх забезпечують, а також загальний погляд на проблеми управління свідчать про те, що правильне управління операціями є необхідною умовою для успішної роботи і виживання будь-якої фірми, означає, що вивчення стратегій і функцій операційного менеджменту являє собою невід'ємну частину якісного навчання у сфері бізнесу.

Операційний менеджмент – це наука для тих, хто бере безпосередню участь у процесі виробництва продукції або надання послуг, галузь управління, яка зосереджена на керуванні процесами та ресурсами, необхідними для виробництва товарів та надання послуг [18].

Основна мета операційного менеджменту - забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей і задоволення потреб клієнтів.

Операційні менеджери найнижчого рівня управління повинні вміти визначати найбільш раціональну структуру побудови та забезпечення операційних процесів і управління ними. На найнижчому рівні операційного менеджменту зазвичай знаходяться керівники та спеціалісти, які безпосередньо відповідають за виконання конкретних операційних завдань та процесів на підприємстві.

Старші операційні менеджери відповідають за розроблення стратегічного напрямку компанії із самого початку операційного процесу. Керівники на вищому рівні в операційному менеджменті, які мають відповідальність за стратегічне керівництво та управління операційними процесами на підприємстві, вони відповідають за розробку та впровадження стратегій операційного менеджменту, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства, вирішують, які технології повинні використовуватися у виробництві, як варто розмістити виробничі потужності для виготовлення товарів або надання послуг, а також розробляють стратегію управління цими виробничими потужностями [18].

Операційний менеджмент де наука управління людьми поєднується з використанням новітніх технологій для досягнення ефективності та оптимізації виробничих процесів. Операційний менеджмент спрямований на керування операційними процесами на підприємстві з метою досягнення стратегічних цілей компанії.

У сучасному світі операційний менеджмент все більше використовує новітні технології для автоматизації процесів, впровадження аналітики даних, удосконалення систем управління ланцюжком постачання та багато іншого.

Основна його мета полягає у розробленні і застосуванні максимально ефективних методів та інструментів створення благ для забезпечення споживачів якісною продукцією і послугами. Сучасний операційний менеджмент став невід'ємною частиною усіх аспектів бізнесу, оскільки він впливає на ефективність та результативність діяльності підприємства у всіх сферах.

Операційний менеджмент переплітається з управлінням виробництвом, маркетингом, фінансами, ланцюгом постачання та іншими аспектами бізнесу, щоб забезпечити оптимальну координацію та успіх компанії [18].

Розвиток будь-якої фірми і розвиток будь-якої фірми і рівень її конкурентоспроможності здебільшого залежать від того, наскільки вдало організоване управління її виробничими ресурсами в цьому і полягає основне завдання операційного менеджменту. Операційний менеджмент займається розробленням організаційних систем, що забезпечують максимально ефективно використання матеріалів, людських ресурсів, устаткування і виробничих приміщень у процесі виготовлення продукції або надання послуг та управління ними.

Виробництво – це створення товарів і послуг шляхом перетворення вхідних ресурсів у вихідну продукцію. Цей процес може включати різні етапи, від початкового проектування та розробки до фізичного виготовлення, зберігання та постачання продукції або надання послуг. Виробництво може здійснюватися в різних сферах, включаючи промисловість, сільське господарство, будівництво, торгівлю, транспорт та інші галузі [18].

Виробничий та операційний менеджмент є ключовими аспектами діяльності підприємства, спрямованими на створення товарів та послуг шляхом перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію або послуги. Основним завданням виробничого та операційного менеджменту є ефективно управління виробничими процесами з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Виробничий менеджмент зазвичай орієнтований на виробничі процеси, що пов'язані з фізичним виготовленням товарів, які можуть бути вироблені на заводах або виробництвах. Це може включати в себе планування виробничих потоків, управління запасами, контроль якості та оптимізацію процесів виробництва.

Операційний менеджмент, з іншого боку, більше спрямований на управління послугами та бізнес-процесами, що пов'язані з наданням послуг.

Це може включати управління клієнтським обслуговуванням, процесами обробки замовлень, плануванням ресурсів та інші аспекти, що стосуються надання послуг [18].

Обидва напрямки менеджменту спільно працюють над оптимізацією виробничих процесів, контролем якості та забезпеченням задоволення потреб клієнтів. Вони взаємопов'язані і виконують важливі ролі у забезпеченні успішної діяльності підприємства.

Операції – процес, метод чи ряд дій, головним чином, практичного характеру.

Із врахуванням вищесказаного операційний менеджмент є діяльністю, спрямованою на управління процесом виробництва товарів або надання послуг, починаючи від придбання необхідних матеріалів та закінчуючи постачанням готової продукції або послуги покупцеві.

Виробничий та операційний менеджмент має відмінності. Якщо виробничий менеджмент передбачає проведення операції тільки у виробничій сфері перетворення початкових матеріалів у продукцію, то операційний менеджмент – це проведення операції в усіх сферах діяльності людини.

Виробничий менеджмент – частина операційного.

Мета операційного менеджменту – формування ефективної системи управління операціями у виробництві.

Предметом операційного менеджменту є закономірності планування, створення та ефективного використання операційної системи організації є керування операційною діяльністю підприємства з метою досягнення ефективності та ефективності виробничих процесів. Цей розділ менеджменту фокусується на плануванні, координації та контролі над виробничими процесами, а також на оптимізації використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основне завдання операційного менеджменту полягає у побудові управлінських систем, які забезпечують виконання необхідних дій та процедур для отримання ринкового результату від функціонування операційної системи

будь-якої організації, які забезпечують оптимальне функціонування операційної системи підприємства для досягнення ринкових результатів. Це означає розробку та впровадження стратегій, процедур, стандартів та методів, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів та досягнення поставлених цілей.

Направленість операційного менеджменту [18]:

- раціональність – досягнення максимально можливої ефективності як системи загалом, так і операції зокрема за мінімально можливих витрат;
- ефективність – визначений ступінь досягнення поставлених цілей.

Ефективність і раціональність – це ті показники, що «формують» прибутковість системи «організації», яка функціонує в економічному просторі.

Об'єктом вивчення операційного менеджменту є операції у різних сферах людської діяльності. Вони уособлюють собою будь-яку діяльність у виробництві, науці, освіті, медицині, економіці тощо, яка пов'язана з творчим процесом.

Діяльність будь-якої організації можна розглядати як асортимент операцій, що охоплюють різні аспекти її функціонування. Операції в організації можуть включати широкий спектр діяльностей, від виробництва товарів до надання послуг, а також адміністративні та підтримуючі функції.

Виділяють чотири окремих види діяльності, що тлумачаться як операції:

- виробництво, тобто перетворення сировини (ресурсу) на продукти;
- поставка продукту споживачеві;
- транспортування, тобто переміщення товарів і людей з одного місця в інше без будь-яких фізичних змін;
- сервіс, тобто операція, спрямована на зміну стану «споживача».

Транспортні і сервісні операції від виробництва і поставок відрізняють два важливих аспекти:

- споживач власноруч робить вклад у процес;
- послуги нема можливості зберігати.

Суть управління полягає у досягненні підприємством його мети при найбільш оптимальному використанні ресурсів і максимальному виході цільового продукту.

Управління – це забезпечення ефективного використання на ринку основних функцій підприємства. Розглянемо їх більш детально.

Функція планування визначає перспективу розвитку системи та її майбутній стан, обумовлює темпи, джерела, методи і форми розвитку операційної системи для досягнення наміченої мети у вигляді конкретних планових моделей, завдань і показників із встановлення термінів виконання. Складовою функції планування є прогнозування.

Прогнозування – імовірнісна оцінка характеру змін або шляхів розвитку об'єкта управління, а також ресурсів та організаційних заходів, необхідних для досягнення очікуваних результатів.

Організація – це реалізація розроблених планів шляхом кооперації матеріальних і трудових елементів виробництва. Особливість даної функції менеджменту полягає в тому, що вона забезпечує взаємозв'язок людей, машин, механізмів та підвищення ефективності їх роботи.

Мотивація – це стимулювання і спонукання себе та інших до цілеспрямованих дій для досягнення своєї мети та мети операційної системи. Контроль – це систематичний процес, за допомогою якого операційні менеджери регулюють діяльність операційної системи, забезпечуючи її відповідність планам, цілям і нормативним показникам.

Дані функції тісно між собою взаємопов'язані та складають єдине ціле. Реалізація цих функцій здійснюється за допомогою визначених методів, тобто способів приведення їх у дію [18].

Методи менеджменту – це система правил і процедур виконання різних завдань управління з метою вироблення раціональних управлінських рішень. Методи менеджменту вносять певну упорядкованість, обґрунтованість та ефективну організацію побудови системи управління на виробництві. Менеджмент використовує як загальні методи, які використовують в усіх

сферах діяльності (економічні, соціальнопсихологічні, адміністративно-правові, наукові та інші), так і спеціальні, що відображають специфіку певної діяльності.

Сучасною практикою напрацьовано чотири групи загальних методів управління операційними системами: організаційну, адміністративну, економічну та соціально-психологічну.

Організаційні методи – це сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи з метою управління її станом відповідно до умов, що змінюються. Суть цих методів полягає в тому, що для здійснення будь-якої діяльності вона спочатку має бути оптимально організована: спроектована, націлена, регламентована, нормована, забезпечена інструкціями, що фіксують правила виконання робіт і поведінку персоналу [18].

Організаційні методи передують самій діяльності, створюють для неї необхідні умови, а отже, є пасивними, складаючи базу для решти груп – активних методів.

Адміністративні методи – це методи, які реалізуються у вигляді конкретних безальтернативних завдань, що допускають мінімальну самостійність виконавця, внаслідок чого вся відповідальність покладається на керівника, який віддає розпорядження. Ці методи широко застосовувались на промислових підприємствах та у сфері послуг при командноадміністративній системі управління економікою в нашій країні. В умовах ринкової економіки адміністративні методи мають замінитися іншими.

Економічні методи – це сукупність прийомів і засобів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів, закономірностей та інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей.

Соціально-психологічні методи – це способи впливу на колективи людей, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної та загальної психології в управлінні виробництвом. У виробничій сфері широко

використовують такі спеціальні методи, як системна орієнтація, моделювання експерименту, апробації та інші.

Для виконання основних функцій підприємства виробничі та операційні менеджери на основі розробленої разом з керівниками фірми стратегії у своїй діяльності використовують принципові положення сучасного менеджменту. Крім того, всі методи операційного менеджменту реалізуються відповідно до визначених правил та принципів. Розглянемо найбільш значимі з них. Принципи менеджменту базуються на тому, що система управління є соціально-економічною категорією і не повинна зводитися лише до технічних чи технологічних аспектів, а самі принципи реалізуються у взаємодії. Їхнє поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління. До основних принципів менеджменту можна віднести: - цілеспрямованість, що полягає у відповідності функцій менеджменту запланованим цілям виробництва; - економічність – раціональність, простота й ефективність організації та структури управління; - адекватність – відповідність економічних методів управління суті відображуваних ними процесів, а також відповідність прийнятих рішень змісту функцій персоналу кожного рівня ієрархії; - комплексність – урахування взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі і горизонталі, спрямованої на забезпечення функціонування виробництва, а також урахування можливих наслідків успіху чи невдачі; - концентрованість, що передбачається у двох аспектах: концентрації зусиль усіх працівників на вирішенні основних завдань і концентрації однорідних функцій в одному підрозділі, що усуває дублювання; - науковість, яка має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління виробництвом, враховувати зміни законів суспільного розвитку, а також полягати у виборі оптимального критерію при прийнятті та реалізації рішень; - можливість створення мотиваційних, організаційних і матеріальних умов для реалізації господарських рішень; - доступність і планованість контролю над ходом виробництва; - адаптивність – гнучкість і динамічність, пристосованість системи управління до зміни параметрів роботи підприємства. Необхідно

відзначити, що процес управління допускає чітке розмежування відповідальності та повноважень за всіма субпідрядними ступенями керівництва, а також раціональні межі розбиття структурних підрозділів.

1.3 Методи оцінки заходів операційної діяльності підприємства з метою підвищення ефективності.

Для оцінки ефективності заходів операційної діяльності підприємства можна використовувати різні методи. Один з найпоширеніших методів оцінки ефективності операцій - це аналіз фінансових показників. Це може включати аналіз прибутку, оборотних коштів, рентабельності, оборотності активів та інших ключових показників ефективності. Аналіз фінансових показників є одним з найважливіших методів оцінки ефективності операційної діяльності підприємства. Аналіз прибутку дозволяє визначити чистий дохід, який отримує підприємство після врахування всіх витрат, що може включати чистий прибуток, операційний прибуток або прибуток до оподаткування. Зростання цих показників може свідчити про покращення ефективності операцій.

Оборотні кошти вказують на доступність грошових коштів та інших активів для покриття поточних зобов'язань. Висока оборотність коштів може свідчити про ефективне управління оборотними активами [28].

Рентабельність визначається як співвідношення прибутку до різних показників, таких як загальні активи, власний капітал або обсяги продажу. Висока рентабельність свідчить про ефективне використання ресурсів.

Оборотність активів показник вказує на ефективність використання активів підприємства для генерації продукції або послуг. Висока оборотність активів означає, що підприємство ефективно використовує свої активи.

Інші ключові показники можуть входити коефіцієнти фінансового здоров'я, такі як коефіцієнт покриття відсотків, коефіцієнт ліквідності та інші, які допомагають оцінити загальний стан фінансового стану підприємства.

Ці фінансові показники допомагають керівництву підприємства та зацікавленим сторонам зрозуміти, наскільки ефективно виконується операційна діяльність підприємства і як можна покращити її результати.

Балансовий підхід, підхід оцінки ефективності полягає в зіставленні активів та пасивів підприємства, щоб зрозуміти, наскільки ефективно використовуються ресурси. Балансовий підхід до оцінки ефективності операційної діяльності підприємства зосереджується на зіставленні активів та пасивів, щоб зрозуміти, як ефективно використовуються ресурси та як це впливає на фінансовий стан підприємства. Аналіз балансу допомагає виявити, які активи використовуються підприємством і як вони можуть бути оптимізовані для досягнення кращих результатів. Наприклад, підприємство може розглядати можливість продажу неефективних активів або їх реінвестування для збільшення доходів. Розглядання пасивів допомагає визначити, як краще використовувати зобов'язання для фінансування операцій. Наприклад, підприємство може здійснювати оптимальне управління кредитами та зобов'язаннями для зниження фінансових витрат.

Аналіз балансу допомагає визначити, як ефективно використовується власний капітал підприємства. Це може включати оцінку рентабельності вкладеного капіталу та здатність підприємства залучати новий капітал [28].

Аналіз балансу також допомагає визначити стан фінансової стійкості підприємства, виявляючи його ліквідність, стабільність та здатність виживати у складних економічних умовах. Балансовий підхід може бути використаний для розробки стратегічних планів розвитку підприємства, оскільки він допомагає визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості для покращення. Балансовий підхід є важливим інструментом для оцінки ефективності операцій підприємства та розробки стратегій для покращення фінансового стану і результативності. Аналіз операційних показників, таких як час циклу виробництва, витрати на одиницю продукції, час обороту запасів тощо, може допомогти визначити ефективність операцій. аналіз операційних

показників грає важливу роль у визначенні ефективності операційної діяльності підприємства.

