

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

виробничого та інвестиційного
менеджменту
(назва кафедри)

_____ **Тетяна ВЛАСЕНКО**
(підпис) (ПІБ)

“ ____ ” _____ 20_ р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ БАКАЛАВРА)**

на тему: **Система управління бізнес-процесами на підприємстві як
інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Гарант освітньої програми

д.е.н., професор

(підпис)

Віра БУТЕНКО

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(підпис)

Віталій ГАВРИЛЮК

Виконав

(підпис)

Віталій КРУПІКО

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
виробничого та інвестиційного
менеджменту

к.е.н., доцент Тетяна ВЛАСЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

« » _____ 202 р.

З А В Д А Н Н Я

на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту

Крупку Віталію Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи «**Система управління бізнес-процесами на підприємстві як інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності**»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. №2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані ТОВ «Нова Пошта»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи управління бізнес-процесами на підприємстві як інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності
2. Аналіз бізнес-процесів на підприємстві як інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта»
3. Шляхи вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві як інструмент підвищення ефективності та конкурентоспроможності

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи _____ Віталій ГАВРИЛЮК
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ Віталій КРУПКО
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів.....	7
1.2. Основні концепції та моделі управління бізнес-процесами.....	15
1.3. Проблемні аспекти управління бізнес-процесами в сучасних умовах.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта»	27
2.2. Ідентифікація ключових бізнес-процесів підприємства	31
2.3. Аналіз ефективності функціонування існуючої системи управління	35
2.4. Виявлення проблем, недоліків та «вузьких місць».....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ	49
3.1. Розробка пропозицій щодо оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»	49
3.2. Обґрунтування доцільності та очікуваного ефекту від впровадження змін..	53
3.3. Практичні аспекти реалізації запропонованих заходів	57
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції, цифровізації економіки та динамічної зміни споживчих очікувань ефективне управління бізнес-процесами стає критично важливим чинником успішної діяльності підприємств. Компанії, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними, повинні не лише забезпечувати високу якість продукту чи послуги, а й мати гнучку, прозору та керовану внутрішню організацію. У цьому контексті система управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) виступає стратегічним інструментом оптимізації операційної діяльності, підвищення ефективності, зниження витрат і формування довгострокових конкурентних переваг.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена тим, що вітчизняні підприємства, зокрема в логістичній сфері, все частіше зіштовхуються з викликами, пов'язаними з необхідністю цифрової трансформації, прискоренням бізнес-циклів, підвищенням очікувань клієнтів та нестабільністю зовнішнього середовища. Успішне функціонування таких компаній значною мірою залежить від якості управління бізнес-процесами. Саме тому дослідження BPM на прикладі провідного українського логістичного оператора ТОВ "Нова Пошта" є не лише теоретично доцільним, а й практично значущим.

Метою дипломної роботи є аналіз і вдосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Нова Пошта» шляхом виявлення її сильних і слабких сторін та формування рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності й посилення конкурентних переваг компанії.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано такі завдання:

- дослідити сутність і класифікацію бізнес-процесів;
- проаналізувати основні концепції та моделі управління бізнес-процесами;
- висвітлити проблемні аспекти управління бізнес-процесами в сучасних умовах;
- охарактеризувати організаційно-економічній структурі підприємства ТОВ «Нова Пошта»;
- ідентифікувати ключові бізнес-процеси підприємства;

- проаналізувати ефективність функціонування існуючої системи управління;
- виявити проблеми, недоліки та "вузькі місця"
- розробити пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів ТОВ "Ноав пошта"
- обґрунтувати доцільність та очікуваний ефект від проваджених змін
- надати практичні аспекти реалізації запропонованих заходів

Об'єкт дослідження – система управління бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «Нова Пошта».

Предмет дослідження – інструменти вдосконалення бізнес-процесів логістичного підприємства на основі управління результатами та підвищення якості взаємодії з клієнтами.

У процесі дослідження використовувалися такі методи: аналіз і синтез, порівняння, графічна візуалізація процесів, методи моделювання As-Is/To-Be, SWOT-аналіз, система OKR, методи KPI-аналізу та економічного прогнозування. Збір даних здійснювався через аналіз статистичних і внутрішніх звітів підприємства, публічних джерел, аналітичних платформ.

Практична значущість роботи полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані керівництвом ТОВ "Нова Пошта" для вдосконалення наявної BPM-системи, оптимізації ресурсів, скорочення витрат і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Також пропозиції можуть стати основою для проєктів цифрової трансформації та підвищення операційної ефективності в інших компаніях галузі.

Положення, винесені на захист, включають: визначення ступеня зрілості BPM на підприємстві; аналіз ефективності ключових бізнес-процесів; рекомендації з удосконалення BPM-системи; прогноз очікуваних результатів після впровадження запропонованих змін.

Наукова новизна дипломної роботи полягає у поглибленому аналізі системи управління бізнес-процесами на прикладі провідного логістичного оператора України — ТОВ «Нова Пошта», із застосуванням сучасних підходів до моделювання та оптимізації процесів (As-Is/To-Be, KPI, SWOT), що дозволяє запропонувати нові практичні рішення з удосконалення BPM у вітчизняних

умовах цифрової трансформації. Запропоновані рекомендації мають прикладне значення для підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємств сфери логістики.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі досліджено теоретичні основи управління бізнес-процесами на підприємстві. В другому розділі проведено аналіз і надана оцінка системи управління бізнес-процесами на підприємстві «Нова пошта», а в третьому – надано шляхи вдосконалення системи управління бізнес-процесами в ТОВ «Нова пошта». Загальний обсяг основного тексту становить 68 сторінок. Робота містить 21 таблицю, 12 рисунків та 47 джерел.

Участь у наукових заходах. За результатами проведеного дослідження автор брав участь у студентській науково-практичній конференції «Роль молоді у розвитку АПК України», де було представлено доповідь на тему: «Бізнес-процеси в аграрному секторі: сучасні підходи до управління ефективністю». Матеріали виступу опубліковано в збірнику тез конференції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів

Поняття «бізнес-процес» є однією з ключових категорій сучасної економічної науки, що втілює ідею цілісного бачення діяльності підприємства як сукупності взаємозалежних, логічно впорядкованих дій, спрямованих на створення цінності для споживача. У науковій літературі це поняття розглядається з різних методологічних і галузевих позицій, відображаючи як технічні, так і економічні аспекти його реалізації в організаційній практиці.

Згідно з підходом, запропонованим Командровською В. Є. та Морозенко О. Ю., бізнес-процес у широкому розумінні розглядається як структурована послідовність дій, які здійснюються в межах певної діяльності протягом усього її життєвого циклу [14]. У цьому контексті бізнес-процес трактується як сукупність різних видів діяльності, що трансформують вхідні ресурси у вихідний продукт, який має цінність для кінцевого споживача.

Чорнобай Л. І. та Дума О. І. доповнюють це розуміння, акцентуючи увагу на системності, безперервності та керованості бізнес-процесів [21]. Вони визначають бізнес-процес як систему взаємопов'язаних дій, що формує додану вартість через перетворення організаційних ресурсів у результат, орієнтований на досягнення конкретної цілі. Така система, за їх визначенням, сприяє підвищенню ефективності та продуктивності організації в цілому.

Винницький Т. І. підкреслює логіку та завершеність бізнес-процесу, розглядаючи його як комплекс взаємозалежних дій, які мають чіткий початок і завершення [7]. Особливу увагу дослідник приділяє цифровим трансформаціям, зазначаючи, що в умовах цифровізації будь-яка діяльність підприємства, що базується на цифрових технологіях і спрямована на максимізацію результативності, має розглядатися як бізнес-процес.

У свою чергу, Кузьменко О. Б. та Ципліцька О. О. у контексті сфери послуг характеризують бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних завдань,

результатом яких є надання послуги з чітко визначеними вхідними ресурсами та вихідним продуктом [15]. Вони поділяють ці процеси на управлінські, операційні та підтримуючі, що вказує на багатофункціональну структуру процесного підходу.

Диха В. В., Гульчук Н. В. та Диха М. В. описують бізнес-процес як низку внутрішніх кроків, які починаються з отримання вхідних даних (ресурсів або інформації) і завершуються створенням продукту чи передачею ресурсів, необхідних клієнту [10]. Такий підхід відображає не лише технічний, але й управлінський аспект процесу.

Дячков Д. В., Потапук І. П., Ковтунович Г. П. і Костенко О. М. пропонують розглядати бізнес-процеси крізь призму технічного та економічного підходів, де перший орієнтований на автоматизацію та стандартизацію, а другий – на підвищення ефективності управління та взаємодію із зовнішнім середовищем [19]. У рамках економічного підходу особлива увага приділяється досягненню бізнес-цілей підприємства, виражених у кількісних показниках, що використовуються як критерії оптимізації процесів.

Гарькавий І. І. звертає увагу на системність бізнес-процесів як сукупності послідовних бізнес-операцій, що керуються «власником» процесу [8]. Він акцентує на економічному змісті поняття, де входи трансформуються у виходи з використанням доступних ресурсів у межах заданих цілей.

Ареф'єв С. А. та Поцелуйко В. А. узагальнюють різні підходи до розуміння бізнес-процесу, виділяючи три основні елементи: види діяльності, послідовність дій та сукупність функцій, необхідних для досягнення запланованого результату [5]. Вони підкреслюють, що бізнес-процеси є неоднорідними, відображаючи реалізацію окремих функцій підприємства, а ефективно управління ними дозволяє реагувати на зміни середовища, підвищувати продуктивність і якість обслуговування клієнтів.

Отже, бізнес-процес у науковому дискурсі визначається як цілісна система взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для споживача через ефективне використання ресурсів, узгоджену діяльність функціональних підрозділів і досягнення стратегічних цілей підприємства. В сучасних умовах

трансформацій бізнес-процеси дедалі більше інтегрують цифрові інструменти та технології, що актуалізує нові підходи до їх класифікації, управління та оцінки результативності.

Структура бізнес-процесів є фундаментальним поняттям у межах концепції процесного управління, яке розглядає діяльність підприємства як цілісну систему взаємопов'язаних операцій, орієнтованих на досягнення результату, що має цінність для кінцевого споживача. Незалежно від функціонального призначення та ролі у створенні вартості, кожному бізнес-процесу притаманні базові структурні елементи, які формують його логіку, внутрішню організацію та взаємозв'язки між учасниками процесу.



Рис. 1. 1. Ключові елементи бізнес-процесу

Джерело: складено автором на основі [20]

У науковій літературі загальноновизнаним є уявлення про те, що будь-який бізнес-процес має свого власника — відповідальну особу або групу осіб, яка забезпечує ефективність його реалізації, відповідає за досягнення визначених показників продуктивності та координує дії залучених учасників [18]. Наявність власника процесу є критично важливою умовою забезпечення керованості, прозорості та відповідальності в межах процесно-орієнтованого управління.

Ключовими елементами структури будь-якого бізнес-процесу є вхід, вихід, ресурси та система управління, що забезпечують цілісність, керованість і повторюваність кожного окремого процесу. Вхід визначає початкові дані, сировину, інформаційні чи матеріальні ресурси, які використовуються на старті процесу для ініціації певної дії або ланцюга дій. Ці ресурси можуть походити як із внутрішніх джерел (наприклад, із суміжних функціональних підрозділів), так і ззовні (від зовнішніх постачальників, замовників або інституційних партнерів). Важливим аспектом є ідентифікація джерел входу, їх якість, своєчасність надходження, що значною мірою впливає на стабільність та ефективність подальших етапів процесу. Вихід бізнес-процесу — це результат його реалізації, який може мати форму товару, послуги, інформаційного документа, управлінського рішення чи іншого результату, що має цінність для замовника або використовується у наступних процесах підприємства. Значення виходу визначається не лише його змістовним наповненням, а й відповідністю вимогам споживача, швидкістю та якістю виконання.

Ресурсна складова охоплює сукупність усіх засобів, необхідних для реалізації процесу: людських (персонал, знання, компетентності), матеріальних (сировина, комплектуючі, обладнання), фінансових (бюджетні асигнування, кошторис), технічних (інструменти, програмне забезпечення, ІТ-інфраструктура) та інформаційних (дані, документація, аналітичні матеріали) [20]. Управління, як четвертий ключовий елемент структури бізнес-процесу, включає в себе систему процедур, механізмів та інструментів, які відповідають за організацію, регламентацію, контроль, моніторинг, коригування і вдосконалення дій у межах конкретного процесу. Управлінські функції реалізуються як через формальні процедури (регламенти, стандарти, нормативи), так і через неформальні практики — командну взаємодію, культуру зворотного зв'язку, ініціативність виконавців. Вони забезпечують гнучкість, адаптивність і сталість бізнес-процесів навіть у динамічному зовнішньому середовищі.

Узагальнення сучасних теоретичних підходів дозволяє конкретизувати зміст поняття «бізнес-процес підприємства торгівлі», яке доцільно визначити як сукупність послідовних аналітичних, організаційних та торгово-технологічних

взаємопов'язаних операцій, що на вході включають планування ресурсів, прогнозування попиту, підготовку інфраструктури і організацію виконавців для вирішення конкретних завдань, а на виході — формують товар або послугу, яка задовольняє потреби споживачів і має чітко окреслену ринкову цінність. У цьому процесі надзвичайно важливою є функція контролінгу, яка виступає інтегруючим елементом між управлінням і ресурсами, забезпечуючи постійний зворотний зв'язок між запланованими параметрами та фактично досягнутими результатами.

Класифікація бізнес-процесів є важливим елементом у структуризації та раціоналізації діяльності підприємства. Вона забезпечує науково обґрунтовану основу для впорядкування управлінської та операційної діяльності, дозволяє виявити наявні ресурси, канали їх використання, а також слабкі місця у функціонуванні внутрішніх структур. Завдяки чіткій систематизації процесів за різними критеріями, підприємства здатні забезпечити ефективніше управління, цілеспрямоване планування, а також оптимізацію бізнес-операцій, спрямовану на досягнення довгострокових результатів. Класифікаційні ознаки охоплюють часові, організаційні, функціональні, структурні, комунікаційні, ризикологічні та ієрархічні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи багатовимірну перспективу аналізу.

За ознакою часу бізнес-процеси поділяються на безперервні, які виконуються постійно без перерв у функціонуванні, як-от ведення бухгалтерського обліку, обслуговування клієнтів або технічна підтримка; періодичні, що реалізуються у встановлені часові інтервали, наприклад, підготовка річної фінансової звітності, аудит або оновлення бази постачальників; а також одноразові процеси, які виникають епізодично, мають проектний характер і зазвичай пов'язані з унікальними завданнями, такими як впровадження нових цифрових систем чи розробка експериментального продукту.

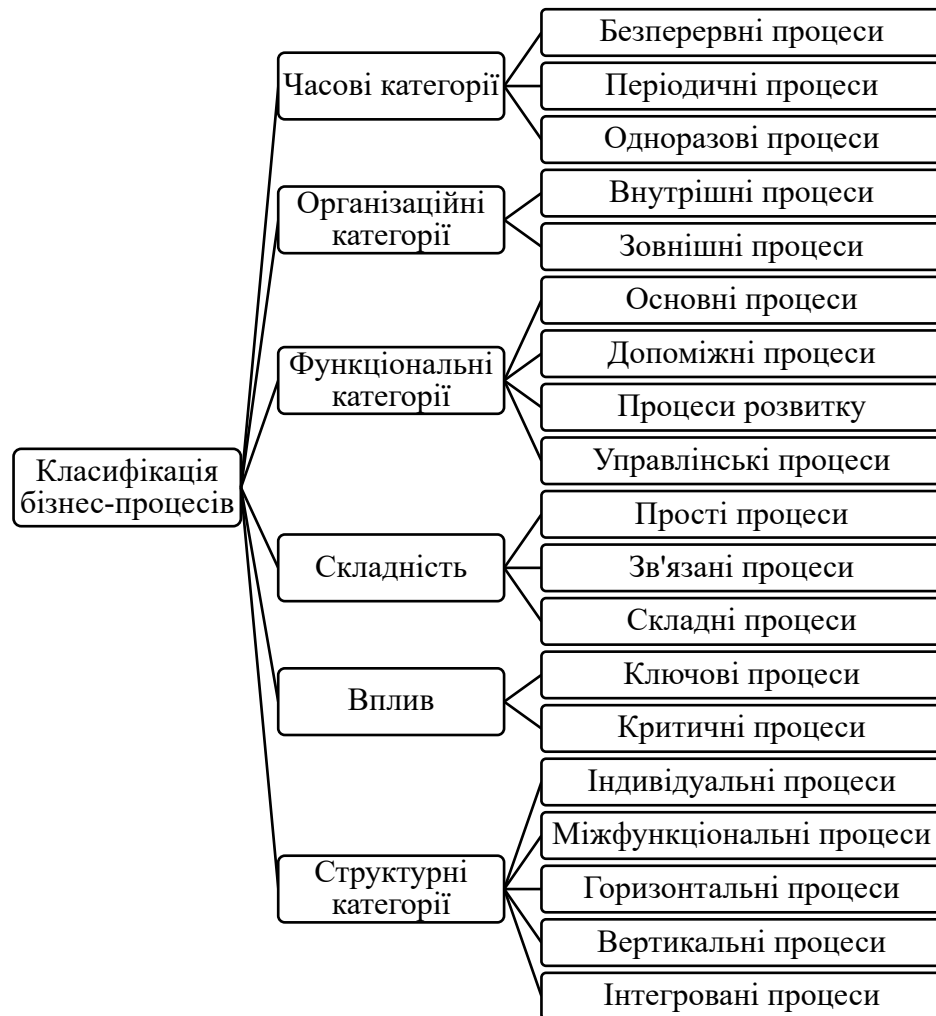


Рис. 1. 2. Класифікація бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі[16]

З огляду на характер взаємодії з організаційним середовищем, бізнес-процеси поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні охоплюють процеси, які реалізуються всередині підприємства: управління персоналом, бухгалтерський облік, технічне обслуговування, управління складськими запасами тощо. Наприклад, у компанії Coca-Cola HBC внутрішні процеси охоплюють автоматизовану систему відстеження витрат енергії у виробничих цехах та управління ротацією персоналу на змінному графіку. Зовнішні процеси, у свою чергу, передбачають безпосередню взаємодію з контрагентами, споживачами, постачальниками, регуляторами або партнерами. Яскравим прикладом зовнішніх процесів є партнерські програми компанії Procter & Gamble із зовнішніми ритейлерами, логістами та сервісними агентами. Визначення приналежності процесу до внутрішнього чи зовнішнього контуру є критичним для адаптації систем комунікації, управління ризиками та прозорості взаємодії зі

стейкхолдерами, особливо в умовах високої конкуренції та вимог ESG-звітності [16].

