

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

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

## ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Реінжиніринг бізнес-процесів компанії»

|                              |   |
|------------------------------|---|
| зі спеціальності             | <u>073 «Менеджмент»</u><br>(шифр і назва) |
| освітньо-професійна програма | <u>«Логістика»</u><br>(шифр і назва)      |
| форма навчання               | <u>денна</u>                              |

Виконавець: Лінник Юрій Геннадійович  
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Василенко І.В.  
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

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

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

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

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

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Лінника Юрія Геннадійовича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Реінжиніринг бізнес-процесів компанії» затверджена наказом ректора від 28 квітня 2021 р. № 679/ст.
2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 06.06.2021 р. та з 14.06.2021 р. по 20.06.2021 р.
3. Дата подання роботи на випускню кафедру 04.06.2021 р.
4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація компанії «Нова Пошта», економічно-фінансові показники діяльності компанії «Нова Пошта», літературні джерела з організації та управління реінжинірингом бізнес-процесів, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: сутність поняття реінжинірингу бізнес-процесів; реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління; специфіка реінжинірингу логістичних бізнес-процесів; аналіз діяльності компанії «Нова Пошта» на ринку України; аналіз бізнес-процесів компанії «Нова пошта»; виявлення можливих шляхів реінжинірингу бізнес-процесів компанії «Нова Пошта»; розробка рекомендацій щодо проведення реінжинірингу бізнес-процесів в компанії «Нова Пошта»; розрахунок економічного ефекту від запропонованих рішень.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

## 7. Календарний план – графік

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

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

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

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

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

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

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

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ Лінник Ю.Г.  
(підпис випускника) (П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Реінжиніринг бізнес-процесів компанії» складає 89 сторінок та містить 22 рисунки, 12 таблиць, 57 використаних джерела, 4 додатки.

### РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ЛОГІСТИЧНА КОМПАНІЯ, ПРОЦЕС ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ, ВІДДІЛЕННЯ НОВОГО ФОРМАТУ, МОБІЛЬНИЙ ДОДАТОК

В теоретичному розділі дипломної роботи було досліджено сутність поняття реінжинірингу бізнес-процесів, вплив реінжинірингу бізнес-процесів на підвищення ефективності управління, а також специфіку реінжинірингу логістичних бізнес-процесів.

В аналітичному розділі дипломної роботи був проведений аналіз діяльності компанії «Нова Пошта» на ринку України, її виробничо-фінансових показників, а також послуг, які компанія надає своїм клієнтам, та процесу їх обслуговування.

В проектному розділі дипломної роботи були виявлені «вузькі місця» в процесі обслуговування клієнтів компанії «Нова Пошта» та розроблені рекомендації щодо реінжинірингу бізнес-процесів компанії «Нова Пошта». Також були проведені розрахунки економічної ефективності проектних пропозицій.

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

## **ABSTRACT**

The total volume of the explanatory note for the thesis «Reengineering of business processes of the company» is 89 pages and contains 22 figures, 12 tables 57 sources used and 4 appendixes.

**BUSINESS PROCESS REENGINEERING, LOGISTICS COMPANY, CUSTOMER SERVICE PROCESS, NEW FORMAT BRANCH, MOBILE APPLICATION**

In the theoretical section of the thesis the essence of the concept of business process reengineering, the impact of business process reengineering on improving management efficiency, as well as the specifics of logistics business process reengineering were studied.

In the analytical section of the thesis was analyzed the activities of the company «Nova Poshta» in the Ukrainian market, its production and financial performance, as well as the services that the company provides to its customers, and the process of servicing them.

In the project section of the thesis were identified «bottlenecks» in the process of customer service of «Nova Poshta» and were developed recommendations for reengineering business processes of «Nova Poshta». Also, calculations of the economic efficiency of project proposals were carried out.

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

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....  | 7  |
| ВСТУП .....   | 8  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ .....         | 11 |
| 1.1 Сутність поняття реінжинірингу бізнес-процесів .....                                    | 11 |
| 1.2 Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління .....         | 17 |
| 1.3 Специфіка реінжинірингу логістичних бізнес-процесів .....                               | 22 |
| 1.4 Висновки до розділу 1.....  | 26 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» НА РИНКУ УКРАЇНИ .....                     | 27 |
| 2.1 Загальна характеристика компанії «Нова Пошта» .....                                     | 27 |
| 2.2 Основні показники діяльності компанії «Нова Пошта» .....                                | 33 |
| 2.3 Аналіз процесу обслуговування клієнтів компанії «Нова Пошта» .....                      | 44 |
| 2.4 Висновки до розділу 2 .....   | 46 |
| РОЗДІЛ 3 ПРОВЕДЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» .....               | 48 |
| 3.1 Виявлення «вузьких місць» в процесі обслуговування клієнтів компанії «Нова Пошта» ..... | 48 |
| 3.2 Пропозиції щодо реінжинірингу бізнес-процесів компанії «Нова Пошта» .....               | 59 |
| 3.3 Розрахунок економічного ефекту від проектних пропозицій .....                           | 69 |
| 3.4 Висновки до розділу 3 .....   | 75 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....  | 76 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....  | 80 |
| Додаток А Структура групи компаній «Нова Пошта» .....                                       | 86 |
| Додаток Б Динаміка основних показників діяльності «Нова Пошта» .....                        | 87 |
| Додаток В Основні досягнення компанії «Нова Пошта» .....                                    | 88 |
| Додаток Г Оновлені тарифи компанії «Нова Пошта» .....                                       | 89 |

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

|      |   |
|------|---|
| ЕН   | – експрес-накладна;                             |
| ІТ   | – інформаційні технології;                      |
| НП   | – Нова Пошта;                                   |
| РБП  | – реінжиніринг бізнес-процесів;                 |
| ТОВ  | – товариство з обмеженою відповідальністю;      |
| В2В  | – від бізнесу до бізнесу;                       |
| В2С  | – від бізнесу до споживача;                     |
| СЕО  | – головний виконавчий директор;                 |
| СІ   | – індекс задоволеності клієнтів;                |
| FAST | – методика швидкого аналізу рішення;            |
| NPS  | – індекс споживчої лояльності;                  |
| NPV  | – чиста приведена вартість;                     |
| SWOT | – сильні, слабкі сторони, загрози і можливості. |

## ВСТУП

В ринкових умовах, де постійні лише зміни, існує гостра постійна необхідність в нових інструментах і методах, які здатні допомогти підприємствам стати більш ефективними. Постійно зростаюча конкуренція ініціює потребу суб'єктів ринку наздогнати інших і стати першими поки не пізно, а для цього потрібні механізми, які можуть спростити дуже складні речі. Як видно з досвіду, найбільш успішними є ті зміни, які відбуваються в критичні моменти, тобто чим більша реальна небезпека кризи чи банкрутства, тим більша ймовірність успіху, оскільки в останньому випадку стимулюється ініціатива та активне впровадження змін на підприємстві, створення абсолютно нових та більше ефективних бізнес-процесів.

Сучасні світові тенденції свідчать про все більшу актуальність вдосконалення управління організаціями, пошук нових методик покращення управлінських процесів. В сучасних умовах найновішою концепцією в управлінні є реінжиніринг бізнес-процесів, який активно витісняє всі інші підходи. Саме завдяки реінжинірингу бізнес-процесів суб'єкти господарювання можуть перемогти в сучасних умовах боротьби не лише з конкурентами, а й з кризовими явищами, які все частіше мають місце в сучасних умовах. Реінжиніринг бізнес-процесів визнається найбільш радикальним управлінським підходом, і в той же час він може використовуватись як в умовах кризи, так і в умовах успішної діяльності, щоб надати конкурентні переваги.

Проблемам процесного підходу до управління, зокрема реінжинірингу бізнес-процесів присвячено дослідження таких зарубіжних авторів, як Джеймс Харрінгтон, Майк Ротер, Джон Шук, Майк Робсон, Філіп Уллах, Майк Хамерсон Чампі та ін., на теренах СНД цим проблемам присвячено роботи таких авторів, як В.Мединський, С.Ільдеменов, В.Елиферов, В.Репін та ін.

Джеймс Харрінгтон [50] досліджував процеси та управління ними на різних етапах, зокрема ідентифікації, адміністрування, документування та



отримання зворотного аналізу впроваджених змін. Майк Ротер та Джон Шук [40] зосереджували увагу на ідентифікації бізнес-процесів та їх аналізі, точній побудові та документальному оформленні. Майк Робсон та Філіп Уллах [57] зосереджувались на практичних аспектах впровадження реінжинірингу бізнес-процесів, а також його вплив на кадрову політику, оскільки він часто призводить до скорочення робочих місць. В.Мединський та С.Ільдеменов [20] досліджували реінжиніринг бізнес-процесів в сучасних умовах розвитку російських підприємств, яким притаманні постійні кризові явища. В.Елиферов та В.Репин [39] висвітлюють аспекти впровадження методики реінжинірингу бізнес-процесів, побудові системи процесів, що охоплюють найважливіші аспекти управління, зокрема виробничого та адміністративного характеру.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, існує необхідність подальшого дослідження покращення процесів управління, реінжиніринг бізнес-процесів, а також визначення особливостей та тенденцій їх впровадження на вітчизняних теренах, оскільки специфіка проведення цих процесів в українських умовах значно відрізняється від зарубіжної практики і потребує окремого дослідження можливостей використання досвіду розвинутих країн, що є надзвичайно актуальним в сучасних умовах активного долучення країн до глобалізаційних процесів.

Все це обумовило актуальність вибраної теми дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є вивчення та узагальнення теоретичних підходів, а також розробка практичних рекомендацій щодо проведення реінжинірингу бізнес-процесів логістичної компанії.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси компанії «Нова Пошта», зокрема процес обслуговування її клієнтів.

Предметом дослідження є новітні підходи, що сприятимуть реінжинірингу бізнес-процесів логістичної компанії.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- розглянути поняття реінжинірингу бізнес-процесів;

- проаналізувати вплив реінжинірингу бізнес-процесів на підвищення ефективності управління;
- дослідити специфіку реінжинірингу логістичних бізнес-процесів;
- проаналізувати основні показники діяльності компанії «Нова Пошта»;
- провести аналіз процесу обслуговування клієнтів компанії «Нова Пошта»;
- виявити можливі шляхи реінжинірингу бізнес-процесів компанії «Нова пошта»;
- розробити рекомендації щодо реінжинірингу бізнес-процесів компанії «Нова пошта»;
- розрахувати економічний ефект від проектних пропозицій.

В процесі написання дипломної роботи було використано матеріали внутрішньої звітності підприємства, дані статистичних довідників та матеріали практикуючих фахівців в галузі логістики та менеджменту, розміщені в періодичних виданнях, монографіях, підручниках та електронних джерелах.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

### 1.1 Сутність поняття реінжинірингу бізнес-процесів

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) або реінжиніринг корпорації на основі бізнес процесів – це загальноприйнятий нині революційний спосіб організаційної перебудови.

Реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність [5].

Реінжиніринг можна розглядати з різних аспектів, а саме: технологічного, організаційного та економічного [5] (рис. 1.1).

1. Технологічний аспект реінжинірингу означає:

- більш ефективне використання наявних у фірмі матеріально-речових ресурсів;
- можливість застосування більш досконалих засобів виробництва.

Очевидно, що тут мова не йде про революційні зміни у виробничих силах, хоча реінжиніринг може супроводжуватись і такими. Отже, весь революційний потенціал реінжинірингу варто пов'язувати не з технологічною стороною проблеми, що розглядається.

2. Організаційний аспект реінжинірингу. Ймовірно, справа в організації, впорядкуванні елементів та зміні самої структурної одиниці фірми. Тут мова йде про перехід від технологічних структурних одиниць до економічних на основі бізнес-процесів. Трансформація самої одиниці веде до зміни способу впорядкування одиниць, а саме: здійснюється перехід від ієрархізованої

бюрократичної організації до плоских, горизонтальних, мережових та інших структур, у яких закладені і інші принципи узгодження та зв'язку частин (елементів) в ціле (комплекси). Саме такі революційні зміни і визначають кардинальний, радикальний характер змін в компанії і стрибок в загальній ефективності її функціонування.

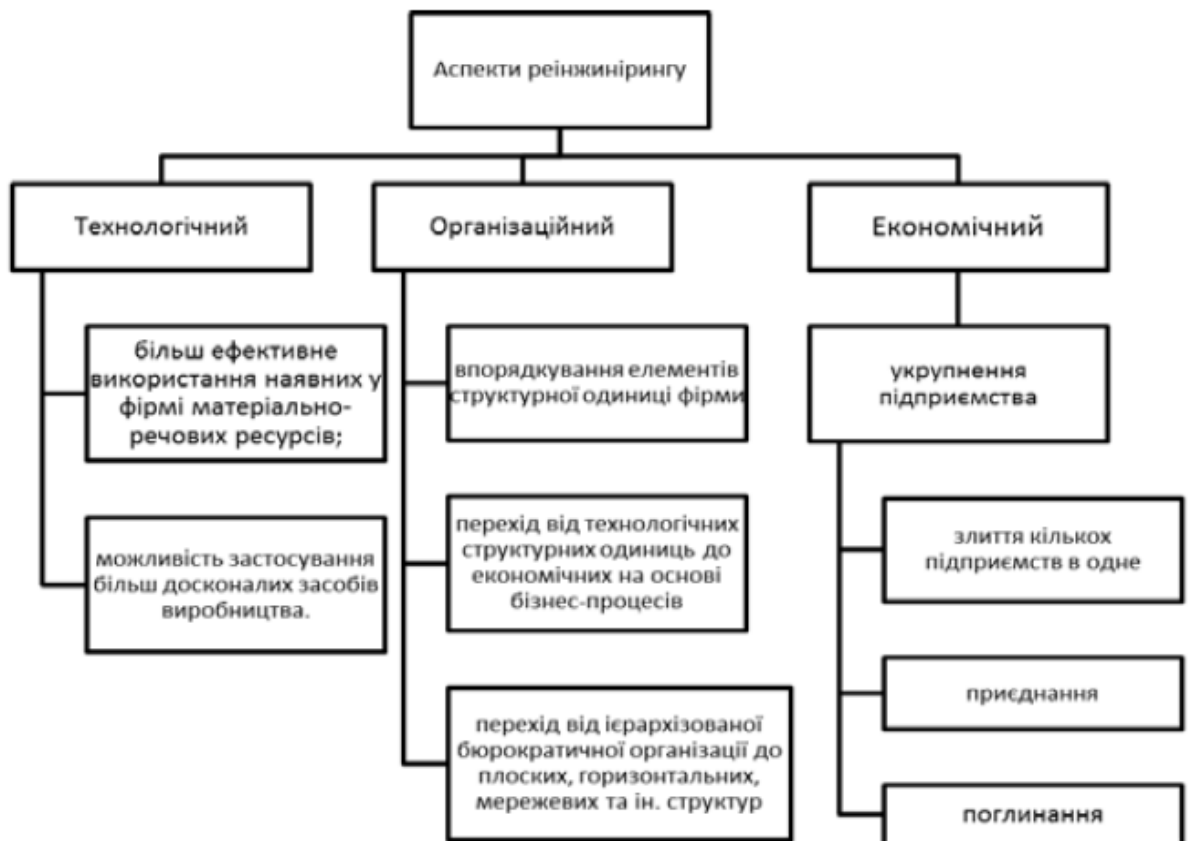


Рисунок 1.1 – Ключові аспекти реінжинірингу [13]

3. Економічний аспект реінжинірингу полягає в тому, що в результаті заходів такого роду з'являються ефективні компанії, що мають конкурентні переваги не в силу ефектів від масштабу і різноманітності діяльності. Наявна певна статистична інформація, що підтверджує цей тезис. Серед компаній, які досягли успіху у впровадженні реінжинірингу, неможливо знайти такі, що отримали ефект від масштабу і різноманітності діяльності як конкурентних переваг, що забезпечили їм комфортне положення на ринку. Відповідно, відбувається підрив монополістичної влади на ринках, і в кінцевому результаті

вони можуть стати більш конкурентними, а розподіл суспільних ресурсів – більш ефективним.

Дослідженням питань реінжинірингу бізнес-процесів присвячено роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, кожен із яких розглядає поняття реінжинірингу відповідно до пріоритетного для нього напрямку та в залежності від застосування в окремих сферах економіки (табл. 1.1).

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів – трудомісткий і складний процес, що вимагає повної віддачі і розуміння того, що відбувається від його ініціаторів та виконавців. У разі успішного його проведення, підприємство отримує масу переваг перед конкурентами, зміцнює свої позиції на ринку, підвищує показники економічної ефективності.

Метою реінжинірингу бізнес-процесів є цілісне і системне моделювання та реорганізація матеріальних, фінансових, інформаційних потоків, спрямоване на спрощення організаційної структури, пререрозподіл і мінімізацію використання різноманітних ресурсів, скорочення строків реалізації потреб клієнтів, підвищення якості їх обслуговування [7].

Реінжиніринг бізнес-процесів забезпечує вирішення наступних завдань:

- визначення оптимальної послідовності виконуваних функцій, яка призводить до скорочення циклу виготовлення і продажу товарів та послуг, обслуговування клієнтів, в результаті чого відбувається підвищення оборотності капіталу і зростання всіх економічних показників компанії;

- оптимізація використання ресурсів в різноманітних бізнес-процесах, в результаті якої мінімізуються витрати виробництва і обігу та забезпечується оптимальне поєднання різних видів діяльності;

- побудова адаптивних бізнес-процесів, спрямованих на швидку адаптацію до змін потреб кінцевих споживачів продукції, виробничих технологій, поведінки конкурентів на ринку та, відповідно, підвищення якості обслуговування клієнтів в умовах динамічності зовнішнього середовища;

- визначення раціональних схем взаємодії з партнерами та клієнтами, та, як наслідок, зростання прибутку, оптимізація фінансових потоків.

Таблиця 1.1 – Існуючі підходи до трактування поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» [34]

| №  | Автор                     | Визначення   |
|----|---------------------------|--|
| 1  | 2                         | 3  |
| 1  | О.В. Виноградова          | Реінжиніринг бізнес-процесів – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності.  |
| 2  | Л.В. Шейн                 | Реінжиніринг бізнес-процесів означає, по суті, рішучу, стрімку і глибоку «проривну» перебудову основ внутрішньофірмової організації та управління.   |
| 3  | Л.С. Ладонько             | Реінжиніринг визначає радикальну перебудову бізнес-процесів, які повинні задовольнити своїх клієнтів та практично доводить до автоматизму взаємовідносини з постачальниками, клієнтами та іншими партнерами по бізнесу, призводячи до підвищення ефективності промислових підприємств, фінансових установ та організацій сфери послуг. |
| 4  | О.О. Щегельська           | Реінжиніринг бізнес-процесів – один з найскладніших етапів у підвищенні конкурентоспроможності компанії, доведенні її до рівня саморегульованої організації в умовах динамічного ринку.  |
| 5  | С.І. Яковенко             | Реінжиніринг бізнес-процесів є інструментом, спеціально створеним для здійснення масштабних змін в управлінні процесами, які не можуть бути забезпечені відомими методами удосконалення.   |
| 6  | Т.В. Пуліна               | Реінжиніринг бізнес-процесів – це аналіз і корінне перепроєктування існуючих бізнес-процесів з метою вдосконалення роботи організації в цілому, впровадження найбільш прогресивних методик управління організацією у результаті чого суттєво зростає ефективність її діяльності.   |
| 7  | М. Хаммер,<br>Дж. Чампі   | Реінжиніринг бізнес-процесів – це фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова чи зміна бізнес-процесів у розрізі яких підприємство здійснює свою діяльність, щоб викликати значні критичні поліпшення показників продуктивності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість.  |
| 8  | Т. Давенпорт,<br>Дж. Шорт | Реінжиніринг бізнес-процесів – це набір логічно взаємопов'язаних завдань та функцій для підвищення прибутковості підприємств.  |
| 9  | Р. Манганелі,<br>М. Клейн | Реінжиніринг бізнес-процесів – це швидке і радикальне перепроєктування визначальної стратегії підприємства бізнес-процесів і систем та підтримуючих ці бізнес-процеси організаційних структур з метою оптимізації робочих потоків і підвищення продуктивності.   |
| 10 | Р. Патюрель               | Реінжиніринг бізнес-процесів – це швидке та радикальне реконструювання стратегічних та виробничих процедур з метою оптимізації робочих потоків і підвищення їх продуктивності.   |
| 11 | М. Робсон,<br>Ф. Уллах    | Реінжиніринг бізнес-процесів – це створення досконало нових і більш ефективних бізнес-процесів, не враховуючи того, що було раніше.  |
| 12 | П. Морріс                 | Реінжиніринг бізнес-процесу це процес, який визначає діяльність підприємства та підвищує її рівень ефективності шляхом виконання серії етапів для досягнення запланованих результатів.   |

Принципи реінжинірингу бізнес-процесів є основою для досягнення значного покращення результативності бізнесу. Ці принципи включають наступні складові (рис. 1.2) [на основі 5].



Рисунок 1.2 – Принципи реінжинірингу бізнес-процесів

В загальному випадку проведення реінжинірингу бізнес-процесів має певну послідовність. (рис.1.3).