Час циклу виробництва, цей показник визначає загальний час, який потрібно від початку виробництва до завершення продукту. Зменшення часу циклу виробництва може свідчити про покращення ефективності операцій та збільшення швидкості виробництва. Витрати на одиницю продукції вказує на витрати, які необхідно понести для виготовлення одиниці продукції. Зменшення витрат на одиницю продукції при збереженні якості може свідчити про ефективне використання ресурсів. Час обороту запасів визначає час, протягом якого запаси перебувають на складі підприємства. Зменшення часу обороту запасів допомагає знизити затримки у виробництві і зменшити затрати на утримання запасів. Використання машин та обладнання вказує на те, як ефективно використовуються машини та обладнання у виробничому процесі.

Підвищення

Бенчмаркінг результатів операційної діяльності з аналогічними показниками інших підприємств у схожій галузі може дати уявлення про те, наскільки ефективно працює підприємство порівняно з конкурентами, корисний інструмент для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства. Визначення показників успішності перш за все, необхідно визначити ключові показники успішності (KPIs), які будуть порівнюватися з показниками конкурентів. Це можуть бути, наприклад, витрати на одиницю продукції, час виконання замовлення, рівень задоволення клієнтів тощо.

Вибір конкурентів для порівняння важливо вибрати конкурентів, які є релевантними для порівняння. Це можуть бути підприємства зі схожою ринковою часткою, масштабом діяльності та виробничими процесами.

Збір та аналіз даних після визначення показників успішності та вибору конкурентів необхідно зібрати відповідні дані та провести їх аналіз. Це може включати як внутрішні дані вашого підприємства, так і зовнішні дані про конкурентів, які можуть бути доступні через публічні джерела або за допомогою договірних відносин. Виявлення недоліків та можливостей для

покращення порівняння результатів з конкурентами дозволяє виявити сильні та слабкі сторони вашої операційної діяльності. Це може надати цінні уявлення про те, де є можливості для оптимізації та покращення. Через результати бенчмаркінгу можна розробити стратегію для покращення операційної ефективності. Це може включати прийняття заходів для вдосконалення процесів, зниження витрат або підвищення якості продукції.

SWOT-аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дозволяє виявити потенційні області для покращення ефективності операцій. Інструментом для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства. Сильні сторони внутрішні позитивні аспекти операційної діяльності, які допомагають підприємству досягати успіху. Наприклад, це можуть бути висока якість продукції, ефективна система виробництва, сильний бренд або досвідчений персонал. Слабкі сторони також внутрішні фактори, але негативні, які обмежують успіх підприємства. Це можуть бути високі витрати на виробництво, низька продуктивність праці, обмежені фінансові ресурси або недостатність маркетингових зусиль. Можливості зовнішні фактори, які можуть бути використані для покращення операційної ефективності. Наприклад, це може бути збільшення попиту на продукцію в даному регіоні, впровадження нових технологій або розширення ринків збуту. Загрози зовнішні фактори, які можуть ускладнити операційну діяльність або загрожувати її успішності. Це може бути зміна в законодавстві, збільшення конкуренції на ринку, негативні зміни в економіці тощо.

Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дозволяє підприємству зрозуміти своє поточне положення на ринку та виявити можливості для покращення ефективності операцій. На основі результатів SWOT-аналізу можна розробити стратегії для використання сильних сторін, подолання слабких, використання можливостей та зменшення загроз.

Кошторисні показники фактичних результатів з планованими може допомогти визначити відхилення та виявити області для оптимізації. Порівняння фактичних результатів з планованими за допомогою кошторисних

показників є важливою частиною управління операційною діяльністю підприємства.

Виробничий бюджет планові показники виробництва, такі як обсяги продукції, витрати на сировину, працю та інші ресурси. Порівняння фактичних результатів з планованими може допомогти виявити різниці в продуктивності та витрати, а також виявити причини відхилень.

Фінансовий бюджет фінансові показники, такі як обсяги продажів, доходи, витрати та прибуток. Порівняння фактичних результатів з планованими допомагає визначити ефективність фінансового управління та реалізації фінансових цілей.

Операційні витрати показники витрат на операційну діяльність, такі як витрати на заробітну плату, витрати на енергію, витрати на обслуговування та ремонт обладнання тощо. Порівняння фактичних витрат з планованими може допомогти ідентифікувати області для ефективного управління витратами.

Аналіз відхилень між фактичними та плановими результатами допомагає визначити, які частини операційної діяльності підприємства працюють добре, а які потребують уваги та покращень [30].

На основі виявлених відхилень підприємство може розробити стратегії для оптимізації використання ресурсів, зменшення витрат та покращення ефективності операцій [30].

Порівняння фактичних результатів з планованими за допомогою кошторисних показників є ключовим етапом управління операційною діяльністю, яке дозволяє підприємству виявити потенційні області для оптимізації та покращення продуктивності.

Ці методи можуть використовуватися окремо або в поєднанні для комплексної оцінки ефективності операційної діяльності підприємства.

Методи оцінки ефективності операційної діяльності підприємства можуть використовуватися окремо або в поєднанні для комплексної оцінки. Комбінація різних методів дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину ефективності операцій.

Порівняння фінансових показників з показниками балансу допомагає з'ясувати, які області діяльності приносять найбільший дохід та як використовуються ресурси.

Аналіз операційних показників порівняно з аналогічними показниками конкурентів допомагає виявити сильні та слабкі сторони операційної діяльності та розробити стратегії для покращення.

SWOT-аналіз і кошторисні показники, виявлення сильних та слабких сторін операційної діяльності (SWOT-аналіз) може бути поєднано з аналізом відхилень фактичних результатів від планованих (кошторисні показники) для визначення потенційних можливостей та загроз.

Використання всіх методів разом, включаючи фінансові, операційні, балансовий підхід, бенчмаркінг, SWOT-аналіз та кошторисні показники, дозволяє підприємству отримати більш повну та об'єктивну картину ефективності операційної діяльності та розробити стратегії для покращення.

Комбінація цих методів дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності операційної діяльності підприємства, враховуючи різні аспекти його діяльності та взаємозв'язки між ними.

Отже, для комплексної оцінки ефективності операційної діяльності підприємства варто використовувати різноманітні методи та підходи. Фінансові показники дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства, аналіз балансу визначає, як ефективно використовуються ресурси, операційні показники допомагають зрозуміти продуктивність виробничих процесів, а SWOT-аналіз виявляє сильні та слабкі сторони, можливості і загрози.

Комбінація цих методів дозволяє підприємству отримати глибоке розуміння його операційної діяльності, виявити потенційні області для покращення та розробити стратегії для збільшення ефективності та конкурентоспроможності. Важливо враховувати контекст підприємства, його галузь та конкурентну обстановку при використанні цих методів для досягнення оптимальних результатів.

Висновки до 1 розділу

Можливість ефективно виробляти продукцію чи надавати послуги є ключовою для успіху будь-якого бізнесу. У цьому розділі ми розглянули ключові аспекти операційного менеджменту, які визначають успішність підприємства. Роль операційної функції в процесі виробництва та надання послуг є важливою, оскільки вона відповідає за ефективне використання ресурсів та забезпечення якості продукції чи послуг. Процеси трансформації ресурсів у продукцію або послуги вимагають уваги до деталей та постійного удосконалення для досягнення оптимальних результатів. Стратегічне планування та управління операційними системами визначають напрямок розвитку підприємства і його конкурентоспроможність на ринку, процеси допомагають підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, ефективно використовувати ресурси та відповідати потребам клієнтів.

Операційний менеджмент — це галузь управління, яка ставить за мету керування процесами та ресурсами, необхідними для виробництва товарів та надання послуг. Операційний менеджмент має стратегічне значення для підприємств, оскільки допомагає досягати їх стратегічних цілей та задовольняти потреби клієнтів. На різних рівнях управління операційним менеджментом відповідальність за виробничі процеси різна. На найнижчому рівні це керівники і спеціалісти, що безпосередньо відповідають за виконання операційних завдань, а на вищих рівнях — стратегічні керівники, які визначають напрямок розвитку компанії та стратегії управління виробничими потужностями.

Успішне управління операціями підприємства залежить від ефективного використання виробничих ресурсів та оптимізації виробничих процесів. Операційний менеджмент співпрацює з іншими напрямками бізнесу, такими як маркетинг, фінанси та ланцюжок постачання, для забезпечення успіху підприємства. Операційний менеджмент займається розробленням

ефективних методів та інструментів для створення якісних продуктів і послуг, що задовольняють потреби споживачів

Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства - це складний процес, який може використовувати різні методи та підходи. Фінансові показники, аналіз балансу, операційні показники, SWOT-аналіз та кошторисні показники - усі вони допомагають зрозуміти різні аспекти діяльності підприємства та визначити потенційні можливості для покращення. Комбінація цих методів дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину ефективності операційної діяльності та розробити стратегії для подальшого удосконалення. Важливо також враховувати контекст підприємства та його галузь при використанні цих методів для досягнення найкращих результатів. У цілому, аналіз ефективності операційної діяльності підприємства є ключовим етапом у керуванні бізнесом, оскільки допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості для покращення, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Характеристика організаційно-правових засад ТОВ «НОВА ПОШТА».

«Нова Пошта» — це одна з найбільших та найпопулярніших служб доставки в Україні. Вони надають широкий спектр послуг з доставки вантажів та посилок як в межах країни, так і за її межами. Крім того, «Нова Пошта» володіє великою мережею відділень та терміналів, що дозволяє їм оперативно та зручно обробляти та доставляти вантажі.

Підприємство «Нова Пошта» працює з різними клієнтами, включаючи індивідуальних користувачів, онлайн-магазини та бізнес-клієнтів. Вони пропонують послуги з доставки різних типів вантажів, від легких листівок до великих товарів.

Підприємство активно розвивається, впроваджує нові технології для покращення якості обслуговування та ефективності доставки. Вони також стежать за екологічними аспектами своєї діяльності, впроваджуючи рішення для зменшення впливу на навколишнє середовище.

Загалом, «Нова Пошта» є важливим гравцем на ринку логістики та доставки в Україні, надаючи надійні та якісні послуги своїм клієнтам.

ТОВ «Нова Пошта» створено та зареєстровано 19 січня 2001 року, за адресою місто Київ, шосе столичне, будинок 103, корпус 1. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань контрагент має таку приватну форму власності як товариство з обмеженою відповідальністю з зареєстрованою назвою «НОВА ПОШТА» [26].

Підприємство «Нова Пошта» має різні види діяльності, оскільки вони надають широкий спектр послуг у сфері логістики та доставки. Основні види їх діяльності включають доставку посилок та вантажів це основна сфера

діяльності «Нової Пошти», вони здійснюють доставку посилок та вантажів як в межах України, так і міжнародні відправлення. «Нова Пошта» надає послуги кур'єрської доставки для швидкого та зручного отримання посилок клієнтами. Поштові послуги забезпечують роботу великої мережі відділень, де клієнти можуть відправляти та отримувати поштові відправлення, листи, та інші документи. «Нова Пошта» пропонує послуги експрес-доставки для клієнтів, які потребують швидкої та надійної доставки. Крім доставки, «Нова Пошта» також пропонує логістичні послуги, такі як складське зберігання, обробка замовлень, і оптимізація ланцюга постачання. Підприємство активно впроваджує нові технології та інноваційні рішення для покращення якості обслуговування та ефективності доставки. Загалом, «Нова Пошта» є багатогранним підприємством, яке пропонує різноманітні послуги у сфері логістики та доставки для своїх клієнтів.

Основні види економічної діяльності якими займається підприємство [25]:

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність

86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я

86.21 Загальна медична практика

85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти

85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.

78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами

73.11 Рекламні агентства

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів

64.19 Інші види грошового посередництва

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими

товарами

52.10 Складське господарство

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет

47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах

47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах

47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах

47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

Компанію "Нова Пошта" заснували Катерина Михайлюк та Володимир Панов у 2001 році. Вони обидва стали ключовими фігурами у розвитку компанії та змогли побудувати її від початкового стартапу до одного з найбільших і найвпливовіших логістичних підприємств в Україні [26].

Місія компанії "Нова Пошта" може бути сформульована приблизно так [19]: "Ми прагнемо створювати зручні та надійні послуги логістики та доставки, щоб забезпечити нашим клієнтам максимальний комфорт та задоволення в їх потребах у пересуванні товарів і відправленнях, розвиваючись разом з ними і вдосконалюючи наші процеси для досягнення максимальної ефективності та інноваційності. У 2005 році в Компанії з'явилися перші великі клієнти та конкуренти. Якраз тоді у Компанії сформувалися та зміцнили дві основні цінності – висока якість послуг та клієнтський сервіс. У той час в «Нова Пошта» почалося формування ключової команди управлінців, а також адміністративної структури з поділом на

центральні офіси в Києві і Полтаві і регіональні філії. У 2007 році діяльність ТОВ «Нова Пошта» стала прибутковою. Уже в 2009 році «Нова Пошта» стала лідером ринку експрес-доставки в нашій країні, доставивши за рік більш ніж 1,6 млн. посилок, а її мережа зросла до 80 відділень. Ключові елементи цієї місії включають зручність і надійність, «Нова Пошта» прагне забезпечити зручні та надійні послуги, щоб клієнти могли відправляти та отримувати свої вантажі без зайвих турбот. Компанія прагне забезпечити клієнтам максимальний комфорт у користуванні їх послугами, незалежно від їхніх потреб та вимог. Підприємство постійно розвивається і вдосконалює свої процеси, впроваджуючи нові технології та інноваційні підходи для поліпшення якості своїх послуг. Компанія прагне розвивати партнерські відносини зі своїми клієнтами, слухаючи їх потреби та реагуючи на них, щоб забезпечити найкращі рішення для них. Ця місія відображає зобов'язання «Нової Пошти» перед своїми клієнтами та бажання постійно покращувати свою діяльність для досягнення оптимальних результатів [19].

Основні завдання компанії "Нова Пошта" включають забезпечення якісної та надійної доставки посилок та вантажів своїм клієнтам, це включає в себе швидкість, безпеку та точність доставки. Компанія постійно розширює свою мережу відділень та терміналів по всій Україні для забезпечення зручності та доступності своїх послуг для клієнтів. Одним з важливих завдань є постійне впровадження новітніх технологій та інновацій в логістичних процесах для поліпшення якості та ефективності доставки. Компанія ставить за мету постійне покращення обслуговування клієнтів, відповідаючи на їхні потреби та запити, надаючи якісну консультацію та підтримку. Побудова ефективної логістичної системи, яка дозволяє оптимізувати процеси обробки та доставки вантажів. Компанія постійно проводить стратегічне планування та розвиток свого бізнесу, враховуючи зміни на ринку та потреби клієнтів для забезпечення стійкого зростання і конкурентоспроможності. Ці завдання відображають стратегічні пріоритети Нової Пошти у побудові ефективної та інноваційної логістичної компанії. Компанія "Нова Пошта" працює у різних

сферах діяльності, які охоплюють широкий спектр логістичних послуг та послуг доставки. Основні сфери діяльності включають [19]:

- Доставка посилок та вантажів;
- кур'єрська доставка;
- поштові послуги;
- експрес-доставка;
- логістика та складське зберігання.

Ці сфери діяльності відображають різноманітність послуг, які надає компанія, та її широкий спектр діяльності в галузі логістики та доставки. Організаційна структура управління компанією «Нова Пошта» є складною і розгалуженою, оскільки вона має великий обсяг діяльності та широку мережу філій та відділень по всій Україні. В загальних рисах структура управління може включати такі ключові елементи:

- Вище керівництво топ-менеджмент. Це включає генерального директора та CEO, віце-президентів та інших вищих керівників, які відповідають за стратегічне керівництво та прийняття стратегічних рішень.