За функціональним призначенням процеси поділяються на основні, допоміжні, розвиткові та управлінські. Основні бізнес-процеси створюють кінцеву цінність — продукт чи послугу. Наприклад, у McDonald's основним процесом є підготовка та подача продукції, яка повинна відповідати суворим стандартам часу та якості. Допоміжні процеси підтримують основні: це ІТ-супровід, техобслуговування обладнання, забезпечення персоналу. Наприклад, в компанії ІКЕА допоміжними процесами є логістичні операції та автоматизований документообіг зі складською системою. Процеси розвитку охоплюють інноваційну діяльність і стратегічне вдосконалення — як у випадку Tesla, яка інвестує у дослідницькі підрозділи зі створення автономних транспортних засобів. Управлінські процеси забезпечують планування, контроль і аналітику, зокрема оцінку ефективності роботи підрозділів, бюджетування та стратегічне планування [9]. Такий функціональний поділ дозволяє оптимізувати управління ресурсами та забезпечити злагоджену роботу всіх компонентів організаційної системи.

Залежно від структурної складності, процеси класифікують як прості, зв'язані та складні (макропроцеси). Прості виконуються в межах одного підрозділу (наприклад, оформлення відпустки в HR-системі). Зв'язані об'єднують декілька дій у послідовну логіку, як, наприклад, процес запуску маркетингової кампанії, що включає креатив, погодження бюджету, виробництво матеріалів і аналітику результатів. У компанії Samsung, наприклад, запуск нового продукту супроводжується складним макропроцесом, який інтегрує дослідження ринку, інженерні розробки, тестування, виробництво, маркетинг та сервісну підтримку — всі ці етапи координуються у єдиній процесній моделі.

Класифікація за ступенем впливу на кінцевий результат виокремлює ключові та критичні (ризикові) процеси. Ключовими є ті, що формують конкурентну перевагу: у Spotify — це забезпечення безперебійної роботи платформи й персоналізованих рекомендацій. Критичні процеси, як-от кібербезпека або фінансові операції в банківських структурах (наприклад,

Raiffeisen Bank International), потребують постійного моніторингу через високий рівень потенційних загроз. Їхній збій може мати фатальні наслідки для діяльності компанії — від втрати клієнтів до фінансових штрафів.

У структурному розрізі розрізняють індивідуальні, міжфункціональні, горизонтальні, вертикальні та інтегровані процеси. Індивідуальні пов'язані з діями окремого працівника (наприклад, обробка заявки). Міжфункціональні передбачають координацію між кількома департаментами, як-от взаємодія відділів закупівель, фінансів і логістики у компанії Amazon для доставки замовлення. Горизонтальні процеси реалізуються в межах одного рівня управління — наприклад, взаємодія між регіональними менеджерами. Вертикальні пов'язують рівні управління — від топменеджменту до операційного персоналу. Інтегровані процеси формуються на основі наскрізного потоку даних і рішень, що характерно для компаній, які використовують ERP-системи, наприклад SAP або Oracle Fusion Cloud.

Функціональна класифікація деталізує роль кожного процесу в бізнесі: від стратегічного планування, маркетингових досліджень, до управління ІТ-інфраструктурою чи екологічним аудитом. У компанії Unilever, наприклад, процеси соціальної відповідальності інтегровані з логістичними рішеннями, що дозволяє одночасно оптимізувати витрати й дотримуватись принципів сталого розвитку. Зрештою, класифікація за ієрархічним рівнем управління дозволяє розмежувати стратегічні, тактичні й операційні процеси. Стратегічні визначають напрям розвитку компанії (наприклад, розробка глобальної стратегії на 5 років у Nestlé), тактичні — формування середньострокових цілей (наприклад, річні плани продажу), а операційні — це повсякденна діяльність: обробка замовлень, технічна підтримка, ведення касових операцій тощо.

Таким чином, класифікація бізнес-процесів є практичним механізмом побудови ефективної управлінської системи. Вона дозволяє оптимізувати взаємозв'язки, підвищити прозорість, зменшити витрати часу та ресурсів, забезпечити відповідність до стандартів якості, а також слугувати основою для цифрового моделювання, автоматизації та адаптації до зовнішніх викликів.

1.2. Основні концепції та моделі управління бізнес-процесами

Системи управління бізнес-процесами (BPM, Business Process Management) являють собою концептуально цілісний підхід до організації та вдосконалення діяльності підприємства, в основі якого лежить процесно-орієнтоване бачення організаційної структури й функціонування. BPM розглядається як стратегічна управлінська парадигма, що дозволяє аналізувати, проектувати, впроваджувати, контролювати й оптимізувати бізнес-процеси з урахуванням їх постійної змінності та необхідності вдосконалення відповідно до внутрішніх і зовнішніх викликів. На відміну від класичних підходів до управління, BPM фокусується не на структурних підрозділах, а саме на логіці та ефективності виконання міжфункціональних процесів, що формують споживчу цінність.

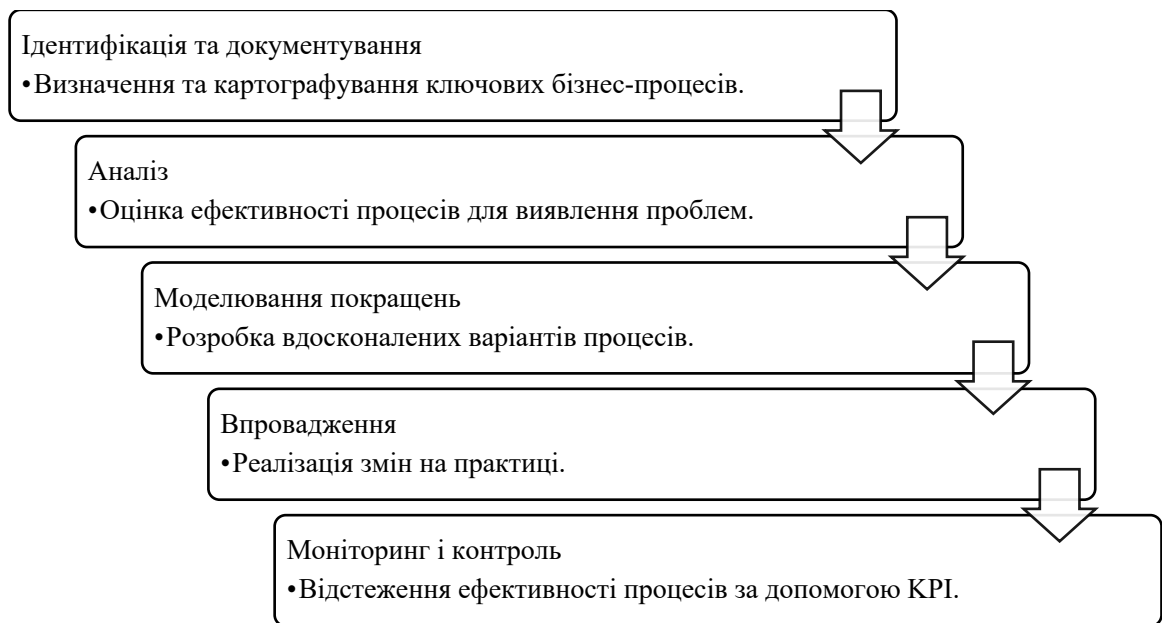


Рис. 1. 3. Цикл управління бізнес-процесами

Джерело: складено автором на основі[3]

Основою BPM є ідея циклічного вдосконалення, яка передбачає безперервне повернення до процесу аналізу після реалізації змін. Це забезпечує постійну адаптацію бізнесу до змін ринку, технологій та очікувань клієнтів. Життєвий цикл BPM умовно поділяється на п'ять основних етапів, кожен із яких має вирішальне значення для досягнення системної ефективності.

Перший етап – це ідентифікація та документування процесів, що передбачає виявлення ключових операцій, визначення їх меж, учасників, цілей та ресурсного забезпечення. У результаті формується базова модель існуючих процесів, так звана «as-is»-модель, яка слугує вихідною точкою для подальшого аналізу.

На наступному етапі здійснюється детальний аналіз, у межах якого проводиться діагностика поточної ефективності бізнес-процесів. Визначаються вузькі місця, дублювання функцій, затримки, неефективні витрати або відсутність координації. Ефективність процесів оцінюється на основі порівняння реальних показників з цілями підприємства або з галузевими бенчмарками. Цей етап створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Далі слідує моделювання (проектування) покращень, коли на основі аналітичних висновків розробляється нова модель процесу, що усуває виявлені недоліки. Метою є створення ефективнішої, адаптивнішої, економічно вигіднішої моделі, яка отримала назву «to-be»-модель. Для моделювання можуть застосовуватись спеціалізовані нотації, зокрема BPMN (Business Process Model and Notation) або IDEF0, які дозволяють формалізовано описувати процеси, їх логіку, взаємозв'язки та ролі виконавців.

Четвертий етап – впровадження розроблених змін у практику підприємства. Це може включати оновлення організаційної структури, запровадження нових регламентів, навчання персоналу новим стандартам, а також налаштування або придбання відповідного програмного забезпечення. Особливого значення на цьому етапі набуває управління змінами, адже результативність впровадження залежить не лише від якості нової моделі, а й від рівня сприйняття змін усіма учасниками процесу.

Завершальним етапом є моніторинг і контроль, який передбачає постійне відстеження виконання процесів за допомогою ключових показників ефективності (KPI). Це дає змогу виявити, наскільки реалізовані зміни відповідають поставленим цілям, а також своєчасно вносити корективи у разі виникнення відхилень. Такий підхід забезпечує логічний перехід до повторного аналізу, створюючи замкнений цикл безперервного вдосконалення.

Системи управління бізнес-процесами (BPM-системи) становлять інструментальну основу для реалізації концепції Business Process Management як прикладного підходу до організації, регламентації та вдосконалення внутрішньої діяльності підприємства. BPM як управлінська дисципліна об'єднує сукупність методів і засобів, що забезпечують цілісне бачення операційної діяльності організації — від початку до кінця (end-to-end), фокусуючи увагу на логіці виконання процесів, їх результативності, узгодженості із стратегічними цілями компанії та потребами клієнтів. Згідно з визначенням аналітичної компанії Gartner, BPM — це дисципліна, яка використовує різноманітні методи для виявлення, моделювання, аналізу, вимірювання, покращення та оптимізації бізнес-процесів, де процеси координують взаємодію людей, систем, інформації та ресурсів для досягнення запланованих бізнес-цілей [3].

BPMS складається з кількох базових модулів, що можуть бути ефективно адаптовані під операційну діяльність ТОВ «Нова Пошта», зокрема:

1. Репозиторій бізнес-процесів – це централізоване сховище моделей, інструкцій, політик і сценаріїв бізнес-процесів. У контексті ТОВ «Нова Пошта» цей модуль дозволяє формалізувати й уніфікувати всі стандартні операції: оформлення вантажу, сортування, передачу між відділеннями, зворотну логістику. Наприклад, процес сортування у хабі може бути описаний покроково з інструкціями для персоналу, зазначенням нормативів часу, точок контролю якості та відповідальних осіб.

2. Інструмент моделювання процесів. Застосування візуального моделювання (наприклад, у нотації BPMN) дозволяє аналітикам компанії будувати діаграми процесів, що включають усі етапи: від оформлення посилки до її вручення одержувачу.

3. Модуль управління бізнес-правилами, в якому налаштовуються автоматичні сценарії прийняття рішень. Для ТОВ «Нова Пошта» це може бути: автоматичний вибір маршруту на основі завантаженості відділень і часу доби; перевірка відповідності вхідних даних (індекси, формат адреси) при створенні накладної; маршрутизація скарг клієнтів до відповідального фахівця в залежності від категорії звернення.

4. Засоби інтеграції (API, конектори). Даний модуль забезпечує зв'язок BPMS із зовнішніми системами: CRM, ERP, бухгалтерією (наприклад, 1С або SAP Business One), мобільними застосунками, базами даних клієнтів. У «Нової Пошти» це дозволяє, зокрема автоматично передавати дані про нову відправку до CRM, де вона відстежується як частина клієнтської історії; інтегрувати процеси з веб-порталом і мобільним застосунком для забезпечення уніфікованого клієнтського досвіду; синхронізувати фінансові операції із системами оплати та повернення коштів.

5. Портал користувача (персональний кабінет). У BPMS кожен працівник або підрозділ бачить перелік своїх задач у реальному часі: від перевірки документа до підтвердження отримання вантажу. Це значно підвищує прозорість управління навантаженням, дозволяє уникати втрати запитів або затримок.

6. Модулі моніторингу та звітності. Один із ключових елементів BPMS — це аналітична панель (дашборд), яка візуалізує ключові показники в режимі реального часу: середній час доставки, відсоток втрачених відправлень, кількість скарг, ефективність сортувальних центрів. У ТОВ «Нова Пошта» цей модуль дозволяє керівництву щодня бачити «температуру системи», аналізувати вузькі місця, коригувати навантаження на конкретні ділянки мережі.

Сучасні BPM-системи все частіше інтегрують технології low-code/no-code для спрощення конфігурації і прискорення впровадження нових процесів без залучення розробників. Також активно застосовуються інструменти case management для управління непередбачуваними або слабо структурованими процесами, а також технології процесного майнінгу (process mining), що дозволяють автоматично аналізувати лог-файли для виявлення реального ходу виконання процесів. Впровадження BPMS дозволяє підприємствам не лише документувати процеси, а й автоматизувати їхню реалізацію в тих частинах, де це технічно доцільно, що веде до зниження витрат, прискорення обробки заявок і підвищення точності операцій.