Таким чином, можна виділити наступні етапи реінжинірингу бізнес-процесів:

– розробка проекту та виділення бізнес-процесів (визначаються цілі і завдання проекту, формується команда по реінжинірингу, визначається концепція реінжинірингу);

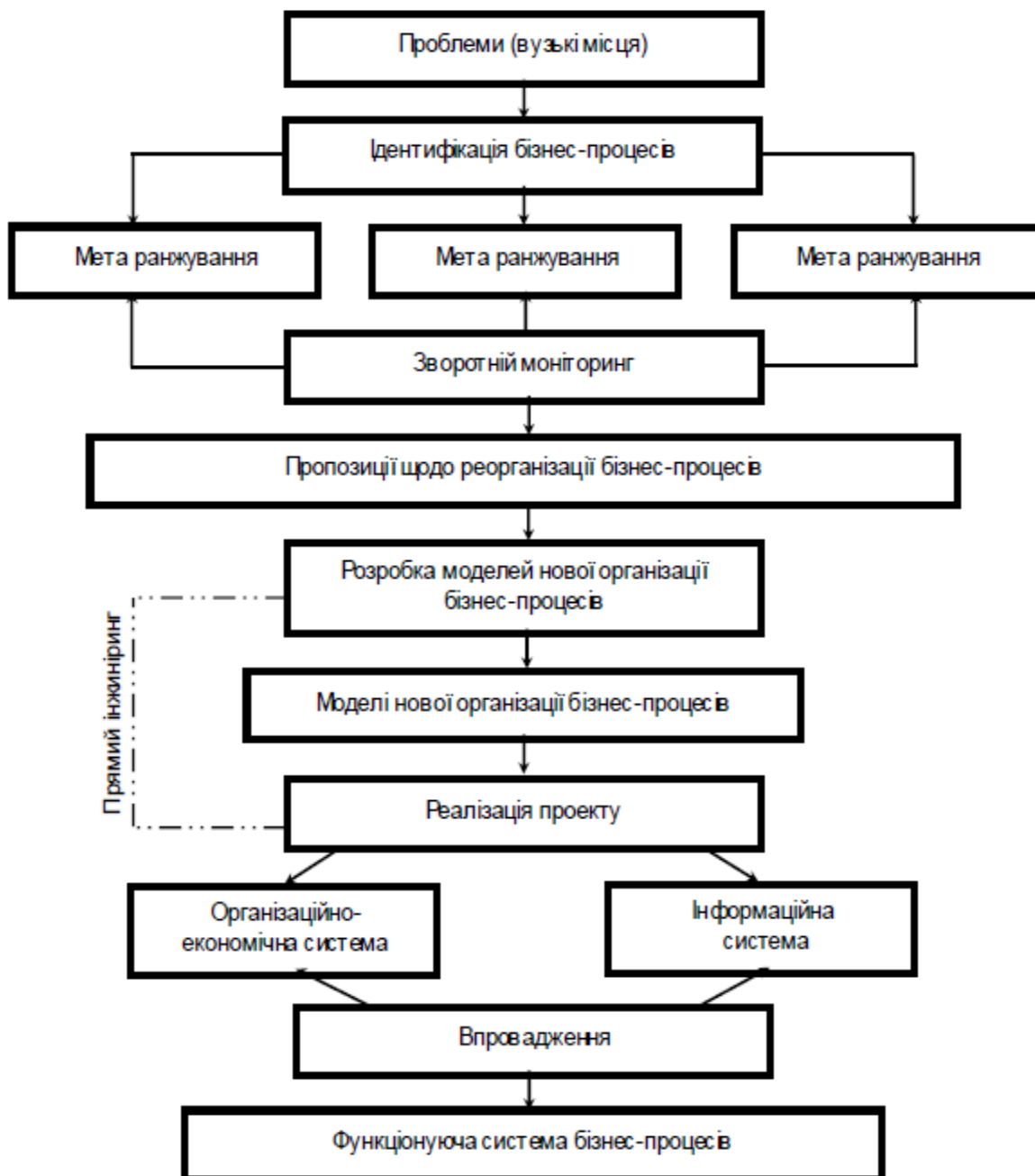


Рисунок 1.3 – Етапи реінжинірингу бізнес-процесів [6]

- документування бізнес-процесів (на цьому етапі виконується побудова графічних моделей бізнес-процесів на основі запропонованої методики їх документування, хронометруються складові операції бізнес-процесів);
- порівняльний аналіз бізнес-процесів (проводиться аналіз бізнес-процесів з метою порівняння їх з бізнес-процесами лідируючих структурних підрозділів компанії або конкурентів);



– розробка образу майбутньої компанії (даний етап має на меті сформуванню систему поглядів на нову компанію відповідно її цілям та можливостям);

– аналіз проблем та перепроєктування бізнес-процесів та технологій (виявлення проблемних місць бізнес-процесів);

– впровадження нових бізнес-процесів, технологій та оцінка результатів (на даному етапі необхідно співставити результати ефективності функціонування бізнес-процесів із запланованими на початку реінжинірингу критеріями з урахуванням витрат за видами функціональної діяльності).

Таким чином, реінженіринг – це своєрідний феномен, що увібрав у себе як принципово нові положення і підходи, так і добре знайомі, старі. До останніх належить кооперація (об'єднання) діяльності і її розподіл, роздроблення. Говорячи про реінжиніринг, з одного боку, розділяється єдина діяльність фірми як економічного суб'єкта на певні частини (бізнес-процеси), а потім вони з'єднуються в нове ціле, яке і забезпечує кардинальне, докорінне покращення ситуації.

## **1.2 Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління**

Створення систем ефективного управління організаціями – одна із проблем, що постає перед сучасним менеджментом. Універсального алгоритму для створення таких систем управління не існує, однак можлива розробка загальних принципів побудови систем управління бізнесом. Серед найбільш передових методів побудови систем ефективного управління найпопулярніший так званий процесний підхід до управління, який полягає у виділенні в межах організації цілої мережі процесів та управлінні ними для досягнення ефективності діяльності організації.

Концепція покращення бізнес-процесів ґрунтується на чотирьох підходах:

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST).
2. Бенчмаркінг процесу.
3. Перепроектування процесу.
4. Реінжиніринг процесу.

Методика швидкого аналізу рішення – підхід, який концентрує увагу групи на певному процесі в ході одно– дводенної наради для визначення способів, якими група може покращити цей процес впродовж наступних 90 днів. Методика швидкого аналізу рішення може застосовуватись до заходів будь-якого рівня, починаючи з основних процесів і закінчуючи рівнем заходів. Типовими покращеннями при застосуванні FAST-підходу є зниження витрат, тривалості циклу та рівня помилок на 5-15% за тримісячний період [35].

Бенчмаркінг процесу – систематичний метод визначення, усвідомлення та творчого розвитку товарів, проектів, послуг, обладнання, процесів та процедур (встановлених принципів) більш високої якості для покращення поточної діяльності організації через вивчення того, як різні організації виконують однакові чи схожі операції. Зазвичай, бенчмаркінг знижує витрати, тривалість циклу та кількість помилок на 20-50%. При реалізації типового проекту бенчмаркінга процесу розробка найбільш вигідного, націленого на майбутнє рішення, займає від 4-х до 6-ти місяців [6, 7].

Підхід до перепроектування процесу концентрує зусилля на вдосконаленні існуючого процесу. Перепроектування як правило використовується для тих процесів, які досить успішні в даний момент. Такий підхід використовується в тому випадку, якщо покращення показників діяльності на 30-60% (як правило до таких результатів призводить перепроектування) дозволить компанії отримати конкурентні переваги [6, 7].

Реінжиніринг бізнес-процесів – найбільш радикальний із всіх чотирьох підходів до покращення бізнес-процесів. Його також часто називають інновацією процесу, оскільки його успіх в основному ґрунтується на інноваціях та творчих здібностях команди по покращенню процесу. Такий підхід

забезпечує новий погляд на цілі процесу і повністю ігнорує існуючий процес і структуру організації. Все починається з чистого листка паперу так само, якби ви тільки почали розробляти цей процес. РБП, якщо його проводити правильно, знижує витрати та тривалість циклу на 60-90% і рівень помилок на 40-70%. Підхід використовує можливості, які надаються доступними інструментами процесу, включаючи самі останні досягнення в сфері механізації, автоматизації та інформаційних технологій і одночасно покращують ці інструменти. Часто цей процес стимулює команду по покращенню процесу до розробки принципово нового проекту процесу, який стає справжнім проривом [50].

Перед сучасними вітчизняними підприємствами все актуальнішою постає проблема зростання ефективності управління. Однією з ключових проблем є домінування функціонального управління в організаціях, що викликає багато складнощів. Функціональні підрозділи та відділи прямо не зацікавлені в загальних результатах, оскільки системи оцінки їх діяльності (це загалом характерно для вітчизняних підприємств) відірвані від результативності компанії в цілому. Існує постійна конкуренція між відділами та підрозділами, що є результатом бажання кожної з них бути домінуючими. З практики ми бачимо постійні конфлікти між працівниками бухгалтерії, планово-економічного та фінансового відділів, збуту та виробництва, і т.п.

У функціонально-орієнтованих структурах надзвичайно ускладнений обмін інформацією, вважається нормою передавати інформацію нагору функціональному керівнику, щоб він передав її іншому функціональному керівнику, а той уже безпосередньо виконавцю. В результаті втрачається час, який такий безцінний в ринкових умовах. В результаті керівники «варяться» у своїх функціях, забуваючи про цілі і завдання підприємства [6, 7].

Наразі, руйнівні наслідки такого управління особливо відчутні в сучасних умовах кризи. Разом з тим, реальна робота не залежить від передачі інформації через одного керівника до іншого, а через нього в свою чергу до виконавця. Весь цей процес абсолютно незмінний при прямому пересиланні інформації до отримувача, хіба що витрачається набагато більше часу і втрачаються

можливості для підприємства. Все це складає певний процес, який доведено до автоматизму, але просто не усвідомлено його механічність. В більшості випадків певна робота являє собою певний процес, який складає набір певних дій, якими ніхто не управляє і за які ніхто не відповідає.

Все це складає бізнес-процес – потік роботи, яка проходить від одного фахівця до іншого, або від одного підрозділу до іншого. Як правило не існує стандартного переліку бізнес-процесів, кожне підприємство повинне розробляти свій перелік основних бізнес-процесів, що сприятимуть більш глибокому розумінню своєї ситуації, коли вона описується в термінах бізнес-процесів.

Бізнес-процеси можна розбити на підпроцеси, які можна описати більш детально. Принципово тут важливо те, що відбувається опис процесів роботи по крокам – від одного фахівця до іншого. Стиль опису бізнес-процесу не має принципового значення, адже визначається конкретною організацією та існуючою ситуацією, за умови, що описані бізнес-процеси являють собою повні та цілісні потоки роботи, і жоден етап не пропущений. Це стосується і під процесів, на які розбиваються великі бізнес-процеси. Єдиною метою бізнес-процесів є задоволення потреб клієнтів – отримувачів проміжного та кінцевого продукту, серед них як кінцеві споживачі, так і проміжні.

Значні потенційні переваги управління бізнес-процесами полягають в тому, що робота стає більш ефективною, оскільки відбувається перехід продукту бізнес-процесу від одного спеціаліста до іншого з меншою кількістю помилок та затримок, відповідно, вимоги клієнта задовольняються з першого разу і вчасно, що не характерно для функціональних оргструктур. Багато ключових проблем на підприємствах мають міжфункціональну природу, тому концепція бізнес-процесів може бути використана на міжфункціональному рівні.

Самий головний аспект побудови бізнес-процесів – це використовувати бізнес-процеси для ключових проблем, над якими будуть працювати як функціональні, так і між функціональні групи, робити бізнес-процеси з різним

ступенем формалізації, щоб урізноманітнити сферу їх використання. Задля цього на підприємствах слід впроваджувати реінжиніринг бізнес-процесів.

Безумовно реалізація робіт з реінжинірингу вимагає відповідної методичної та інструментальної підтримки, які як правило забезпечують консалтингові компанії. В ході розгортання програми реінжинірингу слід чітко розрізняти заходи, які покращують бізнес, та заходи, що складають процес реінжинірингу та докорінно змінюють бізнес. На відміну від традиційного процесу покращення в якості початкової точки беруть не існуючий процес, а «чистий листок», тобто відбувається проектування нового процесу. Якщо покращення відбуваються знизу-вгору, то реінжиніринг навпаки – згори вниз. Реінжиніринг охоплює всі сфери діяльності підприємства, а не лише «вузькі місця» окремих поліпшуючих заходів.

До факторів, що сприяють успішній реалізації реінжинірингу, слід віднести, пер за все, готовність керівництва до змін, розуміння та віру в кінцевий результат, розумну оцінку ризиків, з якими пов'язана реалізація програми. При наявності готовності з боку керівництва доцільно наділити відповідними повноваженнями персонал, що займається реалізацією програми, та чітко визначити роль і обов'язки кожного. Для підтримання темпу проведення програми важливо передбачити необхідний бюджет для реалізації перш за все пріоритетних цілей та моніторинг результатів реалізації програми реінжинірингу. Нарешті, дана програма повинна підтримуватись відповідною технологією, методичним забезпеченням, відпрацьованим в ході реалізації подібних програм на інших підприємствах (як правило це методичне забезпечення напрацьоване у консалтингових компаній).

Практичний досвід реалізації програм реінжинірингу дозволяє виділити наступні негативні фактори, що призводять до значних втрат:

– спроба реалізувати програми, не утискаючи при цьому нічиїх інтересів;

- призначення відповідальних за реалізацію програми, не наділених відповідними повноваженнями, в тому числі правом доповідати в ході реалізації програми;
- розтягнутість програми в часі (підприємства не можуть витримувати такий інтенсивний хід робіт більше року);
- вузькість, обмеженість поставлених завдань та їх нечітка орієнтація на досягнення певного ефекту;
- небажання особисто долучатись до процесу топ-менеджерів;
- відсутність концентрації та зосередження на бізнес-процесах та пошук втрат всередині структур та ін. [20].

З метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняні підприємства повинні активно використовувати процесний підхід, який вже давно довів свою ефективність в розвинених країнах. Український ринок перебуває лише на початковому етапі розвитку цих процесів. Проте, варто більше уваги зосередити на покращенні бізнес-процесів, адже звичні для всіх організаційні структури управління дуже часто відстрочують розвиток компанії через недоліки в системі управління, зокрема, через втрату самого дорогого ресурсу сьогодення – часу, адже якщо втрачається час, то втрачаються і можливості.

### **1.3 Специфіка реінжинірингу логістичних бізнес-процесів**

Логістичні бізнес-процеси обертаються навколо потоків продуктів і інформації між постачальниками, підприємствами-виробниками, центрами розподілу, регіональними складами і клієнтами. Персонал, трудові об'єкти, перевізники, інтелектуальна власність і обладнання – це фізичні і кібернетичні об'єкти, які керують, контролюють, зберігають і переміщують цю інформацію і продукти під час виконання основних бізнес-процесів.

Таким чином, ключовими питаннями логістичних бізнес-процесів можна визначити витрати на логістику, які включають операційні витрати і витрати з обслуговування клієнтів: закупівля, складські послуги, розподіл, виробництво, транспортування, збут, інформаційна підтримка, клієнтський сервіс [51].

Реорганізація бізнес-процесів є суттєвим шляхом утримання позицій і підвищення конкурентоспроможності компанії через фундаментальний перегляд логістичного ланцюга – від процесу закупівлі сировини до процесу поставки клієнту готового продукту. Оптимізація логістичних бізнес-процесів у цьому сенсі передбачає введення істотних інновацій, де реінжиніринг виступає фундаментальним переосмисленням систем управління логістикою.

З урахуванням переходу компанії від традиційного підходу ведення бізнесу до інноваційного, за рахунок механізму реінжинірингу логістичних бізнес-процесів, забезпечується вирішення наступних завдань [42, 52]:

- визначення оптимальної послідовності виконуваних функцій, яка призводить до скорочення циклу виготовлення і продажу товарів та послуг, обслуговування клієнтів, в результаті чого відбувається підвищення оборотності капіталу і зростання всіх економічних показників компанії;

- оптимізація використання ресурсів в різноманітних бізнес-процесах, в результаті якої мінімізуються витрати виробництва і обігу та забезпечується оптимальне поєднання різних видів діяльності;

- побудова адаптивних бізнес-процесів, спрямованих на швидку адаптацію до змін потреб кінцевих споживачів продукції, виробничих технологій.

Однією з причин оцінювання логістичних бізнес-процесів є ідентифікація «вузьких місць» та «проблемних зон», які зазвичай характеризуються понаднормовою тривалістю, а від так і збільшеною вартістю окремих операцій. Алгоритм оптимізації чи реінжинірингу логістичного бізнес-процесу на кожному логістичному підприємстві слід обирати керівництву самостійно. Оптимізація на відміну від його реінжинірингу передбачає послідовне, поступове покращення діяльності підприємства. Основні цілі реінжинірингу або оптимізації логістичних бізнес-процесів представлені на рис. 1.4.

**Основні цілі оптимізації логістичних бізнес-процесів**

|  |  |  |
|--|--|--|
| Поліпшення координації логістичних операцій в межах одного бізнес-процесу, що здійснюються різними підрозділами підприємства | Зменшення часу виконання бізнес-процесу, а відтак – зростання показників ефективності діяльності підприємства (рентабельності, ринкової вартості підприємства, прибутковості активів тощо) | Поліпшення якості виконання логістичних послуг та зниження загальних витрат на логістику |
|--|--|--|

Рисунок 1.4 – Основні цілі реінжинірингу або оптимізації логістичних бізнес-процесів [4, 21]

В оптимізованій (повністю перебудованій моделі логістичного бізнес-процесу) його власник повинен виконувати ряд функцій, зокрема:

- ідентифікацію бізнес-процесу;
- організацію опису та регламентації;
- планування процесу;
- контролю його результатів.

При цьому, до функцій буде відноситися – проведення оперативного контролю за ходом процесу і формування значень його показників, контроль за дотриманням регламентів. Особливу увагу слід звернути на розробку регламентів бізнес-процесу за кожною окремою операцією. Регламент являє собою документ в якому описують сукупність дій (процедури), відповідальних осіб, порядок взаємодії виконавців та порядок прийняття рішень щодо удосконалення, вимоги до ресурсів, що будуть використовувати. Фактично це мають бути внутрішні нормативні акти підприємства, його закони.

При аналізі служби логістики компанії необхідно враховувати, що значна кількість підприємств, що функціонують в даній галузі дивляться на такі напрями своєї господарської діяльності, як наприклад, управління запасами, постачання, виробництво та збут послуг, тощо виключно з точки зору



внутрішніх процесів власної організації. Проте, варто врахувати, що забезпечення власної конкурентоспроможності, тобто для збільшення рівня ринкової привабливості необхідно виходити з позиції комплексності всіх процесів мережі від етапу створення продукції, у вигляді товарів і послуг – до етапу отримання цієї продукції споживачем послуг. Такий підхід створює умови для оптимізації витрат у цілій мережі виробництва та обігу [21].

При цьому, організація логістичних процесів має створювати єдине ціле з комбінації «ресурси – їх ефективне використання». Очевидно, що раціональний механізм організації логістичних процесів компанії не повинен бути самоціллю. Він повинен бути одним з елементів оптимізації бізнес-процесів. Варто зауважити, що грамотна взаємодія потоків ресурсів, котрі приймають участь в бізнес-процесах, відіграє ключову роль при розробці високоефективних логістичних систем управління.

Формування логістичної системи управління потребує кропіткої підготовчої роботи, і не лише з точки зору інформаційного забезпечення, але й вимагає чіткої регламентації субординації між усіма учасниками і виконавцями.

Загалом, успішна реалізація реінжинірингу логістичних бізнес-процесів компанії передбачає:

- оптимізацію послідовності логістичних функцій та операцій, яка сприяє скороченню тривалості логістичних циклів;
- оптимізацію об'єму матеріальних і фінансових витрат;
- побудову гнучких та адаптивних процесів в логістичній системі;
- чіткий розподіл функцій і закріплення їх за відповідальними виконавцями;
- оптимізацію взаємодії з постачальниками і споживачами в логістичній системі;
- координацію і синхронізацію процесів, які виконуються одночасно.

Очікуваним результатом компанії від реалізації реінжинірингу логістичних бізнес-процесів є радикальна реструктуризація матеріальних і супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, орієнтована на оптимізацію системи

управління, рівня витрат на ресурси і їх перерозподіл між підрозділами компанії та підвищення логістичного сервісу.

#### **1.4 Висновки до розділу 1**

В даному розділі було розглянуто сутність поняття реінжинірингу бізнес-процесів. Зазначено, що реінжиніринг бізнес-процесів або реінжиніринг корпорації на основі бізнес процесів – це загальноприйнятий нині революційний спосіб організаційної перебудови.

Реінженіринг є фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Реінжиніринг можна розглядати з різних аспектів, а саме: технологічного, організаційного та економічного.

Були детально досліджені цілі, завдання, принципи реінжинірингу бізнес-процесів, а також етапи його проведення.

Окремо було досліджено специфіку реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. Було зазначено, що реорганізація бізнес-процесів є суттєвим шляхом утримання позицій і підвищення конкурентоспроможності компанії через фундаментальний перегляд логістичного ланцюга.

Очікуваним результатом компанії від реалізації реінжинірингу логістичних бізнес-процесів є радикальна реструктуризація матеріальних і супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, орієнтована на оптимізацію системи управління, рівня витрат на ресурси і їх перерозподіл між підрозділами компанії та підвищення логістичного сервісу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» НА РИНКУ УКРАЇНИ

#### 2.1 Загальна характеристика компанії «Нова Пошта»

Компанії «Нова Пошта» розпочала свою діяльність у лютому 2001 року. Основним видом діяльності «Нова пошта» (НП) є сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу.

Група «Нова Пошта» надає клієнтам – як бізнесу, так і приватним особам – повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. До Групи входять українські та зарубіжні компанії, зокрема «Нова Пошта», «НП Логістик», «NovaPay» і «Нова Пошта Глобал» (дод. А).

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

«НП Логістик» – компанія, що надає послуги фулфілмента: зберігання товару на складах, комплектацію і відправлення замовлень одержувачу.

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

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

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

«Нова Пошта» – один з найбільших в Україні роботодавців, наразі в компанії працює більше 28 000 осіб.

Організаційна структура ТОВ «Нова Пошта» дуже розгалужена, як це видно з рис. 2.1. Виходячи із даної організаційної структури підприємства ТОВ «Нова Пошта», можна побачити, що кожен підрозділ самостійний, але безпосередньо взаємно пов'язаний з іншими підрозділами організаційної системи підприємства. Результати роботи будь-якого підрозділу апарату управління оцінюються показниками, що характеризують реалізацію ними своїх цілей і завдань. По кожній підсистемі формуються «ієрархія» послідовності, а також правил роботи, охоплюючи всю організацію від верху до низу.

«Нова Пошта» – соціально відповідальна компанія, розвиває ряд соціальних та екологічних проектів. Наприклад, «Гуманітарна пошта» з 2014 року доставляє вантажі для волонтерів, наразі співпрацює зі 131 волонтерською організацією. Компанія активно впроваджує збір вторсировини у своїх відділеннях і на терміналах. З квітня 2019 року поступово переходять на новий тип упаковки: замість пінопласту буде використовуватись папір вторинної переробки. Місія компанії – легкість доставки для життя і бізнесу. Для цього команда «Нова Пошта» впроваджує нові продукти і сервіси, орієнтуючись на міжнародні стандарти і найкращий світовий досвід.