- Функціональні підрозділи, компанія має різні функціональні підрозділи, такі як фінанси, маркетинг, операції, логістика, ІТ тощо. Кожен з цих підрозділів відповідає за свої конкретні функції та завдання.

- Регіональна та територіальна структура. У зв'язку з розподіленою мережею відділень та філій, може бути організована регіональна та територіальна структура управління, де керівники відповідних регіонів або областей відповідають за управління діяльністю у своїй територіальній зоні.

- Операційні підрозділи. Компанія може мати операційні підрозділи, які відповідають за конкретні аспекти її діяльності, такі як обробка вантажів, складське зберігання, транспортування тощо.

Клієнтський сервіс та підтримка. Існують підрозділи, які спеціалізуються на обслуговуванні клієнтів, включаючи відділи клієнтської підтримки та взаємодії зі споживачами.

- Керівництво по проектам. У разі впровадження нових проектів чи ініціатив можуть створюватися тимчасові команди або групи, які відповідають за їх реалізацію.

Базовими структурними підрозділами компанії є відділ. Відділи формують департаменти, ті ж концентрують в собі два і більше функцій.

Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта» зображено на рисунок 2.1.

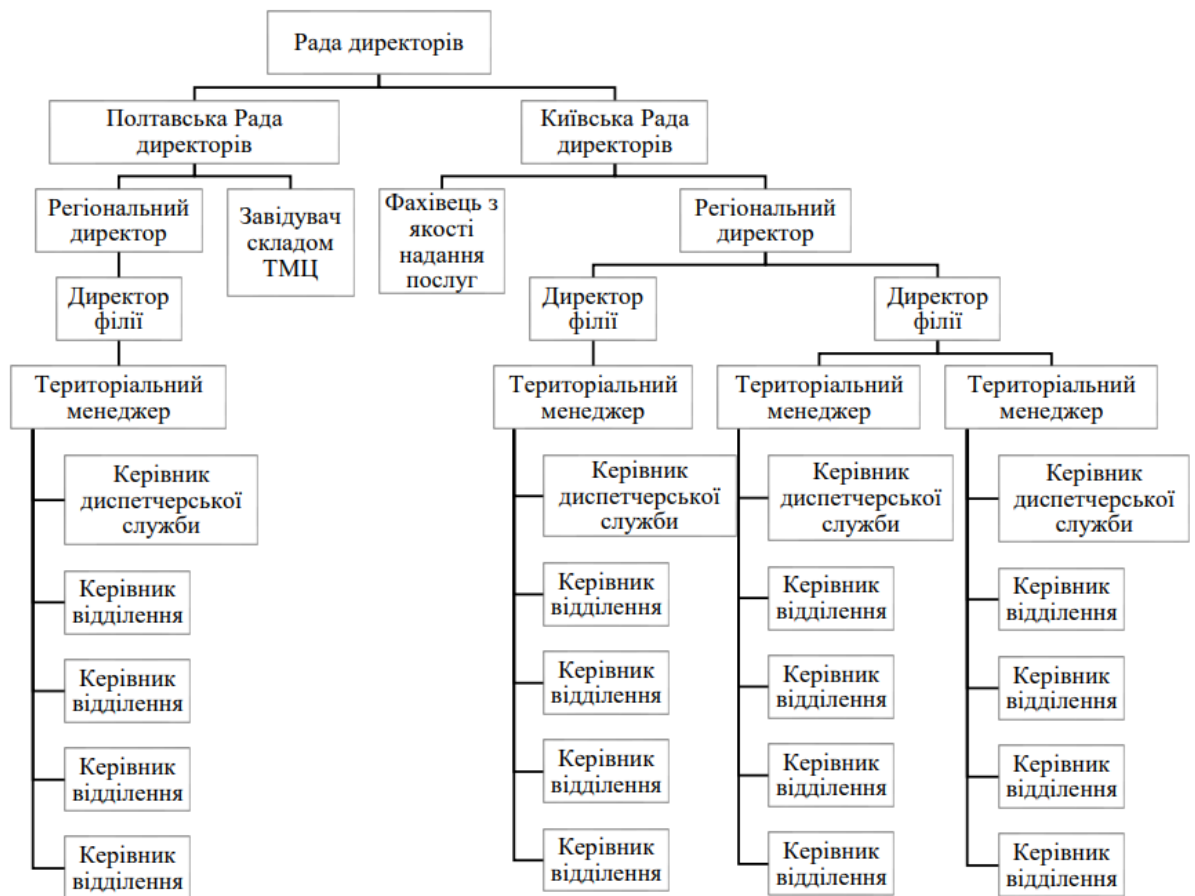


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [19]

Раді директорів підпорядковуються регіональні директори, котрі контролюють роботу директорів філій. Відповідно до стану на кінець 2020 Рада директорів Полтавська Рада директорів Регіональний директор Директор філії Територіальний менеджер Керівник диспетчерської служби Керівник відділення Керівник відділення Керівник відділення Керівник відділення

Завідувач складом ТМЦ Київська Рада директорів Фахівець з якості надання послуг Регіональний директор Директор філії Територіальний менеджер Керівник диспетчерської служби Керівник відділення Керівник відділення Керівник відділення Керівник відділення Директор філії Територіальний менеджер Керівник диспетчерської служби Керівник відділення Керівник відділення Керівник відділення Керівник відділення Територіальний менеджер Керівник диспетчерської служби Керівник відділення Керівник відділення Керівник відділення Керівник відділення 25 року до складу ТОВ «Нова пошта» належало 29 філій розташованих по всій території України. Директору філії підпорядковані територіальні менеджери, котрі контролюють роботу керівників відділень, до обов'язків котрих входить управління безпосередньо відділенням [19]. Отже, компанія «Нова Пошта» представляє собою велике підприємство, яке активно діє на ринку логістики та доставки в Україні. Її успіх базується на широкому спектрі послуг, високій якості обслуговування та ефективному управлінні. Організаційна структура управління компанією розгалужена, але гнучка, що дозволяє ефективно реагувати на зміни на ринку та внутрішньому середовищі. Організаційна культура «Нової Пошти» відзначається підприємницьким духом, інноваційністю та спрямованістю на результат. Компанія активно підтримує підприємницьку ініціативу своїх співробітників та стимулює їхню творчість та самостійність. Загалом, компанія «Нова Пошта» є важливим гравцем на ринку логістики в Україні, яка постійно розвивається та прагне забезпечити своїм клієнтам найвищий рівень сервісу та задоволення їх потреб.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «НОВА ПОШТА»

Основні техніко-економічні показники діяльності компанії «Нова Пошта» за даними фінансової звітності суб'єкта господарювання за 2021-2023 рр., що зображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники діяльності підприємства
ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021/2022	2022/2023	2021/2022	2022/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізованої продукції	20 843 502	23 687 034	36 468 879	2 843 532	12 781 845	12	35
Собівартість реалізованої продукції	16 441 004	19 276 532	28 625 037	2 835 528	9 348 505	15	33
Валовий прибуток	4 402 498	4 410 502	7 843 842	8 004	3 433 340	0,2	44
Витрати на збут	561 844	439 130	997 806	-122 714	558 676	-28	56
Адміністративні витрати	1 923 703	1 673 172	2 985 829	-250 531	1 312 657	-15	44
Інші операційні витрати	508 590	463 951	494 865	-44 639	30 914	-10	6
Чистий фінансовий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 365 342	-464 360	1 229 382	-21	36
Необоротні активи	108 324	63 849	76 808	-44 475	12 959	-69	17
Оборотні активи	236 988	413 811	422 156	176 823	8 345	43	2
Власний капітал	4 491 224	6 516 072	9 508 308	2 024 848	2 992 236	31	31
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3 900 212	3 787 630	5 337 000	-112 582	1 549 370	-3	29
Поточні зобов'язання і забезпечення	5 117 359	5 451 218	8 256 398	333 859	2 805 180	6	34
Валюта балансу	13 508 795	15 754 920	23 101 706	2 246 125	7 346 786	14	32

Сформовано автором [24]

Результати діяльності ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 роки, вказують що ефективність підприємства постійно зростає. Істотного впливу на діяльність суб'єкта господарювання світова економічна криза, яка викликана пандемією COVID19 та повномасштабне вторгнення, не спричинило, підприємство так само ефективно функціонувало. У 2021/2022 й 2022/2023 роках збільшення собівартості продукції збільшилось спочатку на 15%, а потім на 33%. Валовий прибуток збільшився в 2022 році на 0,2%, це не багато, проте враховуючи обставини в яких опинилась країна, стає зрозумілим, що збільшення є вже гарним показником. В 2023 році валовий прибуток збільшився на 44%. Чистий фінансовий прибуток, в 2022 році зазнав мінусу, та

зменшився на 21% порівняно 2021 роком, але вже в 2023 році збільшився на 36%.

Проведемо аналіз маркетингового середовища:

Розпочнемо з дослідження споживачів:

Компанія ТОВ «Нова Пошта» має досить розгалужену мережу з логістики, лідер експрес-доставки за обсягами доставлених посилок в Україні, що сприяє доступності різної продукції для споживачів. За даними аналізу соціальних мереж, споживачі відзначають високу якість та ефективність роботи компанії, а також широкий асортимент послуг яких надає підприємство.

Аналіз продуктів та послуг:

Компанія ТОВ «Нова Пошта» має потужну сортувальну інфраструктуру у містах-мільйонниках та обласних центрах країни, спеціалізується на наданні логістичних послуг, зокрема доставці поштових відправлень та товарів. Відповідно, послуги компанії є високоякісні та ефективні, що може бути привабливим для споживачів.

Аналіз маркетингових стратегій:

За даними доступної відкритої інформації, компанія «Нова Пошта» активно використовує різні канали комунікації, такі як телебачення, радіо, Інтернет та зовнішня реклама, для підвищення своєї пізнаваності та створення сильного бренду серед споживачів. «Нова Пошта» активно присутня в соціальних медіа, де вони спілкуються з клієнтами, розміщують рекламу та інформують про акції та спеціальні пропозиції, вони також використовують цифровий маркетинг для залучення нових клієнтів через різні онлайн-канали. Одним із ключових аспектів стратегії компанії є покращення клієнтського сервісу та забезпечення задоволеності клієнтів, вони вкладають значні зусилля у вдосконалення системи відстеження відправлень, розвиток онлайн-платформи для замовлень та спрощення процесу доставки. Компанія часто проводить акції та спеціальні пропозиції для залучення нових клієнтів та збереження існуючих, також є програми лояльності, яка надає знижки та

переваги постійним клієнтам. Підприємство постійно розширює свою мережу відділень та пунктів прийому-видачі по всій Україні, що дозволяє їм бути ближче до клієнтів і забезпечувати більш швидку та зручну доставку.

Аналіз маркетингового бюджету:

Даних про розмір маркетингового бюджету компанії ТОВ «Нова Пошта» недостатньо для проведення детального аналізу. Однак, враховуючи велику кількість рекламних кампаній та участь у міжнародних виставках, можна стверджувати, що компанія не заощаджує на маркетинговій діяльності. Загалом, проведений маркетинговий аналіз свідчить про те, що компанія ТОВ «Нова Пошта» є великим ринковим учасником, та має досить широку мережу пунктів видачі, терміналів та ефективні маркетингові стратегії, що дозволяє їй протистояти конкурентам. На основі отриманої інформації щодо особливостей середовища діяльності компанії, використаємо інструмент SWOT-аналіз для визначення сильних та слабких сторін компанії, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища функціонування в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз компанії «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - Має одну з найбільших мереж відділень та пунктів прийому-видачі по всій Україні, що робить їх послуги дуже доступними для клієнтів у різних регіонах. - Компанія пропонує великий спектр послуг з доставки, включаючи експрес-доставку, яка забезпечує швидке отримання відправлень. - Нова Пошта активно використовує технології для покращення своїх послуг, включаючи онлайн-платформу замовлень та відстеження відправлень. - Бренд Нової Пошти є дуже впізнаваним та довіреним на ринку логістики. - Нова Пошта постійно впроваджує нові технології та інноваційні підходи до своєї діяльності, що дозволяє їй залишатися на передових позиціях у сфері логістики. - Компанія активно працює над задоволенням потреб. 	<ul style="list-style-type: none"> - Внаслідок різних чинників, таких як погодні умови або транспортні проблеми, можуть відбуватися затримки у доставці. - Ринок логістики в Україні досить конкурентний, і Нова Пошта змушена конкурувати з іншими провідними компаніями у цій галузі. - Нова Пошта може стикатися з проблемами, пов'язаними з якістю та ефективністю транспортної інфраструктури, що може призвести до затримок у доставці. - Постійне оновлення технологій та впровадження інновацій можуть стати дорогою для компанії, особливо в умовах постійного конкурентного тиску.

Закінчення таблиці 2.2

1	2
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Є можливість для Нової Пошти розширити свою мережу відділень та пунктів прийому-видачі, що дозволить їй бути ближче до клієнтів та збільшити свою ринкову частку. - Нова Пошта може розширити свою діяльність за межі України, надаючи послуги з міжнародної доставки та привертаючи нових клієнтів за кордоном. - З ростом електронної комерції в Україні, Нова Пошта має можливість розширити свої послуги та партнерства з онлайн-магазинами. - Компанія може розглядати можливість впровадження додаткових послуг, таких як сталінгові та логістичні рішення для бізнес-клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренти Нової Пошти можуть інвестувати в технологічні рішення, що може стати загрозою для конкурентоспроможності компанії. - Економічні коливання та нестабільність можуть вплинути на споживчі можливості та споживчий попит, що може відобразитися на діяльності Нової Пошти. - Інші логістичні компанії можуть представляти серйозну конкуренцію для Нової Пошти, змушуючи її боротися за клієнтів та ринкову частку. - Зміни в законодавстві або регулюванні можуть вплинути на діяльність компанії або збільшити її витрати на відповідність нормативним вимогам.

Сформовано автором на основі: [19]

Загальний висновок SWOT-аналізу Нової Пошти підкреслює її сильні сторони та можливості, а також вказує на слабкі сторони та загрози, з якими вона може зіткнутися компанія має сильний бренд, широку мережу відділень та пунктів прийому-видачі, швидку доставку та інноваційні рішення, активно розвивається та залучає нових клієнтів через розвиток електронної комерції та впровадження сталінгових послуг. Проте Нова Пошта також стикається з певними викликами, такими як можливість затримок у доставці та конкуренція з боку інших логістичних компаній, окрім того, високі витрати на технології та можливі технологічні загрози можуть стати проблемою для компанії у майбутньому. Отже, Нова Пошта має значний потенціал для розвитку та збереження свого лідерства на ринку, проте вона також повинна уважно враховувати свої слабкі сторони та загрози, розробляючи стратегії для їх подолання та максимізації своїх можливостей.