Порівняльна характеристика систем управління бізнес-процесами

Критерій	IBM WebSphere Business Integration Modeler	Oracle BPM Suite	Lombardi Teamworks
Опис рішення	Повнофункціональна платформа для опису, аналізу, оптимізації та моніторингу бізнес-процесів. Забезпечує наскрізне моделювання, імітаційне моделювання та використання BPEL-стандартів. Працює на базі Eclipse.	Комбіноване рішення з інструментами Business Process Architect та Business Process Simulator для моделювання, аналізу та оптимізації. Забезпечує BPEL-стандарти, наскрізне та імітаційне моделювання, підтримує публікацію моделей на веб-порталі. Базується на платформі ARIS.	Потужне рішення для моделювання та вдосконалення процесів. Містить Process Modeller, Performance Server та Process Optimizer. Підтримує BPEL-моделювання, імітацію, наскрізне моделювання. Працює з Eclipse, має інтерактивний портал для моніторингу та керування процесами.
Основні функціональні можливості	<ul style="list-style-type: none"> – Опис бізнес-процесів – Аналіз та оптимізація – Імітаційне моделювання – Моніторинг виконання – Підтримка BPEL – Використання Operational BPEL та FDL 	<ul style="list-style-type: none"> – Business Process Architect (моделювання та аналіз) – Business Process Simulator (імітаційне моделювання) – Підтримка BPEL – Публікація моделей – Інтеграція з ARIS 	<ul style="list-style-type: none"> – Process Modeller (опис процесів) – Performance Server (аналіз) – Process Optimizer (оптимізація) – Імітаційне моделювання – Підтримка BPEL – Моніторинг та аналітика (базова)
Командна робота	Підтримується через Process Server (забезпечує групове моделювання, моніторинг і публікацію результатів)	Business Process Server надає засоби спільного моделювання та інтеграції результатів роботи, Business Process Publisher — для публікації процесів на веб-порталі	Базова підтримка колективної роботи, робота з процесами в рамках єдиного середовища (портал, завдання, звіти)
Генерація та відображення звітів	Process Server підтримує розгорнуту звітність, формування дашбордів і метрик	Можлива завдяки Business Process Publisher та інтеграції зі службами звітності Oracle	Інтегровані базові засоби формування звітів (Performance Server), доступні через портал
Додаткові переваги та особливості	<ul style="list-style-type: none"> – Технологічні режими Operational BPEL і FDL – Високий рівень масштабованості – Глибока інтеграція з іншими продуктами IBM 	<ul style="list-style-type: none"> – Повна сумісність з платформою ARIS (розширені архітектурні моделі) – Сильні інтеграційні можливості в межах технологій Oracle – Широкі функції для оптимізації бізнес-процесів на рівні підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> – Зручний інтерактивний портал для користувачів – Чіткий розподіл ролей та завдань – Підтримка повного циклу BPM (моделювання, впровадження, аналіз, оптимізація)

Джерело: складено автором на основі[31]

Однією з провідних платформ є IBM WebSphere Business Integration Modeler. Вона забезпечує повний спектр функціональних можливостей: від опису, аналізу й оптимізації бізнес-процесів до імітаційного моделювання та

моніторингу їх виконання. Платформа підтримує наскрізне моделювання процесів, застосування BPEL-стандартів, а також має технологічні режими Operational BPEL і FDL. Робота здійснюється на базі платформи Eclipse, що забезпечує високий рівень гнучкості та розширюваності. Можливості групової роботи, публікації моделей на веб-порталах і генерації звітів реалізуються через Process Server, що входить до складу екосистеми IBM.

Інша система — Oracle BPM Suite — поєднує в собі інструменти Business Process Architect для моделювання, аналізу та оптимізації процесів. Вона також підтримує BPEL-стандарт, наскрізне моделювання та імітаційне моделювання через Business Process Simulator. Платформа забезпечує підтримку групової роботи завдяки Business Process Server і можливість публікації моделей на веб-порталах через Business Process Publisher. Особливістю Oracle BPM Suite є її базування на платформі ARIS, що дозволяє використовувати потужні засоби архітектурного опису підприємства та створює додаткові переваги у процесній інтеграції.

Інтеграція системи Oracle BPM Suite у діяльність ТОВ «Нова Пошта» може бути реалізована поетапно, з урахуванням архітектури процесів компанії та її ІТ-інфраструктури. Першим кроком є створення репозиторію бізнес-процесів за допомогою модуля Business Process Architect. На цьому етапі аналітики компанії мають зафіксувати ключові операції підприємства — наприклад, приймання відправлень у відділеннях, обробка й сортування на логістичних терміналах, формування маршрутів доставки, опрацювання звернень клієнтів, зворотна логістика. Кожен процес моделюється у візуальному середовищі з використанням стандартизованої нотації BPMN, що дозволяє формалізувати поточну структуру виконання завдань (As-Is модель). Наступним кроком є імітаційне моделювання та аналіз слабких місць з використанням Business Process Simulator. Наприклад, компанія може змоделювати ситуацію підвищеного навантаження у святковий період та визначити, які відділення або хаби будуть перевантажені, де утворюються затримки, де виникають дублікати функцій.

Після оптимізації моделей (To-Be) і затвердження нової логіки виконання процесів, здійснюється впровадження наскрізного виконання процесів через

модуль Business Process Server. Наприклад, під час створення нової доставки у CRM-системі інформація автоматично передається до системи маршрутизації, далі до сортувального хаба, а завершальним етапом є інформування клієнта через SMS або мобільний застосунок. Завдяки використанню BPEL-стандартів у Oracle BPM Suite, інтеграція між різними інформаційними системами компанії (CRM, ERP, 1С, мобільний застосунок, контакт-центр) реалізується без потреби дублювання введення даних і з мінімізацією людського фактору.

Суттєвим компонентом є також інтерфейс групової роботи. Oracle BPM Suite дозволяє створювати персоналізовані робочі кабінети для кожної функціональної ролі: оператор відділення бачить задачі щодо обробки вантажів, логіст — маршрути на день, працівник контакт-центру — звернення, що потребують вирішення. Інтеграція аналітичних інструментів Oracle BPM Suite дозволяє керівництву отримувати доступ до КРІ у режимі реального часу. Можна налаштувати моніторинг таких метрик, як середній час обробки замовлення у відділенні, частка вчасно доставлених посилок, середня тривалість вирішення скарг або ефективність роботи операторів контакт-центру.

Таким чином, інтеграція Oracle BPM Suite у діяльність ТОВ «Нова Пошта» забезпечить:

- централізоване управління всіма бізнес-процесами в масштабі організації;
- наскрізну автоматизацію обробки відправлень — від оформлення до доставки;
- гнучку маршрутизацію запитів і звернень залежно від категорії та навантаження;
- підвищення прозорості виконання задач і відповідальності на кожному етапі;
- уніфікацію обслуговування клієнтів завдяки єдиній базі регламентів;
- реальний контроль ефективності завдяки КРІ-моніторингу в реальному часі;
- швидку адаптацію до нових викликів за рахунок можливості імітаційного моделювання і масштабування нових процесів.

Отже, в контексті цифровізації логістичного сектору системи управління бізнес-процесами (BPMS) набувають вирішального значення для забезпечення прозорості, керованості та ефективності операційної діяльності. Розглянуті рішення — зокрема, Oracle BPM Suite та Lombardi Teamworks — надають широкі можливості для наскрізного моделювання, автоматизації, моніторингу та оптимізації процесів у режимі реального часу. Завдяки підтримці BPEL-стандартів, імітаційного моделювання, гнучкого керування правилами та інтеграції з іншими ІТ-системами (CRM, ERP, мобільні додатки), ці платформи дозволяють формувати єдине інформаційне середовище підприємства.

Для ТОВ «Нова Пошта» впровадження BPMS має стати логічним кроком у напрямку комплексної цифрової трансформації. Інтеграція таких систем можлива шляхом побудови централізованого репозиторію процесів (на базі Oracle BPM Suite), поетапного моделювання ключових операцій (оформлення, сортування, доставка, обробка звернень клієнтів), імітаційного аналізу навантаження (через Business Process Simulator), а також налаштування автоматичних бізнес-правил для обробки маршрутів, перевірки даних, пріоритетності задач. Завдяки інтеграції з CRM, 1С, SAP, мобільним застосунком і контакт-центром, компанія може створити єдину цифрову екосистему, у якій всі процеси прозоро відображаються, контролюються та вдосконалюються.

Впровадження таких систем доцільно здійснювати поетапно — починаючи з найкритичніших і наймасовіших процесів (наприклад, сортування та обслуговування клієнтів), поступово розширюючи масштаб на інші ділянки діяльності. У цьому процесі ключову роль відіграватимуть аналітичні дашборди, що дозволятимуть в реальному часі відстежувати КРІ, виявляти слабкі місця та запускати коригувальні дії.

1.3. Проблемні аспекти управління бізнес-процесами в сучасних умовах

Проблеми у галузі управління бізнес-процесами за поточних умов в Україні включають в себе цілу низку системних викликів, що мають як внутрішній, так і зовнішній характер; вони істотно гальмують реалізацію процесного підходу

(BPM) на підприємствах різних галузей, а в умовах воєнного стану, трансформації ринків, зміни логістичних ланцюгів і загального макроекономічного тиску, гнучке управління процесами стає необхідністю для адаптації, збереження конкурентоспроможності та швидкого реагування на зміни.

Найбільш значущою проблемою наразі є низький рівень цифрової інтегрованості підприємств. Значна частина компаній використовує застарілі IT-рішення (локальні бухгалтерські системи, фрагментарні CRM або власні самописні облікові програми), які не підтримують інтеграцію з сучасними BPMS, хмарними сервісами чи інструментами бізнес-аналітики. Навіть великі підприємства часто обмежуються автоматизацією окремих функціональних блоків (наприклад, логістики або документообігу), не формуючи наскрізної логіки процесів, що, відповідно, спричиняє дублювання дій, неузгодженість даних і зниження ефективності взаємодії між підрозділами. Незважаючи на дію Державної цифрової стратегії до 2030 року та ініціативи «цифрової трансформації економіки», бізнес залишається фрагментовано підключеним до цих процесів. Наразі в Україні відсутня національна дорожня карта BPM-стандартів, що ускладнює уніфікацію підходів та обмежує можливості порівняння ефективності між підприємствами.

Міжфункціональна роз'єднаність — ще одна типова проблема для українського бізнесу. У багатьох компаніях відсутня єдина методологія процесного управління: кожен департамент застосовує власні інструменти, має відмінну звітність та працює в окремому інформаційному середовищі. Наприклад, фінансовий відділ може працювати в одній ERP-системі, тоді як складський — у зовсім іншій, без синхронізації, що призводить до втрати цілісності управління, уповільнення процесів прийняття рішень і неможливості аналізувати ефективність на рівні всієї організації. І хоча державна політика у сфері відкритих даних та інтероперабельності (зокрема, впровадження Data Governance у державному секторі) є прогресивною, її масштабування на приватний сектор відбувається повільно.

Серйозною перешкодою залишається людський фактор і спротив змінам. Працівники часто сприймають ВРМ як «новацію заради новації», без розуміння практичної користі. Брак діалогу з персоналом, недостатня роз'яснювальна робота, відсутність системної внутрішньої комунікації сприяють внутрішньому саботажу змін. Особливо це актуально для підприємств, де ієрархічна культура управління переважає над культурою автономії та змін.

Ресурсні обмеження, особливо для малого та середнього бізнесу, посилюють розрив між теоретичним розумінням необхідності впровадження ВРМ і його практичною реалізацією. Потреба в дорогому програмному забезпеченні, модернізації серверної інфраструктури, оплаті ліцензій, сертифікованому навчанні персоналу та подальшому супроводі проєктів робить ВРМ складнодоступним інструментом. У більшості підприємств відсутні внутрішні аналітичні відділи, здатні провести оцінку ROI процесної трансформації, а оцінка ефективності здійснюється епізодично й інтуїтивно. Навіть попри підтримку з боку міжнародних програм (наприклад, EU4Digital, USAID «Конкурентоспроможна економіка України», EEN-Ukraine), інтеграція ВРМ залишається переважно ініціативою великих компаній або транснаціональних філій.

У зовнішньому середовищі на впровадження ВРМ значно впливають регуляторна турбулентність і макроекономічна нестабільність. Часті зміни податкового законодавства, валютні коливання, відсутність довгострокових стимулів для інновацій (зокрема, законодавчо гарантованих податкових пільг на цифровізацію), а також ризики, пов'язані з військовим станом, знижують інвестиційну привабливість навіть критично важливих проєктів. На цьому тлі бізнес часто орієнтується не на розвиток, а на виживання, відсуваючи ВРМ як несвоєчасний або другорядний пріоритет.

Так, серед основних бар'єрів для впровадження ВРМ в Україні виділяють три групи чинників: інституційні, фінансові та інформаційні.

Інституційні проблеми полягають у відсутності державної політики підтримки інноваційного управління та недостатньо розвинутих механізмах заохочення підприємств до трансформацій.

Фінансові обмеження пов'язані з високими ризиками та невизначеністю середовища, що стримують інвестування в організаційні зміни.

Інформаційні чинники охоплюють низький рівень обізнаності топ-менеджменту з сучасними BPM-практиками, а також брак кваліфікованих спеціалістів із процесного аналізу та автоматизації.

Незважаючи на ці проблеми, спостерігаються позитивні зрушення. В Україні з'являються вітчизняні розробники BPM-систем, зокрема компанія Creatio (раніше bpm'online), яка стала конкурентоспроможною на міжнародному ринку. Також формується професійна спільнота BPM-фахівців, розвивається консалтингова інфраструктура, зростає кількість локальних кейсів успішного впровадження процесного підходу, зокрема в таких галузях, як фінансовий сектор, логістика, телекомунікації, роздрібна торгівля.

Попри беззаперечні переваги впровадження процесного підходу, слід визнати, що реалізація BPM в українських реаліях часто є фрагментарною, непослідовною та обмеженою. У багатьох випадках ініціативи запускаються як локальні експерименти в межах одного департаменту — наприклад, автоматизація обліку звернень клієнтів або впровадження CRM лише у відділі продажів — без узгодження із загальною стратегічною архітектурою підприємства. Внаслідок цього відсутній міжпідрозділовий зв'язок, системна інтеграція, а ефект таких впроваджень обмежується суто технічними або оперативними покращеннями.

Уваги також потребує розбудова національної системи підготовки кадрів у сфері BPM. Станом на сьогодні в Україні бракує фахівців — процесних аналітиків, адміністраторів BPM-платформ, фасилітаторів змін. Більшість підприємств змушені покладатися на внутрішнє перенавчання або залучати дорогих зовнішніх консультантів, що не завжди виправдано економічно.

Часто керівництво не формує чітких стратегічних цілей змін або обирає непридатні показники ефективності. Наприклад, замість аналізу середнього часу доставки, клієнтської лояльності чи навантаження на сортувальні хаби, у звітах фігурують другорядні метрики — кількість запитів або швидкість відповіді, без урахування контексту. У багатьох компаніях відсутні системи dashboards у

режимі реального часу, що дозволяли б бачити відхилення та реагувати оперативно. Це особливо актуально для сервісних компаній, де цінність створюється не лише через продуктивність, а й через якість взаємодії з клієнтом.

Отже, ефективне впровадження BPM в українських реаліях потребує системного підходу, що передбачає інтеграцію процесного мислення у всі рівні управління — від стратегічного до операційного; участь керівництва у трансформаційних ініціативах; створення міжфункціональних команд змін; забезпечення професійного супроводу; розвиток цифрової інфраструктури та вибір оптимальної BPMS; формування культури постійного вдосконалення через навчання, підтримку, зворотний зв'язок і відкриту комунікацію.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта», засноване у 2001 році, є лідером українського ринку експрес-доставки та логістики, надаючи послуги фізичним і корпоративним клієнтам. Компанія запровадила швидку, надійну та доступну доставку, ставши піонером у галузі в Україні, де ринок доставки на початку 2000-х був нерозвиненим. З 2005 року «Нова Пошта» активно розширювалася, формуючи логістичну структуру та регіональні команди, а у 2007–2008 роках досягла прибутковості, адаптувавшись до фінансової кризи шляхом оптимізації процесів.

У 2009–2011 роках компанія закріпила лідерство, збільшивши мережу до 500+ відділень. У 2012–2016 роках запроваджено цифровізацію: мобільний додаток, автоматизовані термінали та ІТ-рішення. З 2017 року «Нова Пошта» розпочала міжнародну експансію, уклавши партнерства та реалізуючи «Стратегію-2020» для інновацій і розвитку e-commerce. З 2021 року мережа зросла до 10 000+ відділень і 24 000 поштоматів, відкрито представництва в Польщі, Німеччині, Чехії. Під час війни 2022 року компанія стала гуманітарним хабом, підтримуючи прифронтові регіони.

Станом на 2024 рік «Нова Пошта» налічує 30 000+ працівників і 37 000+ точок сервісу, інвестуючи в автоматизовані термінали та логістичні комплекси [17]. Основні напрями: експрес-доставка, обслуговування e-commerce, міжнародна доставка, логістичні рішення «під ключ». Компанія пропонує поштово-кур'єрські послуги, пакування, складське господарство, вантажні перевезення, а також діяльність у сфері реклами, страхування, фінансів і торгівлі [2]. Багатогалузева структура забезпечує гнучкість і конкурентні переваги.

Основними напрямками діяльності ТОВ «Нова Пошта» є комплексне надання логістичних, поштово-кур'єрських та супутніх послуг, орієнтованих як на масового споживача, так і на корпоративний сегмент. Компанія здійснює

експрес-доставку документів, посилок і великогабаритних вантажів по всій території України, а також за її межами, пропонуючи рішення для B2C, B2B та міжнародних клієнтів. Окрему нішу займає поштово-кур'єрське обслуговування підприємств, організацій та громадян, з можливістю адресної доставки та отримання відправлень у мережі поштоматів і відділень. До послуг компанії також входить пакування вантажів, надання складських і вантажно-розвантажувальних послуг, зберігання, а також інші допоміжні операції у сфері транспорту та логістики, що здійснюються з урахуванням міжнародних стандартів.