З 2001 по 2004 роки пройшли під знаком пошуку клієнтів і шляхів розвитку. Переломним моментом стало отримання співзасновниками компанії ступеня Executive MBA. Навчання в бізнес-школі обидва називають відправною точкою для системного й усвідомленого підходу до управління бізнесом.

У 2005 році у компанії з'являються перші великі клієнти і конкуренти. Саме зростаючі масштаби бізнесу і розвиток конкуренції стали викликами, подолання яких слугувало для компанії важливим і потрібним загартуванням.

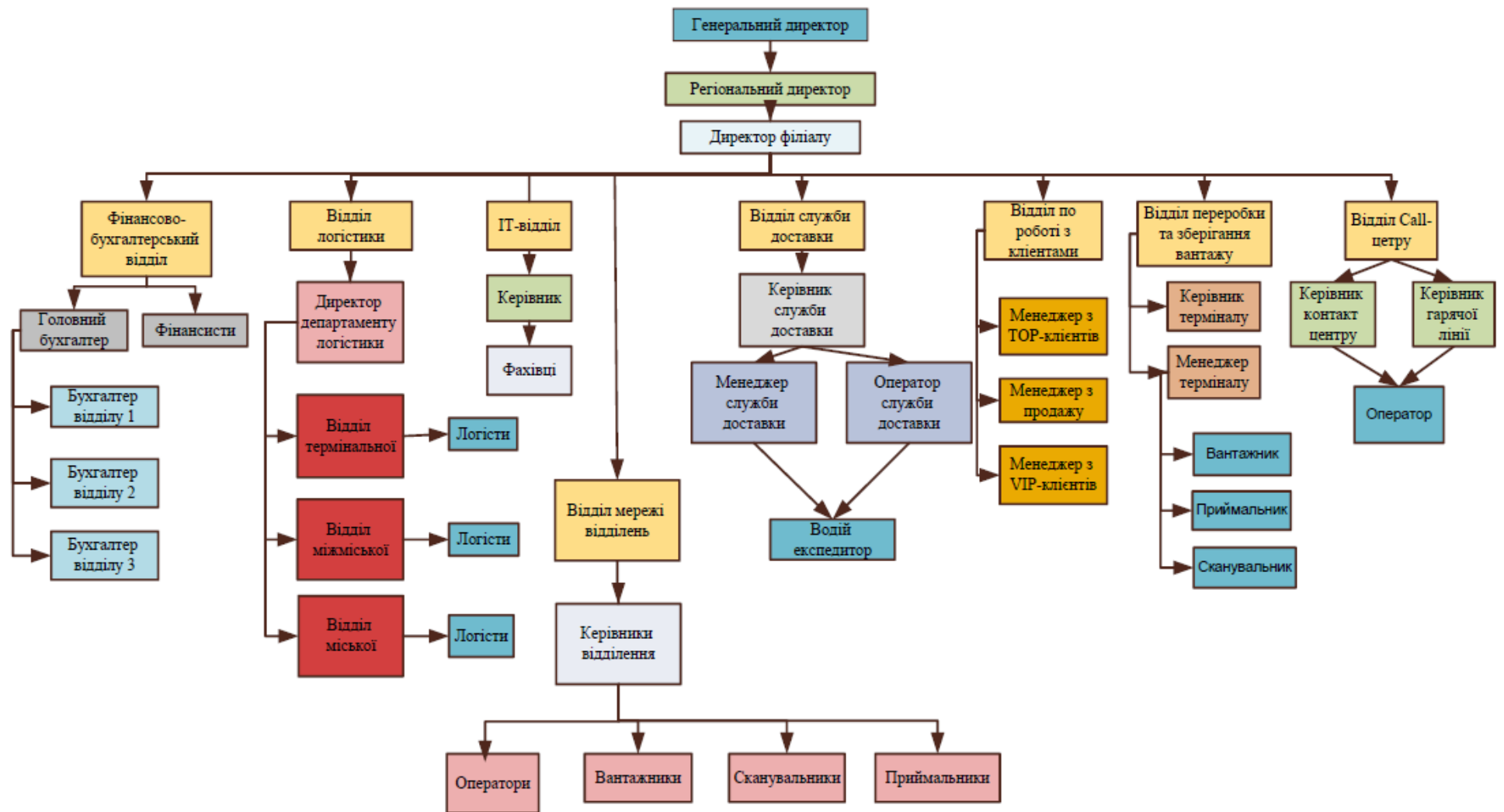


Рисунок 2.1 – Організаційна структура компанії ТОВ «Нова Пошта» [30]

Адаптація до нових ринкових умов вимагала від власників «Нова Пошта» переглянути підходи до якості сервісу. Саме тоді в компанії сформувалися і зміцніли дві основні цінності – клієнтський сервіс і висока якість послуг.

В цей час в «Нова Пошта» почалося формування ключової команди управлінців, а також адміністративної структури з поділом на регіональні філії та центральні офіси в Києві та Полтаві.

2007 стає роком, коли «Нова Пошта» вперше виходить на прибутковість. Незабаром після цього в компанії починається знаковий етап активного розвитку. Протягом декількох років вона демонструє впевнене зростання: відкриваються відділення в містах-мільйонниках, посилюються позиції в сегменті B2B за рахунок розширення клієнтської бази.

Прикметно, що компанія вистояла восени 2008-го, під час світової фінансової кризи. В умовах важкої економічної ситуації, коли обороти компанії «Нова пошта» впали на 30%, власники приймають рішення осідлати хвилю кризи і витягти з неї вигоду. Керівники роблять ставку на розвиток: оптимізують логістику, змінюють підхід до мотивації персоналу і маркетингу, фокусуються на ефективності продажів. І вже в грудні «Нова пошта» знову демонструє зростання. На той час компанія вже представлена в усіх регіонах України.

В 2009 році «Нова пошта» стає лідером ринку експрес-доставки в Україні. Компанія розширюється вражаючими темпами, щорічно збільшуючи обсяги перевезених вантажів втричі. У 2009 році «Нова пошта» доставила більше 1,6 млн посилок, в 2010 – понад 4 млн.

Схожими темпами розвивається й мережа відділень. Якщо в 2009-му вона складається з восьми десятків відділень, в 2010 році їх стає вже 140.

Одна з основних цілей компанії – підвищення ефективності процесів. Розширюється мережа, вдосконалюється система логістики і сортування вантажів, оновлюється автопарк. Завдяки роботі цього складного і водночас злагодженого механізму «Нова пошта» гарантує клієнтам легкість, своєчасність і надійність сервісу.

В цей період «Нова пошта» активно налагоджує роботу зі зростаючим сегментом e-commerce і стає ключовим партнером для багатьох інтернет-магазинів. Пропозиція клієнту "логістики під ключ" дозволяє їй міцно закріпитися на ринку B2C.

Уже через два роки, до кінця 2011-го, кількість посилок, відправлених з «Нова пошта», збільшується до 12 млн в рік. Мережа налічує понад 500 відділень по всій Україні.

На цей час команда компанії включає вже понад 5 тисяч осіб. Щоб дати їм можливість навчатися і розвивати компетенції, необхідні для успішної кар'єри в компанії «Нова пошта», прийнято рішення заснувати Корпоративний університет.

З 2012 року по сьогоднішній день в «Нова пошта» тривають структурні зміни. Розширення портфеля продуктів і сервісів зумовило диверсифікацію бізнесу.

В рамках компанії сформувалося кілька векторів розвитку, серед яких – міжнародний напрямок («Нова пошта Глобал»). У 2014 році «Нова пошта» відкрила представництва в Грузії та Молдові, а через рік вийшла на ринок міжнародної доставки.

Для українців «Нова пошта» перестала бути лише сервісом доставки. Нова корпоративна структура являє собою групу компаній, що надають клієнтам комплекс логістичних та супутніх сервісів. Сьогодні у відділеннях можна не тільки отримати/відправити посилку або вантаж і замовити адресну доставку, а й здійснити електронний грошовий переказ через каси ForPost, замовити послугу фулфілмента («НП Логістик»).

Для зручності клієнтів в компанії впроваджують сучасні ІТ рішення. Одним з таких став запуск мобільного додатку, що дозволяє максимально легко користуватися сервісами компанії. Станом на кінець 2015 року додаток завантажили понад 1,5 млн українців.

Успішно розвиваються прогресивні формати сервісу: вантажі обробляються і сортуються на терміналах, а самі відправлення доставляються

не тільки на відділення, а й через поштомати і міні-відділення (parcel shops). Завдяки їм клієнти можуть отримувати посилки в пішій доступності не тільки від своїх будинків, але й від офісів.

В рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності «Нова пошта» реалізує проект «Гуманітарна пошта України», завдяки якому волонтерські організації безкоштовно перевозять гуманітарні вантажі в зону АТО. За 1,5 роки існування проекту було перевезено понад 15 000 т вантажів для 300 волонтерських груп.

У 2015 році проект був відзначений нагородою в номінації «Бізнес, який змінює країну» від Центру розвитку КСВ в Україні. За внесок в розвиток підприємництва Володимир Поперешнюк і В'ячеслав Климов отримали нагороду «Люди нового времени» від авторитетного тижневика «Новое время».

На кінець 2015 року мережа компанії, яка покриває майже 1000 населених пунктів по Україні, складається з понад 2200 відділень, 1400 поштоматів, 37 терміналів. У 2015-му компанія перевезла близько 100 млн відправлень.

Вивести компанію на етап сталого зростання – така мета менеджменту і команди «Нова пошта» на наступні п'ять років. Для цього планується подальше розширення бізнесу в міжнародному напрямку і розвиток місцевої інфраструктури для забезпечення більш швидкої, легкої та зручної доставки.

Серед основних пріоритетів Стратегії-2020 – підвищення ефективності внутрішньокорпоративних і логістичних процесів, використання інноваційних рішень, поліпшення існуючих і запуск нових продуктів і сервісів (адресна доставка, запуск і розвиток мережі власних поштоматів).

Крім того, в компанії прагнуть до того, щоб найближчими роками «Нова Пошта» стала для українців love mark – улюбленим сервісом експрес-доставки, яким користуються регулярно і з задоволенням, а також рекомендують іншим. Тут постійно працюють над удосконаленням сервісу для того, щоб кожен контакт клієнта з компанією залишав по собі тільки позитивні враження.



## 2.2 Основні показники діяльності компанії «Нова Пошта»

Проаналізуємо основні показники діяльності компанії «Нова Пошта» за результатами останніх років. Перш за все розглянемо динаміку зміни кількості відділень компанії та кількості відправок (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності компанії «Нова Пошта»

| № | Показники діяльності                            | Роки |       |      |      |      |       |       |       |       |       |
|---|---|------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   |   | 2011 | 2012  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
| 1 | 2   | 3    | 4     | 5    | 6    | 7    | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    |
| 1 | Кількість відділень, од.                        | 491  | 1059  | 1306 | 1419 | 2112 | 2333  | 2348  | 2671  | 6061  | 7145  |
| 2 | Відсоток зміни кількості відділень, %           | -    | 115,7 | 23,3 | 8,7  | 48,8 | 10,5  | 0,6   | 13,8  | 121,9 | 17,9  |
| 3 | Кількість відправлень, млн.                     | 12,0 | 31,2  | 54,1 | 67,8 | 94,0 | 120,1 | 145,8 | 174,9 | 213,0 | 313,6 |
| 4 | Відсоток зміни кількості доставлених посилок, % | -    | 160,0 | 73,4 | 25,3 | 38,6 | 27,8  | 21,4  | 20,0  | 16,1  | 47,2  |

Динаміка кількості відділень, які відкривала компанія «Нова Пошта», зображена на рис. 2.2 та в дод. Б. Динаміка кількості відправлень, здійснених компанією «Нова Пошта», зображена на рис. 2.3 та в дод. Б.

Загальна кількість відправлень, які група компаній «Нова Пошта» доставила у 2017 році, склала 145,8 млн, що майже на 30% більше, ніж у 2016 році. Понад 5 млн. у цьому обсязі склали міжнародні відправлення.

Частка доставок для клієнтів «Нова Пошта» з сегменту онлайн-торгівлі всередині України з року в рік зростає приблизно на третину. В 2017 році тенденція продовжилася: компанія доставила близько 33 млн посилок для e-commerce або на 30% більше, ніж у 2016-му. Водночас з боку онлайн-продавців та дистриб'юторів товарів зростає попит на послугу фулфілмента.

Так, в «НП Логістик», що входить до групи компаній «Нова Пошта», здійснили понад 15 млн. операцій з вантажами і надалі планують подвоїти цей показник.

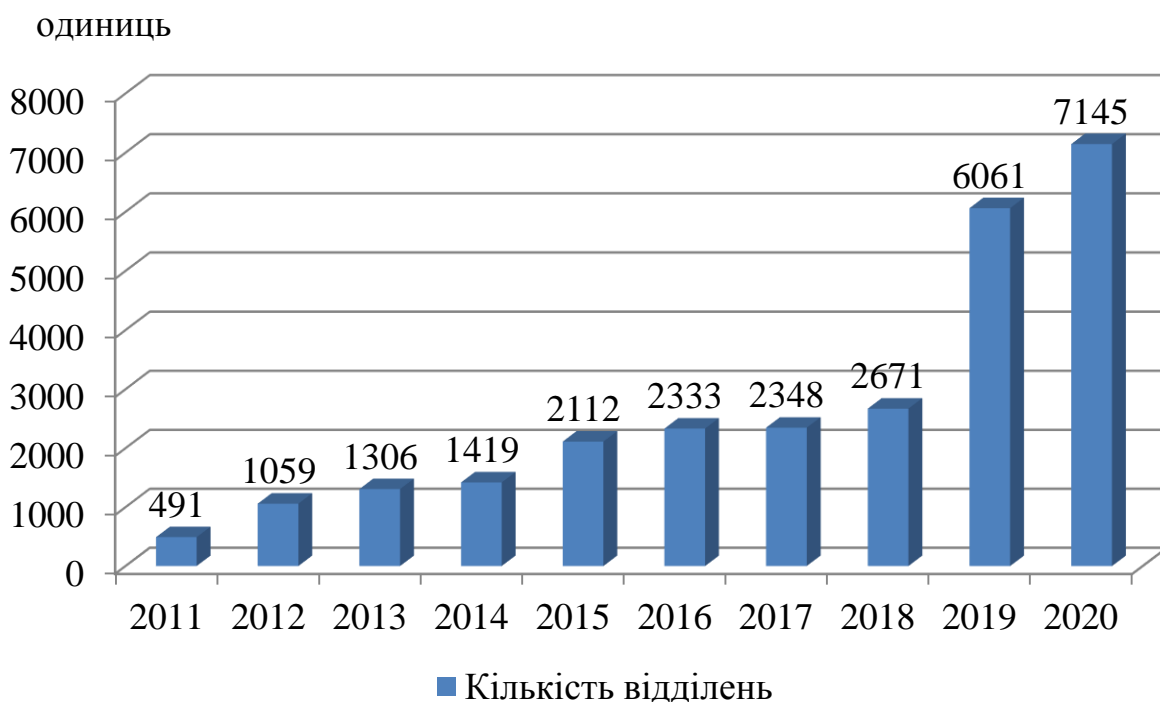


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості відділень компанії «Нова Пошта»

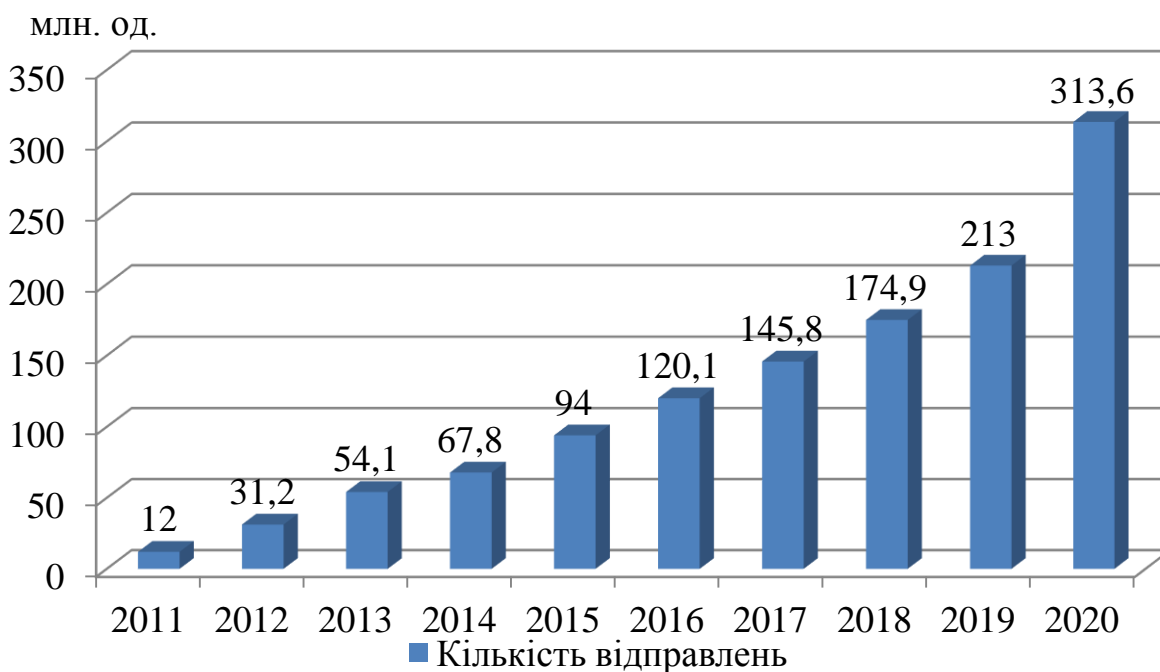


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості відправлень компанії «Нова Пошта»

Продовжує стрімко розвиватися й адресне обслуговування. Впродовж минулого року «Нова Пошта» здійснила 16 млн. доставок з адреси/відділення на адресу (у 2016 р. – 11,5 млн.). Задля підтримки стабільної якості сервісу в компанії розширили автопарк. За рік кількість автівок, що здійснюють доставки за адресами, зростає на 31% і склала майже 1500 одиниць.

Впродовж 2017 року група компаній «Нова Пошта» залучила до команди відразу кілька успішних управлінців, відкрила відділення нового формату в Києві та перше відділення в Італії, уклала угоду про ексклюзивне партнерство з європейським лідером експрес-доставки DPD Group. Клієнти «Нова Пошта» тепер мають більше digital-можливостей: цього року вони отримали змогу змінювати дані в експрес-накладних через онлайн-канали та отримувати оплату за відправлений товар на банківську картку.

Водночас із розвитком бізнесу компанія продовжує реалізовувати проекти зі сталого розвитку. За 2017 рік в рамках проекту «Гуманітарна пошта України» волонтерські організації безкоштовно перевезли понад 1,5 тис. тон допомоги для військовослужбовців, вимушених переселенців зі сходу України та жителів міст, звільнених в ході АТО. Крім цього, компанія сприяла закупівлі медичного обладнання для проведення операцій та лабораторних досліджень в Національному Інституті хірургії і трансплантології ім. Шалімова. Апаратура в тому числі використовується для лікування і реабілітації воїнів АТО.

В 2017 році за підтримки «Нова пошта» понад 300 підприємців з Києва, Дніпра, Одеси, Харкова і Львова стали студентами Нова пошта Business School – інтенсивного освітнього курсу з прискорення бізнесу.

Компанія також підтримує розвиток бігового руху в Україні як партнер та ініціатор напівмарафонів. 2017 року понад 4500 бігунів з усієї України та з-за її меж взяли участь у Гран-прі Нова Пошта Напівмарафон в 4 містах України. Ще понад 9000 спортсменів долучилися до NOVA POSHTA KYIV HALFMARATHON, де компанія виступила титульним спонсором.

У 2018 році компанія «Нова Пошта» встановила черговий рекорд за кількістю відправлень – 175 млн. штук у 2018-му, що на 20% більше, ніж роком

раніше. Найбільше відправлень оформляли бізнес-клієнти: кількість сформованих ними посилок за рік збільшилася майже на чверть.

Основний драйвер зростання ринку експрес-доставки – великий і середній e-commerce. Протягом 2018 роки онлайн-магазини оформили в «Нова Пошта» 36 млн. посилок, з яких 2,7 млн. посилок бузи з-за кордону. Nova Poshta International, що входить до групи «Нова Пошта», відзначає зростання доставок із США у два, а з Європи – у 3,5 рази.

У відповідь на зростання попиту на послуги експрес-доставки «Нова Пошта» постійно розширює мережу. У 2018 року відкрились близько 350 нових відділень і встановлено понад 200 поштоматів, які працюють не тільки у відділеннях, а й у мережевих супермаркетах – «Епіцентр», «Лоток», «Ашан», Leroy Merlin. Кількість точок присутності склала майже 3000.

Надійність і швидкість доставки вивів на новий рівень Київський інноваційний термінал. За рік він обробив 80,7 млн. посилок, пропускаючи в середньому 220 тис. посилок за добу. А в грудні 2018 року встановив добовий рекорд – 400 тис. штук.

2019 рік знову став рекордним для лідера експрес-доставки. «Нова Пошта» подвоїла мережу до 6000 відділень по всій країні. А кількість доставлених посилок і вантажів виросла на 22% у порівнянні з 2018 роком – більше 212 млн. одиниць. Кількість міжнародних відправлень виросла на 26%. Понад 27% експрес-накладних було оформлено в мобільному додатку, бізнес-кабінеті та особистому кабінеті.

«Група заплатила рекордні суми податків і зборів – 4,3 млрд грн, на 29% більше, ніж минулого року. Це понад 3 млн академічних стипендій або купівля майже 6 тис. електромобілів вартістю \$30 тис. Ми відкрили ще два інноваційні термінали – у Львові та Хмельницькому, і отримали велику кількість позитивних відгуків щодо якості нашої роботи – 3 з 4 клієнтів готові нас рекомендувати», – говорить Олександр Бульба, директор «Нова Пошта».