Аналіз асортименту:

ТОВ «Нова Пошта» спеціалізується на наданні послуг доставки це основна послуга Нової Пошти, яка включає в себе доставку листів, пакунків та посилок у межах України та за її межами. Асортимент може включати різні види поштових відправлень з різними тарифами та термінами доставки. Компанія пропонує послуги експрес-доставки для клієнтів, які потребують швидкої доставки вантажів, що може бути корисно для бізнес-клієнтів або для осіб, які потребують швидкої доставки документів або товарів. Крім внутрішньої доставки, «Нова Пошта» також пропонує послуги міжнародної доставки для клієнтів, які відправляють посилки за кордон або отримують їх з-за кордону. Компанія надає широкий спектр логістичних послуг для бізнес-клієнтів, включаючи складське зберігання, обробку замовлень, фулфілмент та доставку товарів. «Нова Пошта» може також пропонувати різноманітні додаткові послуги, такі як страхування відправлень, послуги перевезення великогабаритних вантажів або послуги з доставки особисто в руки отримувача

Аналіз рекламних стратегій:

ТОВ «Нова Пошта» активно використовує різноманітні маркетингові канали для просування своєї продукції. Компанія веде активну рекламну кампанію в медіа, зокрема на телебаченні та радіо, а також використовує соціальні мережі для залучення споживачів. Помітно, що компанія звертає значну увагу на створення іміджу високоякісного виробника засобів для лікування шкіри, що в свою чергу, підсилює довіру споживачів до продукції компанії.

Аналіз інновацій:

ТОВ «Нова Пошта» активно впроваджує нові технології у своїй логістичній мережі, такі як системи автоматизованої сортувальні та відстеження відправлень в реальному часі, що допомагає підвищити ефективність та точність доставки. Компанія розвиває онлайн-платформи та мобільні додатки для зручного замовлення та відстеження відправлень

клієнтами, що сприяє покращенню взаємодії з клієнтами та забезпечує їхню задоволеність від обслуговування. Використання штучного інтелекту та аналітики даних допомагає «Новій Пошті» оптимізувати маршрути доставки, прогнозувати попит та вдосконалювати стратегії розвитку бізнесу. Компанія впроваджує екологічні ініціативи, такі як використання електромобілів та альтернативних джерел енергії для зменшення впливу на довкілля та підвищення сталості діяльності.

Аналіз цін: Ціни на продукцію ТОВ «Нова Пошта» можуть відрізнитись в залежності від регіону продажу та мережі відділень, але в середньому, ціни на продукцію компанії знаходяться на рівні з цінами конкурентів. Відповідно, ціни на продукцію не є перевагою компанії на ринку. Загалом, аналіз продуктової лінійки «Нова Пошта» показує, що компанія має широку лінійку послуг. Конкуренти ТОВ «Нова Пошта» також пропонують схожу продукцію, але компанія звертає значну увагу на створення іміджу високоякісного виробника, активно впроваджує нові технології та дослідження у галузі доставок, що дозволяє компанії займати більш стійку позицію на ринку. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» зображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Оборотні активи	5 192 636	3 448 838	4 332 452
Необоротні активи	8 305 491	12 306 082	18 769 254
Власний капітал	4 491 224	6 516 072	9 508 308
Поточні зобов'язання	5 109 603	5 458 580	8 256 398
Чистий прибуток	2 600 320	2 135 960	3 967 156
Виручка від реалізованої продукції	20 843 502	23 687 034	36 468 879
Собівартість реалізованої продукції	16 441 004	19 276 532	28 625 037
Валовий дохід	4 402 498	4 410 502	7 843 842
Адміністративні витрати	1 923 703	1 673 172	2 985 829
Витрати на збут	561 844	439 130	997 806

Джерело сформовано автором на основі: [24]

Згідно з таблицею основних показників, можна зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність компанії є ефективною та успішною, підприємство навіть в кризових ситуаціях може гідно вистояти та ефективно працювати. За розглянуті три роки 2021-2023 роки фінансово-господарська діяльність підприємства показала позитивну динаміку. Оборотні активи компанії збільшилися на 883 614 тис.грн., що свідчить про збільшення потенціалу компанії для генерації прибутку. Власний капітал також збільшився на 2 992 236 тис.грн., що свідчить про підвищення фінансової стійкості компанії. Виручка від реалізованої товарної продукції збільшилась на 12 781 845 млрд грн або на 35,5%, що свідчить про успішність стратегії компанії на ринку. Однак, собівартість реалізованої товарної продукції також збільшилась на 9 348 505 млн. грн. або на 32%, що свідчить про збільшення витрат на виробництво продукції. Валовий дохід збільшився на 3 433 340 млн. грн. або на 47,7%, що свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності. Адміністративні витрати збільшилися на 1 312 657 млн. грн. або на 44%, що може свідчити про підвищення ефективності управління компанією. Витрати на збут збільшилися на 558 676 тис. грн. або на 55%, що може свідчити про успішність маркетингової стратегії компанії. Чистий прибуток компанії збільшився на 1 831 196 млн. грн. або на 46%, що свідчить про успішність фінансової стратегії компанії. Динаміка зміни оборотних та необоротних активів підприємства за 2021-2023 рр. зображено на рисунку 2.2.

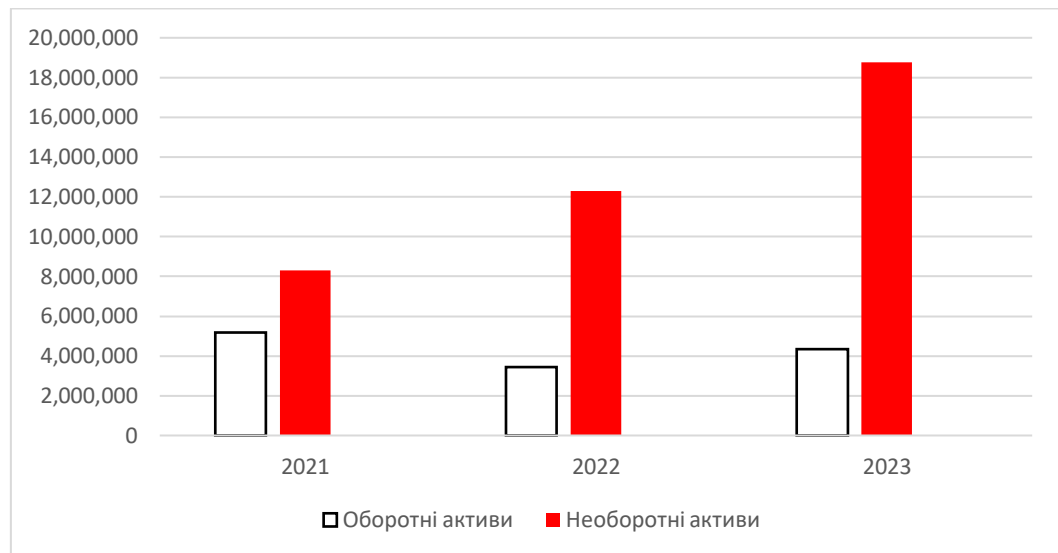


Рисунок 2.2 - Оборотні та необоротні активи ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 рр

Джерело [24]

Через аналізу можна прийти до висновку, що ТОВ «Нова Пошта» є стабільною компанією, що активно розвивається та має перспективи для подальшого зростання, компанія має уважно відноситись до динаміки витрат та здійснювати оптимізацію витрат на всіх етапах своєї діяльності, щоб зберігати свою конкурентоспроможність та підвищувати ефективність своєї роботи. Зміна власного капіталу та поточних зобов'язань ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки зображено на рисунок 2.3.

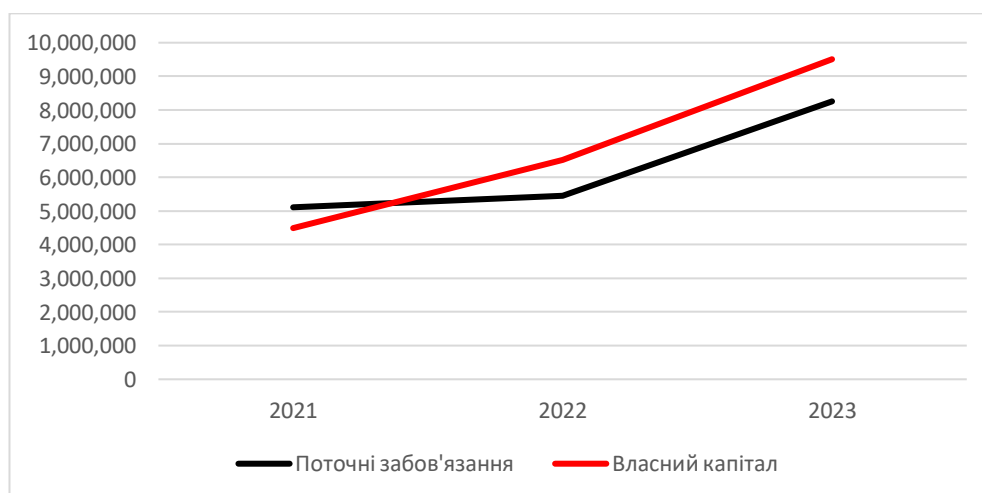


Рисунок 2.3 - Динаміка поточних зобов'язань та власних витрат ТОВ «Нова Пошта»

Джерело [24]

Аналіз продажів послуг ТОВ «Нова Пошта» є важливим етапом вивчення його маркетингової стратегії та фінансової стійкості компанії, для проведення аналізу необхідно зібрати та проаналізувати дані про продажі компанії за останні роки. За даними фінансової звітності, загальний обсяг реалізації послуг в тис. грн. ТОВ «Нова Пошта» зображено на рисунок 2.4.



Рисунок 2.4 - Загальний обсяг реалізації послуг за 2021-2023 роки
ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [24]

За даними фінансової звітності обсяг реалізації постійно збільшується, так з 2021 року на 2022 рік обсяг виріс на 12%, а вже з 2022 на 2023 рік на 35% що вказує, на те, що підприємство має успіх та ефективно працює.

Аналіз продажів:

Аналіз доходу ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг протягом 2021-2023 років, тис. грн зображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Дохід ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Посилки	3573,68	15834,65	14592,1
Грошові перекази	5524,72	5590,99	5387,32
Письмова кореспонденція	4300,72	2476,01	1993,96
Періодичні видання	6498,12	5750,73	4698,23
Доставка з інтернет - магазинів	23159,33	34504,4	46596,48
Торгівельна діяльність	10041,94	5431,24	4325,99
Зберігання вантажу	3450	3839,82	4179,99
Послуги електрозв'язку	300,6	1837,04	1627,08
Інші послуги	2209,89	4712,41	1935,35

Джерело [25]

З таблиці 2.5. видно, що дохід від різних видів послуг поступово зростає, за винятком послуги "письмова кореспонденція", яка відзначається тенденцією до зниження. У 2023 році цей дохід скоротився на 6294 тис. гривень і складає всього 2% від загального обсягу послуг. На рисунку 2.5. зображено відсоткове відношення доходу від різних видів послуг, які надає підприємство за 2023 рік.

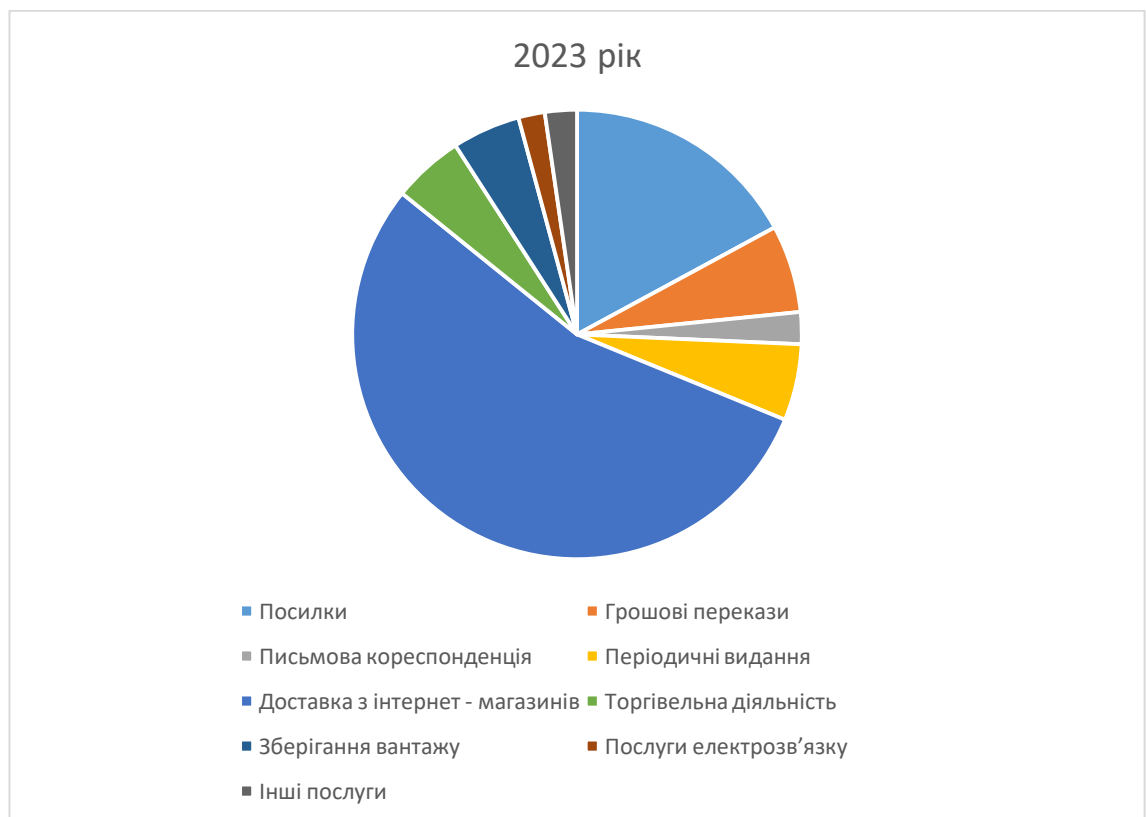


Рисунок 2.5 - Дохід від послуг ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [24]

Найбільшу частку доходу становить "доставка з інтернет-магазинів" – 54,6%. У грошовому вираженні цей показник також має найбільший приріст. Наприклад, у 2023 році він склав 46 596 тис. гривень, що на 35% більше, ніж у попередньому році. Другу найбільшу частку має показник "посилки" – 17,1%. У 2023 році дохід склав 14 592 тис. гривень, що на 1 242 тис. гривень менше, ніж у 2022 році. Проте, порівняно з 2021 роком, дохід в цій категорії зріс на 11 018 тис. гривень. Таким чином, можна висновувати, що дохід від різних видів послуг зростає загалом за період аналізу, за винятком послуги "письмова кореспонденція", тоді як найбільші прирости відбувалися в категоріях "доставка з інтернет-магазинів" і "посилки". Частку 2,3 % мають грошові перекази та періодичні видання 5,5%. Далі частку в 4,9% від загального доходу складають послуги зберігання вантажу та 5% торгівельна діяльність.

Аналіз регіонів замовлень:

За даними фінансової звітності, основні споживачі ТОВ «Нова Пошта» юридичні та фізичні особи України, великі та малі підприємства тощо. Проте підприємство постійно розвивається, та планує відкрити свої відділення за 2024 рік в 14 країнах світу, так Іспанії та Туреччині, Нідерландах, Бельгії, Швейцарії, Португалії тощо. На даний момент відділення вже функціонують в Польщі, Італії та Франції. На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта» є стабільною компанією з певними перспективами для подальшого зростання та розвитку. Проте, компанія повинна уважно аналізувати потреби своїх замовників, підвищувати якість послуг та швидкість доставки, розширювати географію своєї діяльності та розробляти ефективні маркетингові стратегії, щоб збільшити обсяг замовлень та підвищити свою конкурентоспроможність. Також, для покращення взаємодії зі замовниками, компанія може більше приділяти уваги таким інструментам як системи управління взаємодією з клієнтами (CRM), аналітику замовлень та продажів, розробку індивідуальних пропозицій для замовників та підтримку клієнтів.