Згідно з офіційною інформацією, ТОВ «Нова Пошта» зареєстроване за широким переліком видів економічної діяльності, що відображає її багатофункціональну природу [2]. До ключових напрямів належать інша поштова та кур'єрська діяльність (53.20), інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (52.29), складське господарство (52.10), вантажний автомобільний транспорт (49.41), а також надання допоміжних комерційних послуг (82.99) і консалтингу у сфері керування (70.22). Додатково компанія здійснює діяльність у сфері реклами, страхування, фінансових послуг, торгівлі, громадського харчування, освіти та охорони здоров'я, що підтверджується наявністю таких видів КВЕД: рекламні агентства (73.11), діяльність страхових агентів і брокерів (66.22), інші види грошового посередництва (64.19), допоміжна діяльність у сфері освіти (85.60) та загальна медична практика (86.21).

Окрім надання традиційних логістичних послуг, компанія активно розвиває напрям електронної комерції, включаючи торгівлю товарами через мережу Інтернет, спеціалізовані магазини, а також роздрібну торгівлю технікою, електронікою, канцелярськими виробами, товарами повсякденного вжитку. Така багатогалузева структура діяльності забезпечує ТОВ «Нова Пошта» гнучкість, стабільність і конкурентні переваги в умовах динамічного ринку. Завдяки поєднанню сучасної логістичної інфраструктури, цифрових сервісів і клієнтоорієнтованої моделі, компанія продовжує зміцнювати позиції лідера в галузі доставки в Україні та активно інтегрується у міжнародний логістичний простір.

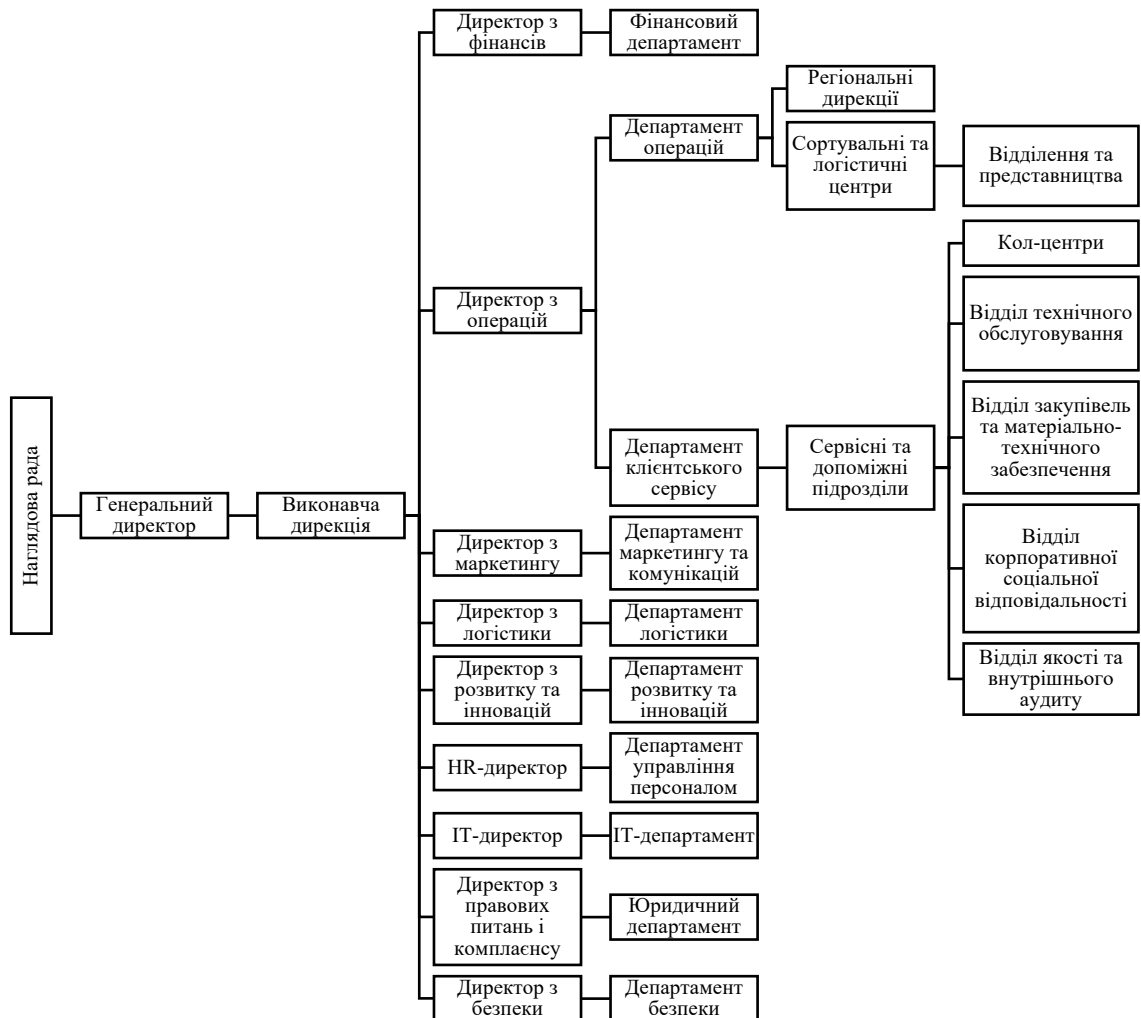


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ "Нова Пошта"

Джерело: складено автором на основі[2]

Організаційна структура компанії поєднує централізоване управління зі стратегічним плануванням у головному офісі та децентралізовані операції через регіональні дирекції. Вони координують відділення, що надають послуги прийому, видачі та зберігання, і поштомати, доступні 24/7. Логістичні хаби з автоматизованими сортувальними лініями обробляють великі обсяги вантажів. Сервісні підрозділи (IT, HR, юридичний) забезпечують безперебійність. Мережа охоплює всю Україну та країни Європи, співпрацюючи з глобальними партнерами для доставки у 200+ країн.

Масштаби діяльності ТОВ «Нова Пошта» охоплюють усі регіони України, включно з найвіддаленішими населеними пунктами, що забезпечує унікальну доступність послуг для населення та бізнесу. Мережа компанії налічує понад 13 тисяч відділень і понад 24 тисячі поштоматів. Розгалужена кур'єрська служба здійснює адресну доставку «до дверей», а високий рівень автоматизації дозволяє

ефективно обробляти великі обсяги логістичних операцій. Географія діяльності компанії виходить за межі України: зокрема, відкрито представництва під брендом Nova Post у Польщі, Литві, Чехії, Німеччині, Молдові та інших європейських країнах. Міжнародне охоплення забезпечується також завдяки співпраці з глобальними логістичними партнерами, що дозволяє здійснювати доставку до понад 200 країн світу.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2020/2024	
						абс.	відн.
Кількість персоналу	27176	29790	27819	26327	27509	333	101,2
Дохід (тис грн)	16902857	20843502	23687034	36468879	44779857	27877000	264,9
Чистий прибуток (тис грн)	991292	2600320	2135960	3967156	2500331	1509039	252,2
Активи (тис грн)	7300383	13498127	15754920	23101706	31466583	24166200	431,0
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	917065	827839	673522	1079267	2659570	1742505	290,0
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	1638422	3897300	3787630	5337000	9130389	7491967	557,3
Поточні зобов'язання (тис грн)	3475057	5109603	5451218	8256398	10747815	7272758	309,3
Власний капітал (тис грн)	2186904	4491224	6516072	9508308	11588379	9401475	529,9

Джерело: складено автором на основі[19]

За таблицею 2.1, дохід зріс із 16,9 млрд грн (2020) до 44,8 млрд грн (2024), тобто у 2,65 раза, завдяки цифровізації, e-commerce і B2B-сегменту. Активи зросли у 4,3 раза, власний капітал — у 5,3 раза. Чистий прибуток у 2024 році (2,5 млрд грн) знизився порівняно з 2023 роком (4 млрд грн) через зростання витрат, але перевищує 2020 рік у 2,5 раза. Довгострокові зобов'язання зросли у 5,6 раза, поточні — у 3,1 раза, що відображає інвестиції. Грошові кошти зросли утричі, забезпечуючи ліквідність.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Нова Пошта» у 2020–2024 роках дозволяє глибше оцінити якість управління ресурсами, здатність до

самофінансування, рівень платоспроможності та ефективність капіталу в умовах змінного зовнішнього середовища.

Таблиця 2. 2

Показники стійкості ТОВ «Нова Пошта», %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	78,18	101,63	63,03	52,47	65,48
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	26,39	16,20	13,70	13,12	27,84
Коефіцієнт швидкої ліквідності	72,74	96,99	55,28	47,46	61,77
Коефіцієнт автономії	29,96	33,27	41,36	41,16	36,83
Рентабельність активів (ROA)	13,58	19,26	13,56	17,17	7,95
Рентабельність власного капіталу (ROE)	57,33	77,88	38,81	49,51	23,70
Чиста маржа	5,86	12,48	9,02	10,88	5,58
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	47,71	54,08	52,89	50,66	47,44
Коефіцієнт заборгованості	47,60	37,85	34,60	35,74	34,16

Джерело: складено автором на сонові[20]

Показники стійкості (табл. 2.2) демонструють ефективне управління. Ліквідність у 2024 році (поточна — 65,48%, швидка — 61,77%, абсолютна — 27,84%) відновилася після зниження у 2022–2023 роках завдяки автоматизації. Рентабельність (ROA — 7,95%, ROE — 23,7%) залишається високою, попри зниження чистої маржі до 5,58% через витрати. Коефіцієнт автономії (37%) і зниження заборгованості (до 34,16%) вказують на фінансову стійкість. Коефіцієнт покриття (47%) підтверджує зважене фінансування активів.

Фінансова стабільність, ліквідність і рентабельність відображають ефективність бізнес-процесів. «Нова Пошта» демонструє адаптивність, інвестуючи в інфраструктуру, цифровізацію та міжнародну експансію, що забезпечує лідерство в галузі.

2.2. Ідентифікація ключових бізнес-процесів підприємства

Виявлення бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» розкриває операційну модель лідера експрес-доставки в Україні. Компанія реалізує основні та допоміжні процеси, що забезпечують ефективність логістичного циклу [22].

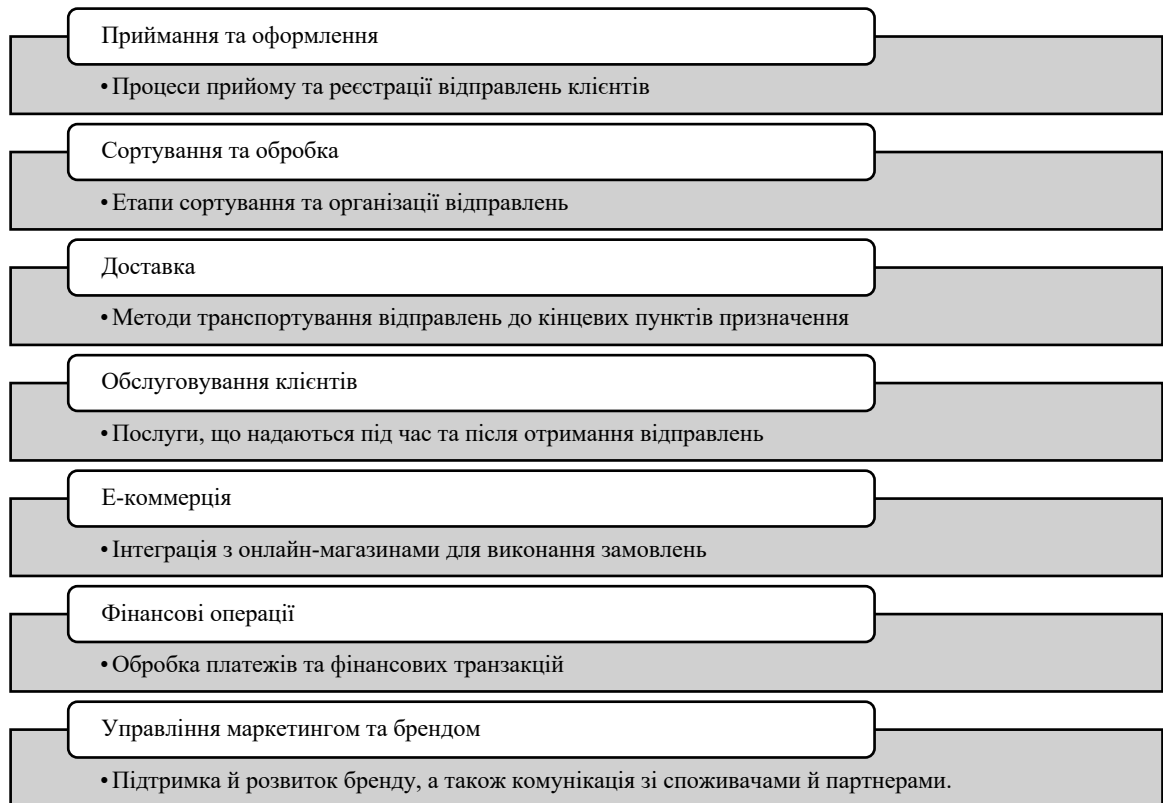


Рис. 2. 2. Основні бізнес-процеси ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: складено автором на основі[22]

Процес приймання та оформлення відправлень є стартовим етапом логістики. У відділеннях оператор зважує, перевіряє посилку, вносить дані (параметри, тип доставки, оплата) до системи, присвоюючи унікальний TTN і штрих-код для відстеження. Клієнти отримують консультації та пакувальні рішення. Онлайн-оформлення через додаток чи сайт дозволяє викликати кур'єра, зменшуючи навантаження на відділення.

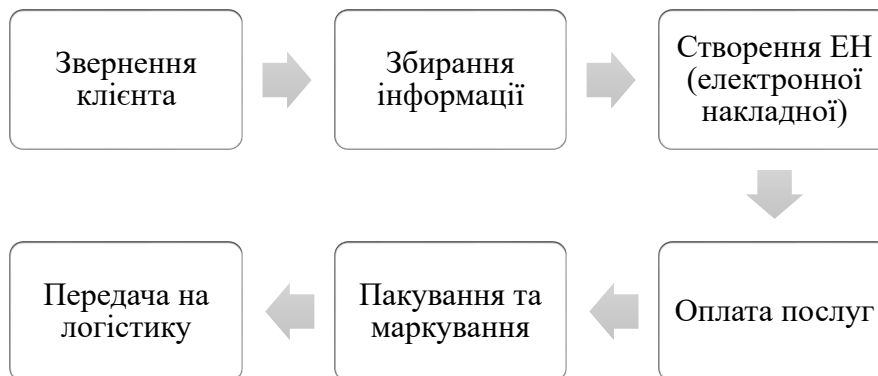


Рис. 2. 3. Процес приймання та оформлення відправлень

Джерело: складено автором на основі[23]

Процес сортування та логістичної обробки гарантує швидкість доставки. У відділеннях визначається маршрут, після чого посилки надходять до сортувальних хабів. Автоматизовані конвеєрні системи сканують штрих-коди, розподіляючи вантажі за напрямками. Пошкоджені посилки переупаковуються вручну. Магістральні хаби (Київ, Львів, Харків) координують міжрегіональні потоки, а локальне сортування розподіляє вантажі по відділеннях чи кур'єрських маршрутах. Логістичні комплекси забезпечують зберігання та контроль якості, знижуючи ризики помилок.

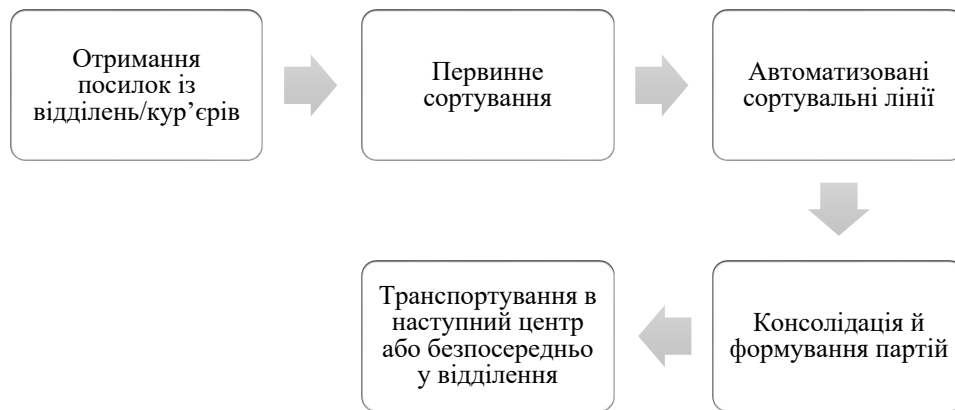


Рис. 2. 4. Процес сортування та логістичної обробки

Джерело: складено автором на основі[24]

Процес видачі та обслуговування клієнтів завершує логістичний цикл, впливаючи на лояльність. Посилки доставляються до відділень малотоннажними авто, а система сповіщає одержувачів через SMS, Viber чи додаток. Видача передбачає ідентифікацію за штрих-кодом чи документом, оплату післяплати через NovaPay і перевірку вмісту. Додаткові сервіси включають переадресацію та грошові перекази, підвищуючи гнучкість.