В 2019 році «Нова Пошта» значно посилила діджитал-інструменти, додавши трекінг посилки в режимі реального часу, оформлення договорів та

міжнародних експрес-накладних онлайн, оплату послуг бонусами. Завдяки цьому були залучені нові користувачі мобільного додатку – їх кількість за рік виросла на 48% до 3,7 млн. Користувачів бізнес-кабінету стало більше в 5 разів.

«Нова Пошта» продовжує проєкти сталого розвитку. Наприклад, у 2019 році вони приділили більше уваги екології: перейшли на паперовий ущільнювач і встановили бокси для збору упаковки у відділеннях Києва, Харкова, Дніпра, Одеси, Львова та Полтави. Сумарно за рік «Нова Пошта» зібрала більше 1600 тон вторсировини, що на 41% більше, ніж за 2018 рік.

За 6 місяців 2020 року компанія Нова пошта доставила понад 128 млн посилок та вантажів, що на 32% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Зростання обсягів пов'язане з тим, що клієнти почали робити більш дешеві покупки, але частіше. Таку тенденцію ми помітили на початку карантину і спостерігали до травня, коли відбулося послаблення карантинних обмежень. Середня вага посилок, які відправляли наші клієнти, склала 3,5 кг, вантажів – 80 кг. Особливістю другого кварталу стало зростання обсягів кур'єрської доставки на 35%.

Популярністю у клієнтів Нової пошти почала користуватися нова послуга, запущена в квітні – доставка ліків. За три місяці компанія зробила більше 82 тис. таких відправлень, з яких 50% були доставлені у села та районні центри. Найбільше відправлень було здійснено жителями Київської, Харківської, Дніпропетровської, Донецької та Одеської областей.

У першому півріччі зросла й міжнародна доставка. Нова пошта Глобал, що входить в групу Нова пошта, за цей період доставила понад 2,4 млн посилок і вантажів, що в 2 рази більше, ніж за аналогічний період минулого року. Зростання обумовив розвиток співробітництва з китайською Cainiao, американською iHerb, а також зростанням кількості відправлень із магазинів Китаю, Великобританії, США та Польщі через сервіс NP Shopping.

У 2020 році Нова пошта продовжує розширювати свою мережу, відкриваючи нові зручні відділення переважно в селах. У жовтні компанія відкрила своє 7-тисячне відділення в Україні.

Мережа компанії нараховує вже 7145 відділень, з яких 5600 – це партнерські відділення, відкриті за франшизою. Більше 4000 з них – в селах. Це означає, що кожне сьоме село в Україні вже має відділення Нової пошти. Отже його жителі можуть як продавати споживачу свої вироби та фермерські товари, так і купувати продукти, товари, ліки, медичні засоби онлайн, отримуючи їх біля дому.

«У 2020 році, незважаючи на карантин, Нова пошта розширила свою мережу. Ми сфокусувалися на маленьких містечках та селах. Адже для нас дуже важливо надавати якісний сервіс доставки всім українцям, де б вони не проживали – в мегаполісі чи селі, – коментує Олександр Бульба, CEO Нової пошти. – За цей рік ми вже відкрили 1300 нових відділень. Тобто в середньому Нова пошта відкривала по 5 відділень на день, 4 з яких – у селах, де раніше компанія не була представлена».

Оновлені тарифи на послуги компанії «Нова Пошта» по Україні наведені в дод. Г.

Зараз особливо актуальною для українців стала можливість відправляти і забирати посилки на українських курортах, адже через карантинні обмеження більшість жителів нашої країни віддають їм перевагу для відпочинку. За минулі роки були відкриті відділення Нової пошти на основних курортах України, а цього року компанія ще більше розширила свою мережу у місцях відпочинку. Зокрема, відділення з'явилися у Генічеській гірці (Херсонська область), Миколаївці, Приморському (Одеська область), Татарові (Івано-Франківська область), Орявчику (Львівська область) тощо. Загалом Нова пошта вже працює у понад 100 курортних населених пунктах.

Лідером з розширення мережі стала Івано-Франківська область, де з початку року з'явилося більше сотні нових відділень. До ТОП-5 областей також увійшли Львівська, Одеська, Запорізька та Рівненська області.

Навесні Нова пошта почала розвивати власну мережу поштоматів. Наразі по всій країні вже працює понад 1600 поштоматів.

Українці стали активніше замовляти не лише всередині країни, але й за кордоном. Зростання кількості посилок, замовлених за допомогою сервісу NP Shopping з США склало 20%, з Великобританії – 86%. Доставки з Польщі виросли в 3 рази (рис. 2.4).

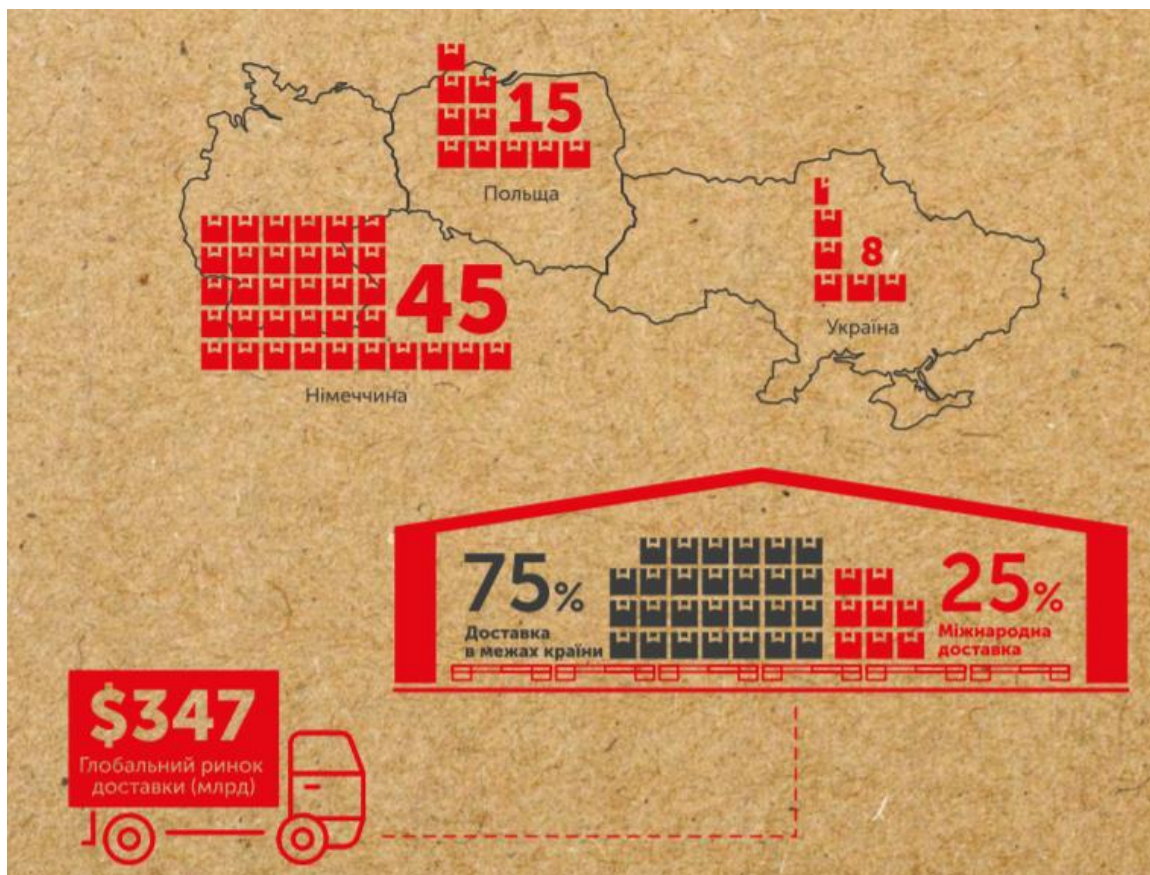


Рисунок 2.4 – Ринок доставки України в порівнянні з іншими країнами, кількість посилок на душу населення за рік, шт.

2019-й рік став успішним для та Nova Poshta Moldova – компанія показала суттєве зростання кількості відправлень. Клієнтів стало більше на 50%. Драйверами зростання стали доставка в будь-яку точку країни, прискорення доставки, залучення нових великих бізнес-клієнтів. Це дозволило суттєво покращити клієнтський досвід та підвищити рівень задоволеності послугами компаній.

«Швидка і надійна доставка в Молдові допомагає розвиватися місцевим інтернет-магазинам – клієнти стали частіше замовляти онлайн, – говорить

Олена Стьопіна, директор «Нова Пошта Міжнародні Операції». – Кількість доставок Nova Poshta Moldova за півроку зросла в два рази». Як і в Україні, одним з ключових сегментів для «Нова Пошта» в Молдові є e-commerce. Це ринок, що розвивається, на ньому є вільні ніші. Тому, задача Nova Poshta Moldova – створення ефективної логістичної інфраструктури, яка буде сприяти розвитку онлайн-торгівлі.

Компанія продовжує розширювати перелік послуг як для доставок всередині країни, так і для міжнародних відправлень і займуться впровадженням діджитал-інструментів, які вже гарно показали себе в Україні.

Основними показниками, що показують якість обслуговування клієнтів компанії Нова Пошта є:

1. Вантаж без пошкоджень – частка не пошкоджених вантажів в загальній кількості відправлень. Для його розрахунку компанія порівнює кількість вантажів, які не були пошкоджені, з загальною кількістю прийнятих до відправлення вантажів за місяць.

2. Вантаж без втрат – частка невтраченого вантажу в загальній кількості відправлень. Для його розрахунку порівнюється кількість вантажів, які не були загублені, з загальною кількістю прийнятих до відправлення вантажів за місяць.

3. Своєчасно до відділення – своєчасність прибуття вантажу у відділення. Для його розрахунку порівнюється розрахункова дата прибуття вантажу в експрес-накладній з датою фактичного фіксування вантажу сканером у відділенні.

4. Своєчасно до дверей – своєчасність здійснення адресної доставки. Для його розрахунку компанія порівнює розрахункову дату прибуття вантажу в експрес-накладній на адресу одержувача з датою доставки вантажу клієнту.

5. Своєчасно забраний вантаж – своєчасність здійснення адресного забору вантажу. Для його розрахунку компанія порівнює зазначену клієнтом дату забору вантажу в заявці з датою виконання заявки.

6. CSI Задоволеність сервісом – рівень задоволеності сервісом клієнтів «Нова пошта». Розраховується за допомогою випадкової репрезентативної




вибірки клієнтів, які відвідували відділення «Нова пошта». Шляхом телефонного опитування за допомогою автоінформатора. Кожен з опитаних оцінює задоволеність за шкалою від 0 до 9 балів.

7. NPS Готовність рекомендувати – готовність рекомендувати компанію «Нова пошта» своїм друзям і знайомим. Розраховується за допомогою випадкової репрезентативної вибірки від загальної кількості активних клієнтів. Шляхом телефонного опитування за допомогою автоінформатора. На основі отриманих оцінок всі споживачі поділяються на 3 групи: 8-9 балів – «прихильники», 7 балів – «нейтралі», 0-6 балів – «критики».

$NPS = \text{частка прихильників} - \text{частка критиків}$ .

На сьогоднішній день компанія Нова пошта має наступні значення показників якості обслуговування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники якості обслуговування клієнтів компанії «Нова Пошта» [30]

| № | Показник   | Од. виміру | Значення |        |            |
|---|--|------------|----------|--------|------------|
|   |  |            | 2019     | 2020   | Відхилення |
| 1 | 2  | 3          | 4        | 5      | 6          |
| 1 |  Вантаж без пошкоджень        | %          | 99,97    | 99,96  | -0,01      |
| 2 |  Вантаж без втрат             | %          | 99,997   | 99,997 | 0          |
| 3 |  Своєчасно до відділення      | %          | 96,25    | 92,71  | -3,54      |
| 4 |  Своєчасно до дверей          | %          | 95,56    | 86,90  | -8,66      |
| 5 |  Своєчасно забраний вантаж    | %          | 99,94    | 97,90  | -2,04      |
| 6 |  CSI Задоволеність сервісом   | бали з 10  | 8,64     | 8,63   | -0,01      |
| 7 |  NPS Готовність рекомендувати | %          | 77       | 70     | -10        |

Середній показник NPS за 2018 рік виріс із 58 до 66%, а у 4 кварталі досяг 72%. Покращився CSI (показник задоволеності сервісом) – із 8,17 балів у 2017

році до 8,42 балів із 10 у 2018. Посилки стали доставлятися в середньому на 50 хвилин швидше.

За результатами 2019 року середній показник готовності рекомендувати компанію (NPS) зріс с 73 до 77%, а показник задоволеності сервісом (CSI) складає 8,64 з 10 можливих.

Тепер проаналізуємо основні фінансові показники діяльності компанії «Нова Пошта» за останні роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні фінансові показники діяльності «Нова Пошта» [30]

| № | Фінансові показники  | Роки |       |       |       |       |       |       |       |
|---|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   |  | 2012 | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
| 1 | 2  | 4    | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    |
| 1 | Доходи (виручка від реалізації товарів та послуг), млн. грн. | 6451 | 11670 | 16905 | 34986 | 39984 | 52051 | 65224 | 89618 |
| 2 | Відсоток зміни доходів, %                                    | -    | 80,9  | 44,9  | 107   | 14,3  | 30,2  | 25,3  | 37,4  |
| 3 | Сумарні витрати, млн. грн.                                   | 6041 | 10827 | 16491 | 33384 | 37525 | 49328 | 61330 | 83531 |
| 4 | Відсоток зміни сумарних витрат, %                            | -    | 79,2  | 52,3  | 102,4 | 12,4  | 31,5  | 24,3  | 36,2  |
| 5 | Чистий прибуток, млн. грн.                                   | 410  | 844   | 414   | 1602  | 2459  | 2723  | 3894  | 6086  |
| 6 | Відсоток зміни чистого прибутку, %                           | -    | 105,6 | -50,9 | 286,9 | 53,5  | 10,7  | 43,0  | 56,3  |

Для кращого розуміння їх динаміки, представимо дані табл. 2.3 у вигляді діаграми (рис. 2.5).

Як ми бачимо, кризові 2013-2014 роки також позначились на діяльності компанії – темпи зростання доходу знизились і прибуток впав на 50%. Проте вже в 2015 році компанія «Нова Пошта» змогла подолати дану ситуацію і збільшила свій чистий прибуток майже в 4 рази.

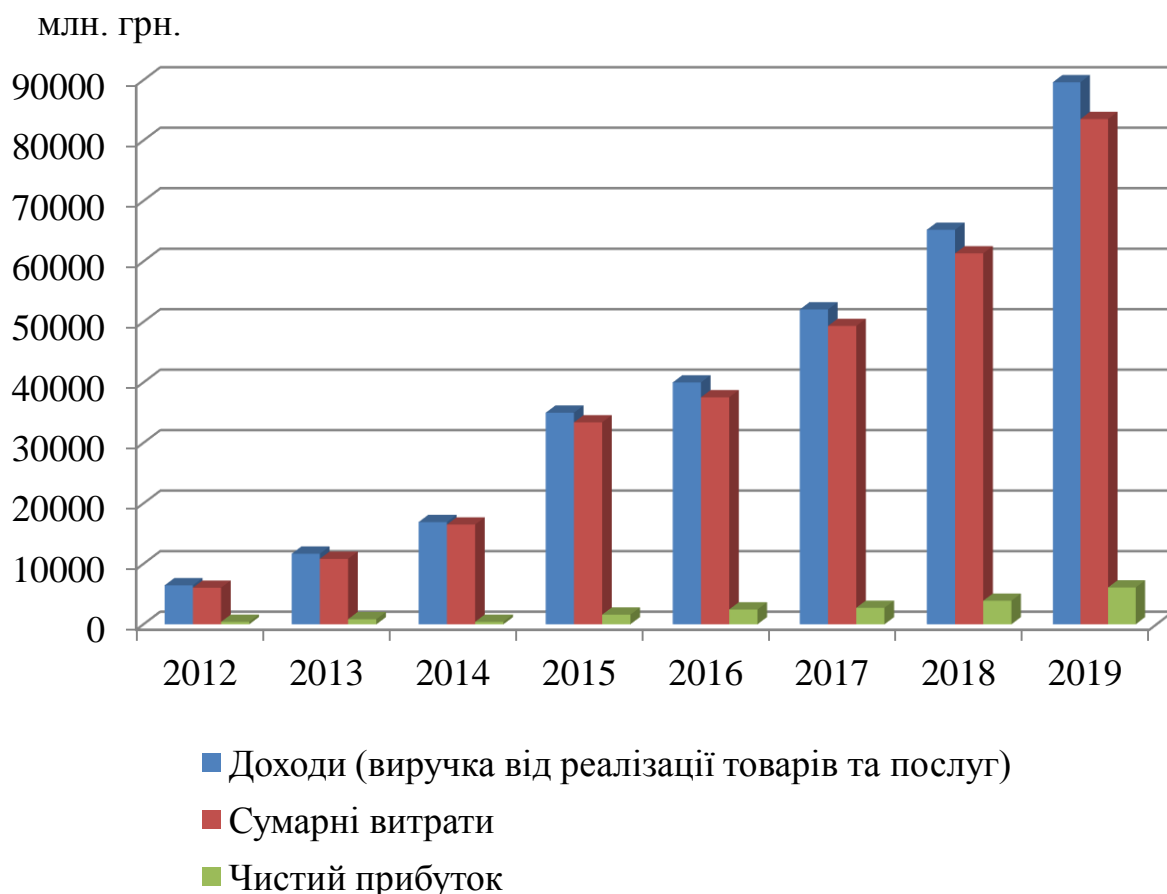


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних фінансові показники діяльності компанії «Нова Пошта»

За 2018 рік група компаній «Нова Пошта» перерахувала до бюджетів усіх рівнів понад 3 млрд. грн. податків і зборів, що на 43% більше, ніж за попередній рік. За перше півріччя група компаній «Нова Пошта» перерахувала в бюджети всіх рівнів більше 2 млрд. грн податків та зборів – на 35% більше, ніж за минулий рік.

Таким чином, можемо стверджувати, що компанія «Нова Пошта» є лідером на ринку України в своєму сегменті, яка не лише показує прибуткову діяльність, а й є піонером в галузі кур'єрської доставки, впровадження нових послуг та якості обслуговування своїх клієнтів.

### 2.3 Аналіз процесу обслуговування клієнтів компанії «Нова пошта»

Компанія «Нова Пошта» у клієнтів асоціюється із: швидкою доставкою; високою вартістю за надання послуг; великою мережею відділень; зручністю автоматизацій інтеграцією різних сервісів (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Основні критерії клієнтів при виборі «Нової Пошти»

Проведене дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» дозволило скласти SWOT-аналіз (рис. 2.7), який міг би оцінити можливості компанії та вплив зовнішніх фактів на її діяльність.

Кожне з полів матриці SWOT розглядає всі параметри компанії і виділяє ті, які будуть інтегровані в процес управління поведінкою підприємства.

Поле «Переваги Перевагами компанії є надання якісних послуг та обслуговування з орієнтацією на потреби споживачів. Гнучка цінова політика допоможе компанії розширити частку в сегменті та впровадити нові види послуг. Важливим фактором є те, що ТОВ «Нова Пошта» – це досвідчений поштовий оператор.

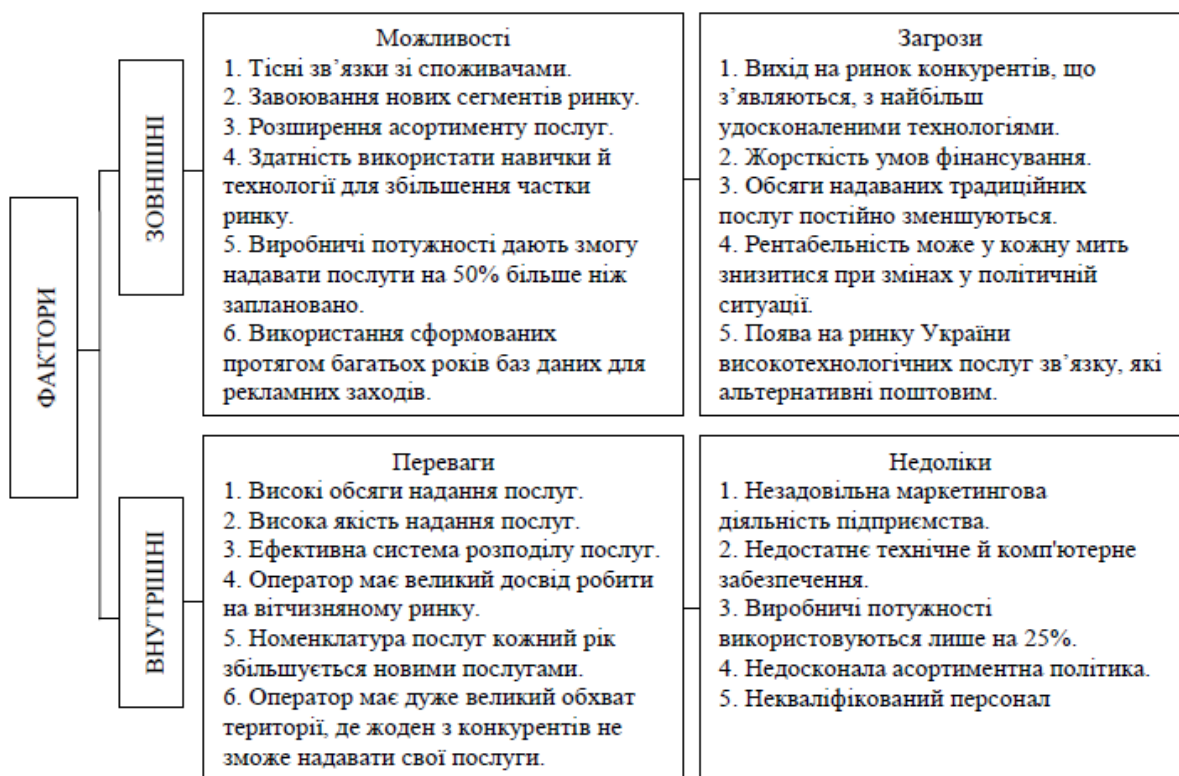


Рисунок 2.7 – SWOT-аналіз компанії ТОВ «Нова Пошта»

Поле «Загрози». Вихід на нові зарубіжні ринки може вплинути на зміну цін на послуги, а також на частку національного ринку поштових послуг.