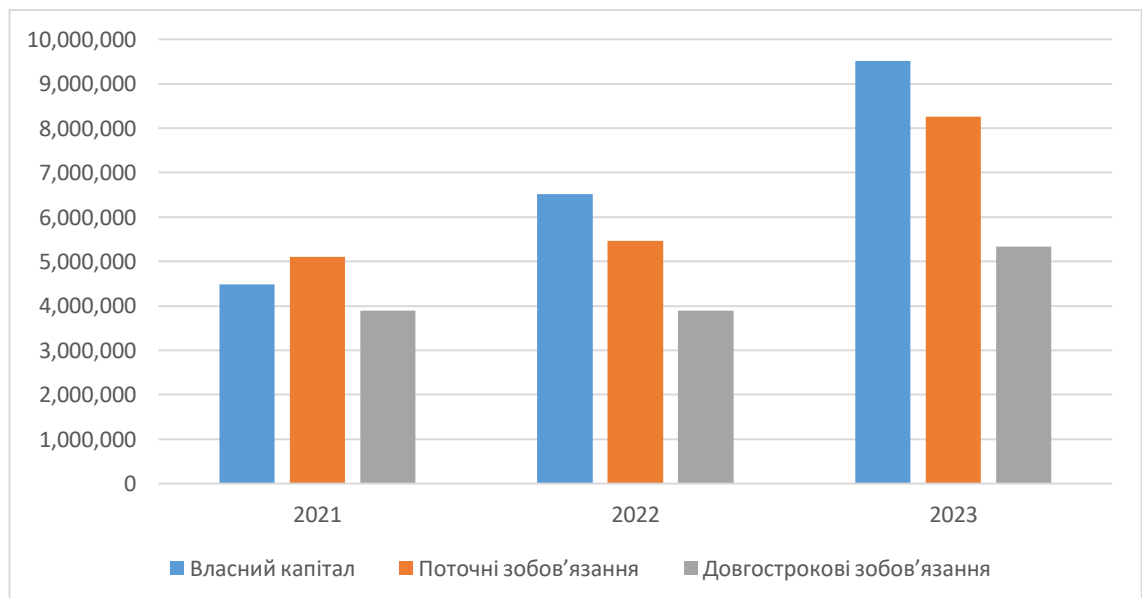
Для кращого розуміння стану активів підприємства необхідно провести вертикальний аналіз, що дасть змогу виявити сильні та слабкі сторони компанії. Для проведення вертикального аналізу необхідно порівняти кожен показник фінансової звітності зі значенням базового року (у даному випадку, 2021 рік) та виразити його у відсотках, що зображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.5. - Вертикальний аналіз пасивів ТОВ «Нова Пошта»

Показник тис.грн.	2021	%	2022	%	2023	%
Власний капітал	4 491 224	33,3	6 516 072	41,4	9 508 308	41,2
Поточні зобов'язання	5 109 603	37,9	5 458 580	34,6	8 256 398	35,7
Довгострокові зобов'язання	3 897 300	28,9	3 780 268	24	5 337 000	23,1
Баланс	13 498 127	100	15 754 920	100	23 101 706	100

Джерело: [24]

За результатами аналізу можна зробити висновок, що власний капітал підприємства зріс з 33,3% у 2021 році до 41,2% у 2023 році. Поточні зобов'язання зменшилися від 37,9% у 2021 році до 35,7% у 2023 році, довгострокові зобов'язання зменшились з 28,9% у 2021 році до 23,1% у 2023 році. Графічне зображення зміни структури пасивів компанії за 2021-2023 роки зображено на рисунку 2.6.



Рисунку 2.6 - Зміна пасивів ТОВ «Нова Пошта» за 2021-2023 роки

Джерело: [24]

На основі опрацьованої інформації можемо перейти до аналізу майнового стану підприємства, що зображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Аналіз майнового стану підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2021	2022	2023
Основні засоби	6 180 924	6 840 742	9 327 238
Первісна вартість ОЗ	8 435 806	10 178 235	13 852 844
Знос ОЗ	2 254 882	3 337 493	4 525 606

Джерело:[24]

Для розрахунку коефіцієнта відновлення основних засобів необхідно визначити чистий прибуток та вартість зношених основних засобів за певний період часу. Розрахуємо коефіцієнт відновлення основних засобів за 2023 рік. Вартість зношених основних засобів за 2021 рік:

$$\text{Знос ОЗ} = 4\,525\,606 \text{ тис. грн.}$$

Чистий прибуток за 2023 рік:

$$\text{Чистий прибуток} = 3\,967\,156 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок коефіцієнта відновлення основних засобів за 2023 рік:

Коефіцієнт відновлення ОЗ = Чистий прибуток / Вартість зношених ОЗ

$$\text{Коефіцієнт відновлення ОЗ} = 3\,967\,156 / 4\,525\,606 = 0,87 \quad (2.1)$$

Отже, коефіцієнт відновлення основних засобів за 2023 рік становить 0,876 або 87,6%. Це означає, що компанія може відновити лише 87,6% вартості зношених основних засобів за рахунок чистого прибутку за цей період. За даними таблиці можна зробити наступні висновки:

- Загальна первісна вартість основних засобів компанії зростала з 2021 по 2023 рік, що може свідчити про розвиток бізнесу та потребу у новому обладнанні.
- Знос основних засобів також зростав з 2021 по 2023 рік, що може свідчити про природну зношеність і експлуатацію існуючого обладнання компанією.
- Загальна динаміка показників підтверджує стабільний та успішний розвиток компанії, що може бути важливим фактором при прийнятті рішення про інвестування в неї.

2.3 Оцінка та характеристика показників економічного аналізу від операційної діяльності підприємства.

Операційна діяльність компанії "Нова Пошта" зосереджена на наданні логістичних послуг, включаючи доставку посилок, кур'єрські та логістичні послуги, управління складами та багато іншого. «Нова Пошта» надає широкий спектр послуг з доставки вантажів в Україні та за кордон. Це може включати стандартні доставки, експрес-доставку, міжнародну доставку та інші варіанти, щоб задовольнити різноманітні потреби клієнтів. Компанія має розгалужену мережу відділень по всій Україні, що дозволяє клієнтам легко відправляти та отримувати посилки в будь-якому регіоні країни. Підприємство використовує різноманітні технологічні рішення для покращення ефективності своїх операцій, включаючи системи відстеження вантажів, онлайн-платформи для замовлення послуг та інші. Компанія має велику мережу складських приміщень, де здійснюється приймання, сортування та розподіл вантажів для подальшої доставки, надає широкий спектр послуг та допомагає клієнтам вирішувати питання щодо відправлень, стеження за ними та інших питань, пов'язаних з логістикою. Показники економічного аналізу від операційної діяльності підприємства відіграють важливу роль у визначенні фінансового стану та результативності бізнесу. Оцінка та характеристика цих показників дозволяє керівництву та інвесторам зрозуміти ефективність управління підприємством та його здатність до генерації прибутку. Оборотно-активів вимірює ефективність використання активів підприємства для генерації доходу, так в таблиці 2.7. зображено динаміку.

Таблиця 2.7. - Аналіз активів за 2021-2023 рр. ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2021	2022	2023
Необоротні активи/Нематеріальні активи	8 305 491	12 319 191	18 769 254
Оборотні активи/Запаси	5 192 636	3 435 729	4 332 452
Разом	13 498 127	15 754 920	23 101 706

Джерело: [25]

Оборотність активів ключовий фінансовий показник, який використовується для оцінки того, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для генерації доходу, вказує на кількість грошей, яку компанія заробляє на кожен одиницю вкладених активів.

Оборотності активів ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік:

Оборотність активів = Загальний дохід/Середньорічний обсяг активів

$$\text{Оборотність активів} = 36\,468\,879/19\,428\,313 = 1,87 \quad (2.2)$$

Оборотність активів складає 1,87, а отже означає, що компанія генерує 1,87 гривні доходу на кожен гривню, вкладену у свої активи протягом розглянутого періоду.

Маржинальна прибутковість основний показник фінансової продуктивності компанії, вказує на ефективність виробництва та продаж послуг. Цей показник вимірює відсоток прибутку, який залишається після відрахування витрат на виробництво від валового доходу.

Формула для розрахунку маржинальної прибутковості ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік:

$$\text{Маржинальна прибутковість} = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}} * 100\% \quad (2.3)$$

$$\text{Маржинальна прибутковість} = \frac{7\,843\,842}{36\,468\,879} * 100 = 21,5\%$$

Маржинальна прибутковість підприємства складає 21,5%, а отже свідчить про те, що компанія ефективно управляє своїми виробничими витратами та може генерувати значний прибуток від кожного проданого товару чи наданої послуги.

Оборотність запасів показник, що вимірює швидкість обороту товарних запасів, вимірює, скільки разів компанія повністю обертає свої запаси за певний період часу, зазвичай річний.

Розрахунок оборотності запасів ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік:

$$\text{Оборотність запасів} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічний обсяг запасів}} \quad (2.4)$$

$$\text{Оборотність запасів} = \frac{36\,468\,879}{4\,332\,452} = 8,4$$

Оборотність складає 8,4, а саме 84%, а отже висока оборотність запасів вказує на те, що компанія швидко продає свої послуги та не має великих запасів, що може вказувати на ефективне управління запасами та уникнення затрат на утримання непроданих запасів.

Оборотність дебіторської заборгованості показник ефективності управління кредитами та відшкодуванням для компанії. Цей показник вимірює, скільки разів компанія здійснює повний оборот своєї дебіторської заборгованості за певний період часу, зазвичай за рік.

Розрахунок оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік:

$$\text{Оборотність деб. заборгованості} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Середньорічний дебіторська заборгованість}} \quad (2.5)$$

$$\text{Оборотність дебіторської заборгованості} = \frac{36\,468\,879}{1\,053\,574\,5} = 34,6$$

Отже, оборотність дебіторської заборгованості підприємства становить приблизно 34,6 разів на рік, а отже «Нова Пошта» отримує платежі від своїх клієнтів в середньому кожні 34,6 разів на рік відповідно.

Показник прибутку до операційних витрат показує відсоток чистого прибутку від загальних операційних витрат вказує на ефективність управління витратами підприємства, вказує на частку чистого прибутку, який залишається після відрахування операційних витрат від загальних операційних доходів.

Розрахунок показника прибутку до операційних витрат ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік:

$$\text{Показник прибутку до операційних витрат} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Операційні доходи}} * 100\% \quad (2.6)$$

$$\text{Показник прибутку до операційних витрат} = \frac{3\,967\,156}{36\,468\,879} * 100\% = 10,8\%$$

Отже, показник прибутку до операційних витрат для компанії складає 10,8%. Це означає, що компанія залишає 10,8% свого операційного доходу після відрахування операційних витрат, як чистий прибуток.

Показники операційної діяльності підприємства за 2023 є в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. - Операційна діяльність ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Значення
Оборотність активів, грн.	1,87
Маржинальна прибутковість, %	21,5
Оборотність запасів	8,4
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	34,6
Показник прибутку до операційних витрат, %	10,8

Джерело: [25]

Оборотність активів в розмірі 1,87 означає, що за даний період компанія здійснила оборот своїх активів приблизно 1,87 рази. Це означає, що компанія здійснила продажі або інші операції, які забезпечили заробіток, що еквівалентний 1,87 разів вартості її активів.

Маржинальна прибутковість 21,5% означає, що відсоток валового прибутку від загальних витрат на виробництво вказує на те, що 21,5 частку від виручки компанія залишає після відрахування собівартості товарів або послуг та інших витрат на виробництво.

Оборотність запасів на рівні 8,4 означає, що протягом року, компанія повністю обертає свої товарні запаси приблизно 8,4 рази, вказує на швидкість, з якою послуги продаються.

Оборотність дебіторської заборгованості 34,6, означає що вона обертається приблизно 34,6 разів за рік, що означає компанія швидко отримує оплату за свої товари або послуги від своїх клієнтів.

Показник прибутку до операційних витрат становить 10,8%, це означає, що приблизно 10,8% виручки компанії залишається після оплати всіх операційних витрат, таких як зарплати, виробничі витрати, оренда приміщень тощо, і до оподаткування та інших витрат.

На основі поданих показників можна зробити наступні висновки щодо фінансового стану компанії оборотність активів на рівні 1,87 свідчить про те, що компанія використовує свої активи майже удвічі протягом року, що може вказувати на ефективне використання активів для генерації доходу. Маржинальна прибутковість на рівні 21,5% свідчить про те, що компанія успішно управляє своїми виробничими витратами та має здатність до генерації високого рівня прибутку від кожної одиниці продукції чи послуги. Оборотність запасів на рівні 8,4 означає, що компанія швидко реалізує свій товарний запас, що сприяє підтриманню ліквідності та уникненню перевищення запасів. Оборотність дебіторської заборгованості на рівні 34,6 свідчить про ефективне керування кредитами та швидке отримання платежів від клієнтів. Показник прибутку до операційних витрат на рівні 10,8% вказує на те, що компанія має здатність генерувати прибуток після врахування всіх операційних витрат. Аналіз показників операційної діяльності вказує, що підприємство працює ефективно та швидко, загалом, компанія демонструє добрі фінансові показники, такі як ефективне використання активів, висока маржинальна прибутковість та швидка оборотність запасів і дебіторської заборгованості. Однак для більш повного розуміння фінансового стану рекомендується аналізувати інші показники та контекст фінансової звітності компанії.

Висновки до 2 розділу

У дослідженні детально проаналізовано компанію «Нова Пошта», її історію, місію, основні види діяльності, організаційну структуру управління та культуру. «Нова Пошта» є важливим гравцем на ринку логістики в Україні, яка пропонує широкий спектр послуг з доставки посилок та вантажів. Заснована у 2001 році Катериною Михайлюк та Володимиром Пановим, компанія стала одним з найбільших та найвпливовіших логістичних підприємств в Україні. Місія компанії полягає в наданні зручних та надійних послуг логістики та доставки, щоб задовольнити потреби клієнтів. Вона

активно розвивається та впроваджує нові технології для поліпшення якості обслуговування та ефективності доставки. Організаційна структура управління компанією розгалужена, але гнучка, що дозволяє ефективно реагувати на зміни на ринку та внутрішньому середовищі. Культура «Нової Пошти» відзначається підприємницьким духом, інноваційністю та спрямованістю на результат. Загалом, компанія «Нова Пошта» є важливим фактором у розвитку логістики та доставки в Україні, і продовжує прагнути досягати найвищих стандартів обслуговування та задоволення потреб своїх клієнтів. У розділі про операційну діяльність компанії «Нова Пошта» наведено докладний аналіз її фінансових показників за 2023 рік. Компанія продемонструвала стабільний ріст ефективності, використовуючи різноманітні стратегії та технології для підвищення продуктивності. Наприклад, оборотність активів на рівні 1,87 свідчить про ефективне використання активів для генерації доходу, а маржинальна прибутковість на рівні 21,5% підтверджує успішне управління виробничими витратами. Крім того, оборотність запасів та дебіторської заборгованості свідчать про швидкий оборот товарів та ефективне управління кредитами. Загалом, компанія продемонструвала добрі фінансові показники, що свідчить про її ефективну діяльність у сфері логістики та доставки. Проте для більш повного розуміння фінансового стану рекомендується провести аналіз інших показників та контексту фінансової звітності компанії.