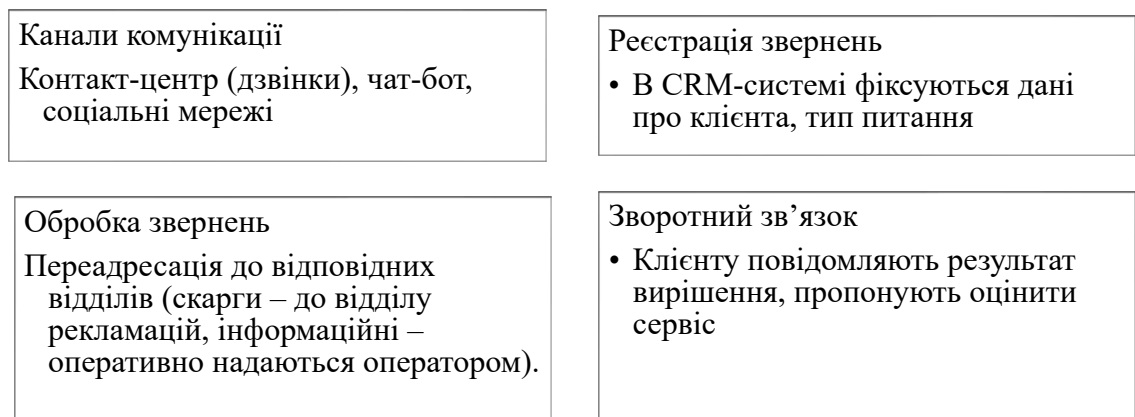


Рис. 2. 5. Ключові елементи бізнес-процесу «Обслуговування клієнтів»

Джерело: складено автором на основі[26]

Процеси e-commerce та fulfillment підтримують інтернет-торгівлю. API-інтеграція з платформами автоматизує накладні та відстеження. Fulfillment-центри забезпечують складування, комплектацію та пакування, прискорюючи обробку замовлень. Система повернень через додаток із етикетками гарантує прозорість.

Фінансові процеси охоплюють обробку платежів (готівка, безготівка, термінали) і перекази. Накладений платіж забезпечує безпеку, дозволяючи перевірити товар перед оплатою. Маркетинг і бренд-менеджмент включають дослідження ринку, рекламні кампанії та репутаційний менеджмент. Стратегії для B2C, B2B і e-commerce підвищують лояльність, а аналіз ROMI коригує ефективність.

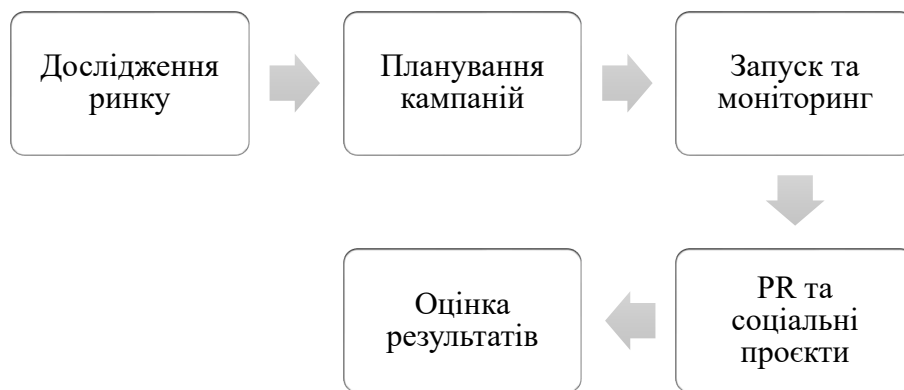


Рис. 2. 6. Бізнес-процес управління маркетингом та брендом

Джерело: складено автором на основі[25]

Сервісна підтримка поєднує кол-центр, чат-боти, соцмережі та додаток. Запити фіксуються в CRM, а рекламації автоматизовано обробляються з компенсацією. IT-підтримка забезпечує сервери, хмарну інфраструктуру, мобільний додаток (70% накладних онлайн) і кібербезпеку (шифрування, моніторинг загроз). RFID-мітки, ШІ-алгоритми для маршрутів і сканери скорочують час доставки та витрати на паливо.

Закупівлі та матеріально-технічне забезпечення підтримують 10 000+ об'єктів інфраструктури, постачаючи пакувальні матеріали, термінали та автопарк із GPS-трекерами. Модернізація транспорту підвищує паливну ефективність на 12–15%, знижуючи витрати.

Ці процеси забезпечують конкурентоспроможність «Нової Пошти» через автоматизацію, швидкість і клієнтоорієнтованість.

2.3. Аналіз ефективності функціонування існуючої системи управління бізнес-процесами

Ефективність BPM-системи ТОВ «Нова Пошта» оцінено через аналіз ключових процесів: маркетингу, приймання відправлень, сортування, e-commerce, фінансових операцій і клієнтської підтримки.

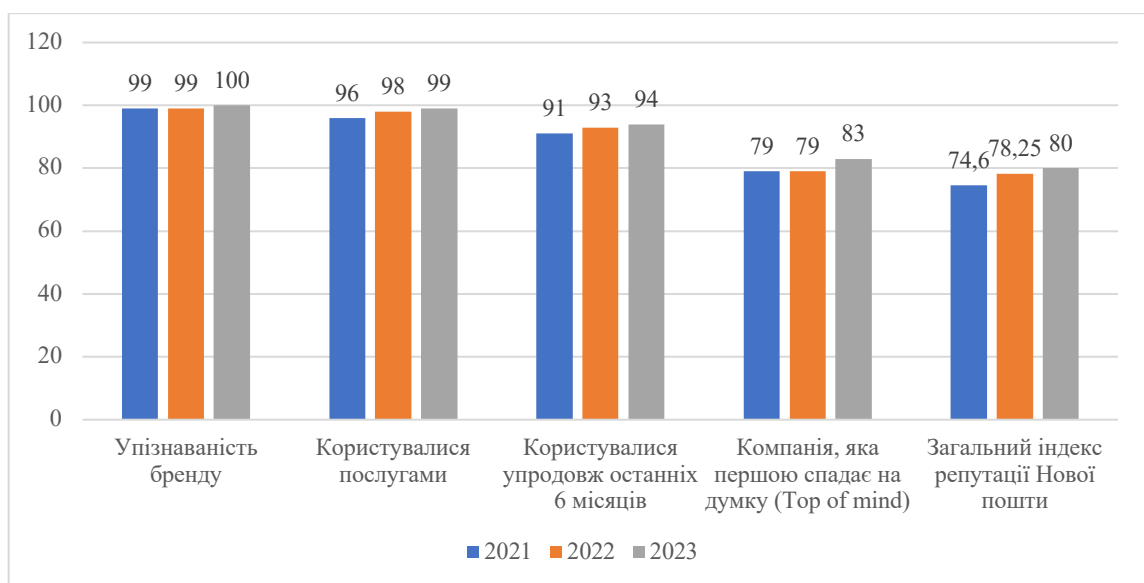


Рис. 2. 7. Показники ефективності управління маркетингом та брендом
Джерело: складено автором на основі[8]

Управління маркетингом і брендом демонструє високу результативність. Рівень впізнаваності бренду досяг 100% у 2023 році (з 99% у 2021–2022), а «Top of mind» зріс із 79% до 83% [11, 12, 13]. Частка користувачів послуг зросла з 96% до 99%, активних клієнтів за 6 місяців — із 91% до 94%. Індекс репутації піднявся з 74,6 до 80 балів, завдяки PR, моніторингу соцмереж і соціальним ініціативам, що зміцнює конкурентоспроможність.

Приймання та оформлення відправлень відзначається автоматизацією. Кількість користувачів мобільного додатка зросла з 5,1 млн (2022) до 13,5 млн (2023), електронних накладних через додаток — із 20,8 млн до 38,7 млн. У B2B-сегменті кількість накладних через бізнес-кабінет зросла з 50 млн до 60,6 млн,

через API — із 123 млн до 147,8 млн (табл. 2.3). Це відображає інтеграцію з e-commerce і зниження навантаження на відділення.

Таблиця 2. 3

Показники ефективності приймання та оформлення відправлень

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2021/2023	
				абс.	відн.
Кількість активних користувачів мобільного застосунку, млн	5,4	5,1	13,5	8,1	250,0
Кількість електронних накладних (ЕН), створених через мобільний застосунок, млн	19	20,8	38,7	19,7	203,7
Кількість активних користувачів бізнес-кабінету, млн	2,6	1,8	2,6	0	100,0
Кількість електронних накладних (ЕН), створених через бізнес-кабінет, млн	52	50	60,6	8,6	116,5
Кількість електронних накладних (ЕН), створених через API-сервіс, млн	137	123	147,8	10,8	107,9

Джерело: складено автором

Сортування та логістична обробка демонструє стабільність. У 2023 році оброблено 411,2 млн замовлень (+30% до 2022), кількість відділень зросла до 11 460, поштоматів — до 15 590. Середній час доставки залишився 23 години (табл. 2.4), що підтверджує автоматизацію та ефективність хабів.

Таблиця 2. 4

Показники ефективності сортування та логістичної обробки

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2021/2023	
				абс.	відн.
Кількість оброблених замовлень, млн	372	315	411,2	39,2	110,5
Кількість відділень	9990	9300	11460	1470	114,7
Кількість поштоматів	12739	13700	15590	2851	122,4
Час доставки, годин	23	23	23	0	100,0

Джерело: складено автором

Ключовим індикатором результативності даного процесу є кількість оброблених замовлень, що у 2023 році сягнула 411,2 мільйона. Це на понад 30% більше, ніж у 2022 році, коли спостерігалось тимчасове зниження до 315 мільйонів. Зростання цього показника після спаду свідчить про відновлення операційної стійкості компанії, попри складні зовнішні умови, та про ефективність внутрішніх процесів логістики, які були адаптовані для обслуговування збільшених обсягів.

Е-commerce і фінансові операції ефективні завдяки NovaPay. Кількість транзакцій зросла з 335 млн (2022) до 354 млн (2023), попри спад із 388 млн (2021) через війну (рис. 2.8). Інтеграція з інтернет-магазинами забезпечує швидкі платежі та повернення.

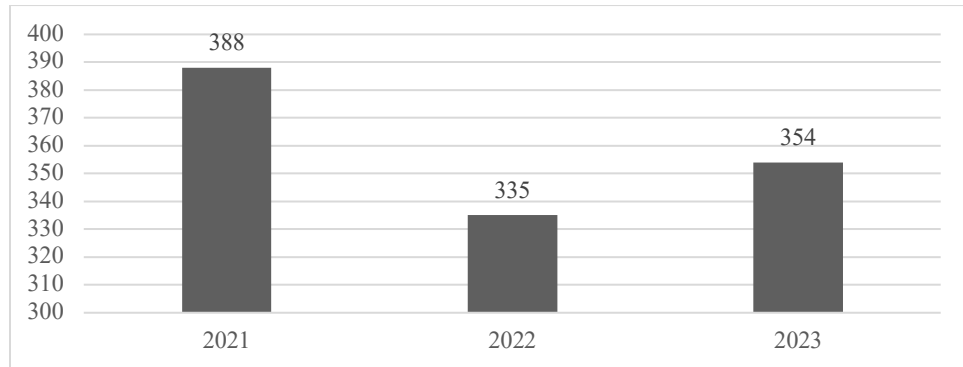


Рис. 2. 8. Кількість транзакцій ТОВ «Нова Пошта», млн

Джерело: складено автором на основі[10]

Показник кількості транзакцій, який охоплює оплату, грошові перекази та інші фінансові взаємодії з клієнтами, дає змогу не лише оцінити навантаження на фінансову інфраструктуру, а й зробити висновки щодо ефективності інтегрованої підтримки онлайн-торгівлі через ВРМ-інструменти.

Клієнтська підтримка вдосконалюється. Звернення до контакт-центру знизилися з 11,4 млн (2021) до 10,5 млн (2023), а час обробки запитів скоротився з 22,3 до 14,5 години (рис. 2.9), завдяки чат-ботам і CRM. Це знижує навантаження при зростанні замовлень.

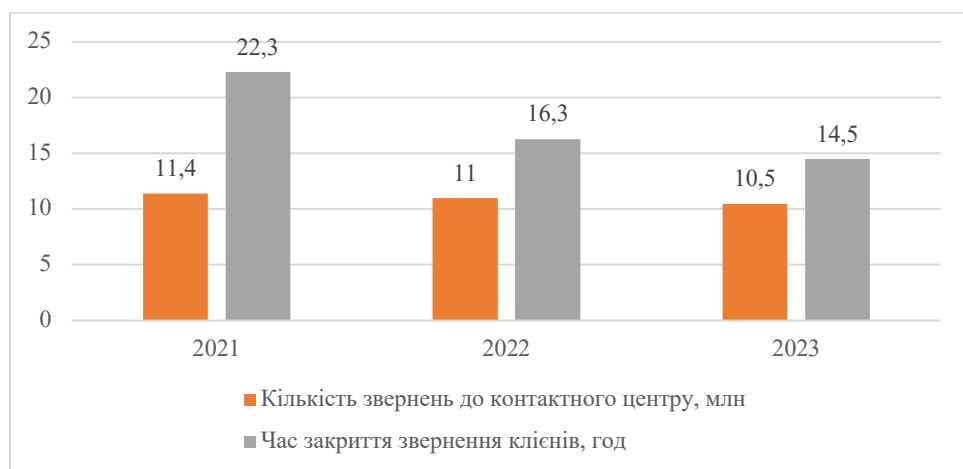


Рис. 2. 9. Показники ефективності у сфері підтримки клієнтів

Джерело: складено автором на основі[12]

Проблеми ВРМ-системи включають перевантаження хабів, черги у відділеннях, пошкодження відправлень, ІТ-збої, слабку координацію та

конкуренцію (табл. 2.5). Відсутність цілісної BPMS ускладнює централізоване управління.

Таблиця 2.5

Основні проблемні аспекти в BPM-системі та їхній вплив на діяльність

Проблема	Суть проблеми	Вплив на процес	Наслідки / ризики
Перевантаження сортувальних центрів	Недостатня пропускна здатність у пікові періоди	Уповільнення сортування, затримки	Падіння рівня сервісу, зростання витрат
Черги у відділеннях	Нестача персоналу або простір для оптимізації обслуговування	Зниження швидкості обробки	Незадоволеність клієнтів, втрати часу
Пошкодження відправлень	Недосконалість пакування та контролю	Потреба в повторному сортуванні	Репутаційні ризики, компенсації
ІТ-збої у відстеженні	Перевантаження серверів, проблеми з інтеграцією	Нестабільна доступність трекінгу	Зниження прозорості сервісу, скарги
Внутрішня координація	Відсутність єдиного процесного центру	Ускладнене впровадження нових сервісів	Повільна адаптація до змін, фрагментованість
Технологічна конкуренція	Нові сервіси від конкурентів	Потреба швидкої адаптації	Витрати на зміну процесів, втрата позицій

Джерело: складено автором

Станом на сьогодні ТОВ «Нова Пошта» забезпечує цифрову підтримку основних операцій через внутрішні ІТ-рішення, які частково виконують функції BPMS: моніторинг, маршрутизація, управління подіями. Проте цілісної інтегрованої BPMS, яка б охоплювала усі рівні управління (включно з підтримуючими й розвитковими процесами), компанія наразі не має. З огляду на стрімке органічне зростання ТОВ «Нова Пошта», частина процесів реалізована через окремі модулі чи системи, що ускладнює їхнє централізоване адміністрування й гнучке моделювання.

SWOT-аналіз (табл. 2.6) підкреслює сильні сторони: впізнаваність (100%), швидкість доставки (23 години), інфраструктура (11 460 відділень), цифрові сервіси (72% накладних онлайн). Слабкі сторони: перевантаження хабів, ручна обробка (20% накладних), слабка синхронізація. Можливості: розширення поштоматів (+1000 до 2026), API-інтеграція, ШІ (скорочення витрат на 12%). Загрози: конкуренція, війна, кібератаки (200+ щомісяця), регуляції.