Загрозливими факторами для ТОВ «Нова Пошта» також є поява нових конкурентів більш привабливих для клієнтів. Тому, ТОВ «Нова Пошта» потрібно постійно удосконалювати свої технології для збереження конкурентоспроможності.

Поле «Можливості». За допомогою досить тісних зв'язків з основними споживачами послуг, а також здатністю використовувати свої навички, можна забезпечити достатню логістичну діяльність підприємства. За рахунок виходу на нові ринки та вибір найбільш вигідних маршрутів міжнародних вантажних автомобільних перевезень, а це означає, збільшення прибутку у майбутньому, можна провести модернізацію й установлення технічного й комп'ютерного забезпечення, впровадження сучасних інформаційних систем моніторингу руху транспорту, побудову транспортного маршруту тощо. Також можливостями для

ТОВ «Нова Пошта» є ефективна маркетингова діяльність компанії (розширення ринку, модернізація обладнання, комп'ютерні технології).

Поле «Недоліки». Збільшення конкурентних підприємств на зарубіжних ринках з більш удосконаленими технологіями, а також недостатня логістична підтримка ТОВ «Нова Пошта» можуть привести до втрати підприємством значної частки ринку поштових послуг. Тобто недоліками для ТОВ «Нова Пошта» є фірми-конкуренти з сучасними технологіями.

SWOT-аналіз ТОВ «Нова Пошта» визначив, що компанія має стабільні лідируючі позиції на ринку послуг з експрес-доставки товарів. На даний момент ТОВ «Нова Пошта» має досить стабільні позиції на ринку. За оцінками експертів, ринок послуг експрес-доставки в Україні є одним з найперспективніших і динамічніших в Україні, а компанія «Нова Пошта» завдяки своєму досвіду, клієнтоорієнтованості і доступності поза сумнівом збільшуватиме свою долю на національному та міжнародному ринку.

Як зазначено в літературі, реінжиніринг бізнес-процесів потрібен в наступних випадках:

- коли компанія знаходиться на межі: високі ціни і/або низька якість товарів/послуг, незадовільний рівень сервісу тощо не дозволяють конкурувати з іншими компаніям, а отже потрібно застосувати радикальні заходи;

- на даний момент компанія проблем не відчуває, але прогнозує їх появу (нові конкуренти, зміни вимог клієнтів, економічна ситуація, тощо);

- компанія є лідером ринку, яка веде агресивну політку, що не має проблем на даний момент і за прогнозами в найближчому майбутньому. Але на вона і компанія-лідер, бо має постійно знаходитися в русі та прагнути до постійного покращення своєї діяльності.

Саме третій варіант підходить для компанії «Нова Пошта». Тому ми можемо запропонувати їх проведення реінжинірингу бізнес-процесів задля більшого задоволення запитів клієнтів, підвищення якості їх обслуговування та підтримання лідерських позицій на ринку.

## 2.4 Висновки до розділу 2

В даному розділі було проведено аналіз діяльності служби доставки «Нова Пошта» на ринку України. Компанія «Нова Пошта» – це заснована у 2001 році українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу.

Мережа «Нова Пошта» наразі складається з більш ніж 6000 відділень, а кількість відправлень тільки за 2019 рік перевищила 200 млн.

Основний драйвер зростання ринку експрес-доставки – великий і середній e-commerce. Протягом 2018 роки онлайн-магазини оформили в «Нова Пошта» 36 млн. посилок, з яких 2,7 млн. посилок бузи з-за кордону. Nova Poshta International, що входить до групи «Нова Пошта», відзначає зростання доставок із США у два, а з Європи – у 3,5 рази.

За результатами 2019 року середній показник готовності рекомендувати компанію (NPS) виріс до 73% в червні 2019-го, а показник задоволеності сервісом (CSI) досягнув 8,7 балів з 10 можливих.

Таким чином, можемо стверджувати, що компанія «Нова Пошта» є лідером на ринку України в своєму сегменті, яка не лише показує прибуткову діяльність, а й є піонером в галузі кур'єрської доставки, впровадження нових послуг та якості обслуговування своїх клієнтів.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОВЕДЕННЯ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»

#### **3.1 Виявлення «вузьких місць» в процесі обслуговування клієнтів компанії «Нова Пошта»**

Відповідно до етапів реінжинірингу бізнес-процесів, які були розглянуті в першому розділі, перш за все потрібно виявити проблеми або «вузькі місця» в існуючому процесі обслуговування клієнтів.

Згідно специфіки діяльності компанії «Нова Пошта», таких основних процесів буде два, а саме:

- відправлення замовлень;
- отримання замовлень.

Розглянемо їх більш детально.

##### **1. Відправлення замовлень.**

Відправити замовлення можна декількома способами:



- відправити з відділення;
- відправити з адреси.

Відправка з відділення складається з етапів, наведених в табл. 3.1.

Правила пакування відправлень. 99,95% посилок доставляються цілими і неушкодженими. Але деяким щастить менше. Це трапляється тому, що не всі відправлення правильно запаковані. Компанія «Нова Пошта» придумала прості пам'ятки та відеоінструкції про правильну упаковку найтендітніших товарів. Клієнти можуть ознайомитися із ними, щоб зберегти всі відправлення цілими. Або можна просто передати відправлення співробітникам відділень – вони просто спеціалісти правильного пакування.



Таблиця 3.1 – Основні етапи процесу відправлення з відділення



| № | Назва етапу                   | Схематичне зображення   | Описання етапу   |
|---|-------------------------------|---|--|
| 1 | 2                             | 3   | 4  |
| 1 | Вибір відділення              |    | Потрібно обрати найближче відділення, яке підходить для оформлення відправлення. При цьому варто звернути увагу, що поштове відділення приймає відправлення вагою до 30 кг, а вантажне - без обмежень за вагою.  |
| 2 | Вибір способу пакування       |    | Потрібно обрати спосіб пакування відправлення:<br>– за допомогою працівника відділення, скориставшись додатковою послугою «Пакування»;<br>– самостійно відповідно до правил пакування і правил визначення ваги відправлення.   |
| 3 | Надання необхідної інформації |    | Потрібно звернутися до співробітника відділення «Нова пошта» й надати йому інформацію, необхідну для оформлення відправлення, а саме:<br>– ПІБ, адресу та мобільний телефон Відправника;<br>– місто доставки відправлення;<br>– ПІБ, адресу та мобільний телефон Одержувача;<br>– опис відправлення;<br>– оголошену вартість;<br>– додаткову послугу (замовляється за необхідністю);<br>– платника послуги (Відправник чи Одержувач);<br>– форму розрахунку.<br>Точну вагу і габарити відправлення розраховує співробітник «Нова пошта». |
| 4 | Надання карти Клієнта         |  | За наявності карти Клієнта (якщо клієнт є учасником Програми «Збільшуй можливості»), необхідно надати цю карту.  |
| 5 | Оплата послуги                |  | Якщо платником є відправник, то потрібно оплатити послуги.   |
| 6 | Отримання експрес-накладної   |  | Потрібно отримати від оператора відділення експрес-накладну (ЕН), в якій зазначено орієнтовну дату доставки відправлення і вартість послуг.  |
| 7 | Зберігання експрес-накладної  |  | Потрібно зберігати ЕН до моменту отримання відправлення Одержувачем.   |

Відправка з адреси складається з етапів, наведених в табл. 3.2.

Особливості надання послуги відправлення з адреси Відправника:

- відправник повинен переконатися, що його відправлення не входить до заборонених для відправлення речей;
- у кур'єра має бути можливість дістатися до адреси Відправника пішки (якщо відправлення важить менш ніж 30 кг) або під'їхати автомобілем (якщо відправлення більше ніж 30 кг);
- якщо вага відправлення становить більше ніж 30 кг, Відправник зобов'язаний самостійно забезпечити завантаження відправлення в кузов автомобіля кур'єра;
- час передачі відправлення кур'єрові має становити:
  - до 10 хв. – для відправлень до 30 кг;
  - до 15 хв. – від 30 до 500 кг;
  - до 20 хв. – від 500 кг і більше;
- кур'єр забирає відправлення протягом робочого дня з 9:00 до 18:00 у будні та за спеціальним графіком у вихідні та святкові дні;
- також можна замовити додаткові послуги.

Таблиця 3.2 – Основні етапи процесу відправлення з адреси

| № | Назва етапу             | Схематичне зображення   | Описання етапу   |
|---|-------------------------|---|--|
| 1 | 2                       | 3   | 4  |
| 1 | Виклик кур'єра          |  | Для того щоб зробити відправлення з адреси, потрібно вигликати кур'єра за допомогою: <ul style="list-style-type: none"> <li>– мобільного додатку (для цього потрібно натиснути «Виклик кур'єра»);</li> <li>– форми на сайті;</li> <li>– дзвінка до контакт-центру.</li> </ul>  |
| 2 | Упакування відправлення |  | До приїзду кур'єра необхідно запакувати відправлення самостійно (дивіться Правила пакування вантажу та Правила визначення ваги відправлень).<br>Документи, а також дрібні некрихкі відправлення, які не перевищують 1 кг, можна упакувати у безкоштовні фірмові пакети (для 0,5 і 1 кг, в залежності від розмірів та ваги відправлення). |

Закінчення табл. 3.2

| 1 | 2                             | 3   | 4   |
|---|-------------------------------|---|---|
| 3 | Надання необхідної інформації |    | <p>Потрібно звернутися до представника «Нової Пошти» й надати інформацію, необхідну для оформлення відправлення, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ПІБ, адресу та мобільний телефон Відправника;</li> <li>– місто доставки відправлення;</li> <li>– ПІБ, адресу та мобільний телефон Одержувача;</li> <li>– опис відправлення;</li> <li>– оголошену вартість;</li> <li>– додаткову послугу (замовляється за необхідністю);</li> <li>– платника послуги (Відправник чи Одержувач);</li> <li>– форму розрахунку.</li> </ul> <p>Точну вагу і габарити відправлення розраховує співробітник «Нової пошти».</p> |
| 4 | Заповнення експрес-накладної  |    | <p>При оформленні відправлення кур'єр заповнює експрес-накладну (ЕН), визначає орієнтовну дату доставки, за необхідності включає додаткові послуги.</p>   |
| 5 | Оплата послуги                |  | <p>Відправник може оплатити вартість послуг такими способами:</p> <p>Онлайн:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– у мобільному додатку;</li> <li>– на сайті компанії.</li> </ul> <p>Розрахуватися можна як гривнями, так і бонусними балами, які можна отримати за оформленні відправлень у мобільному додатку або бізнес-кабінеті на сайті.</p> <p>Сплатити кур'єру:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– готівкою;</li> <li>– карткою;</li> <li>– Google Pay або Apple Pay.</li> </ul>  |
| 6 | Отримання експрес-накладної   |  | <p>Після оформлення відправлення потрібно отримати від співробітника «Нової пошти» ЕН.</p>  |
| 7 | Зберігання експрес-накладної  |  | <p>Потрібно зберігати ЕН до моменту отримання відправлення Одержувачем.</p>   |

## 2. Отримання замовлень.

Узагальнено, процес отримання замовлення складається з етапів (рис. 3.1).

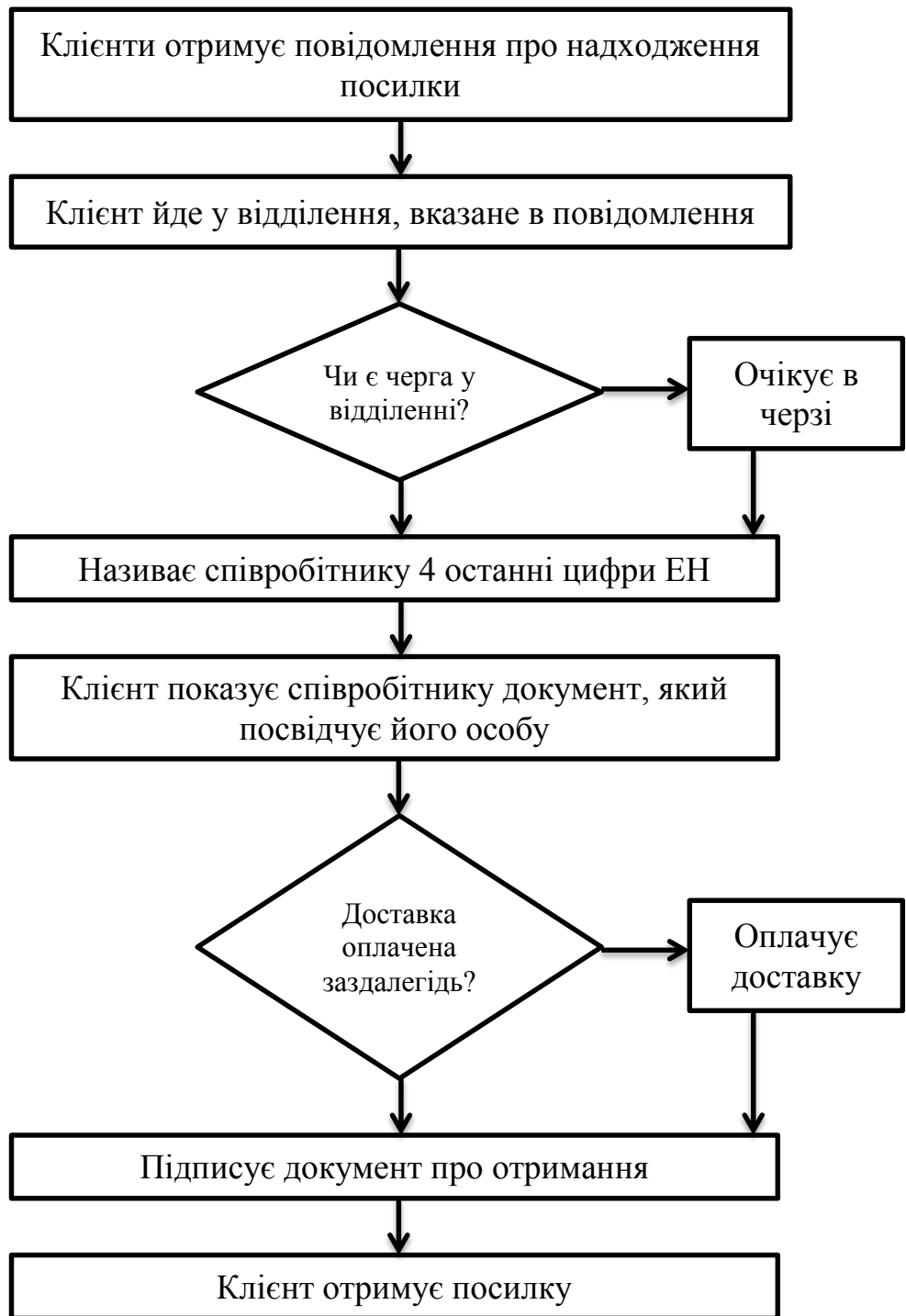


Рисунок 3.1 – Основні етапи процесу отримання замовлення

Проаналізувавши розглянуті процеси, можемо сказати, що основні «вузькі місця» з'являються не через не оптимальність процесів або окремих етапів, а через людський фактор: помилки в упакуванні, помилки в оформленні документів, тривалість введення даних вручну, наявність черг через значну кількість клієнтів або через необхідність виправлення помилок тощо.

Задля ліквідації «вузьких місць» керівництво «Нової Пошти» постійно запроваджує якісь нововведення.

Першим кроком в цьому напрямку стало запровадження мобільного додатку. Перший мобільний додаток компанія «Нова Пошта» запровадила ще у 2012 році. Проте його просуванням ніхто не займався. До 2014 року в цьому додатку було близько 150 000 активних користувачів.

В кінці 2015 року додаток було вирішено повністю змінити, адже технології не стояли на місці, вони сильно змінилися і почали давати більше можливостей. У листопаді 2015 року компанія «Нова пошта» представила новий мобільний додаток під iOS і Android (рис. 3.2).

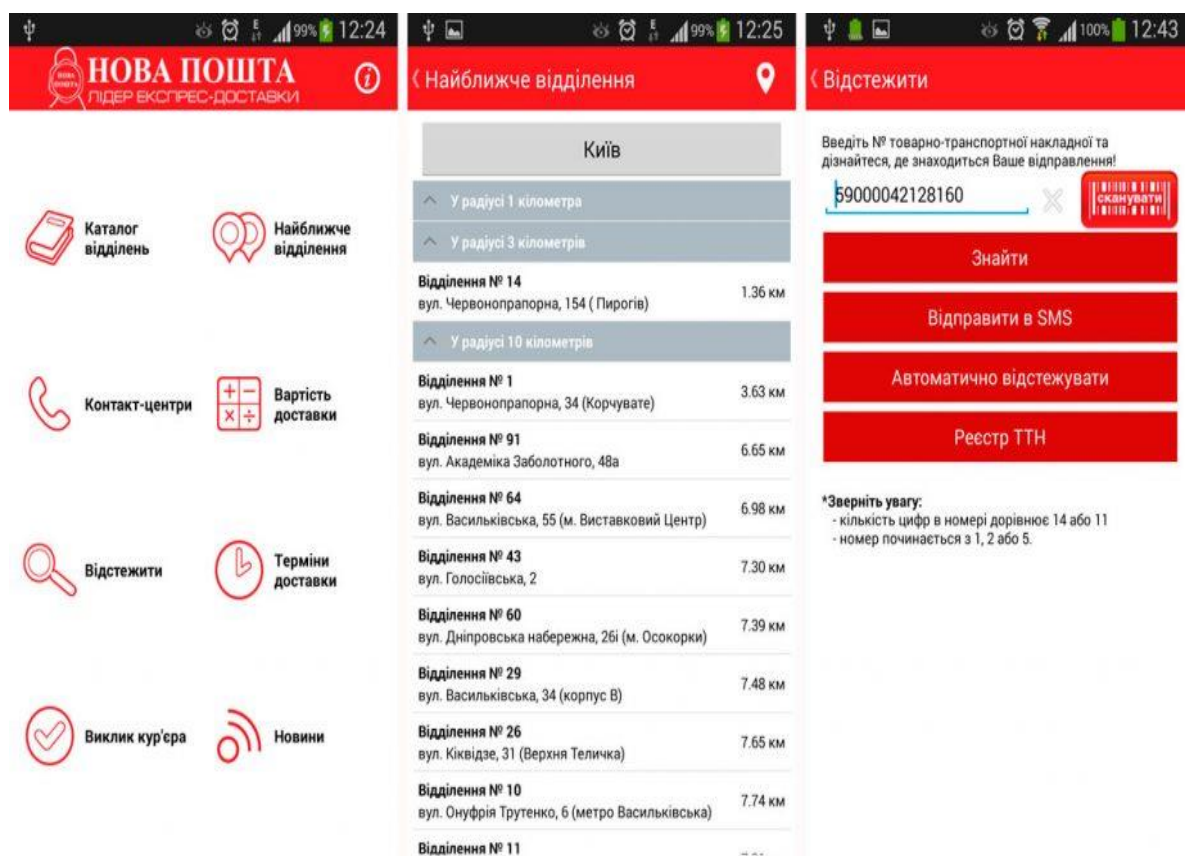


Рисунок 3.2 – Мобільний додаток «Нова Пошта»

Розробники зосередилася на тому, щоб зробити абсолютно новий додаток максимально простим і зручним – з однією ключовою особливістю, яка б виділяла компанію серед конкурентів і взагалі на ринку.

Був проведений детальний аналіз показав, що найпопулярніша послуга в онлайн-каналах компанії – це відстеження посилок: 65% клієнтів взагалі нічим, крім трекінгу, не користуються.

Розробники вирішили максимально спростити саме цю функцію, зробити так, щоб додаток відстежував посилки замість клієнта.

Співробітники компанії зробили складну в реалізації, але просту для своїх клієнтів річ: всі посилки, які клієнти відправляють зі свого аккаунта програми лояльності «Нова пошта», або які їдуть до клієнта, потрапляють в додаток автоматично. За принципом роботи електронної пошти: клієнт бачить увесь вхідний і вихідний трафік.

За його словами представників компанії, на той момент такої реалізації не було ні у кого в світі, аж до середини поточного року вона була унікальна навіть серед зарубіжних аналогів. На розробку нової версії мобільного додатку пішло дев'ять місяців.

Хоча новий додаток був набагато зручніше старого, клієнти «Нової Пошти» неохоче переходили зі старої версії. Розуміючи, що у 150 тис. користувачів старого додатку його заміна може викликати невдоволення, розробники вирішили певний час не закривати версію 1.0 і здійснювати перехід на новий додаток поступово.

Динаміка переводу користувачів на нову версію 2.0 мобільного додатку відбувалася хвилями – 5-10% на місяць. Старий додаток був закритий лише через півроку після запуску версії 2.0.

Наступний 2016 рік став роботою над помилками, які виявилися в новому мобільному додатку. Виправлення технічних помилок та збір фідбеків від користувачів дали свої результати – призначена для користувачів база швидко росла. За перший рік після запровадження нової версії 2.0 вдалося залучити 350 тис. нових користувачів без суттєвих промо акцій. Популяризували новий мобільний додаток лише через власні канали: відділення «Нової Пошти», call-центр, сайт, email-розсилки.

Через три роки після запровадження нової версії 2.0 у додатку вже було 1,7 млн. користувачів, що становило приблизно 25-30% всіх клієнтів «Нової Пошти». На початок 2020 року цих користувачів вже було більше 2 млн.

У новій версії мобільного додатку з'явилося багато можливостей, яких клієнтам не вистачало раніше, а саме (рис. 3.3):

- управління своїми посилками;
- замовлення додаткових послуг (переадресація, зміна даних, повернення);
- оплата послуг за допомогою банківської карти;
- створення відправлення прямо в додатку та інші.