3 НАПЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Методи підвищення ефективності підприємства через управління операційними процесами.

Однією з основ зростання конкурентоспроможності бізнесу є забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Дана проблема має важливість в кризових умовах економіки, оскільки це вимагає жорсткого скорочення витрат і забезпечення максимальної віддачі продуктивності системи за мінімальних капіталовкладень. Умова вирішення цього завдання є удосконалення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних аспектів управлінських рішень, а також механізмів її реалізації. Здійснення операційної діяльності підприємства вимагає застосування певних підходів при її організації та проведенні обліку, аналізу та аудиту. Для зростання ефективності операційної діяльності підприємства велике значення має кількісний та якісний аналіз її результатів, умовою при прийнятті управлінських рішень є опрацювання даних функціонування підприємства, отриманих із зовнішніх та внутрішніх джерел інформації. Слід зазначити, що операційна діяльність будь-якого підприємства носить циклічний характер, що обумовлений закономірностями відтворювального процесу і зміною форм капіталу, що відбувається при цьому. До шляхів покращення операційної діяльності підприємства можна віднести наступні:

- зростання обсягів інвестування у заходи, спрямовані на втілення інноваційних напрямів розвитку;
- зростання рівня кваліфікації персоналу та застосування прогресивних методів управління ним;

- використання більш інноваційного та автоматизованого обладнання та устаткування;
- удосконалення системи комунікацій на підприємстві
- покращення ефективності використання основних фондів підприємства;
- проведення ефективної маркетингової політики, що забезпечить передумови успішної реалізації її продукції на ринку.

Підвищення ефективності підприємства через управління операційними процесами може бути досягнуто за допомогою різних методів, що зображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. - Підвищення ефективності підприємства

Показник	Значення
Six Sigma	Метод базується на статистичних методах для виявлення та усунення дефектів у процесах. Застосування методів Six Sigma допомагає знизити рівень дефектів до мінімуму, покращуючи якість продукції або послуг
Технологічні інновації	Впровадження нових технологій може значно покращити операційні процеси. Наприклад, використання програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів (ERP, CRM), застосування Інтернету речей (IoT) для моніторингу та оптимізації виробничих процесів, а також впровадження штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML).
Lean Management	Підхід спрямований на мінімізацію витрат та максимізацію ефективності шляхом усунення витрат, що не додають цінності (відходи). Методи Lean включають у себе Value Stream Mapping (візуалізація потоків), 5S (організація робочого місця), Kaizen (неперервне вдосконалення) та інші.
Управління ланцюгом постачання	Оптимізація ланцюга постачання дозволяє забезпечити ефективне та безперебійне забезпечення матеріалами та компонентами для виробництва, що може підвищити продуктивність та знизити витрати.
Управління якістю	Впровадження систем управління якістю (наприклад, ISO 9001) та зосередження на постійному покращенні якості допомагає забезпечити відповідність продукції або послуг вимогам клієнтів.

Сформовано автором: [10]

Six Sigma – це стратегія управління якістю, яка зосереджена на виявленні та усуненні дефектів у процесах з метою досягнення високої якості продукції або послуг. Основна ідея Six Sigma полягає у тому, щоб вимірювати якість

процесу за допомогою статистичних методів, а потім впроваджувати покращення для зменшення варіації та підвищення стабільності процесу.

Методологія Six Sigma базується на циклі DMAIC, так:

- Define (Визначення): Визначення цілей проекту та ідентифікація ключових факторів, які впливають на якість продукції або послуг.
- Measure (Вимірювання): Вимірювання поточного стану процесу та збір даних для аналізу.
- Analyze (Аналіз): Аналіз зібраних даних для виявлення потенційних причин дефектів або проблем у процесі.
- Improve (Покращення): Впровадження покращень для усунення причин дефектів та підвищення якості продукції або послуг.
- Control (Контроль): Встановлення контрольних механізмів для підтримки досягнутої якості та запобігання виникненню нових дефектів.

Впровадження нових технологій може суттєво покращити операційні процеси підприємства і призвести до значного зростання продуктивності та ефективності, програмне забезпечення для автоматизації бізнес-процесів ERP-системи дозволяють інтегрувати та автоматизувати різні аспекти бізнесу, такі як фінанси, управління складом, виробництво та збут, у єдину цілісну систему. CRM-системи допомагають ефективно управляти взаємодією з клієнтами, відстежувати їхні запити та покращувати обслуговування клієнтів. Використання IoT у виробничих процесах дозволяє підприємствам збирати та аналізувати великі обсяги даних з обладнання, пристроїв та інфраструктури. Це дозволяє вдосконалити моніторинг та планування підтримки обладнання, оптимізувати виробничі процеси та підвищити продуктивність. Впровадження AI та ML дозволяє автоматизувати ряд завдань та процесів, таких як аналіз даних, прогнозування попиту, оптимізація логістики та виробництва, підтримка прийняття рішень та багато інших. Вони допомагають підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність та досягати кращих результатів.

Методологія Lean Management спрямована на мінімізацію витрат та максимізацію ефективності шляхом усунення витрат, що не додають цінності (відходи). Ця методологія виникла в японських виробничих компаніях, особливо в Toyota, і стала популярною в управлінській практиці по всьому світу. Основні принципи методології Lean Management включають:

- Визначення цінності, перший крок у Lean Management. Визначення цінності означає розуміння, що саме визнається клієнтом як цінність в продукті або послугі. Всі інші дії спрямовані на максимізацію цінності для клієнта.

- Після визначення цінності, важливо ідентифікувати всі етапи та процеси, через які проходить продукт або послуга від початкового стану до кінцевого споживача. Це називається потоком.

- Цей принцип полягає в ідентифікації та усуненні будь-яких процесів або кроків, які не додають цінності продукту або послугі. Ці відходи можуть включати зайві операції, запаси, зайві рухи та інше.

- Після виявлення відходів, основна мета – створити потік без відходів. Це означає оптимізацію процесів таким чином, щоб вони максимально ефективно відповідали потребам клієнта та не містили зайвих операцій.

- Останній принцип Lean Management – це постійне покращення. Компанія завжди шукає шляхи для оптимізації та покращення своїх процесів, забезпечуючи постійний розвиток і покращення якості продукції або послуг.

Зважаючи на комплексний характер управління ланцюгом постачання, його можна розглядати як послідовність кроків, які включають в себе різноманітні аспекти стратегічного та операційного планування. Ретельний аналіз потреб цільових клієнтів є першим кроком в управлінні ланцюгом постачання. Важливо зрозуміти їхні вимоги, очікування та унікальні потреби. На основі аналізу попиту планується необхідний обсяг виробництва або закупівлі товарів і послуг для задоволення потреб клієнтів. Проведення пошуку та відбору надійних постачальників, які можуть забезпечити необхідні матеріали або послуги за конкурентоспроможними цінами та відповідати

вимогам якості. Розробка оптимальних маршрутів доставки, складського управління та інших логістичних аспектів для забезпечення ефективного руху товарів через ланцюг постачання. Ефективне керування рівнями запасів, забезпечення достатньої кількості товарів для виробництва або продажу, при цьому уникнення зайвих запасів. Встановлення стандартів якості та контроль за їх дотриманням на кожному етапі ланцюга постачання. Постійний моніторинг виробничих та логістичних процесів, аналіз ефективності та пошук можливостей для покращення. Постійне покращення процесів на основі зібраних даних та аналізу результатів для досягнення оптимальних результатів.

Управління якістю операційної діяльності забезпечення високої якості у всіх аспектах операційного процесу підприємства, орієнтований на виявлення та усунення відхилень від стандартів якості, покращення ефективності операцій та задоволення потреб клієнтів. Основні аспекти методології управління якістю операційної діяльності включають розробку та впровадження стандартів для кожного етапу операційного процесу з метою забезпечення стабільної якості продукції або послуг. Визначення метрик якості та проведення систематичного контролю якості на кожному етапі операційного процесу. Систематичний аналіз операційних процесів з метою виявлення можливостей для покращення та впровадження заходів для їх реалізації. Сприяння розвитку та впровадженню інноваційних підходів та технологій у операційну діяльність для підвищення якості продукції або послуг. Врахування ролі та внеску персоналу у забезпеченні якості операційного процесу, а також створення стимулів для участі та відповідальності за якість. Фокус на потребах та очікуваннях клієнтів у всіх аспектах операційної діяльності та забезпечення відповідності їх вимогам. Комплексна оцінка діяльності підприємства ТОВ «Нова Пошта», проведена в попередньому розділі, показала що проблем пов'язаних з економічною складовою на підприємстві немає, це добре, оскільки показує, що компанія ефективно розвивається та нарощує свій прибуток, запускає щороку багато проектів по збільшенню свого прибутку, є

лояльною до клієнтів та стрімко розвивається. Однак, для того, щоб підприємство і надалі зростало та розвивалося, потрібно постійно удосконалювати бізнес-процеси компанії та розширювати асортимент послуг і продуктів.

Саме через клієнтську лояльність та налагоджені механізми роботи, звичайно і з врахуванням фінансових показників, можливе якісне підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова Пошта», та зміцнення організаційно-економічного механізму компанії, що підвищить міцність на конкурентоспроможність її на ринку. В даний час загальноприйнята система показників ефективності сфери послуг відсутня. Для вимірювання ефективності одних і тих же заходів застосовуються різні методики, які є пов'язаними між собою, але надають різні результати. Одним з ключових напрямків зростання конкурентоспроможності бізнесу є забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Особливої актуальності дана проблема набуває за наявності кризових умов в економіці, оскільки це вимагає жорсткого скорочення витрат і забезпечення максимальної віддачі продуктивності системи за мінімальних капіталовкладень. Необхідною умовою вирішення цього завдання є удосконалення економічного обґрунтування як стратегічних, так і тактичних аспектів управлінських рішень, а також механізмів її реалізації. Здійснення операційної діяльності підприємства вимагає застосування певних підходів при її організації та проведенні обліку, аналізу та аудиту. Для зростання ефективності операційної діяльності підприємства велике значення має кількісний та якісний аналіз її результатів. Тому необхідною умовою при прийнятті управлінських рішень є опрацювання даних функціонування підприємства, отриманих із зовнішніх та внутрішніх джерел інформації. Слід зазначити, що операційна діяльність будь-якого підприємства носить циклічний характер, що обумовлений закономірностями відтворювального процесу і зміною форм капіталу, що відбувається при цьому.

3.2 Заходи впровадження системи методів операційного управління на ТОВ «Нова Пошта».

Запропонований проект для покращення операційної діяльності підприємства буде запропоновано на основі методу Six Sigma. ТОВ «Нова Пошта» підприємство поштове, тому метод буде оснований на зменшення витрат підприємства на компенсаційні виплати, задля збільшення економічної ефективності та зменшення незадоволених споживачів послуг. Six Sigma у поштовій службі, методологія Six Sigma базуватиметься на циклі DMAIC:

1. Define – Визначення цілі проекту на ТОВ «Нова Пошта» буде зниження пошкоджених та втрачених посилок, для підвищення довіри клієнтів та зменшення витрат на компенсації.

2. Measure – Вимірювання поточного стану процесу та збір даних для аналізу буде через визначення основних показників якості, що включатимуть число втрачених та пошкоджених посилок, середню ціну на кожен кількісний посилок, середній час за який клієнт отримує компенсацію. Система збору даних, дозволить зібрати інформацію про потрібні показники, на основі внутрішньої бази даних, системи відстеження та спостережень в реальному часі.

3. Analyze – Аналіз даних буде містити виявлення причин дефектів та проблем у процесі перевезень, також рівень посилок які були компенсовані порівняно з тими які були успішно доставлені.

4. Improve – Впровадження методів покращення у системі перевезень, змінення правил транспортування вантажів, поводження з усунення причин утворення дефектів та підвищення якості послуг.

5. Control – Встановлення контрольних механізмів для підтримки досягнутої якості та запобігання виникненню нових дефектів.

Проблема пошкоджень посилок на пошті може є серйозною проблемою, так це не тільки фінансова небезпека при виплаті компенсацій клієнту від організації, проте можливість отримати відгуки які можуть нанести удар

репутації підприємства, завданням ТОВ «Нова Пошта» є зменшення: посилок які отримують пошкодження під час перевезень або відвантажень; витрати на виплату компенсацій, негативний соціальний вплив від незадоволених клієнтів. За основу прикладу буде взято одне відділення видачі нової пошти.

При аналізі поточного стану даної ситуації, визначили такі показники за 2023 рік, що представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Аналіз проблем операційної діяльності

Показник	Значення
Кількість втрачених та пошкоджених посилок, шт.	360
Середня сума компенсацій втрачених та пошкоджених посилок, грн.	288000
Середня ціна на одну посылку, грн.	800
Середній час отримання компенсації клієнтом, тижні	3

Сформовано автором

Згідно з таблицею, кількість посилок, що була втрачена або пошкоджена на відділенні складає 7 штук за тиждень, а отже 360 за рік. Сума компенсації може бути максимально різною та варіюватися від 50 грн. до 2000 грн., при аналізі середня сума склала 800 грн за посылку. Час отримання компенсації також може бути різними та залежить від ряду факторів, розглядання заявки, відповідність її, тому складати може від тижня до шести, в середньому виплати приходять на третій тиждень. Збір даних відбувся через систему API в якій є доступ до інформації про відправлення, їх статуси доставки, маршрути, та інше. Отримані дані проаналізовано, візуалізовано та використано для перевірки відповідності до запиту проєкту, в нашому випадку пропонуємо відстеження відправлень та аналіз часу не тільки доставки поштою, але й часу за який отримувач забрав або не забрав свій товар, так наприклад, при відправленні продукції яка може швидко псуватись, відповідальність за її зіпсованість пошта буде нести тільки в тому випадку, коли строк доставки з пункту а в пункт б буде перевищувати строки придатності. Також систему спостережень в реальному часі буде використано в період отримання доставок на відділення, їх прийом та фасування аби перевірити, що всі отримання є цілі, недоторканні, не мають пошкоджень та не мали їх до часу отримання. Також

буде проведено аналіз даних середнього часу отримання компенсації, виявлення причин затримок. Аналіз даних показав виявлення причин дефектів та проблем, що є в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Аналіз дефектів

Проблема	Значення
Відправка продуктів харчування на великі відстані	Часто виникає проблема, коли відправник відправляє отримувачу, продукти харчування, які швидко псуються, такі як певні види м'яса, риби, молочних продуктів та не можуть пережити відправку більше ніж добу
Некомпетентність персоналу на всьому шляху товару з точки А в точку Б	Часто виникає проблема, що відправлення було пошкоджено, втрачено або ж відкрито в період отримання його від відправника з одного відділення та при отриманні його отримувачем на інше.
Відсутність профільного персоналу з ведення справ по виплаті компенсацій	Процес узгодження компенсацій дещо затягнутий, іноді за недостатністю документів та підтверджень, компанія виплачує все-рівно виплати, через велике навантаження операторів, на підприємстві не має окремого відділу який займається даними питаннями

Сформовано автором

Відсоток виплат пошкоджених та втрачених посилок через виявлені проблем зображено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 - Співвідношення виявлених проблем ТОВ «Нова Пошта»

Сформовано автором

Для аналізу збору даних проблем проєкту, було введено статут правил прийому та відстеження товару на відділенні задля зібрання якісних даних по кожній проблемі. Так було складено статистику товару на відділенні, який був найчастіше пошкоджений та подавався на компенсацію, що зображено на рисунок 3.2.