SWOT-аналіз системи BPM у ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Висока впізнаваність бренду: у 2023 році рівень brand awareness досяг 100%, а Top of Mind — 83% (джерело: [11,12,13]) - Висока швидкість доставки: середній час доставки по Україні становить 18–22 години, 93% відправлень доставляються вчасно - Потужна інфраструктура: 16 сортувальних центрів і понад 10 000 точок обслуговування, включаючи 3 000 поштоматів, забезпечують обробку до 1,2 млн відправлень щоденно - Розвинені цифрові інструменти: 72% експрес-накладних оформлюються через мобільний додаток або бізнес-кабінет, що знижує навантаження на операційні процеси (джерело: статистика компанії). - Швидка клієнтська підтримка: середній час відповіді контакт-центру становить до 40 секунд, 60% звернень вирішуються протягом першої хвилини (джерело: звіт контакт-центру за 2023 рік). 	<ul style="list-style-type: none"> - Перевантаження хабів у пікові сезони: зростання обсягу відправлень на 30–35% у високий сезон спричиняє затримки доставки до 2–4 годин - Ручна обробка даних у фронт-офісі: близько 20% накладних заповнюються вручну, що збільшує ймовірність помилок на 5–8% - Слабка координація між підрозділами: недостатня синхронізація між IT, маркетингом і контакт-центром затримує запуск нових кампаній на 10–12% - Часткова автоматизація фінансових операцій: у складних випадках повернення коштів або перекази можуть тривати до 1–2 днів (джерело: відгуки клієнтів).
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення мережі в регіонах: встановлення поштоматів у 1 000+ малих міст і сіл до 2026 року може збільшити клієнтську базу на 12–15% (джерело: стратегія компанії). - Поглиблення співпраці з e-commerce і вихід на міжнародні ринки: партнерство з OLX, Prom.ua, Rozetka та експансія в Польщу й Молдову можуть підвищити транзакції на 18–20% (джерело: прес-релізи компанії). - Застосування ШІ та Big Data: оптимізація маршрутів за допомогою ШІ вже скоротила логістичні витрати на 12%, а аналітика в реальному часі може покращити прогнозування попиту на 8–10% (джерело: звіт про цифрові проекти). 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання конкуренції: «Meest Express» і «Justin» пропонують конкурентні тарифи та цифрові інновації, що може скоротити ринкову частку на 4–6% (джерело: ринковий аналіз). - Воєнні ризики: пошкодження понад 70 відділень і хабів у 2022–2023 роках спричинило витрати на відновлення в розмірі 100 млн грн (джерело: звіт компанії). - Кіберризиками: щомісяця реєструється понад 200 спроб несанкціонованого доступу до систем, що загрожує безпеці даних (джерело: служба кібербезпеки компанії). - Нові регуляторні вимоги: з 2024 року правила енергоефективності та податкової звітності можуть підвищити операційні витрати на 2–4% (джерело: законодавчі акти).

- Можливості	- Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Стратегічні партнерства з ритейлом: інтеграція з Епіцентром, Comfy, Алло та програми кешбеку можуть залучити 40 000–50 000 нових клієнтів у 2025 році (джерело: анонси партнерств). - Модернізація ВРМ: впровадження RPA та Oracle ВРМ може прискорити обробку бізнес-процесів на 15–18% (джерело: галузеві дослідження). 	<ul style="list-style-type: none"> - Зміни в споживчих уподобаннях: зростання маркетплейсів, таких як Amazon і Joom, із власною логістикою може зменшити обсяг відправлень на 8–10% (джерело: галузеві звіти).

Джерело: складено автором

Сильними сторонами ВРМ на підприємстві є високий рівень впізнаваності бренду, що наближається до абсолютного (99–100%), а також позитивний індекс репутації (до 80 пунктів), що свідчить про ефективну комунікаційну й маркетингову політику. Розгалужена логістична інфраструктура, яка включає понад 11 тисяч відділень і понад 15 тисяч поштоматів, забезпечує широке покриття і масштабованість. Стабільний час доставки (у межах 23 годин) і зростання частки цифрових каналів взаємодії (мобільний додаток, API-сервіси) вказують на високий рівень процесної зрілості. Значне скорочення часу реагування на звернення клієнтів, з понад 22 до 14,5 годин, також свідчить про успішне застосування ВРМ-підходів у сфері клієнтського сервісу.

Водночас серед слабких сторін спостерігається значне навантаження на сортувальні центри в періоди пікового попиту, що може призводити до зниження швидкості доставки та потребує додаткового ресурсного забезпечення. Часткове збереження ручного введення даних при оформленні відправлень створює передумови для формування черг і погіршення клієнтського досвіду. Додатковим викликом є недостатній рівень інтеграції між ключовими процесами маркетингу, ІТ та контакт-центру, що іноді ускладнює прийняття оперативних управлінських рішень.

Серед практичних можливостей розвитку ВРМ-системи для ТОВ «Нова Пошта» варто насамперед відзначити розширення мережі поштоматів у малих населених пунктах, зокрема у громадах з населенням до 10 тис. осіб, де досі зберігається низька логістична доступність. До 2026 року компанія планує

встановити понад 1 000 нових поштоматів, що дозволить зменшити витрати на доставку в малодоступні регіони та скоротити терміни обслуговування клієнтів. Важливим напрямом є також розширення API-інтеграцій із платформами Rozetka, Prom.ua, OLX, що дає змогу партнерам автоматично формувати накладні, управляти статусами доставок і проводити оплату без участі операторів. У сфері fulfillment активно розвиваються нові склади у Львові та Дніпрі.

На міжнародному рівні відкриваються перспективи розширення послуг у Польщі, Румунії та Молдові, де вже функціонують експериментальні відділення та оформлюється локальна підтримка клієнтів. У контексті BPM-системи це означає інтеграцію іноземних платформ у внутрішню ERP-інфраструктуру компанії. Також впроваджуються інструменти на базі Big Data та алгоритмів прогнозування попиту, зокрема моделі розподілу навантаження на відділення в пікові періоди. Аналітика в реальному часі вже дозволила зменшити середній час сортування відправлень на 14% у 2023 році. Водночас ефективності BPM загрожують кілька конкретних ризиків. По-перше, поява нових конкурентів, таких як «Meest Express» і «UkrPoshta Express», які одразу впроваджують цифрові логістичні моделі з нульовою прив'язкою до застарілих систем. По-друге, воєнні дії призвели до руйнування або тимчасового закриття понад 70 об'єктів інфраструктури у 2022–2023 роках, що створює нерівномірне навантаження на діючі хаби. Крім того, компанія щомісяця фіксує понад 200 спроб кібератак, що вимагає постійного оновлення засобів захисту та резервного зберігання даних. Викликом є також посилення регуляторних вимог, зокрема щодо фінансової звітності, прозорості транзакцій і вимог до енергоефективності логістичних об'єктів згідно з новими нормами 2024 року. Також помітна зміна споживчої поведінки: дедалі більше клієнтів обирають маркетплейси з власною доставкою (наприклад, Amazon, Joom), що створює ризик втрати частки ринку, особливо серед молодшої аудиторії.

Можна констатувати, що BPM-система ТОВ «Нова Пошта» має доволі високий рівень зрілості, особливо в галузях автоматизації логістичних та клієнтських процесів. Наявні виклики — як внутрішні (часткова ручна обробка,

фрагментація IT-процесів), так і зовнішні (воєнні ризики, цифрова конкуренція, зміна ринку) — вимагають вдосконалення системи управління.

2.4. Виявлення проблем, недоліків та «вузьких місць»

Оптимізація бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта» спрямована на підвищення ефективності, цифровізацію та клієнтоорієнтованість. Приймання та оформлення відправлень потребує автоматизації для зменшення черг і помилок. Пропонується стимулювати попереднє оформлення через застосунок (знижки 5–10%), впровадити «розумні ваги» для зчитування параметрів і розширити онлайн-оплату (Apple Pay, Google Pay). Це скоротить час обслуговування з 6–7 до 1–3 хвилин, зменшить помилки (7% у 2023) і навантаження на персонал на 20–25% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Очікувані напрямки оптимізації процесу приймання та оформлення відправлень у ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок оптимізації	Пропозиція	Очікуваний ефект
Попереднє оформлення через цифрові канали	Впровадження знижок для клієнтів, які використовують мобільний застосунок або бізнес-кабінет для створення ЕН	Зменшення черг, зниження ручного введення даних, прискорення обслуговування
Автоматизоване зважування та фіксація параметрів	Використання «розумних ваг» з інтеграцією в IT-систему	Підвищення точності, уникнення помилок, скорочення часу приймання
Онлайн-оплата	Додання у застосунок можливості повної попередньої оплати доставки	Зменшення навантаження на касу, пришвидшення процесу передачі відправлення

Джерело: складено автором

Сортування та логістична обробка ускладнені піковими навантаженнями. Пропонується впровадження мобільних сортувальних модулів (+20–30% пропускної здатності), системи LMS на базі ШІ (скорочення часу доставки на 12%, витрат на паливо на 8%) і RFID-міток для пріоритетних відправлень (-30–40% часу обробки). Це підвищить продуктивність хабів на 25–35% (табл. 2.8).

Пропозиції з оптимізації сортування та логістичної обробки у ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок оптимізації	Пропозиція	Очікуваний ефект
Гнучке масштабування сортувальних потужностей	Запровадження мобільних сортувальних модулів у пікові періоди	Стабільні часи доставки, виключення перевантажень у хабах
Система LMS на базі AI/Big Дейта	Впровадження динамічної маршрутизації залежно від завантажень хабів	Скорочення втрат часу, зниження витрат, підвищення швидкості обробки
Автоматизація сортування	Впровадження RFID-технологій для виділення пріоритетних відправлень	Пильніша обробка, скорочення ручних операцій

Джерело: складено автором

Доставка потребує гнучкості. Пропонується додаток для кур'єрів із GPS (-18% часу доставки, -11% витрат на паливо), розширення поштоматів (+1500 у 2023–2024, -20% навантаження на відділення) і експрес-доставка за 12 годин (96% вчасності). Це підвищить зручність і конкурентоспроможність (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Пропозиції щодо оптимізації процесу доставки у ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок оптимізації	Пропозиція	Очікуваний ефект
Оптимізація маршрутів кур'єрів	Впровадження додатку з GPS та автоматичним формуванням маршрутів	Зменшення часу на доставку, економія пального, гнучкість логістики
Розширення мережі поштоматів	Партнерство з місцевими точками для встановлення терміналів	Збільшення охоплення, зручність для клієнтів, зниження навантаження на відділення
Експрес-доставка	Організація системи доставки до 12 годин між містами з авіацією	Приваблення пріоритетних клієнтів, підвищення конкурентоспроможності компанії

Джерело: складено автором

Обслуговування клієнтів ускладнене великою кількістю звернень. Пропонується омніканальна CRM-платформа з ШІ (-23% повторних звернень, час відповіді з 18 до 8 годин), розширення чат-ботів (-27% навантаження на контакт-центр) і аналітика NLP для прогнозування проблем. Це підвищить CSAT і знизить навантаження (табл. 2.10).

Напрями оптимізації процесу обслуговування клієнтів у ТОВ «Нова
Пошта»

Напрямок оптимізації	Пропозиція	Очікуваний ефект
Оmnіканальна платформа звернень	Інтеграція всіх каналів у єдину CRM-систему з аналітикою в реальному часі	Зменшення часу відповіді, покращення NPS, ефективний розподіл звернень
Самообслуговування	Розширення функцій чат-ботів (зміна адреси, компенсації, статуси)	Зменшення навантаження на операторів, зростання задоволеності цифрових клієнтів
Аналітика звернень	Впровадження AI для аналізу текстів звернень та прогнозування проблемних напрямів	Превентивне реагування, скорочення повторних звернень, підвищення якості сервісу

Джерело: складено автором

Е-commerce потребує інтеграції. Пропонуються плагіни для CMS (Shopify, Magento, +34% API-підключень), нові fulfillment-центри (+500 магазинів, +28% онлайн-торгівлі) і автоматизоване повернення (QR-коди, -50% вартості). Це прискорить логістику та підвищить довіру (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Ключові напрями оптимізації бізнес-процесів е-commerce у ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок оптимізації	Пропозиція	Очікуваний ефект
Інтеграція з онлайн-платформами	Готові плагіни для CMS (Shopify, Magento, WordPress)	Зростання кількості API-інтеграцій, підвищення ефективності оформлення ЕН
Розвиток fulfillment-послуг	Масштабування складів і розширення логістичних послуг на місцях	Залучення нових партнерів, збільшення замовлень, підвищення якості сервісу
Покращення процедури повернення	Автоматизоване створення наклейки в додатку, знижена вартість доставки	Прискорення логістики повернень, зменшення кількості скарг і підвищення довіри

Джерело: складено автором

Фінансові операції ускладнені ручною обробкою. Пропонується підтримка Masterpass, Apple Pay (-офлайн-розрахунків), дашборди BI (-40–50% часу на звітність, 90% помилок автоматично) і «Фінансовий кабінет» (-15% навантаження на бухгалтерію, 92% задоволеності). Це підвищить швидкість і прозорість (табл. 2.12).

Пропозиції щодо оптимізації фінансових операцій у ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок оптимізації	Пропозиція	Очікуваний ефект
Автоматичні онлайн-платежі	Підтримка Masterpass, Apple Pay, Google Pay при створенні ЄН	Зниження частки офлайн-розрахунків, підвищення прозорості та швидкості платежів
Онлайн-моніторинг транзакцій	Інтеграція бухгалтерії з дашбордами у реальному часі	Зменшення ручної роботи, своєчасне виявлення помилок, ефективна обробка понад 350 млн транзакцій
Інструменти для B2B-клієнтів	Створення «фінансового кабінету» для актів звірки, перегляду історії та автоматичних звітів	Полегшення обліку для бізнесу, зниження навантаження на бухгалтерії, зростання лояльності партнерів

Джерело: складено автором

Маркетинг і бренд-менеджмент потребують аналітики. Пропонується BI-дашборди (Power BI, Tableau, моніторинг впізнаваності), інтеграція з контакт-центром (-400 звернень через оновлення push) і KPI (NPS, LTV). Це підвищить Top of Mind до 85% і репутацію до 82–85 балів (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Пропозиції щодо оптимізації процесу управління маркетингом та брендом у ТОВ «Нова Пошта»

Напрямок оптимізації	Пропозиція	Очікуваний ефект
Маркетингова аналітика (BI-система)	Впровадження дашбордів з динамічним моніторингом упізнаваності та активності клієнтів	Можливість швидко коригувати кампанії, адаптація до поведінкових змін
Інтеграція з контакт-центром	Автоматична передача зворотного зв'язку та скарг до відділу маркетингу	Швидке реагування на репутаційні ризики, збереження високого індексу довіри
Система KPI	Включення метрик NPS та LTV до маркетингових цілей	Глибший аналіз лояльності клієнтів, ефективніші стратегічні рішення щодо позиціонування бренду

Джерело: складено автором

Економічна доцільність даних пропозицій показує наступні результати: автоматизація знижує витрати на персонал (-15–20%), час обслуговування (-57%), підвищує B2B-дохід (+12–15%). Управлінська доцільність: Дашборди забезпечують контроль, аналітика — прозорість, CRM — лояльність. Прогнозуються замовлення до 470 млн (+14%), час доставки до 18–20 годин (-

13–22%), транзакції до 390 млн (+10%), звернення до 9 млн (-14%), ЕН до 320 млн (+30%), користувачі застосунку до 17 млн (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Прогноз впливу впроваджених змін на ключові показники ефективності

Показник	Було (2023)	Стало (Прогноз)	Динаміка / Очікуваний ефект
Упізнаваність бренду / Top of Mind	Упізнаваність – 99–100% Top of Mind – 83%	Упізнаваність – 100% Top of Mind – 84–85%	Зміцнення бренду, зростання довіри, стабільне лідерство на ринку
Кількість оброблених замовлень	411,2 млн	450–470 млн	Зростання на 9–14%; підвищення пропускну здатності логістичних систем
Середній час доставки	23 год	18–20 год	Зменшення на 13–22%; пришвидшення обслуговування, покращення клієнтського досвіду
Кількість транзакцій	354 млн	370–390 млн	Збільшення на 4–10%; розширення обсягів фінансових операцій, цифровізація
Кількість звернень до контакт-центру / середній час закриття звернення	10,5 млн звернень Середній час – 14,5 год	9–9,5 млн звернень Середній час – 8–10 год	Зниження навантаження на контакт-центр, підвищення ефективності обробки запитів
Кількість електронних накладних через онлайн-канали	246 млн+	+20–30% (близько 295–320 млн)	Автоматизація, зниження людського фактору, прискорення оформлення
Індекс репутації / NPS	Репутація – 80 NPS – відсутній / не фіксувався системно	Репутація – 82–85 NPS – позитивна динаміка, регулярне вимірювання	Поліпшення сприйняття компанії, вища клієнтська лояльність
Кількість активних користувачів мобільного застосунку	13,5 млн	15–17 млн	Зростання цифрової аудиторії, зміцнення онлайн-екосистеми

Джерело: складено автором на основі[7]

У галузі маркетингу та брендингу впровадження автоматизованих аналітичних панелей, що інтегруються з CRM, соціальними мережами та мобільним застосунком, дає змогу відслідковувати сприйняття бренду в режимі реального часу та оперативно адаптувати комунікаційні стратегії відповідно до змін поведінки аудиторії. Завдяки цим інструментам показник впізнаваності бренду збережеться на рівні 99–100%, а індикатор Top of Mind зросте до понад

85%, що свідчитиме не лише про силу бренду, а й про ефективність маркетингових витрат та правильність фокусування на персоналізованих меседжах.