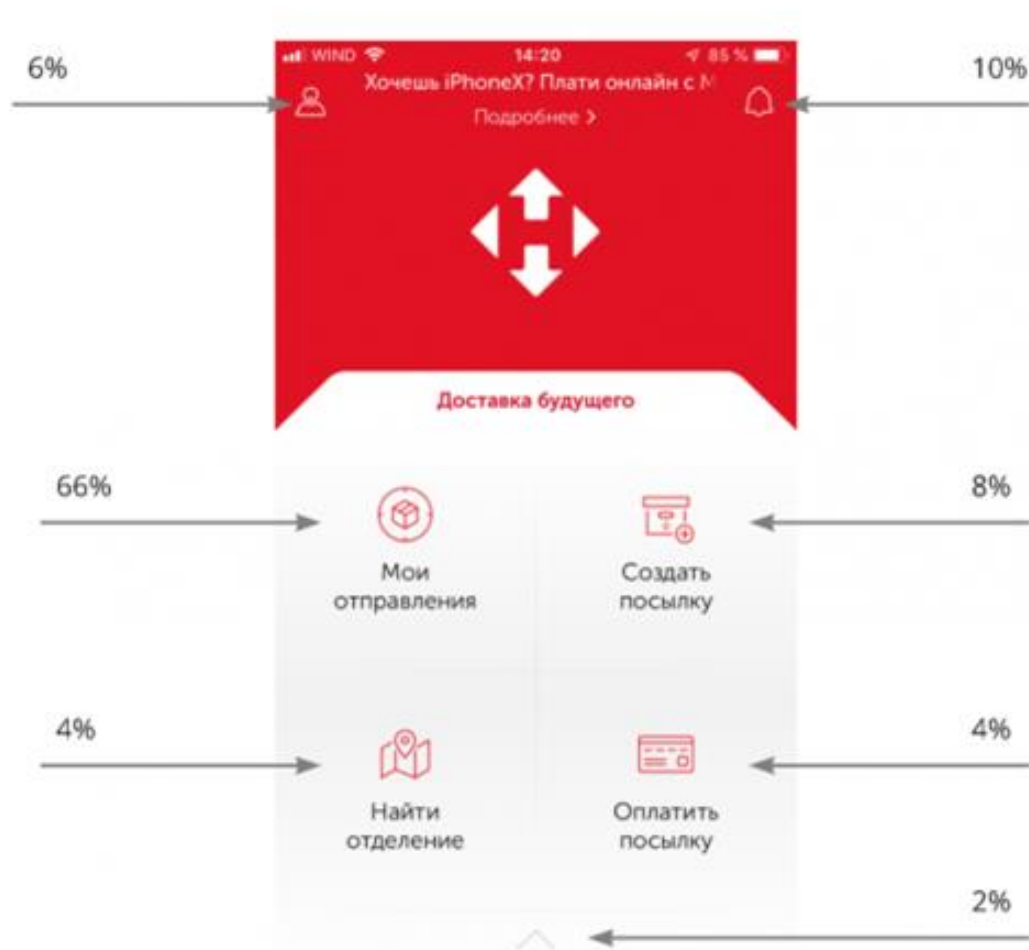


Рисунок 3.3 – Нові функціональні можливості мобільного додатку «Нової Пошти»

Перерахований функціонал був створений і доданий за рекомендаціями користувачів. Відтепер в додатку створюється майже 1 млн. відправлень щомісяця.

Створюючи новий мобільний додаток компанія «Нова Пошта» в першу чергу хотіла надати своїм клієнтам сервіс, який буде перевищувати їх очікування. Компанія «Нова Пошта» прагне мінімізувати контакт клієнта зі співробітниками, дати максимально зручний і зрозумілий цифровий сервіс, щоб клієнти могли займатися своїми звичними справами, а не витрачали час на походи у відділення, підписання заяв тощо.

Супутній ефект, який отримала компанія – це економія власних грошей. Адже якщо клієнти можуть вирішувати всі питання в мобільному додатку, то це зменшує навантаження на відділення, а також на операторів контакт-центру.

У компанії не змогли оцінити економічний ефект від програми в грошових одиницях або конкретних цифрах, проте вважають, що вартість розробки мобільного додатку та його підтримки багаторазово нижче зекономлених для компанії з його допомогою коштів.

Щоб заохотити перехід користувачів на онлайн-послуги, компанія «Нова пошта» запустила мотиваційну програму з використанням бонусів. Наприклад, якщо клієнт самостійно зробив відправлення в мобільному додатку, він отримує 2-2,5 грн. на бонусний рахунок. А якщо об'єднав багато відправлень до реєстру, в разі спрощуючи для компанії їх оформлення (при відправці через реєстр все маркування друкуються відразу по одному коду), то отримує 3-3,5 грн. за кожен експрес-накладну на бонусний рахунок. Накопиченими бонусами в подальшому можна розраховуватися за послуги.

Спочатку в компанії думали просто підлаштувати старий додаток під оновлення після ребрендингу. У підсумку вийшло навпаки: компанії «Нова Пошта» довелося змінюватися під новий мобільний додаток. Щоб реалізовані в додатку функції автоматичного трекінгу, а також інші інновації стабільно працювали, необхідно було змінити внутрішні процеси в компанії, тобто провести їх реінжиніринг.



Наступним рішенням щодо ліквідації «вузьких місць» стало самообслуговування. Самообслуговування – це зручний сервіс, завдяки якому кожен клієнт компанії може стати абсолютно незалежним користувачем і робити відправлення самостійно: швидко та з потрібним комфортом (рис. 3.4).

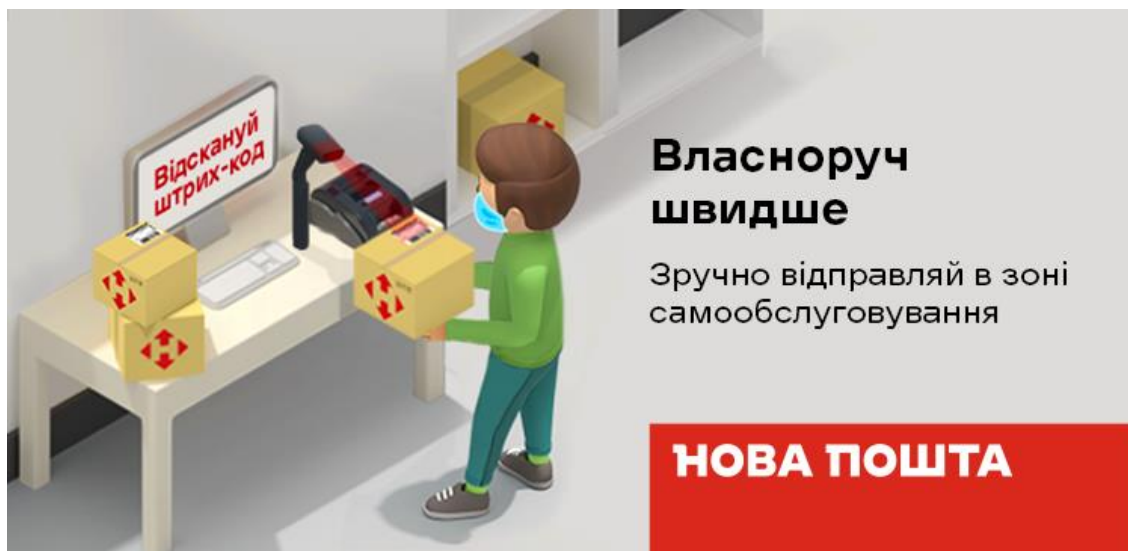


Рисунок 3.4 – Самообслуговування від компанії «Нова Пошта»

Переваги процесу самообслуговування наведені на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Переваги самообслуговування від компанії «Нова Пошта»

Процес користування послугою самообслуговування виглядає наступним чином (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Основні етапи процесу відправлення із самообслуговуванням

| № | Назва етапу                                  | Схематичне зображення   | Описання етапу  |
|---|--|---|---|
| 1 | 2  | 3   | 4   |
| 1 | Упаковка вдома                               |    | Потрібно обрати пакування на <a href="http://shop.novaposhta.ua">shop.novaposhta.ua</a> чи у відділенні, або скористатися Redbox або ж запакувати товари самостійно зі своїх матеріалів |
| 2 | Створення експрес-накладної                  |    | Це можна зробити за допомогою бізнес-кабінету чи за допомогою мобільного додатку.   |
| 3 | Оплата послуги                               |    | Оплату можна здійснити онлайн, безготівково чи бонусами. Також можна вказати платником одержувача посилки.  |
| 4 | Друк та наклеювання маркування               |   | Це можна легко зробити вдома, або ж у відділенні.   |
| 5 | Пошук відділення із зоною самообслуговування |  | Знайти потрібне відділення можна на сайті, в бізнес-кабінеті або за допомогою мобільного додатку.   |
| 6 | Передача відправлення                        |  | Передачу відправлення можна здійснити одним із трьох зручних способів:<br>– у відділенні в зоні самообслуговування;<br>– віддати оператору відділення;<br>– віддати кур'єру.            |
| 7 | Відстеження відправлення                     |  | Рух відправлення можна відстежувати в бізнес-кабінеті чи за допомогою мобільного додатку.   |

Зараз на порядку денному – запровадження версії мобільного додатку 3.0.

За роки роботи додатку 2.0 було зібрано достатньо зворотного зв'язку і даних про поведінку користувачів та інших клієнтів, щоб співробітники компанії усвідомили необхідність перезапуску. За задумом співробітників, це буде абсолютно новий мобільний додаток, з іншими підходами до його розробки, який стане ще простішим для клієнтів.

Основна цільова аудиторія нового мобільного додатку – малий і середній бізнес, але при цьому він також буде спрямований на задоволення запитів приватних клієнтів.

Наступним етапом стане запуск бізнес-кабінету, який спростить взаємини між компанією та її корпоративними клієнтами через автоматизацію.

Третім кроком планується перезапуск сайту. Для того, що «Нова Пошта» могла реалізувати на сайті всю заплановану функціональність, в компанії знову потрібно буде багато чого змінити в бік спрощення, зрозумілості і передбачуваності. Компанія планує серйозно змінювати частину систем трекінгу і повідомлень ще до того, як приступить до роботи над самим сайтом. А отже це передбачає новий реінжиніринг бізнес-процесів.

### **3.2 Пропозиції щодо реінжинірингу бізнес-процесів компанії «Нова Пошта»**

Враховуючи усе вищесказане, нашою проектною пропозицією буде здійснення реінжинірингу бізнес-процесів компанії «Нова Пошта», як основи для запровадження мобільного додатку версії 3.0. Зобразимо схематично усі складові запропонованого реінжинірингу бізнес-процесів для компанії «Нова пошта» (рис. 3.6).

Основою нашого проекту реінжинірингу бізнес-процесів є відкриття відділень нових форматів.

Першим проектом, який у 2021 році готує компанія «Нова Пошта» є відкриття 40 бізнес-відділень. Їх планують відкрити у містах-мільйонниках, а також в обласних центрах та деяких великих районних центрах. Як було зазначено вище, основною цільовою аудиторією нового мобільного додатку має стати малий і середній бізнес. Тому не дивно, що перші пропозиції щодо

реінжинірингу процесу обслуговування будуть стосуватися саме корпоративних клієнтів.

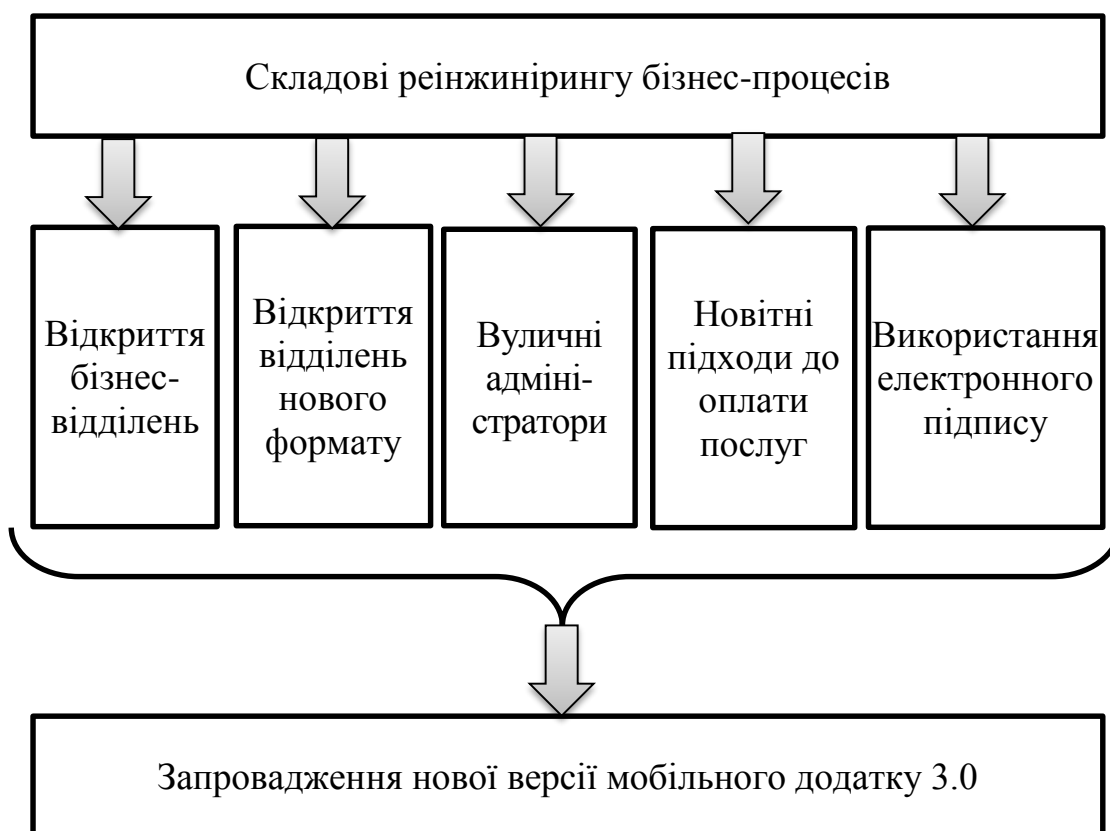


Рисунок 3.6 – Запропонований реінжиніринг бізнес-процесів компанії «Нова пошта»

Відповідно до даного підходу, компанія планує запровадити нову концепцію відділень, які будуть надавати повний спектр послуг для бізнес-клієнтів. Планується, що в майбутньому такі відділення зможуть замінити існуючі вантажні відділення компанії «Нова Пошта».

На сьогоднішній день компанія «Нова Пошта» має багато бізнес-клієнтів. До них відносяться різні гравці ринку електронної комерції, а також великі та малі підприємці, що працюють у різних сферах. Таким чином, дана пропозиція буде досить актуальною. За роки роботи компанія «Нова Пошта» вже добре вивчила потреби бізнес-клієнтів, а також знає специфіку роботи з ними та їх запити. Такі клієнти роблять багато відправок, доставляючи «Новою Поштою»

найрізноманітніші товари – від невеликих ювелірних виробів до великогабаритної побутової або іншої техніки. Бізнес-клієнти дуже цінують свій час і бажають отримувати якісні комплексні послуги швидко та зручно. Весь цей досвід співробітники «Нова Пошта» планують врахувати при розробці концепції своїх нових відділень.

Планується, що приміщення бізнес-відділень будуть поділені на дві частини: фронт-офіс та бек-офіс.

При цьому фронт-офіс також планується поділити на дві зони:

- для оформлення відправлень до 30 кг;
- для оформлення відправлень понад 30 кг.

Бек-офіс планується використовувати для роботи із самими відправленнями. Тут розмістяться зони обробки посилок та вантажів, відділ пакування, а також зона відпочинку для працівників.

У бізнес-відділеннях планується надавати повний спектр послуг, які важливі для бізнесу:

- відправка та отримання посилок;
- відправка та отримання вантажів;
- пакування відправлень;
- фінансові послуги, тощо.

Крім того, у бізнес-відділеннях планується розмістити зони самообслуговування, де клієнти зможуть самостійно швидко оформити своє відправлення.

Також у планах запровадити послугу експрес-драйв – надати клієнтам можливість отримувати послуги «Нової Пошти» безпосередньо на парковці, навіть без відвідування відділення.

Планується, що відділення будуть трьох розмірів: 800, 1100 та 1400 кв. м. Відділення площею 800 кв. метрів планується відкрити у районних та деяких обласних центрах, більші відділення – у містах-мільйонниках та великих обласних центрах.

Наступним проектом компанії «Нова Пошта», яке призведе до реінжинірингу її бізнес-процесів стане відкриття відділень для приватних клієнтів нового формату. Основою даного нового формату ми пропонуємо зробити поділ клієнт потоків задля більш якісного їх обслуговування (рис. 3.7).

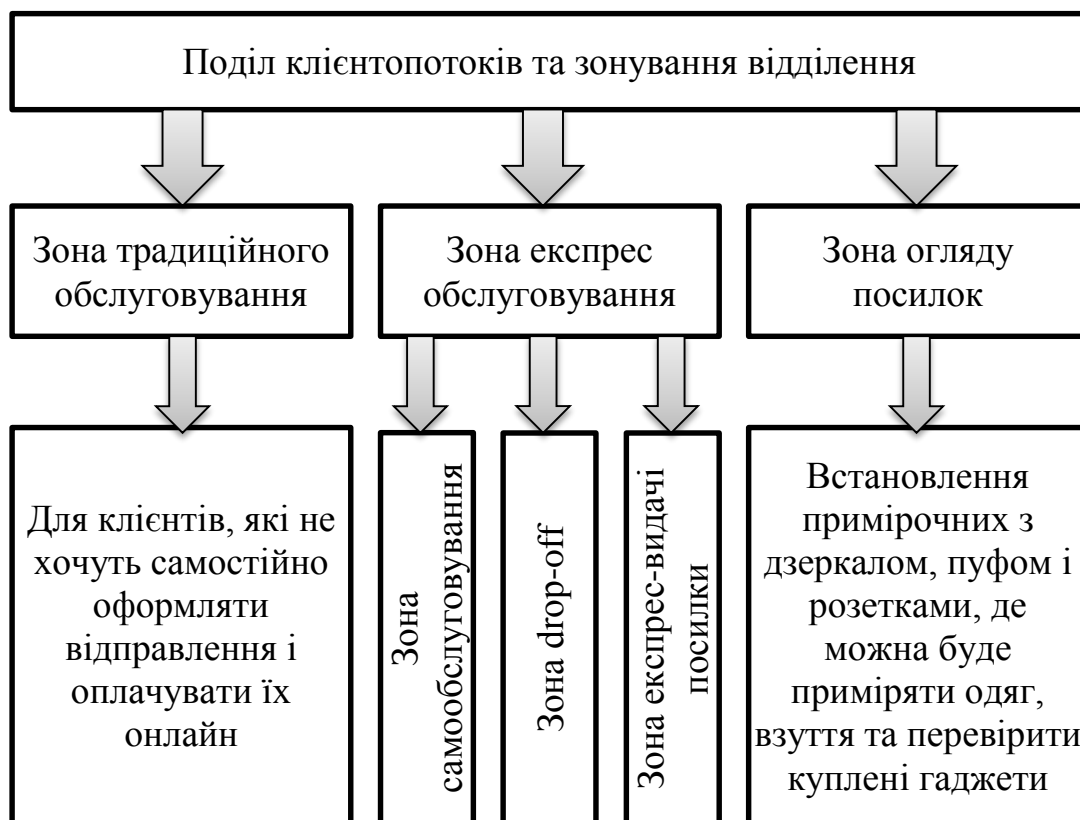


Рисунок 3.7 – Рекомендації щодо розподілу клієнт потоків у відділеннях нового формату

Отже, згідно наших пропозицій, кожен клієнт буде отримувати саме те обслуговування, яке він бажає отримати.

Клієнти, які бажають мобільності та швидкого обслуговування буде виділена зона експрес-обслуговування, в якій:

- можна буде самостійно запакувати і оформити відправлення: підібрати правильну упаковку, створити експрес-накладну в мобільному додатку, надрукувати наклейку тощо. Після цього відправлення можна буде залишити в зоні drop-off – звідти її забере співробітник для відправки;

– можна вже прийти до відділення із посилкою, яка заздалегідь була упакована і оформлена онлайн. При цьому її просто можна буде залишити в зоні drop-off, що зведе тривалість процедури відправки до мінімуму;

– можна буде швидко забирати посилки, які були оплачені онлайн або відправником.

Клієнти, які звикли до традиційного обслуговуванні і не бажатимуть його змінювати, будуть обслуговуватися в окремій зоні, де співробітники «Нової Пошти» нададуть їм високоякісне обслуговування. Для цієї категорії клієнтів також з'являться певні поліпшення, які прискорять процес обслуговування.

І, нарешті, третю зону пропонується облаштувати для клієнтів, які здійснюють покупки в інтернет-магазинах. Задля покращення їх обслуговування пропонується встановити примірочні із дзеркалами, де клієнти зможуть спокійно приміряти придбаний одяг або взуття і відразу прийняти рішення про його прийом або відмову від посилки

Це значно спростить роботу «Нової Пошти» у разі відмови від посилки, адже клієнту не потрібно буде другий раз приходити до відділення і оформлювати відправлення товару, який не підійшов. Крім того, це допоможе підвищити продажі інтернет-магазинів, адже клієнт зможе відразу «оцінити» товар. Це, в свою чергу, вплине на збільшення обсягів посилок, які буде пересилати компанія «Нова Пошта».

Наразі компанія «Нова Пошта» вже запускає в бета-версії київське відділення №285, яке отримає ряд змін в порівнянні з традиційними пунктами. Зовнішній вигляд нового формату відділення показано на рис. 3.8 та 3.9.

За словами одного із співвласників «Нова Пошта», вони тільки почали тестувати цей формат. І, звичайно, в процесі тестування будуть виявлятися певні недоліки. Це допоможе відразу спробувати їх виправляти. Крім того, важливим буде отримувати зворотний зв'язок від клієнтів.

Як наслідок всесвітньої пандемії, група компаній «Нова пошта» в середині 2020 року запровадила в своїх відділеннях нову посаду адміністраторів, які обслуговують клієнтів на вулиці з уже сплаченими посилками.



Рисунок 3.8 – Зовнішній вигляд відділення нового формату



Рисунок 3.9 – Зона огляду посилки у відділеннях нового формату

Перевагам даного нововведення є те, що тепер клієнти, які прийшли отримати заздалегідь оплачену посылку, можуть не заходити до відділення. Аадміністратор на вулиці сам підійде до них, проведе ідентифікацію й здійснить видачу посылки. Оплатити посылку можна також безпосередньо на вулиці за допомогою мобільного додатку «Нової Пошти».



Таким чином, компанія «Нова Пошта» прагне обмежити кількість клієнтів, які можуть перебувати всередині відділення, у зв'язку з посиленими карантинними заходами. Це нововведення допоможе уникнути скупчення людей у чергах, особливо в години пік.