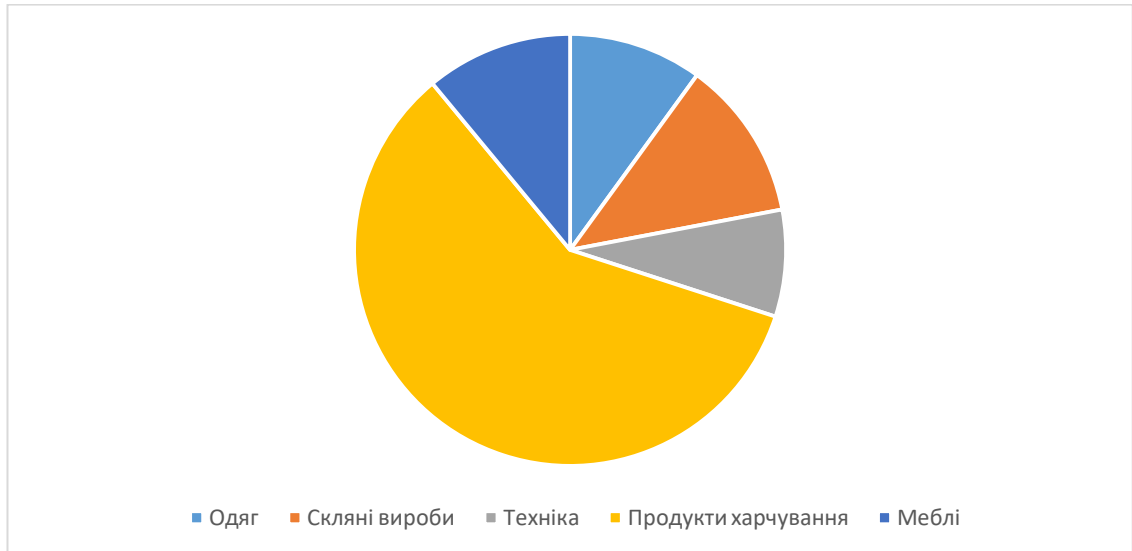


Рисунок 3.2 - Пошкоджений товар на відділенні ТОВ «Нова Пошта»
Сформовано автором

При аналізі було виявлено, що найбільша частка пошкодженої продукції є продукти харчування 59%, скляні вироби 12% та техніка 11%, одяг складає 10% та найменший відсоток техніки 8%. Продукти харчування є специфічним товаром перевезення, клієнти часто можуть не попереджати про перевезення, не правильно пакувати товар.

Часто виникає проблема, що відправлення було пошкоджено, втрачено або ж відкрито в період отримання його від відправника з одного відділення та при отриманні його отримувачем на інше. При аналізі даних, для виявлення кореню проблеми було виявлено співвідношення пошкоджених та втрачених посилок, що зображено на рисунок 3.3.



Рисунок 3.3 - Пошкоджені та втрачені посилки ТОВ «Нова Пошта»
Сформовано автором

При аналізі було виявлено, що найбільший відсоток пошкоджених посилок вже прибувають на відділення 48%. Втрачені посилки при перевезенні складають 34%. Найменша кількість посилок, які є на відділенні пошкодженими 17% та втраченими 1%. Отже, основною проблемою є умови перевезення та відношення водіїв до цілісності товару. Меншу проблему складає пошкодження на відділені, втрачені посилки мають дуже малий вплив, та є більш звичайним відхиленням.

При аналізі скарг та поганих відгуків, було виявлено, ще одну проблему, яка стосується теми проєкту, аналіз зображено на рисунок 3.4.

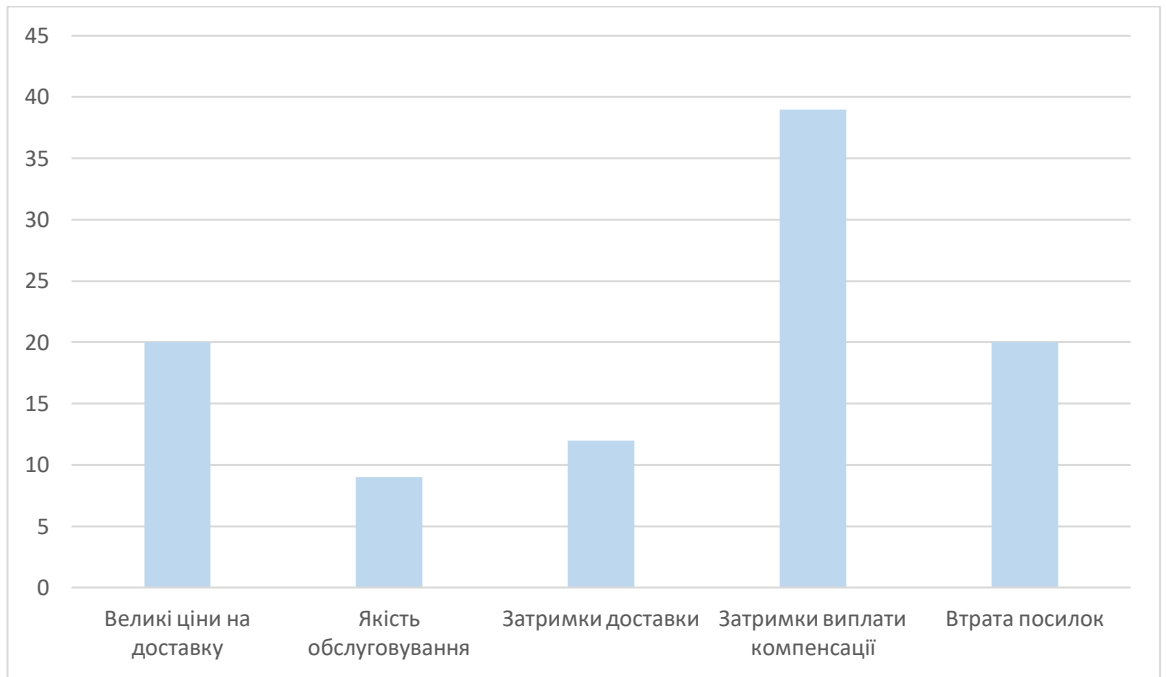


Рисунок 3.4 - Скарги та негативні відгуки на ТОВ «Нова Пошта»
Сформовано автором

Згідно з аналізом скарг, великий відсоток людей мають негативний досвід з терміном виплати компенсацій на підприємстві 39%, порівняно з ним всі інші показники менші, ціни та втрата посилок 20%, затримки в доставці 12%, та якість обслуговування 9%. Клієнтів не так обурює втрата посилок та ціна неї, як неспроможність швидко обробити заявку підприємством та зробити фінансовий фіт бек. Через це клієнти можуть почувати себе не цінними для організації.

Проекту має три проблемних питання:

- Відправка продуктів харчування на великі відстані;
- Некомпетентність персоналу на всьому шляху товару з точки А в точку Б;
- Терміни виплати компенсації.

Для кожної проблеми розроблено методи покращення.

Відправка продуктів харчування на великі відстані вимагає дотримання деяких правил та процедур для забезпечення безпеки продуктів та відповідності до вимог законодавства. Так при проекті №1 запропоновано

ввести обов'язкові правила при отриманні, перевезенні товарів продуктів харчування для кожної зі сторін.

При відправці відправник має дотримуватись ряду правил, а саме:

- Попередження оператора приймаючого товар, що це є продукт харчування, його тип та вид.

- Оплата одразу спеціального пакування під вид товару який будуть відправляти.

- Надати відповідну документацію про строки продукту та його ціну.

При отриманні оператор має дотримуватись ряду правил, а саме:

- Надати інформацію щодо пакування, страхування та термінів доставки товару.

- Прийняття товару тільки при відповідному до стандартів пакуванні.

- Стягувати оплату за доставку та пакування одразу, так, як отримувач та відправник можуть не захотіти забирати зіпсований товар по особистим причинам.

- Страхування посилки проводити тільки з отриманням від відправника чеків та документів відповідності термінів придатності.

- Пояснити про скорочення терміну доставки та змоги забрати товар на пошті, якщо вид товару є тим що швидко псується.

- Одразу направити заявку на офіс та відділення отримувача, з усією інформацією для попередження отримувача про скорочення терміну отримання товару.

Компанія має дотримуватись ряду правил, а саме:

- Введення статуту правил прийому продуктів харчування на відправлення.

- Зменшення строків віддачі товару на відділені.

- Впровадження спеціального платного пакування для кожного виду товару.

- Страхування лише при наданні відповідної документації.

При даних правилах в методі будуть невеликі вкладення в закупівлю спеціального пакування для продуктів харчування. Так для кожного виду буде застосовано вакуумну упаковку на відділені задля цього встановлено вакуматор «CASO DESIGN VacuChef» за 14599 грн, в основному на використання за хвилину витрачається електроенергії на 50 копійок, ціна вакуумного рулону за 20 метрів складає 90 гривень, а отже в середньому на кожні використані 20 см буде коштувати 1 гривню. За потреби додатково пакет для охолодження продукту, перевезення буде відбуватись в брендovanому термопакеті. Так витрати додаткової упаковки будуть розраховані 97920 грн. суми а саме втрачених та пошкоджених посилок та будуть складати 122 штук в кількісному числі зображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на пакування продуктів харчування

Вид	Собівартість за грн.	Собівартість за 122 шт.
Вакуумна упаковка, грн.	1,50	183
Холодний пакет	2,80	341,6
Термопакет	25	3050
Собівартість пакування разом	29,30	3574,6

Сформовано автором

Вартість спеціального пакування коштуватиме 60 гривень. При дотриманні всіх правил та застосуванні запропонованого заходу, проблема з відправкою продуктів харчування та виплатою їх компенсацій, може зменшитись на 78%, так буде фінансова прибутковість від впровадження нового виду пакування та зменшення витрат на компенсації. При недотриманні правил та стандартів компенсацію оплачуватись не буде.

Некомпетентність персоналу проєкт №2, на всьому шляху товару з точки А в точку Б. Є однією з найпоширеніших проблем через, які пошта частіше виплачує компенсації. Найскладнішим в такому проєкті буде багатогранність процесів, тому що насамперед потрібно основу роботи проводити з персоналом та для персоналу. Буде застосовано як метод мотивації так, контролю та покарання. Метод мотивації персоналу буде фінансовий, так,

якщо взяти за приклад наше відділення на якому за рік 130 втрачених та пошкоджених посилок, що були компенсовані на 103680 тис. грн., то є можливість частинку коштів які могли піти на виплату компенсацій, пустити на мотивацію персоналу, краще працювати за матеріальну премію та зменшити відсоток посилок які потрібно буде оплачувати компанії.

Відсоток втрачених та пошкоджених посилок на відділені склав 18% від 36% загальної суми, загалом, це невеликий показник і в матеріальному плані коштував компанії 18662 гривень. Проте, показник вже посилок, які прибувають та були пошкоджені чи втрачені набагато більший, так він складає 82% , а саме 85017 тис. грн. Задля мотивації персоналу поставимо план як для операторів відділення так і для водіїв-вантажників. Чим менший показник буде втрачених та пошкоджених посилок, тим більший бонус буде додано до зарплатні. Так розрахунки для операторів відділення від їх 18% річних зображено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Оплата бонусів операторам

Показник, %	Початкова вартість на 18%, грн.	Річна виплата компенсацій, грн	Бонусний фонд на рік працівників, грн	Річна економія
До 5	18662	5183	9331	4148
До 10	18662	10367	4665	3630
До 15	18662	15551	1866	1245
16 і вище	18662	-	-	-18662

Сформовано автором

При зменшенні відсотку втрачених та пошкоджених посилок на 13% з, робітники отримають 50% бонусів від початкової вартості виплат на компенсації, так економія вартості буде складати 4148 грн. на рік. При зменшенні відсотку втрачених та пошкоджених посилок на 8% річних, робітники отримають 25% бонусів від початкової вартості виплат на компенсації, так економія вартості буде складати 3630 грн. на рік. При зменшенні відсотку втрачених та пошкоджених посилок на 3% з 18% річних, робітники отримають 10% бонусів від початкової вартості виплат, це буде дуже

незначна сума, на компенсації, проте для компанії економія вартості буде складати 1245 грн. на рік.

Так розрахунки для водіїв-вантажників відділення від їх 82% річних зображено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Оплата бонусів водіям-вантажникам

Показник, %	Початкова вартість на 82%, грн.	Річна виплата компенсацій, грн	Бонусний фонд на рік працівників, грн	Річна економія
До 15	85017	15551	42508	26958
До 30	85017	31103	21254	32660
До 50	85017	51839	8501	24677
50 і вище	85017	-	-	-236160

Сформовано автором

При зменшенні відсотку втрачених та пошкоджених посилок на 67% з 82% річних, робітники отримають 50% бонусів від початкової вартості виплат на компенсації, так економія вартості буде складати 26958 грн. на рік. При зменшенні відсотку втрачених та пошкоджених посилок на 52% з 82% річних, робітники отримають 25% бонусів від початкової вартості виплат на компенсації, так економія вартості буде складати 32660 грн. на рік. При зменшенні відсотку втрачених та пошкоджених посилок на 32% з 82% річних, робітники отримають 10% бонусів від початкової вартості виплат, це буде дуже незначна сума, на компенсації, проте для компанії економія вартості буде складати 24677 грн. на рік.

Так як сума бонусів може здатись незначною в комплексі з нею будуть йти певні фінансові санкції, які включатимуть штрафи та втрату бонусів. Так наприклад за зафіксовану втрачену або пошкоджену посилку буде лягати відповідальність на працівника, який допустився помилки через яку виникла проблема або ж відділення загалом.

Ще одна проблема проєкт №3 є терміни виплати компенсацій, що дещо затягнуті, через велике навантаження операторів на підприємстві, так є проблема, що велику частину часу займає перевірка та прорахунок компенсації

при цьому на підприємстві не має окремого відділу який займається даними питаннями. Тому запропоновано відкрити поки не відділ, проте, взяти в штат людину, яка буде займатись питаннями компенсації. До посадових обов'язків буде відноситись:

- Консультація клієнтів при подачі на компенсацію.
- Контроль та перевірка товару при прийомі посилок на відділення.
- Перевірка камер, спілкування з робітниками при виникненні компенсаційної ситуації на відділенні.
- Збір всієї необхідної документації, звіту та додаткових паперів для подачі на виплату або відмову у компенсації з відгуком.
- Відправка на головний офіс.
- Після підтвердження офісу, подача позову до банку для видачі компенсації клієнту, якщо її було узгоджено.

Витрати на співробітника складатимуть місячну оплату праці 9000 гривень та додаткові бонуси від відхилених компенсацій. Так за підрахунками розглядання, підтвердження та виплата будуть надаватись від 2-х днів до тижню. Цей захід зможе зменшити витрати часу на розглядання заявок та їх виплату, надати можливість встановити додатковий контроль, що зменшить витрати на компенсації на 53% зменшити виплати на компенсації та негативні оцінки від споживачів.

3.3 Аналіз та оцінка ефективності запропонованого проєкту на фінансовий стан досліджуваного підприємства.