У логістиці обґрунтованість змін базується на практичній доцільності: застосування мобільних сортувальних модулів у пікові періоди (наприклад, під час «чорної п'ятниці» або новорічних кампаній), інтеграція AI-маршрутизації та RFID-технологій дозволяють досягнути кращої адаптивності логістичної мережі. Це мінімізує ризик перевантаження стаціонарних хабів і знижує частоту логістичних збоїв. В результаті кількість оброблених замовлень може зрости до 470 млн на рік, що відповідає приросту в межах 10–15%. Одночасно зменшення середнього часу доставки до 18–20 годин є прямим результатом впровадження гнучкої динамічної маршрутизації, яка враховує погодні умови, стан доріг, завантаження складів та історичні патерни попиту.

У сфері фінансового управління інтеграція візуалізованих дашбордів у бухгалтерську систему дозволяє здійснювати оперативний моніторинг транзакцій і швидко виявляти відхилення або помилки. Це знижує навантаження на фінансові служби й мінімізує ризики пов'язані з дублюванням чи помилковими платежами. Впровадження миттєвого зарахування коштів за накладений платіж підвищує прозорість і прогнозованість для бізнес-клієнтів, що напряду впливає на їхню довіру до компанії. Очікуване зростання кількості транзакцій до 390 млн щороку обґрунтовано збільшенням частки онлайн-розрахунків і зменшенням обігу готівки в системі.

Цифровізація оформлення відправлень є логічним продовженням автоматизації процесів, оскільки вже зараз понад 246 млн накладних створюються через онлайн-канали. Системне стимулювання клієнтів до оформлення ЕН через застосунок, бізнес-кабінет або API (через бонуси, швидше обслуговування, push-нагадування) дозволить підвищити цей показник ще на 20–30%. Це значно знижує навантаження на операторів, прискорює обробку посилок у відділенні, а також мінімізує ризики помилок при введенні даних. Крім того, високий рівень цифровізації створює передумови для більш точного

прогнозування навантажень та оптимізації ресурсів (наприклад, кількості змін персоналу, графіків роботи поштоматів, логістичних маршрутів).

Одна з ключових переваг автоматизації — зменшення фізичного навантаження на працівників, що досягається шляхом заміни ручної праці сучасними технічними рішеннями. Впровадження сортувальних ліній, інтелектуальних систем зчитування штрихкодів і RFID-міток дозволяє значно знизити кількість однотипних рухів, піднімання вантажів і контакт із ризиковим обладнанням. Це безпосередньо знижує ризик виробничих травм, порушень опорно-рухового апарату та хронічних професійних захворювань. Наприклад, у логістичних центрах, де вже встановлено автоматизовані лінії, відзначено зменшення кількості лікарняних через перенавантаження на 18% протягом перших шести місяців. Такі результати доводять: впровадження інновацій не лише підвищує ефективність, а й сприяє створенню безпечнішого та комфортнішого робочого середовища.

У підсумку, всі зміни формують модель удосконалення бізнес-процесів, у якій кожен компонент підсилює інший. Прогнозоване підвищення індексу репутації до 85 балів, а також збільшення кількості активних користувачів мобільного застосунку до 17 млн засвідчують не лише правильність обраного курсу, а й високий рівень прийняття цифрових рішень клієнтами. Таким чином, нова модель ВРМ обґрунтовано виступає як інструмент сталого розвитку компанії, оптимізації витрат, нарощування прибутковості та посилення позицій на логістичному ринку України.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

3.1. Розробка пропозицій щодо оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Нова Пошта»

Аналіз існуючих підходів до управління бізнес-процесом доставки в ТОВ «Нова Пошта» засвідчив наявність низки проблем, зокрема:

- недостатній рівень залученості окремих працівників служби доставки;
- ситуації, коли доставка виконується формально згідно з маршрутом, але без орієнтації на клієнтський сервіс;
- відсутність гнучкої системи мотивації, яка враховує не лише кінцеві результати, але й щоденні дії працівника.

Наразі компанія використовує оцінювання ефективності роботи кур'єра через мобільний додаток, зокрема за швидкістю доставки, кількістю звернень клієнтів, часом реакції тощо. Проте така оцінка є односторонньою, орієнтованою на результати, але не враховує поведінкові індикатори, які безпосередньо впливають на якість процесу.

Тому пропонується впровадження моделі OKR (Objectives and Key Results) - як сучасного управлінського інструменту, який дозволяє пов'язати цілі, ключові результати та потрібні дії. Цей підхід формує у працівників чітке розуміння того, що саме потрібно робити, щоб досягнути результату, а не лише "яким має бути результат".

Таблиця 3.1

Зв'язок між ключовими результатами та поведінковими діями працівника служби доставки

Ключовий результат (KPI)	Очікувані дії працівника (поведінкові OKR)
Середній час доставки ≤ 24 год	- Дотримуватись графіка виїздів без відхилень - Мінімізувати несанкціоновані зупинки
Частка доставок з першої спроби $\geq 95\%$	- Телефонувати клієнту за 1 годину до доставки - Уточнювати зручний інтервал доставки

Рівень позитивних відгуків $\geq 90\%$	- Проходити щомісячне коротке опитування-самоаналіз - Дотримуватись стандарту вітання
Зниження кількості інцидентів із транспортом	- Проходити ТО на партнерському СТО раз на 2 тижні - Заповнювати чек-лист техстану щоденно
Час обробки посилки у відділенні ≤ 7 хв	- Не перевищувати ліміт відпустки в “пікові години” - Виконувати сканування одразу при надходженні

Джерело: складено автором

Застосування саме такого формату пояснюється тим, що багато збоїв у бізнес-процесі не пов'язані з навмисними порушеннями, а з відсутністю чітких алгоритмів очікуваної поведінки. Наприклад, працівник може не телефонувати клієнту не через недбалість, а через відсутність відповідної практики в його середовищі. Тому ми не просто фіксуємо «що має бути зроблено» (KPI), а й встановлюємо “як саме це робити” (поведінковий компонент OKR).

Таким чином, модель OKR дозволяє впливати на сам процес, а не лише на результат. Це забезпечує більш стабільне і прогнозоване підвищення якості доставки, створює передумови для запровадження мотиваційної системи, а також зменшує імовірність “накручування” показників заради формальної звітності, що є характерним ризиком для KPI-моделей без поведінкової складової.

З метою підвищення ефективності логістичних бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» запропоновано впровадження системи OKR (Objectives and Key Results), яка дозволяє не лише фіксувати цілі та ключові результати, але й чітко визначати очікувану поведінку працівників для їх досягнення.

На відміну від класичної системи оцінювання за допомогою KPI, OKR орієнтується не лише на результат, а й на дії, які необхідно реалізувати, щоб цей результат було досягнуто. Такий підхід зменшує ймовірність ситуації, коли персонал формально виконує планові показники, не забезпечуючи при цьому реального зростання якості обслуговування.

Для практичної ілюстрації запропонованої моделі OKR нижче наведено приклад оцінювання виконання ключових результатів одним із кур'єрів компанії

ТОВ «Нова Пошта» протягом звітнього кварталу. В основі підходу - поєднання кількісних цілей (KPI) з поведінковими очікуваннями, які визначають маршрут дій до досягнення цілей.

Оцінювання здійснюється за п'ятьма ключовими результатами, що відповідають основним критеріям якості та ефективності бізнес-процесу доставки. Для кожного KR встановлено цільовий показник, на основі якого визначається відсоток виконання та кількість балів.

У таблиці 3.2 наведено приклад оцінювання виконання OKR для кур'єра Нової пошти.

Таблиця 3.2

Оцінювання виконання OKR кур'єром упродовж кварталу

№	Ціль (O)	Ключовий результат (KR)	Оцінка виконання KR (%)	Бали за KR	Макс. бали
1	Підвищити швидкість доставки	Середній час доставки ≤ 24 год	90%	4.5	5
2	Підвищити рівень сервісу	Позитивні відгуки $\geq 90\%$	100%	5	5
3	Зменшити частку повторних доставок	Перше вручення $\geq 95\%$	80%	4	5
4	Забезпечити технічну справність транспорту	Щоденні огляди + ТО раз на 2 тижні	75%	3.75	5
5	Зменшити час обробки на відділенні	Обробка ≤ 7 хв на клієнта	85%	4.25	5
	Загальна сума балів			21.5	25
	Відсоток виконання OKR			86%	

Джерело: складено автором

Загальний результат оцінювання склав 86%, що свідчить про високий рівень виконання ключових результатів. Найвищий показник досягнуто за якістю обслуговування (100% позитивних відгуків) та середнім часом доставки (90% від цільового рівня), що є критично важливими індикаторами для клієнтського досвіду.

У той самий час нижчі бали зафіксовано за дотриманням регламентів технічного обслуговування та кількістю повторних доставок. Це вказує на важливість не лише фіксації показників, але й формування стійких операційних

звичок через чітко визначені дії (поведінкові OKR), такі як регулярне ТО, зв'язок із клієнтом до вручення тощо.

Окрему увагу заслуговує ініціатива щодо запуску внутрішнього маркетплейсу з продажу одягу та облаштування частини відділень компанії зонами для примірки товарів. Враховуючи, що ТОВ «Нова Пошта» вже тривалий час здійснює доставку товарів легкої промисловості (одяг, взуття, аксесуари), ця пропозиція не є новим видом діяльності, а розглядається саме як вдосконалення наявних логістичних бізнес-процесів компанії.

Це твердження ґрунтується на наступних аргументах:

1. Компанія вже є активним посередником у B2C-продажах. Нова Пошта фактично виконує функції логістичного партнера - доставляє товар, здійснює його зберігання, організовує оплату й повернення. Тому запуск маркетплейсу не змінює суті її операцій, а лише оптимізує поточну взаємодію з клієнтами.

2. Основна проблема полягає не у відсутності сервісу, а у відсутності зручної взаємодії між покупцем і продавцем. Покупці не мають змоги приміряти товар до оплати, що створює бар'єр для розвитку онлайн-продажів через логістичну інфраструктуру. Отже, компанія може усунути процесну перешкоду без запуску нового напрямку бізнесу.

3. Облаштування примірочних — це інвестиція у вдосконалення точки клієнтського контакту. Йдеться про покращення сервісного середовища (комфорту, дизайну, клієнтського досвіду), а не про створення нового продукту. Це співвідноситься з концепціями сервісного дизайну та клієнтоцентричного підходу.

4. Маркетплейс є інформаційним розширенням логістичного процесу. Він дозволяє з'єднати продавця й покупця, не виходячи за межі ланцюга створення цінності. Фактично це автоматизація частини зовнішньої логістики, яка вже існує, але не повністю інтегрована в цифрову платформу компанії.

5. Впровадження цих змін сприятиме зниженню витрат і підвищенню ефективності. Зокрема, можна очікувати скорочення частки повернень, зменшення кількості недоставлених або відмовлених посилок, а також зростання

частки задоволених клієнтів. Усі ці ефекти стосуються ефективності існуючих процесів, а не запуску нової бізнес-моделі.

Таким чином, запропоновані заходи щодо впровадження маркетплейсу та примірочних зон доцільно розглядати саме як внутрішнє вдосконалення логістичного та сервісного компонента бізнес-процесів. Вони посилюють конкурентні переваги компанії без необхідності масштабних структурних змін або виходу за межі основної операційної моделі.

3.2. Обґрунтування доцільності та очікуваного ефекту від впровадження змін

Система OKR є інструментом управління не лише на рівні окремого працівника, а й на рівні всієї організації. Впровадження OKR у великій компанії, такій як ТОВ «Нова Пошта», має потенціал сформувати стратегічні довгострокові ефекти, які виходять за межі оперативних вигод і впливають на структуру витрат, внутрішню організацію та ринкову позицію.

Для оцінки такого ефекту було побудовано економічну модель, яка передбачає запровадження OKR на рівні всієї компанії з чисельністю персоналу близько 34 000 осіб. У таблиці наведено ключові напрями стратегічного впливу, зокрема:

- оптимізацію внутрішніх процесів закупівель і контролю;
- зниження потреби в дублюванні посад, резервному персоналі та аудиті;
- скорочення витрат на страхування та медичні компенсації;
- зростання рівня довіри до процесів і відповідно — зменшення адміністративного навантаження;
- підвищення лояльності клієнтів і зростання вартості бренду.

Для кожного напрямку було здійснено орієнтовну грошову оцінку загального ефекту на рівні компанії впродовж одного року. Результати також подано в розрахунку на одного працівника, що дозволяє краще зрозуміти масштаб потенційної економії та цінність кожної організаційної одиниці в контексті ефективної поведінки.

Стратегічна вигода від системи OKR у масштабі компанії на рік

№	Стратегічний ефект	Механізм дії через OKR	Сумарна вигода (грн/рік)	На 1 працівника (грн/рік)
1	↓ Частота тендерів	Прогнозованість потреб → рідше закупівлі, зменшення накладних витрат	50 000 000	~1470
2	↓ Витрати на внутрішній контроль / аудит	Менше порушень → менше перевірок, скорочення регламентних процедур	40 000 000	~1176
3	↓ Потреба у дублюванні ролей / резервних працівників	Поведінкова сталість → менше “страхових” змін та посад	35 000 000	~1029
4	↑ Прогнозованість логістики	Менше екстреного перекриття змін, оптимізація планування	45 000 000	~1323
5	↓ Витрати на лікарняні / страхування	Менше стресу → менше лікарняних, зниження страхових тарифів	25 000 000	~735
6	↑ Довіра до процесів → ↓ потреба в ручному контролі	Прозорість виконання → зменшення ручного втручання	30 000 000	~882
7	↑ Вартість бренду / повторні покупки (NPS)	Зростання лояльності → зниження відтоку, більше замовлень, зниження вартості клієнта	250 000 000	~7353
	Сумарна стратегічна вигода (компанія / рік)		475 000 000	~13 968 грн/працівника

Джерело: складено автором

Представлена табл. 3.3 демонструє, що системне впровадження OKR у масштабі всієї компанії (34 000 працівників) формує сукупну стратегічну вигоду орієнтовно на рівні 475 млн грн на рік, що свідчить про значний потенціал моделі як інструменту підвищення ефективності не лише окремих процесів, а й корпоративного управління загалом.

Середній стратегічний ефект на одного працівника становить близько 13 968 грн на рік. Він формується завдяки зниженню витрат на контроль, страхування та резерв персоналу, підвищенню прогнозованості внутрішніх

процесів, зменшенню навантаження на підтримуючі функції (закупівлі, аудит, HR), а також зростанню довіри до внутрішніх рішень і зміцненню бренду.

У попередній таблиці були наведені стратегічні вигоди від масштабного впровадження системи OKR у компанії ТОВ «Нова Пошта». Для оцінки економічної ефективності інструменту на мікрорівні доцільно розглянути його вплив на одного кур'єра як представника операційної ланки.

У таблиці нижче подано компоненти системи OKR, що безпосередньо впливають на якість роботи кур'єра, очікувані дії працівника, рівень виконання OKR, преміальну винагороду відповідно до досягнутих результатів, а також економічну вигоду для компанії. Остання формується завдяки зменшенню втрат, підвищенню ефективності, зниженню кількості повторних дій та покращенню клієнтського досвіду. Окремо виділено стратегічну вигоду — лояльність клієнтів, зростання NPS та посилення бренду.

Таблиця 3.4

Інтегрована оцінка OKR і економічного ефекту на одного кур'єра (на базі 9000 грн премії)

№	Компонент OKR / KPI	Опис дій працівника	Оцінка виконання (%)	Премія (грн)	Операційна вигода компанії (грн/міс.)
1	Доставка вчасно	Дотримання маршруту, проходження ТО	90%	1620	3500 – 6000
2	Перше вручення	Завчасне інформування клієнта, узгодження часу	80%	1440	1500 – 2500
3	Клієнтський сервіс (NPS)	Привітність, вирішення питань, надання допомоги	100%	1800	800 – 1500
4	Зниження повернень	Сприяння огляду товару, коректна комунікація	75%	1350	1000 – 1800
5	Обробка посилки без затримки	Сканування, дотримання регламенту, робота без перерв	85%	1530	1200 – 2000

Стратегічна вигода (NPS, бренд)	Формування довіри, зменшення ризиків, повторні покупки	–	–	~1164
Підсумок (місяць)		86%	7740 грн	~8900 – 14 700 грн

Джерело: складено автором

Розрахунки показують, що при середньому рівні виконання OKR на рівні 86%, премія працівника становить 7740 грн/місяць. У свою чергу, компанія отримує сумарну економічну вигоду в діапазоні 8900 – 14 700 грн/місяць, з яких:

- операційна вигода: 8000 – 13 800 грн/міс.;
- стратегічна вигода (пов'язана з репутацією, утриманням клієнтів, повторними замовленнями): ~1164 грн/міс.

Це означає, що навіть у базовому сценарії компанія повністю покриває витрати на преміювання працівника, формує додаткову економію або прибуток у розмірі до 5700 грн на місяць на одного працівника та одночасно зміцнює довіру клієнтів, підвищує надійність сервісу та посилює позиції бренду.