На перших етапах клієнтів на вулиці обслуговували майже 500 адміністраторів відділень по всій Україні. Залежно від кількості клієнтів цю функцію можуть виконувати один або два співробітники.

Адміністратори працюють на вулиці за температури від +10° і за сприятливих погодних умов. Обслуговування клієнтів на вулиці триває протягом усього робочого дня. Адміністратори забезпечені засобами індивідуального захисту: масками, рукавичками та антисептиками.

За даними компанії, під час вибору відділень, в яких необхідно було запровадити дану посаду адміністратора, «Нова Пошта» керувалася обігом відділення, кількістю працівників у відділенні, а також відсотком відправлень на отримання.

На початок 2021 року вуличні адміністратори «Нової пошти» вже видали клієнтам два мільйони посилок з моменту повного запуску послуги у липні. Наразі вуличні адміністратори обслуговують клієнтів у 840 найбільш завантажених відділеннях компанії у різних містах України. Нововведення показало свою ефективність, тому цю посаду було введено на постійній основі.

Як працюють вуличні адміністратори:

1. Адміністратор знаходиться у приміщенні біля входу у відділення.
2. Коли підходить клієнт, який хоче забрати посылку, адміністратор виходить на вулицю, сканує його ідентифікаційну карту у мобільному додатку або запитує номер накладної.
3. Після цього адміністратор йде до відділення і виносить посылку безпосередньо клієнту на вулицю.

Важливо: отримати посылку на вулиці, не заходячи до відділення, можуть лише ті клієнти, у яких вона передплачена або якщо вони здійснять оплату безпосередньо біля входу через мобільний додаток «Нової Пошти».

Також навесні 2021 року компанія «Нова Пошта» передбачила цілу низку заходів, щоб клієнти почували себе максимально безпечно:

- ввели формат вікна нічної аптеки у майже 600 відділеннях;
- прискорили процес ідентифікації клієнтів через додаток Дія та POS-термінали Ощадбанку;
- вдосконалили мобільний додаток, через який клієнти зручно і швидко можуть оформити та оплатити посилки;
- збільшили кількість зон самообслуговування у відділенні;
- розширили кількість вуличних адміністраторів.

Окрім зазначених нововведень, реінжиніринг бізнес-процесів вимагає також запровадження нових підходів до оплати послуг.

У компанії «Нова пошта» тепер пропонують клієнтам скористатися новою і зручною послугою оплати посилок – «Автосписання». Це дозволить в автоматичному режимі знімати певну суму з банківської карти. Таким чином, клієнти набагато швидше зможуть оформити і сплатити відправку посилки.

Дана послуга прискорить процес перебування клієнтів у відділеннях і зменшить ризик поширення коронавірусної інфекції.

Щоб скористатися послугою «Автосписання», необхідно в додатку «Нової пошти» відкрити меню «Карти», вибрати банківську карту, з якої оператор буде списувати гроші за доставку посилки в автоматичному режимі.

Під час відправки (якщо доставку оплачує відправник) або отримання вантажу потрібно буде лише озвучити оператору спосіб оплати «Автосписання». Необхідна грошова сума буде списана автоматично, клієнтові не доведеться чекати підтвердження оплати.

З 22 лютого 2021 року було запроваджено ще одне нововведення – відправники посилок можуть оформити отримання грошового переказу за свій товар на банківську карту прямо у відділенні. Раніше така можливість була доступна клієнтам тільки, якщо вони самостійно оформляли відправку через мобільний додаток або бізнес-кабінет. При цьому клієнти, які відправляли посилки з відділень, могли отримати гроші за товар лише готівкою у відділенні.

Тепер електронний грошовий переказ відправник може оформити у відділенні за допомогою оператора, безпосередньо перед відправкою товару.

Процес виглядає наступним чином (рис. 3.10).

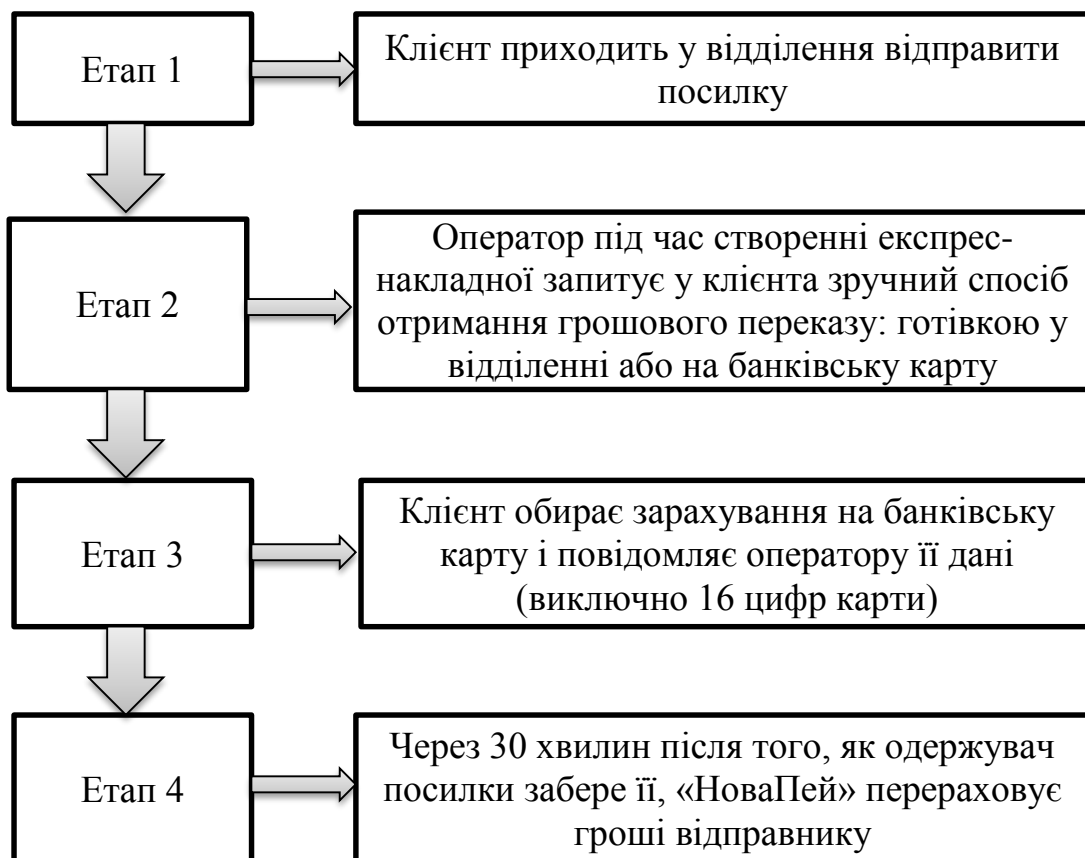


Рисунок 3.10 – Процес грошового переказу за свій товар на банківську карту

Максимальна сума одного переказу на одну карту або всіх перерахувань за день становить 29 999,99 грн., за місяць – 249 999,99 грн. Тобто, клієнт може отримати не більше 20 зарахувань на добу і не більше 100 на місяць.

Ще одним нововведенням повинно стати використання електронного підпису співробітниками компанії.

Фінансова компанія «НоваПей», що входить до групи компаній «Нова Пошта», планує реалізувати масштабний проєкт цифрової трансформації у відділеннях «Нової пошти». Відповідно до цього проєкту планується забезпечити понад 14 тис. операторів-касирів електронними підписами. Це глобальна оптимізаційна зміна, яка дозволить їм більше не витратити час на

рутинну роботу, і у них звільнитися більше часу для клієнтів. Завдяки цій інновації планується значно пришвидшити процес обслуговування клієнтів.

Щодня співробітники «Нової пошти» у відділеннях повинні супроводжувати документацію по касових операціях. Для цього кожен документ (касові ордери та книги) потрібно роздрукувати, потім підписати, правильно зшити і передати на зберігання в архів на 5 років. Паперова робота займає додатковий час, який касир проводить поза касою.

Компанія «Нова Пошта» планує, що за допомогою електронного підпису поштові оператори будуть за лічені хвилини підписувати внутрішні касові документи в цифровому вигляді. У компанії підраховали, що таким чином вийде заощадити до 40 хвилин за робочий день, а витрати на папір, логістику, зберігання, контроль і обробку паперових документів в рік можуть скоротитися на 4 млн. грн. Крім того, є й важлива екологічна доцільність – щороку компанія «Нова Пошта» планує заощаджувати понад 13 тис. пачок паперу, а це приблизно 560 врятованих дерев.

Компанія «Нова Пошта» продовжує рухатися шляхом інноваційності, технологічності та безпеки, щоб покращувати якість обслуговування клієнтів. Цифрові технології все більше входять у кожен сферу нашого життя. Наразі в рамках paperless-стратегії компанія планує надати операторам-касирам електронні підписи та розробити пов'язаний з цим новий процес, що допоможе зекономити час на паперовій роботі, а отже допоможе швидше обслужити наступного клієнта.

Даний проєкт компанія «НоваПей» реалізує у співпраці з командою проєкту Дія, що дозволило організувати процес випуску кваліфікованих електронних підписів для співробітників. Важливо, що ці підписи створювались згідно з вимогами інформаційної безпеки та законодавства.

Введення електронного підпису – це лише один з етапів реалізації paperless-стратегії «НоваПей». Торік компанія поставила перед собою амбітну мету – максимально відійти від використання паперових документів, оскільки в масштабах величезної компанії «Нова Пошта» це значні ресурси.

### 3.3 Розрахунок економічного ефекту від проектних пропозицій

Щоб визначити, чи буде успішним той чи інший інвестиційний проект, фахівцями використовуються певні методи оцінки проектів. Два основні методи – це NPV і точка окупності проекту.

NPV – чиста приведена (до сьогоднішнього дня) вартість. Це метод оцінки інвестиційних проектів, заснований на методології дисконтування грошових потоків. Алгоритм розрахунку такий:

1. Потрібно оцінити грошові потоки від проекту – первинне вкладення (відплив) грошових коштів та очікувані надходження (притоки) грошових коштів в майбутньому.

2. Визначити вартість капіталу (cost of capital) – це буде ставкою дисконтування.

3. Продисконтувати всі грошові потоки (притоки і відтоки) від проекту по ставці дисконтування.

4. Скласти. Сума всіх дисконтованих потоків і буде дорівнює NPV проекту.

Правило: якщо NPV більше нуля, то проект можна прийняти, якщо NPV менше нуля, то проект варто відкинути. Тобто, якщо NPV позитивна, значить, проект принесе прибуток, і чим більше величина NPV, тим вигідніше / прибутковіше є даний проект.

Формула NPV наступна:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} \quad (3.1)$$

де:  $n$ ,  $t$  – кількість часових періодів;  $CF$  – грошовий потік (Cash Flow);  $R$  – вартість капіталу (ставка дисконтування, Rate).

Враховуючи те, що наші проектні пропозиції взаємопов'язані, розрахунок економічного ефекту будемо здійснювати в комплексі. Комплексний аналіз економічного ефекту від наших проектних пропозицій зробимо для трьох можливих прогнозів: песимістичного, оптимістичного та реалістичного.

Це пов'язано із тим, що ефективність запровадження інформаційних систем завжди важко оцінити точно. А отже, потрібно розглянути різні можливі варіанти розвитку подій. При цьому прогнози будемо робити тільки на можливе збільшення доходів, адже витратну частину проекту майже завжди можна точно підрахувати.

Враховуючи складність нашого проекту, будемо розглядати період 5 років, починаючи з 0-го. При цьому, будемо вважати, що в нульовий рік здійснюється реінжиніринг, а отже в цей рік будуть основні витрати на його організацію і проведення. А вже починаючи із першого року, компанія буде отримувати певні позитивні результати від його запровадження.

Складовими витрат реінжинірингу бізнес-процесів компанії «Нова Пошта» будуть наступні:

- витрати на розробку нової версії мобільного додатку 3.0. Ці витрати будуть одноразові і нести їх компанія буде лише на початку проекту (в нульовий рік його запровадження);

- витрати на нової версії мобільного додатку 3.0. Ці витрати будуть включати заміну старого додатку, переведення клієнтів на новий додаток, а також за необхідності навчання персоналу новим функціям. Ці витрати також будуть одноразові і нести їх компанія буде лише в нульовий рік;

- витрати на експлуатацію нової версії мобільного додатку 3.0. Ці витрати пов'язані зі щоденним використанням системи, а отже вони будуть щорічні, починаючи із другого року початку проекту. При розрахунках приймемо, що вартість експлуатації нової версії мобільного додатку 3.0 становитиме 15 тис. грн. на одне відділення;

- витрати на переобладнання відділень. Ці витрати будуть включати перебудову внутрішніх приміщень відділень компанії, згідно рекомендацій,

наданих вище. Враховуючи, що наразі компанія «Нова Пошта» має майже 7200 відділень, перебудову будемо проводити поступово, а саме по 1600 відділень на рік. Витрати внутрішню перебудову одного відділення становитимуть приблизно 275 тис. грн.

Таким чином, витрати проекту реінжинірингу бізнес-процесів компанії «Нова Пошта» на найближчі 5 років будуть наступні (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Витрати проекту

| № | Складові витрат                              | Номер року проекту |         |         |         |         |
|---|--|--------------------|---------|---------|---------|---------|
|   |  | 0                  | 1       | 2       | 3       | 4       |
| 1 | 2  | 3                  | 4       | 5       | 6       | 7       |
| 1 | Витрати розробки нової версії, тис. грн.     | 2000000            | -       | -       | -       | -       |
| 2 | Витрати впровадження нової версії, тис. грн. | 600000             | -       | -       | -       | -       |
| 3 | Витрати експлуатації нової версії, тис. грн. | -                  | 1296000 | 1296000 | 1296000 | 1296000 |
| 4 | Витрати переобладнання відділень, тис. грн.  | 396000             | 396000  | 396000  | 396000  | 396000  |
| 5 | Сумарні витрати, тис. грн.                   | 2996000            | 1692000 | 1692000 | 1692000 | 1692000 |

В якості доходної частини проекту, приймемо можливе збільшення відправлень посилок, а отже і доходів від продаж. За основу візьмемо доходи (виручка від реалізації товарів та послуг) за останній рік, згідно табл. 2.3.

Прогнози зробимо наступні:

- згідно песимістичного прогнозу, приймемо, що наші проектні пропозиції дадуть можливість додатково збільшити доходи від продажу на 2% в перший рік та на 2% кожен наступний рік;

- згідно оптимістичного прогнозу, приймемо, що наші пропозиції дадуть можливість додатково збільшити доходи від продажу на 3% щороку;

- згідно реалістичного прогнозу, приймемо, що наші проектні пропозиції дадуть можливість додатково збільшити доходи від продажу на 2% щороку.

Тепер розглянемо можливі складові економії, які також можна розглядати, як збільшення доходів.

– економія людино-годин. Як було зазначено вище, наші проектні пропозиції дадуть можливість економити до 40 хвилин за робочий день. В розрахунках приймемо, що приблизна вартість 1 людино-години становить 85 грн./годину. Кількість людей, задіяних в проекті у 1-му році становитиме 14 тис., у 2-му році – 16 тис., у 3-му – 18 тис., а у 4-му – 20 тис. осіб;

– економія на папері. Як було зазначено, економія буде близько 13 тис. пачок паперу на рік. При розрахунках приймемо вартість 1 пачки паперу 75 грн.

Таким чином, прогнозовані доходи проекту на найближчі 5 років будуть наступні (табл. 3.5, 3.6 та 3.7).

Таблиця 3.5 – Прогнозовані доходи проекту (песимістичний прогноз)

| № | Складові додаткового доходу      | Номер року проекту |         |         |         |         |
|---|----------------------------------|--------------------|---------|---------|---------|---------|
|   |                                  | 0                  | 1       | 2       | 3       | 4       |
| 1 | 2                                | 3                  | 4       | 5       | 6       | 7       |
| 1 | Економія людино-годин, тис. грн. | 0                  | 285600  | 326400  | 367200  | 408000  |
| 2 | Економія на папері, тис. грн.    | 0                  | 975     | 975     | 975     | 975     |
| 3 | Збільшення продажів,%            | 0                  | 2       | 3       | 4       | 5       |
| 4 | Збільшення продажів, тис. грн.   | 0                  | 1792360 | 2688540 | 3584720 | 4480900 |
| 5 | Сумарні доходи, тис. грн.        | 0                  | 2078935 | 3015915 | 3952895 | 4889875 |

Таблиця 3.6 – Прогнозовані доходи проекту (оптимістичний прогноз)

| № | Складові додаткового доходу      | Номер року проекту |         |         |         |          |
|---|----------------------------------|--------------------|---------|---------|---------|----------|
|   |                                  | 0                  | 1       | 2       | 3       | 4        |
| 1 | 2                                | 3                  | 4       | 5       | 6       | 7        |
| 1 | Економія людино-годин, тис. грн. | 0                  | 285600  | 326400  | 367200  | 408000   |
| 2 | Економія на папері, тис. грн.    | 0                  | 975     | 975     | 975     | 975      |
| 3 | Збільшення продажів,%            | 0                  | 3       | 6       | 9       | 12       |
| 4 | Збільшення продажів, тис. грн.   | 0                  | 2688540 | 5377080 | 8065620 | 10754160 |
| 5 | Сумарні доходи, тис. грн.        | 0                  | 2975115 | 5704455 | 8433795 | 11163135 |



Таблиця 3.7 – Прогнозовані доходи проекту (реалістичний прогноз)

| № | Складові додаткового доходу      | Номер року проекту |         |         |         |         |
|---|----------------------------------|--------------------|---------|---------|---------|---------|
|   |                                  | 0                  | 1       | 2       | 3       | 4       |
| 1 | 2                                | 3                  | 4       | 5       | 6       | 7       |
| 1 | Економія людино-годин, тис. грн. | 0                  | 285600  | 326400  | 367200  | 408000  |
| 2 | Економія на папері, тис. грн.    | 0                  | 975     | 975     | 975     | 975     |
| 3 | Збільшення продажів, %           | 0                  | 2       | 4       | 6       | 8       |
| 4 | Збільшення продажів, тис. грн.   | 0                  | 1792360 | 3584720 | 5377080 | 7169440 |
| 5 | Сумарні доходи, тис. грн.        | 0                  | 2078935 | 3912095 | 5745255 | 7578415 |

Отже, тепер можемо розрахувати NPV нашого проекту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Розрахунок NPV проекту

| №  | Показники                               | Номер року проекту |          |          |         |          |
|----|---|--------------------|----------|----------|---------|----------|
|    |   | 0                  | 1        | 2        | 3       | 4        |
| 1  | 2                                       | 3                  | 4        | 5        | 6       | 7        |
| 1  | Ставка дисконтування, %                 | 15                 | 15       | 15       | 15      | 15       |
| 2  | Коефіцієнт дисконтування, тис. грн.     | 1                  | 0,870    | 0,756    | 0,658   | 0,572    |
| 3  | Сумарні витрати, тис. грн.              | 2996000            | 1692000  | 1692000  | 1692000 | 1692000  |
| 4  | Сумарні витрати дисконтовані, тис. грн. | 2996000            | 1471304  | 1279395  | 1112517 | 967406   |
| 5  | NPV проекту, тис. грн.                  | 967 406            |          |          |         |          |
| 6  | Песимістичний прогноз                   |                    |          |          |         |          |
| 7  | Сумарні доходи, тис. грн.               | 0                  | 2078935  | 3015915  | 3952895 | 4889875  |
| 8  | Сумарні доходи дисконтовані, тис. грн.  | 0                  | 1807770  | 2280465  | 2599093 | 2795802  |
| 9  | Ефект дисконтований, тис. грн.          | -2996000           | 336465   | 1001070  | 1486575 | 1828395  |
| 10 | Грошовий потік дисконтований, тис. грн. | -2996000           | -2659535 | -1658465 | -171890 | 1656506  |
| 11 | NPV проекту, тис. грн.                  | 1 656 506          |          |          |         |          |
| 12 | Оптимістичний прогноз                   |                    |          |          |         |          |
| 13 | Сумарні доходи, тис. грн.               | 0                  | 2975115  | 5704455  | 8433795 | 11163135 |
| 14 | Сумарні доходи дисконтовані, тис. грн.  | 0                  | 2587057  | 4313388  | 5545357 | 6382559  |
| 15 | Ефект дисконтований, тис. грн.          | -2996000           | 1115752  | 3033992  | 4432840 | 5415152  |
| 16 | Грошовий потік дисконтований, тис. грн. | -2996000           | -1880248 | 1153745  | 5586584 | 11001736 |
| 17 | Реалістичний прогноз                    |                    |          |          |         |          |
| 18 | Сумарні доходи, тис. грн.               | 0                  | 2078935  | 3912095  | 5745255 | 7578415  |
| 19 | Сумарні доходи дисконтовані, тис. грн.  | 0                  | 1807770  | 2958106  | 3777598 | 4332983  |
| 20 | Ефект дисконтований, тис. грн.          | -2996000           | 336465   | 1678711  | 2665081 | 3365577  |
| 21 | Грошовий потік дисконтований, тис. грн. | -2996000           | -2659535 | -980824  | 1684257 | 5049834  |
| 22 | NPV проекту, тис. грн.                  | 5 049 834          |          |          |         |          |

При розрахунках NPV було взято ставку дисконтування в розмірі 15%.

Ми бачимо, що NPV нашого проекту більше нуля для усіх трьох зроблених прогнозів. А отже, наш проект є економічно вигідним для запровадження.

Тепер розрахуємо точки окупності нашого проекту з урахуванням зроблених прогнозів. Для цього зобразимо дисконтовані грошові потоки на графіку (рис. 3.11).