Так при запропонованих проєктах було розроблено витрати на них. Вплив суми проєктів, з введенням правил їх вплив на фінансові показники 2023 року на ТОВ «Нова Пошта» зображено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 - вплив на фінансові показники 2023 року на ТОВ «Нова Пошта»

Показники	№1	№2	№3	Початкові дані
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізованої продукції	36 476 199	36 468 879	36 468 879	36 468 879
Собівартість реалізованої продукції	28 628 611	28 625 037	28 625 037	28 625 037
Валовий прибуток	7 847 588	7 843 842	7 843 842	7 843 842
Витрати на збут	997 806	997 806	997 806	997 806
Адміністративні витрати	2 909 452	2 923 619	3 030 037	2 985 829
Інші операційні витрати	494 865	520 784	494 865	494 865
Чистий фінансовий прибуток	3 445 465	3 401 633	3 321 134	3 365 342

Сформовано автором на основі : [25]

Виходячи з ймовірних результатів роботи проєктів, можна зробити висновок, що найбільш вигідним проєктом є №1, так при його всіх витратах та можливих результатах, його показник чистого фінансового прибутку найбільший, а саме на 80 123 тис. гривень. Другий проєкт трохи менш прибутковий, всього на 36291 тис. гривень. Третій же проєкт навпаки, має більші витрати ніж до ведення проєкту на 44208 тисяч гривень. Так збільшення чистого прибутку від реалізації проєктів зображено на рисунку 3.5.

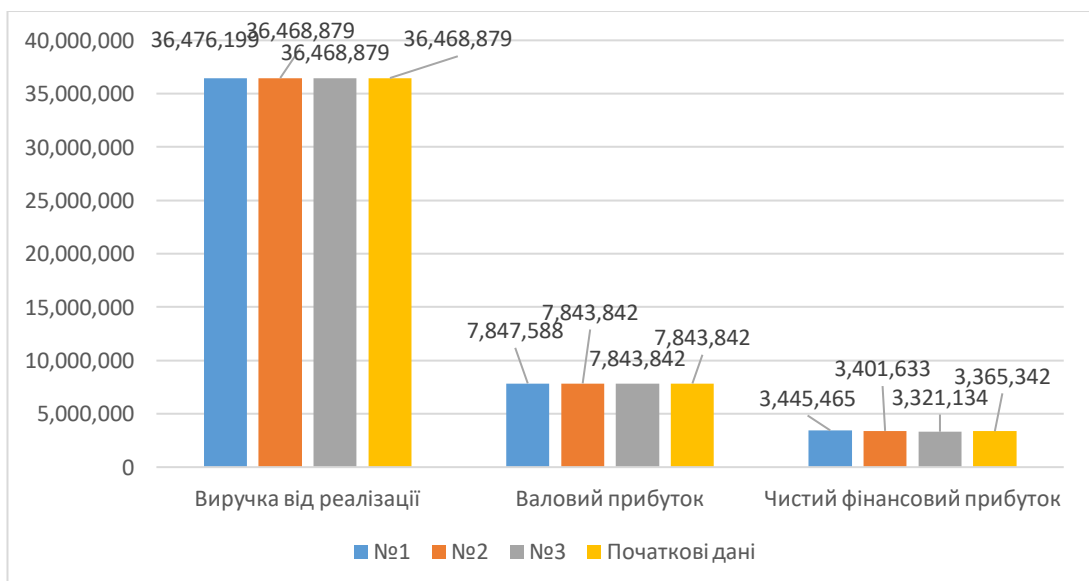


Рисунок 3.5 - Збільшення чистого прибутку

Сформовано автором на основі : [25]

Проте кожний запропонований проєкт є важливим, тому можна згрупувати всі показники від проєкту, що зображено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Вплив проєкту на ТОВ «Нова Пошта»

Показники	Результати проєкту	Початкові дані	Абсолютне відхилення
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізованої продукції	36 476 199	36 468 879	7 320
Собівартість реалізованої продукції	28 628 611	28 625 037	3 574
Валовий прибуток	7 847 588	7 843 842	3 746
Витрати на збут	997 806	997 806	-
Адміністративні витрати	2 956 009	2 985 829	-29 820
Інші операційні витрати	494 865	494 865	-
Чистий фінансовий прибуток	3 398 908	3 365 342	33 566

Сформовано автором на основі : [25]

При впровадженні всіх проєктів, сума чистого прибутку хоча і на не велику суму проте збільшилась, беремо до уваги, те що впроваджений проєкт тільки на одному відділені. Так чистий прибуток збільшився на 33566 тисячі гривень. Для порівняння проєкту з початковими даними, розрахуємо рентабельність.

Формула для розрахунку рентабельності може змінюватися залежно від конкретного показника, але загальна ідея полягає в тому, щоб виразити прибуток у відсотках від певного показника, такого як загальні доходи, активи або власний капітал.

Тут наведена загальна формула для розрахунку рентабельності:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Чистий Прибуток}}{\text{Загальні доходи}} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$\text{Рентабельність початкових даних} = \frac{3\,365\,342}{36\,468\,879} * 100 = 9,22\%$$

$$\text{Рентабельність від впровадження проєкту} = \frac{3\,398\,908}{36\,476\,199} * 100 = 9,31\%$$

Рентабельність від впровадження збільшилась в порівнянні з початковими даними на 0,09%. Рентабельність від операційної діяльності це фінансовий показник, який відображає відношення операційного прибутку до загальних доходів від операційної діяльності. Це важливий показник ефективності

управління компанією і дозволяє оцінити, яку частку доходу від операційної діяльності компанія здатна зберегти після врахування операційних витрат.

Формула для розрахунку операційної рентабельності така:

$$\text{Операційна рентабельність} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Загальний дохід від операцій}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Операційна рентабельність початкових даних

$$= \frac{7\,843\,842}{36\,468\,879} \times 100\% = 21,5 \%$$

$$\text{Операційна рентабельність проєктів} = \frac{7\,847\,588}{36\,476\,199} \times 100\% = 21,5 \%$$

Показник від операційної діяльності буде незмінним. Так при впровадженні запропонованого проєкту на одному відділенні буде покращення економічний результатів підприємства, проте задля більшого прибутку потрібно буде вдосконалювати та поширювати методи на інших відділеннях.

Висновки до 3 розділу

З метою забезпечення підвищення конкурентоспроможності бізнесу у кризових умовах економіки, важливо активно працювати над оптимізацією операційних процесів підприємства, що вимагає не лише зниження витрат, а й досягнення максимальної продуктивності за мінімальних інвестицій. Одним із ключових методів досягнення цієї мети є постійне удосконалення економічного обґрунтування стратегічних та тактичних аспектів управлінських рішень, а також їхньої реалізації. Для ефективного управління операційними процесами підприємства слід застосовувати різноманітні підходи, такі як Six Sigma, технологічні інновації, Lean Management, управління ланцюгом постачання та управління якістю. Кожен з цих методів має свої унікальні переваги та може сприяти підвищенню ефективності операцій підприємства. Six Sigma допомагає виявляти та усувати дефекти у процесах, що призводить до покращення якості продукції або послуг.

Технологічні інновації, такі як впровадження програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів та використання Інтернету речей, можуть значно підвищити продуктивність та ефективність операційних процесів. Lean Management спрямований на мінімізацію витрат та максимізацію ефективності шляхом усунення відходів. Управління ланцюгом постачання та управління якістю допомагають забезпечити ефективне забезпечення матеріалами та компонентами для виробництва та забезпечити високу якість продукції або послуг. Крім того, важливо враховувати циклічний характер операційної діяльності та зміну форм капіталу, що відбувається в процесі її функціонування. Постійний аналіз результатів та пошук можливостей для покращення дозволяють підприємству підтримувати конкурентні переваги на ринку. Проблеми і їх аналіз, через аналіз проблем в операційній діяльності ТОВ «Нова Пошта» виявлено три ключові проблеми, відправка продуктів харчування на великі відстані, некомпетентність персоналу на всьому шляху товару та затримки у виплатах компенсацій.

Для кожної проблеми розроблено конкретні методи покращення. Наприклад, для проблеми відправки продуктів харчування запропоновано ввести обов'язкові правила при отриманні та перевезенні таких товарів. Впровадження запропонованих методів покращення може призвести до значного зниження втрат і пошкоджень посилок, зменшення негативних відгуків клієнтів та витрат на компенсації. Виділено матеріальні витрати на впровадження нових методів, а також потенційну економію компанії внаслідок зменшення втрат.

Проведений аналіз показав, що найбільш ефективним проектом є №1, який має найвищий чистий фінансовий прибуток, що перевищує всі інші проекти на 80 123 тис. гривень. Проект №2 також прибутковий, але менше на 36 291 тис. гривень, в той час як проект №3 вимагає додаткових витрат у розмірі 44 208 тис. гривень.

Впровадження всіх запропонованих проектів призвело до загального збільшення чистого фінансового прибутку на 33 566 тис. гривень. Це свідчить

про потенційне покращення економічних показників ТОВ «Нова Пошта». При впровадженні проєкту рентабельність підприємства зросла на 0,09% у порівнянні з початковими даними. Операційна рентабельність залишилась незмінною, що вказує на стабільність цього показника. У цілому, впровадження запропонованих проєктів може позитивно вплинути на фінансові показники ТОВ «Нова Пошта», збільшити чистий фінансовий прибуток і покращити рентабельність підприємства.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теоретичних засад управління якістю операційних процесів на підприємстві було виявлено, що ефективне управління якістю є важливим фактором успіху будь-якого підприємства в умовах сучасного конкурентного ринкового середовища. У сучасному виробництві допоміжні та обслуговуючі процеси набувають все більшого значення через розвиток технологій та підвищення вимог до ефективності та якості продукції. Застосування знань на практиці, показали, що успішність управління якістю значно впливає на конкурентоспроможність та стабільність підприємства. На основі проведеного дослідження рекомендується підприємствам активно впроваджувати сучасні системи управління якістю, а також постійно вдосконалювати їх у відповідності з вимогами ринку та потребами клієнтів. Також важливо пам'ятати про необхідність постійного моніторингу та аналізу якості операційних процесів для вчасного виявлення та усунення можливих невідповідностей та відхилень. Дослідження теоретичних засад управління якістю операційних процесів на підприємстві дозволило отримати глибоке розуміння важливості цього аспекту у бізнесі. Відзначено, що управління якістю стає ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства, оскільки воно на пряму впливає на конкурентоспроможність, ефективність та репутацію компанії. Аналіз теоретичних знань у різних галузях показав, що існують різні методи та підходи до управління якістю, і кожен з них може бути успішно використаний залежно від специфіки підприємства та його цілей. У цілому, вдалий розвиток системи управління якістю операційних процесів на підприємстві може сприяти збільшенню його конкурентоспроможності, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та досягненню стійких позицій на ринку.

У другому розділі при аналізі теоретичних засад управління якістю операційних процесів на прикладі ТОВ «Нова Пошта» виявляє велику увагу до забезпечення якості своїх операційних процесів, через застосування різних

методів управління якістю, таких як модель Six Sigma, компанія може досягти високого стандарту обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Продовження розвитку та вдосконалення системи управління якістю на підприємстві «Нова Пошта» є важливим напрямком для подальшого забезпечення якості обслуговування та досягнення нових висот у своїй діяльності. Аналізуючи впровадження методу Six Sigma на прикладі ТОВ «Нова Пошта», можна зробити висновки, що впровадження методу Six Sigma в операційні процеси «Нової Пошти» виявилось важливим кроком у покращенні якості та ефективності її діяльності, метод дозволив компанії ідентифікувати та усунути дефекти у процесах, що призвело до зменшення відхилень та покращення якості обслуговування. Застосування Six Sigma сприяло оптимізації виробничих та логістичних процесів, а також забезпечило зменшення витрат і підвищення задоволеності клієнтів. Результати впровадження методу Six Sigma підтверджують його ефективність як інструменту для досягнення високої якості продукції та послуг. Продовження використання цього методу допоможе «Новій Пошті» підтримувати свої високі стандарти якості та залишатися конкурентоспроможною на ринку логістики та доставки. Результати дослідження підтверджують, що ефективне управління якістю операційних процесів стає основою для стабільного функціонування підприємства та його успішного конкурування на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналіз господарської діяльності [Текст] : навчальний посібник / [за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової] – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 384 с.
2. Бланк А. І. Управління використанням капіталу / А. І. Бланк. – К. : Ніка-Центр; Ельга, 2000. – 651 с.
3. Братанич М.В. Класифікація видів і форм прояву ефективності. URL: <http://www.rusnauka.com>.
4. Братусь Г.А. Класифікація основних видів економічної ефективності торговельного підприємства. Торгівля і ринок України. 2013. № 36. С. 146–154.
5. Говорушко Т.А. Ефективність як економічна категорія. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/309>.
6. Грещак М.Г., Колот В.М., Мендрул О.Г. та ін. Економіка підприємства: підручник / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. 4-те вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2009. 816 с.
7. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2005. 528 с.
8. Іванілова В. В. Планування діяльності підприємства : [навч. посіб.] / Іванілова В. В. – К. : Центр учб. л-ри, 2006. – 472 с.
9. Капінос Г. І. Операційний менеджмент / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 352 с.
10. Короткевич О. В. Ефективність поточної господарської діяльності: структура, рівень, динаміка / О. В. Короткевич // Економіка і прогнозування. – 2008. – № 3. – С. 61–70.
11. Косова, Т. Д. Організація і методика економічного аналізу: навч. посібник [Текст] / Т.Д. Косова, П.М. Сухарев, Л.О. Ващенко, І.В. Гречина, Н.Е. Деєва; (за заг. ред проф. Т.Д. Косової) – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 528с.

12. Кузьмин О. Є. Бюджетування на підприємстві / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. – К. : Кондор, 2008. – 312 с.
13. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства підручник [Текст] / Є. В. Мних; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., 2011. – 513 с.
14. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства підручник [Текст] / Є. В. Мних; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., 2011. – 513 с.
15. Моцна І.В. Теоретичні аспекти визначення сутності понять «ефективність виробництва» та «ефективність функціонування підприємства». Комунальне господарство міст. 2011. Вип. 100. С. 207–215.
16. Мошенський С. З. Економічний аналіз [Текст] : підручник / Ф.Ф. Бутинець (відп.ред.). – 2-ге вид., доповн. і перероб. [Текст] / С. З. Мошенський, О. В. Олійник. – Житомир : ПП «Рута», 2007. – 704с.
17. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
18. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2003. — 236 с. ISBN 966–574–506–9
19. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
20. П(С)БО 4 «Звіт про рух грошових коштів», затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.03.99 р. №87 – [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show>
21. Петрович Й.М., Кіт А.Ф., Семенів О.М. та ін. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Й.М. Петровича. Львів: Новий Світ. – 2000, 2004. 680 с.
22. Подольчак Н.Ю. Поняття та види ефективності систем менеджменту підприємств. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2007. № 606. С. 203–211.

23. Савицька, Г. В.. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст] : навч. посібник. – 3-тє вид., випр. і доп. [Текст] / Г. В. Савицька – К. : Знання, 2007. – 668с.
24. Сенічкіна О.М. Сутність поняття «економічна ефективність». Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. 2011. № 3. С. 139–145.
25. Сервіс перевірки даних Опендабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718>
26. Сервіс перевірки контрагентів Your Control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/
27. Серединська, В. М. Економічний аналіз: навчальний посібник [Текст] / В. М. Серединська, О.М. Загородна, Р. В. Федорович – К.: Астон, 2010. – 592 с.
28. Ситник Г.В. Фінанси торгівлі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 672 с
29. Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть [Текст] / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку – 2013 – № 769– С. 125-131.
30. Чумаченко, М. Г. Економічний аналіз: навч. посібник [Текст] / М. А. Болюх [та ін.]; ред. М.Г. Чумаченко; Київський національний економічний ун-т. – 2.вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 555 с.