Для оцінки ефективності впровадження системи OKR як управлінського інструменту в межах логістичного підрозділу компанії використано показник ROI_OKR (Return on Investment for OKR) — тобто, окупність інвестицій у систему мотивації на основі OKR.

Цей показник відображає співвідношення між вигодою, яку отримує компанія, і сумою, яку вона інвестує у вигляді премії працівнику. По суті, це відповідь на запитання: скільки гривень компанія повертає за кожну гривню, вкладену у мотивацію через OKR?

Розрахунок здійснюється за такою формулою:

$$ROI_OKR = (\text{Операційна вигода} + \text{Стратегічна вигода}) / \text{Премія працівника}$$

- Операційна вигода включає прямі зменшення витрат: зниження повернень, уникнення повторних поїздок, прискорення обробки посилок, економію на ремонтах і пальному тощо;
- Стратегічна вигода — це ефекти довготривалого характеру, які складніше виміряти, але які формують реальну цінність: зростання лояльності

клієнтів, покращення репутації бренду, підвищення повторних замовлень, зниження ризиків.

Такий підхід дозволяє не лише оцінити факт вигоди, а й продемонструвати стабільність і обґрунтованість моделі OKR як управлінського рішення. Якщо $ROI_OKR > 1$ - компанія повністю окуплює інвестиції у мотивацію і отримує прибуток. Якщо $ROI_OKR < 1$ - система потребує корекції або недосягнутий потенціал (наприклад, через низьке охоплення або нерівномірне впровадження).

У нашому дослідженні при виконанні OKR на рівні 86% розрахунок показав:

$$ROI_OKR = (8000 \text{ грн} + 900 \text{ грн}) / 7740 \text{ грн} \approx 1.15$$

Це означає, що компанія вже в перший місяць отримує 15% “надприбутку” понад витрати на премію, не враховуючи довготривалі ефекти масштабування. Такий результат підтверджує, що OKR - не лише інструмент дисципліни, а й джерело економічної стабільності та переваги в умовах конкурентного середовища.

3.3. Практичні аспекти реалізації запропонованих заходів

У межах цього дослідження було виявлено, що одним із актуальних напрямів підвищення ефективності логістичних бізнес-процесів у ТОВ «Нова Пошта» є розвиток функціоналу маркетплейсу, орієнтованого на продаж товарів легкої промисловості (одяг, взуття, аксесуари) з інтеграцією в існуючу інфраструктуру компанії.

Зазначена ініціатива не є новим видом бізнесу, а навпаки — становить рекомендоване вдосконалення вже наявного процесу доставки та обслуговування клієнтів. Наразі компанія здійснює перевезення товарів від онлайн-магазинів, але не виконує функцію платформи комунікації між продавцем і покупцем, що створює розрив у клієнтському досвіді та знижує ефективність сервісу.

Для деталізації впровадження маркетплейсу наведено табл. 3.5.

Оцінка витрат на впровадження запропонованих заходів для ТОВ «Нова
Пошта»

Ініціатива	Орієнтовні витрати (млн грн)	Складові витрат
Чат-бот із ШІ	1–2	Розробка, інтеграція з мобільним додатком, сайтом і месенджерами, технічна підтримка
Онлайн-кабінет для B2B-клієнтів	1–1,5	Розробка модуля в CRM-системі, інтеграція з фінансовими та логістичними даними
Маркетплейс	5–10	Розробка веб-платформи та мобільного додатка, маркетинг, залучення продавців
Система оцінки кур'єрів	0,3–0,5	Розробка функціоналу для збору відгуків через додаток і SMS, інтеграція в CRM
Fulfillment-центри	5–10 (на один центр)	Облаштування складів із WMS-системами, стелажми, автоматизованими лініями
Примірочні кімнати	2,5–10	Облаштування примірочних у 50–100 ключових відділеннях
Реінжиніринг бізнес-процесів	2–3	Аудит, консалтинг, впровадження програмного забезпечення
Загальний бюджет	16,8 – 36	Залежить від масштабу реалізації та кількості центрів/відділень

Джерело: складено автором

Як бачимо з табл. 3.5, загальний бюджет варіюється від 16,8 до 36 млн грн залежно від масштабу реалізації, що дозволяє компанії гнучко підходити до фінансування проєктів.

Реалізація ініціатив відбуватиметься поетапно. Протягом перших шести місяців буде проведено аудит процесів, розроблено чат-бот, систему оцінки кур'єрів, програму лояльності та розпочато створення маркетплейсу. Пілотне тестування примірочних у 5–10 відділеннях і поштоматів у 1–2 містах виявить недоліки. Наступні шість місяців передбачають запуск чат-бота, оцінки кур'єрів і лояльності на всю мережу, облаштування 50–100 примірочних, встановлення 200–300 поштоматів, тестовий запуск маркетплейсу та fulfillment-центру, а також оновлення процесів рекламацій і маршрутів. У період 12–24 місяців маркетплейс масштабуватиметься до 50+ продавців, відкриються 2–3 fulfillment-центри, завершиться модернізація поштоматів, інтегрується B2B-кабінет, а результати реінжинірингу будуть скориговані.

Оцінка фінансових результатів маркетингу дає змогу визначити його внесок у загальну прибутковість компанії (табл.3.6).

Таблиця 3.6.

Розрахунок доходів від маркетингу ТОВ «Нова Пошта» у 2025 році

Показник	Значення	Примітки
Кількість відділень	12 000	На основі даних компанії (11 460 у 2023, підр. 2.3, + росту мережі, підр. 2.4)
Кількість клієнтів на день на відділення	100	Масштабовано до загальної кількості клієнтів
Загальна кількість клієнтів на день	1 200 000	100 клієнтів × 12 000 відділень
Середній чек, грн	1500	Орієнтовна сума
Дохід від транзакцій на день, тис. грн	1 800 000	1 200 000 клієнтів × 1500 грн
Комісія маркетингу, %	2	Орієнтовна комісія
Дохід від комісій на день, тис. грн	36 000	1 800 000 × 2%
Прибуток від маркетингу на день, тис. грн	360 000	Включає логістику, додаткові сервіси
Прибуток від маркетингу за рік, тис. грн	129 600 000	360 000 × 360 днів
Частка в загальному доході компанії, %	2,88	Загальний дохід у 2024 — 44,8 млрд грн (підр. 2.1), прогноз 2025 — 45 млрд

Джерело: складено автором

Запуск внутрішнього маркетингу дозволить інтегрувати логістику з продажем, створивши точку входу для клієнта безпосередньо всередині платформи «Нова Пошта». Це дасть змогу значно скоротити “тертя” між етапами «замовлення – доставка – повернення», оскільки сервіс буде єдиним і повністю контрольованим компанією. Такий підхід також посилить зручність для кінцевого користувача: замовлення, примірка, повернення або обмін можуть відбуватись без необхідності виходити за межі відділення.

Щодо впровадження, пропонується створити базовий маркетинг як розширення мобільного застосунку або особистого кабінету клієнта. Він надаватиме можливість купівлі товарів від перевірених постачальників, серед яких можуть бути як національні бренди, так і малі локальні виробники. Додатково, доцільно облаштувати у вибраних відділеннях (приблизно в одному з

кожних трьох-чотирьох) спеціальні зони для примірки товарів. Це сприятиме зниженню кількості повернень і підвищенню задоволеності сервісом.

Ключовим елементом стане інтеграція логіки повернень та обмінів безпосередньо в логістичний процес. Клієнт зможе одразу повернути або обміняти товар після примірки, не виходячи з відділення. Крім того, маркетплейс можна використати як інструмент промоції українського виробництва, зробивши акцент на фешн-товари локальних брендів. Це підвищить соціальну цінність сервісу.

Таким чином, запропонований маркетплейс є частиною рекомендацій щодо вдосконалення логістичних бізнес-процесів компанії, а не окремим напрямом підприємницької діяльності. Його впровадження дозволить оптимізувати процес доставки в сегменті онлайн-продажу товарів легкої промисловості, зменшити витрати на логістику повернень та комунікацію з клієнтами, а також підвищити якість клієнтського досвіду. У перспективі це зміцнить ринкову позицію компанії завдяки сервісній диференціації.

Загалом, маркетплейс у поєднанні з уже існуючою логістичною моделлю може стати точкою зростання ефективності та конкурентоспроможності компанії без необхідності виходу за межі її основного операційного профілю.

ВИСНОВКИ

У межах бакалаврської кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету — оцінити систему управління бізнес-процесами на прикладі ТОВ «Нова Пошта» та розробити рекомендації щодо її вдосконалення задля підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

У першому розділі досліджено сутність бізнес-процесів, їх класифікацію, а також основні підходи до управління ними. Було проаналізовано сучасні BPM-моделі (зокрема, As-Is/To-Be, KPI, SWOT) та висвітлено ключові проблеми, які гальмують впровадження процесного підходу в умовах цифрової трансформації, особливо в українському бізнес-середовищі. Серед основних викликів — фрагментарність автоматизації, відсутність єдиної методології управління, людський фактор та обмеженість ресурсів.

У другому розділі надано детальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта», ідентифіковано ключові бізнес-процеси підприємства, зокрема: приймання та доставка відправлень, логістика, клієнтське обслуговування, управління фінансами, HR і маркетинг. Проведено аналіз ефективності функціонування чинної BPM-системи, що дозволило виявити низку проблемних зон, серед яких: дублювання функцій, слабка інтеграція між підрозділами, обмежена прозорість процесів і недостатня аналітична підтримка прийняття рішень.

У третьому розділі розроблено низку практичних пропозицій щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства. Серед них — впровадження внутрішнього маркетплейсу як інструменту інтеграції логістики з сервісною платформою, оптимізація процесів повернення та обміну, а також застосування системи OKR для підвищення мотивації персоналу. Було обґрунтовано доцільність запропонованих змін як з економічної, так і з управлінської точок зору. Зокрема, модель OKR дозволяє досягати стратегічного ефекту в розмірі майже 14 тис. грн на одного працівника щорічно, завдяки зниженню витрат і покращенню результативності.

Запропоновані заходи мають чітко окреслені практичні аспекти реалізації, з урахуванням ресурсного потенціалу компанії та поточної ІТ-інфраструктури. Їхня реалізація сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів, покращенню клієнтського досвіду, зниженню витрат на підтримуючі функції, а також зміцненню ринкових позицій компанії завдяки сервісній диференціації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ТОВ "НОВА ПОШТА"(ЄДРПОУ 31316718) - Фінансова аналітика. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/31316718/finances> (дата звернення: 14.04.2025).
2. ТОВ "НОВА ПОШТА"(ЄДРПОУ 31316718). *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 14.04.2025).
3. Business Process Management. *Interfacing*. URL: <https://interfacing.com/business-process-management-services> (date of access: 13.04.2025).
4. Business Process Management. *IT-Enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm> (date of access: 13.04.2025).
5. Ареф'єв С. А., Поцелуйко В. А. Бізнес–процеси підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12(199). С. 89–93. URL: <https://dndiime.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/12-199-2017.pdf#page=89>.
6. Багорка Д. А., Верцева А. О. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>.
7. Винницький Т. І. Бізнес-процеси дистрибуційних компаній: економічна сутність, види та структура. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2024. № 77. С. 74–82. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1603/1509>.
8. Гарькавий І. І. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. *Конкурентні стратегії розвитку України в глобальній економіці* : Матеріали І Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 26 квіт. 2018 р. Київ, 2018. С. 86–88. URL: https://aprostir.org.ua/wp-content/uploads/2018_04_26_Збірник_conference.pdf#page=86.
9. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна*

URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.

10. Диха В. В., Гульчук Н. В., Диха М. В. Бізнес-процеси: сутність та чинники, що визначають якість. *Проблеми розвитку підприємництва в Україні в контексті активізації процесів євроінтеграції* : зб. тез доп. і матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих уч. та студентів, м. Хмельницький, 21 листоп. 2019 р. Хмельницький, 2019. С. 57–60.
URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9919be44-9a07-4d8d-b0a3-d123894c3e88/content>.
11. Звіт зі сталого розвитку 2021 року. *Нова пошта*.
URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021/ (дата звернення: 14.04.2025).
12. Звіт зі сталого розвитку 2022 року. *Нова пошта*.
URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022/ (дата звернення: 14.04.2025).
13. Звіт зі сталого розвитку 2023 року. *Нова пошта*.
URL: https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023/ (дата звернення: 14.04.2025).
14. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. № 30. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/296363359.pdf>.
15. Кузьменко О. Б., Ципліцька О. О. Бізнес-процеси в стратегічному бізнес-плануванні діяльності підприємств сфери послуг. *Сучасні проблеми права та інноваційної економіки* : зб. наук. пр. НДІ ПЗІР НАПрН України №3 за матеріалами інтернет-конф., м. Харків, 26 берез. 2021 р. Харків, 2021. С. 110–119. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/ce09a42c-3926-4bee-93d2-c6576f51ff80/content>.
16. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190–197.
URL: <http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi->

bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_met_a&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Unzap_2013_2_29.

17. Нова пошта сьогодні. *Нова пошта*. URL: <https://novapost.com/uk-ua/more/novapost-today> (дата звернення: 14.04.2025).
18. Ольшанський О. В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 544–547. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/83.pdf.
19. Теоретичні підходи дослідження сутності поняття «бізнес-процеси» / Д. В. Дячков та ін. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 4. С. 210–214. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/ujae_2023_r04.pdf#page=210.
20. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b7efb50f-2191-4f04-b12a-0ed21c1542c7/content>.
21. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125–131.
22. Що таке бізнес-процеси в підприємницькій діяльності?. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-v-pidpriyemnitskij-diyalnosti> (дата звернення: 14.04.2025).
23. Бондаренко В. М., Бутусов О. Д., Герзанич В. М. Суть та класифікація бізнес-процесів в сучасній науковій парадигмі. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*. 2019. С. 295–298.
24. Гуменна Ю. Г., Гура О. Ю. Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 2. С. 202–210.

25. Гончаренко О. В., Багорка Д. А., Єфремов Д. Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. *Науковий журнал. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет*, 2023. № 1(6). С. 7–14.
26. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> дата звернення: 21.05.2025).
27. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 66–79.
28. Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. Визначення основних пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств в умовах воєнного стану. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. Вип. 3 (66). С. 63–69.
29. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85–91.
30. Колесников С. О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 162–169.
31. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 42. С. 18–22.
32. Плотницька С. В. Дослідження впливу характеристик топ-менеджменту підприємств на процес прийняття рішень. *Економіка і управління галузями та підприємствами*. 2019. № 15. С. 44–47.
33. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 79–84.

- 34.Чернікова Н., Долина Р., Діденко О. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 158–161.
35. Project Management Institute. PMBOK® Guide – Seventh Edition. 2021. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok> (дата звернення: 18.04.2025).
- 36.EY. Strategic investment planning for digital transformation. 2022. URL: https://www.ey.com/en_gl/digital/why-investing-in-digital-transformation-makes-sense (дата звернення: 18.04.2025).
- 37.Parmenter D. Key Performance Indicators for Dummies. 2-е вид. Wiley, 2020. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Key+Performance+Indicators+For+Dummies-p-9781119609187> (дата звернення: 24.04.2025).
- 38.Salesforce. Best Practices for CRM Implementation. 2022. URL: <https://www.salesforce.com/resources/guides/crm-implementation/> (дата звернення: 23.04.2025).
- 39.Microsoft. Microsoft Bot Framework Documentation. 2023. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/azure/bot-service/> (дата звернення: 24.04.2025).
- 40.Deloitte. AI-powered chatbots in customer service: The new reality. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/signals-for-strategists/chatbots-customer-service.html> (дата звернення: 27.04.2025).
- 41.McKinsey & Company. How personalization improves customer experience. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/personalization> (дата звернення: 27.04.2025).
- 42.Гаврилюк В. П. Системний підхід до управління процесами: складські операції і бережливе управління : монографія. Таллінн : Teadmus OÜ, 2024. 257 с. URL: [Service for Scientists | Teadmus](#) (дата звернення: 27.04.2025).
- 43.CBRE. E-commerce logistics: Fulfillment trends and future strategies. 2022. URL: <https://www.cbre.com/insights/reports/2022-e-commerce-logistics-report> (дата звернення: 27.04.2025).

44. Statista. Global online marketplace trends 2023. URL: <https://www.statista.com/topics/4751/online-marketplaces-worldwide/> (дата звернення: 28.04.2025).
45. Європейська бізнес асоціація (ЕВА). Аналітика ринку електронної комерції в Україні. 2023. URL: <https://eba.com.ua/analytics/> (дата звернення: 23.05.2025).
46. Accenture. The Future of E-Commerce Logistics: From Efficiency to Experience. 2021. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/ecommerce-logistics> (дата звернення: 28.04.2025).
47. World Economic Forum. Digital Transformation of Logistics: AI Use Cases. 2021. URL: <https://www.weforum.org/whitepapers/digital-transformation-of-logistics> (дата звернення: 30.04.2025).