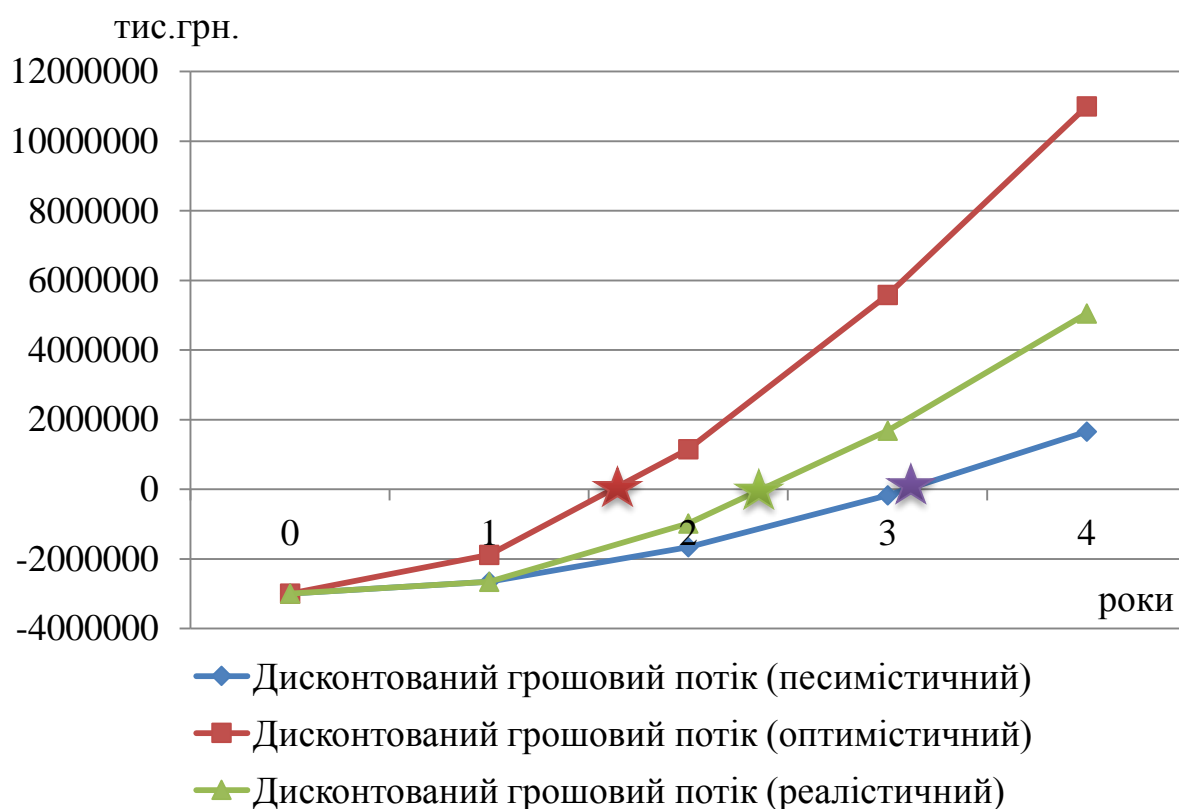


Рисунок 3.11 – Знаходження точок окупності проекту

Зірочками на рисунку позначені точки окупності проекту для різних прогнозів. Отже, згідно песимістичного прогнозу, наш проект окупиться приблизно 3,1 року після впровадження. Згідно оптимістичного прогнозу, період окупності становить 1,6 року, а згідно реалістичного прогнозу – 2,4 роки. Це є дуже хорошим результатом для такого масштабного проекту.

Крім того, наші пропозиції допоможуть зменшити кількість помилок в роботі компанії, підвищити показники якості обслуговування, а отже і покращити позицію компанії «Нова Пошта» на ринку. А отже, ми можемо

рекомендувати наші пропозиції з реінжинірингу бізнес-процесів до впровадження в діяльність компанії «Нова Пошта».

### **3.4 Висновки до розділу 3**

В третьому розділі було детально проаналізовані існуючі процеси обслуговування клієнтів компанії «Нова Пошта» задля виявлення «вузьких місць» в цих процесах.

Нашою проектною пропозицією стало здійснення реінжинірингу бізнес-процесів компанії «Нова Пошта», як основи для запровадження мобільного додатку версії 3.0.

Основою нашого проекту реінжинірингу бізнес-процесів стало відкриття відділень нових форматів, а саме бізнес-відділень та відділень для приватних клієнтів з поділом клієнтопотоків. Згідно наших пропозицій, кожен клієнт буде отримувати саме те обслуговування, яке він бажає отримати.

Ще одним нововведенням повинно стати використання електронного підпису співробітниками компанії. Це глобальна оптимізаційна зміна, яка дозволить їм більше не витратити час на рутинну роботу, і у них звільнитися більше часу для клієнтів. Завдяки цій інновації планується значно пришвидшити процес обслуговування клієнтів.

Проведені розрахунки показали, що NPV нашого проекту більше нуля для усіх трьох зроблених прогнозів. Період окупності становить від 1,6 до 3,1 року. Крім того, наші пропозиції допоможуть зменшити кількість помилок в роботі компанії, підвищити показники якості обслуговування, а отже і покращити позицію компанії «Нова Пошта» на ринку. А отже, наш проект є економічно вигідним для запровадження.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В першому розділі було розглянуто сутність поняття реінжинірингу бізнес-процесів. Зазначено, що реінжиніринг бізнес-процесів або реінжиніринг корпорації на основі бізнес процесів – це загальноприйнятий нині революційний спосіб організаційної перебудови.

Реінженіринг є фундаментальним переосмисленням і радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення вагомих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

Реінжиніринг можна розглядати з різних аспектів, а саме: технологічного, організаційного та економічного.

Були детально досліджені цілі, завдання, принципи реінжинірингу бізнес-процесів, а також етапи його проведення.

Окремо було досліджено специфіку реінжинірингу логістичних бізнес-процесів. Було зазначено, що реорганізація бізнес-процесів є суттєвим шляхом утримання позицій і підвищення конкурентоспроможності компанії через фундаментальний перегляд логістичного ланцюга – від процесу закупівлі сировини до процесу поставки клієнту готового продукту. Оптимізація логістичних бізнес-процесів у цьому сенсі передбачає введення істотних інновацій, де реінжиніринг виступає фундаментальним переосмисленням систем управління логістикою.

Очікуваним результатом компанії від реалізації реінжинірингу логістичних бізнес-процесів є радикальна реструктуризація матеріальних і супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, орієнтована на оптимізацію системи управління, рівня витрат на ресурси і їх перерозподіл між підрозділами компанії та підвищення логістичного сервісу.

В другому розділі було проведено аналіз діяльності служби доставки «Нова Пошта» на ринку України. Компанія «Нова Пошта» – це заснована у

2001 році українська компанія, що забезпечує сервіс експрес-доставки документів, вантажів і посилок для фізичних осіб та бізнесу.

Мережа «Нова Пошта» наразі складається з більш ніж 6000 відділень, а кількість відправлень тільки за 2019 рік перевищила 200 млн.

Основний драйвер зростання ринку експрес-доставки – великий і середній e-commerce. Протягом 2018 роки онлайн-магазини оформили в «Нова Пошта» 36 млн. посилок, з яких 2,7 млн. посилок бузи з-за кордону. Nova Poshta International, що входить до групи «Нова Пошта», відзначає зростання доставок із США у два, а з Європи – у 3,5 рази.

За результатами 2019 року середній показник готовності рекомендувати компанію (NPS) виріс до 73% в червні 2019-го, а показник задоволеності сервісом (CSI) досягнув 8,7 балів з 10 можливих.

Таким чином, можемо стверджувати, що компанія «Нова Пошта» є лідером на ринку України в своєму сегменті, яка не лише показує прибуткову діяльність, а й є піонером в галузі кур'єрської доставки, впровадження нових послуг та якості обслуговування своїх клієнтів.

В третьому розділі було детально проаналізовані існуючі процеси обслуговування клієнтів компанії «Нова Пошта» задля виявлення «вузьких місць» в цих процесах. Було визначено, що основні «вузькі місця» з'являються не через не оптимальність процесів або окремих етапів, а через людський фактор: помилки в упакуванні, помилки в оформленні документів, тривалість введення даних вручну, наявність черг через значну кількість клієнтів або через необхідність виправлення помилок тощо.

Враховуючи усе вищесказане, нашою проектною пропозицією стало здійснення реінжинірингу бізнес-процесів компанії «Нова Пошта», як основи для запровадження мобільного додатку версії 3.0.

Основою нашого проекту реінжинірингу бізнес-процесів стало відкриття відділень нових форматів.

Першим проектом, який у 2021 році готує компанія «Нова Пошта» є відкриття 40 бізнес-відділень. Відповідно до даного підходу, компанія планує

запровадити нову концепцію відділень, які будуть надавати повний спектр послуг для бізнес-клієнтів. Планується, що в майбутньому такі відділення зможуть замінити існуючі вантажні відділення компанії «Нова Пошта».

Також у планах запровадити послугу експрес-драйв – надати клієнтам можливість отримувати послуги «Нової Пошти» безпосередньо на парковці, навіть без відвідування відділення.

Наступним проектом компанії «Нова Пошта», яке призведе до реінжинірингу її бізнес-процесів стане відкриття відділень для приватних клієнтів нового формату. Основою даного нового формату ми пропонуємо зробити поділ клієнтопотоків задля більш якісного їх обслуговування. Згідно наших пропозицій, кожен клієнт буде отримувати саме те обслуговування, яке він бажає отримати.

Наприклад, створення «Зони огляду посилок» значно спростить роботу «Нової Пошти» у разі відмови від посилки, адже клієнту не потрібно буде другий раз приходити до відділення і оформлювати відправлення товару, який не підійшов. Крім того, це допоможе підвищити продажі інтернет-магазинів, адже клієнт зможе відразу «оцінити» товар. Це, в свою чергу, вплине на збільшення обсягів посилок, які буде пересилати компанія «Нова Пошта».

Наразі компанія «Нова Пошта» вже запускає в бета-версії київське відділення №285, яке отримає ряд змін в порівнянні з традиційними пунктами.

Ще одним нововведенням повинно стати використання електронного підпису співробітниками компанії.

Фінансова компанія «НоваПей», що входить до групи компаній «Нова Пошта», планує реалізувати масштабний проєкт цифрової трансформації у відділеннях «Нової пошти». Відповідно до цього проєкту планується забезпечити понад 14 тис. операторів-касирів електронними підписами. Це глобальна оптимізаційна зміна, яка дозволить їм більше не витратити час на рутинну роботу, і у них звільнитися більше часу для клієнтів. Завдяки цій інновації планується значно пришвидшити процес обслуговування клієнтів.

У компанії підраховали, що таким чином вийде заощадити до 40 хвилин за робочий день, а витрати на папір, логістику, зберігання, контроль і обробку паперових документів в рік можуть скоротитися на 4 млн. грн. Крім того, є й важлива екологічна доцільність – щороку компанія «Нова Пошта» планує заощаджувати понад 13 тис. пачок паперу, а це приблизно 560 врятованих дерев.

Проведені розрахунки показали, що NPV нашого проекту більше нуля для усіх трьох зроблених прогнозів. А отже, наш проект є економічно вигідним для запровадження. Згідно песимістичного прогнозу, наш проект окупиться приблизно 3,1 року після впровадження. Згідно оптимістичного прогнозу, період окупності становить 1,6 року, а згідно реалістичного прогнозу – 2,4 роки. Це є дуже хорошим результатом для такого масштабного проекту.

Крім того, наші пропозиції допоможуть зменшити кількість помилок в роботі компанії, підвищити показники якості обслуговування, а отже і покращити позицію компанії «Нова Пошта» на ринку. А отже, ми можемо рекомендувати наші пропозиції з реінжинірингу бізнес-процесів до впровадження в діяльність компанії «Нова Пошта».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник. – 2-е изд., испр. / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М. : Эксмо, 2007. – 592 с.
2. Балан О.С. Сценарне управління процесом прийняття інвестиційних рішень: [Електронний ресурс] / О.С. Балан // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 5 (15). – С. 128-132. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n5.html>.
3. Бизнес-проектирование: технология анализа и оптимизация бизнес-процессов. Информационный портал HR-Portal [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/pages/bpta/bpta46.php>.
4. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О. В. Виноградова; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. – 196с.
5. Вікіпедія. Електронна енциклопедія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.
6. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151\\_17.pdf](http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151_17.pdf).
7. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=943>.
8. Григорак М. Ю. Логістика постачання, виробництва та дистрибуції: Навчальний посібник / М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь, О.В. Катерна, К.М. Молчанова – К.: НАУ, 2017. – 382 с.
9. Григорак М. Ю. Логістичне обслуговування: Навчальний посібник / М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь. – К.: НАУ, 2010. – 152 с.



10. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 219 с.
11. Ерман Г. «Нова пошта», Glovo, Raketa: як служби доставки використовують свій зоряний час. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-52208958>.
12. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №13. – С. 264-270.
13. Ітченко Д.М., Сидоренко А.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як дієвий механізм їх реорганізації. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/543481.pdf>.
14. Как работает курьерская служба доставки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pmsv.ru/kak-rabotaet-kurerskaya-sluzhba.html>.
15. Каркунова К. Огляд українських служб доставки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhbdostavki/>.
16. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю. М. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>.
17. Кривоконь М.О. Основні положення реінжинірингу та концентрації виробництва як інструментів антикризового управління/ М.О. Кривоконь // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 583-587.
18. Кузишин М.С. Особливості провадження реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://libfor.com/index.php?newsid=1795>.
19. Курьерская доставка: точки контроля. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.shopolog.ru/metodichka/logistics/kur-erskaya-dostavka-tochki-kontrolya/>.

20. Медынский В.Г., Ильдеменов С.В. Реинжинринг инновационного предпринимательства / Под ред. В.И.Ирикова. – М.:ЮНИТИ, 1999. – 414 с.

21. Молодід О.О., Шемена В.В. Загальні принципи організації логістичних бізнес-процесів у фармацевтичній компанії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2019/64.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/64.pdf).

22. Нагорский В. Двадцятий пішов: топ-20 цікавих фактів про компанію Нова пошта. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/20-faktiv-pro-nova-poshta/>.

23. «Нова пошта» впровадила послугу прискороного обслуговування клієнтів на вулиці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/656480.html>.

24. Нова пошта запропонувала новий спосіб економії на відправці посилок. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prostomob.com/ukr/4863-novaya-pochta-predlozhila-novuj-sposob-ekonomii-na-otpravke-posylok/amp>.

25. «Нова Пошта» тестує експериментальне відділення з розширеними функціями. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rubryka.com/2019/05/07/nova-poshta-testuye-eksperymentalne-viddilennya-z-rozshyrenymy-funktsiyamy/>.

26. «Новая почта» внедрила новый вид оплаты за доставку посылок. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biz.today.ua/ru/kompaniya-novaya-pochta-vnedrila-novuj-vid-oplaty-za-dostavku-posylok/>.

27. «Новая почта» меняет правила обслуживания клиентов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biz.today.ua/ru/novaya-pochta-uzmenyt-pravyla-obsluzhivaniya-kassyru-nachnut-rabotat-bystree/>.

28. Общая характеристика реинжиниринга бизнес-процессов. Информационный бизнес-портал Market pages [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.market-pages.ru/biznesproces/1.html>.

29. Ойхман Е.Г., Попов Э.М. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 333 с.

30. Офіційний сайт компанії «Нова пошта». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>.
31. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
32. Попов О. І. Формування алгоритму реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємств харчової промисловості // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. – 2013. – Вип. 34. – С. 331-337.
33. Проблемы бизнеса курьерской доставки, которые решает автоматизация. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://efsol.ru/articles/problemy-i-resheniya-v-biznese-kurerskoj-dostavki.html>.
34. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf>
35. Реинжиниринг бизнес-процессов: модное лекарство? Интернетпортал для управлінців Management [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr013.html>.
36. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия. Информационный портал Grandars. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/biznes/reinzhiniring.html>.
37. Реинжиниринг бизнес-процесів на підприємстві: світова і російська практика. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mskaya17.com.ua/reinzhiniring-biznes-proczesiv-reinzhiniring-biznes-proczesiv-na-pidpri%D1%94mstvi-svitova-i-rosijska-praktika/>.
38. Реинжиниринг бизнес-процесів – необхідність в умовах динамічного ринку. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr001.html>.
39. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

40. Ротер М., Шук Дж. Учитесь видеть бизнес-процессы – Бруклин, Массачусетс, США., 2008. – 144 с.
41. Семенчук О. Терміни доставки скорочуються: логістичний прогноз на 2020 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.everest.ua/ai-platform/ai-business/termini-dostavki-skorochujutsya-logistichnij-prognoz-na-2020-rik/>.
42. Солодка О.В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів як спосіб їх вдосконалення / О. В. Солодка // Вісн. Нац. ун-ту Львівська політехніка: 2010. № 669. – С. 317–322.
43. Сохнич А.Я., Виноградова О.В. Аспекти реінжинірингу підприємства в умовах сучасної економіки. – Львів: ПП «Арал», 2015. – 56 с.
44. Степаненко Т.О. Методичні засади проектування та управління якістю бізнес-процесів / Т.О. Степаненко // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2015. – Т. 20. Вип. 3. – С. 146-150.
45. Теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr003.html>.
46. Управління процесом прийняття інвестиційних рішень на підприємствах виробничої сфери: дис. доктора екон. наук: 08.00.04 / Балан Олександр Сергійович. – Одеса, 2015. – 496 с.
47. Формула расчета NPV инвестиционного проекта. Это просто. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://msfo-dipifr.ru/formula-rascheta-npv-investitsionnogo-proekta-eto-prosto/#>.
48. Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. Издательство: «Альпина Паблишер», – 2015. – 270 с.
49. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Издательство: «Манн, Иванов и Фербер», – 2011. – 350 с.
50. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб.: АЗБУКА БМикро. – 2002. – 314 с.

51. Ходова Я.О. Реінжиніринг як ефективний механізм реорганізації логістичних бізнес-процесів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/handle/123456789/15976>.

52. Чухрай Н.І. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики: монографія / Н. І. Чухрай, О. Б. Гірна. – Львів: Інтелект-Захід, 2017. – 232 с.

53. Шевчук О. 2 млн посилок видали клієнтам вуличні адміністратори «Нової пошти». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://portal.lviv.ua/news/2020/11/11/2-mln-posylok-vydaly-kliientam-vulychni-administratory-novoi-poshty>.

54. Як Нова пошта перевела третину клієнтів на онлайн-обслуговування за допомогою програми. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/nova-poshta-prilozheniya/>.

55. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. / M. Hammer, J. Champy. – London : Nicholas Brealey Publishing, 1993. – 232 p.

56. Nowak G., Maluck M., Stürmer C. The era of digitized trucking: Transforming the logistics value chain. Strategy. 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.strategyand.pwc.com/reports/era-of-digitized-trucking>.

57. Robson M. The Journey to Excellence. Wantage: MRA International, 1986. – 190 p.

## Структура групи компаній «Нова Пошта»



## Динаміка основних показників діяльності «Нова Пошта»





Основні досягнення компанії «Нова Пошта»

# «Нова Пошта» в цифрах

**212 млн**

відправлень



**28 000**

співробітників



**8 млн**

клієнтів



CSI: **8,64 з 10 балів\*\***



NPS: **77%\*\*\***

**>6000**

відділень



**>3100**

нових населених пунктів



Інноваційні термінали

КІТ **97,8 млн**  
посилок

ХІТ **27,6 млн**  
посилок

ЛЕО **14,2 млн**  
посилок



## Міжнародна доставка та NP Shopping



\*Порівняно з 2018 роком. \*\*Задоволеність сервісом. \*\*\*Готовність рекомендувати.



## Оновлені тарифи компанії «Нова Пошта»

## Послуги відправлення

| Вага <sup>3</sup> до<br>(включно), кг | Між відділеннями <sup>1</sup> |       |                    |       |                           |     |       | Доплата<br>за адресний<br>забір<br>або доставку |                             |
|---------------------------------------|-------------------------------|-------|--------------------|-------|---------------------------|-----|-------|---|-----------------------------|
|                                       | В межах<br>міста <sup>2</sup> |       | В межах<br>області |       | По Україні (тарифні зони) |     |       |   |                             |
|                                       | було                          | стало | було               | стало | 1                         | 2   | 3     |   | 4                           |
| 0,5                                   | 30                            | 35    | 35                 | 40    | було                      |     | стало |   | +20<br>за 1<br>відправлення |
| 1                                     | 35                            | 40    | 40                 | 45    | 40                        |     | 45    |   |                             |
| 2                                     | 40                            | 45    | 45                 | 50    | 45                        |     | 50    |   |                             |
| 5                                     | 45                            | 50    | 50                 | 55    | 50                        |     | 55    |   | +25<br>за 1<br>відправлення |
| 10                                    | 55                            | 60    | 60                 | 65    | 55                        |     | 60    |   |                             |
| 20                                    | 75                            | 80    | 80                 | 85    | 65                        |     | 70    |   |                             |
| 30                                    | 95                            | 100   | 100                | 105   | 85                        |     | 90    |   |                             |
| Доплата за 1 кг<br>понад 30 кг        | 1,5                           |       | 2                  |       | 3                         | 3,5 | 4,5   | 6   | +75<br>за кожні 100 кг      |

## Послуги пакування в коробку

| Вид<br>пакування            | Тариф без наповнювача,<br>грн |       | Тариф з наповнювачем,<br>грн |       |
|-----------------------------|-------------------------------|-------|------------------------------|-------|
|                             | було                          | стало | було                         | стало |
| Коробка (0,5 кг) пласка     | 6                             | 7     | 6                            | 7     |
| Коробка (0,5 кг) стандартна | 6                             | 7     | 6                            | 7     |
| Коробка (1 кг) пласка       | 8                             | 9     | 8                            | 9     |
| Коробка (1 кг) стандартна   | 8                             | 9     | 8                            | 9     |
| Коробка (2 кг)              | 10                            | 11    | 13                           | 15    |
| Коробка (3 кг)              | 11                            | 14    | 15                           | 19    |
| Коробка (5 кг)              | 14                            | 16    | 20                           | 23    |
| Коробка (10 кг)             | 19                            | 24    | 29                           | 35    |
| Коробка (15 кг)             | 22                            | 28    | 37                           | 44    |
| Коробка (20 кг)             | 28                            | 32    | 51                           | 56    |
| Коробка (30 кг)             | 35                            | 40    | 64                           | 70    |
| Коробка (40 кг)             | 42                            | 52    | 86                           | 96    |
| Коробка для ноутбука        | 16                            | 20    | -                            | -     |
| Тубус 60 см                 | 12                            | 16    | -                            | -     |
| Тубус 110 см                | 16                            | 20    | -                            | -     |
| Тубус 150 см                | 20                            | 24    | -                            | -     |