

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємства та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЕКТ)

на тему:

Управління бізнес-процесами транспортно-експедиторської компанії

(за матеріалами ТОВ «Жефко Україна»)

Студента 2 курсу, 11м групи,

спеціальності 076

«Підприємництво торгівля та
біржова діяльність»

спеціалізації «Логістика та

управління ланцюгами

постачання»

Сандула Емілія

Леонідовича

підпис студента

Науковий керівник

к.е.н. доцент

Кочубей Дмитро

Вячеславович

підпис керівника

Гарант освітньої програми

д.е.н. доцент

Ільченко Наталія

Борисівна

підпис керівника

Київ 2020

АНОТАЦІЯ

Сандул Е. Л. Управління бізнес-процесами транспортно-експедиторської компанії (за матеріалами ТОВ «Жефко Україна») . - 2020 – 55 с.

У роботі розкрита суть діяльності транспортно-експедиторської компанії, розглянуті поняття процесного підходу та бізнес-процесу. Визначені переваги процесного підходу до управління підприємством. Описані бізнес-процеси транспортно-експедиторського обслуговування в ТОВ «Жефко Україна», а також проаналізовані показники результативності управління транспортно-експедиторським обслуговуванням на підприємстві. Запропоновані рекомендації щодо оптимізації системи управління бізнес-процесами в ТОВ «Жефко Україна».

Ключові слова: бізнес-процес, процесний підхід, транспортно-експедиторська компанія, транспортно-експедиторське обслуговування.

ANNOTATION

Sandul E. L. Management of business processes of the freight forwarding company (based on LLC «GEFCO Ukraine») KNUTE. - 2020 – 55 p.

The essence of activity of the transport-forwarding company is revealed in the work, the concepts of process approach and business process are considered. The advantages of the process approach to enterprise management are determined. Business processes of freight forwarding service in LLC «GEFCO Ukraine» are described, and also indicators of efficiency of management of freight forwarding service at the enterprise are analyzed. Recommendations for optimizing the business process management system at «GEFCO Ukraine LLC» are offered.

Keywords: business process, process approach, freight forwarding company, freight forwarding service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні підходи до управління бізнес-процесами транспортно-експедиторської компанії.....	9
РОЗДІЛ 2. Дослідження системи управління бізнес-процесами транспортно-експедиторського обслуговування в ТОВ «Жефко Україна	
2.1. Опис бізнес-процесів транспортно-експедиторського обслуговування в ТОВ «Жефко Україна».....	17
2.2. Аналіз показників результативності управління транспортно-експедиторським обслуговуванням ТОВ «Жефко Україна».....	32
РОЗДІЛ 3. Удосконалення системи управління бізнес-процесами транспортно-експедиторського обслуговування в ТОВ «Жефко Україна»	
3.1. Розробка організаційно-економічних заходів щодо оптимізації системи управління бізнес-процесами в ТОВ «Жефко Україна».....	40
3.2. Оцінювання ефективності та розробка проекту впровадження організаційно-економічних заходів щодо оптимізації системи управління.....	44
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах стрімкої глобалізації економіки зростає роль транспортної логістики. Розвиток торгових відносин України з іншими країнами вимагає добре налагодженої, стабільної транспортної системи як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

В останні роки ситуація на ринку транспортних послуг погіршилася під впливом нестабільного валютного курсу: це призвело до підвищення собівартості перевезень, дефіциту обладнання і зниження динаміки економіки в цілому. Крім того, в галузі часто змінюється законодавство, зокрема щодо систем звітності перед державними органами.

Перераховані фактори негативно вплинули на діяльність транспортних компаній, позначившись на вартості та якості їхніх послуг. У зв'язку з цим, а також в умовах жорсткої конкуренції на ринку перевезень постає питання про перебудову організаційних процесів та управління з урахуванням нових реалій. Транспортним компаніям необхідно здійснити ряд змін як у стратегічному, так і в організаційному плані, щоб оптимізувати управлінську структури і бізнес-процеси.

Зазначені проблеми розглядали українські та зарубіжні вчені: В. Репін, О. Криворучко, Ю. Сукач, В. Ільїн, С. Шарай, Д. Желязкова та інші. Водночас наукові роботи вказаних авторів не відображають повною мірою всіх особливостей організації та управління бізнес-процесами в транспортно-експедиторській компанії, що виникають на практиці, через стрімкі зміни в галузі, обумовлені внутрішніми та зовнішніми чинниками.

Моделювання бізнес-процесів в умовах модернізації економіки та управління є перспективним напрямком, який дозволить оптимізувати діяльність організації та підвищити результативність бізнесу в цілому.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами транспортно-експедиторської компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами транспортно-експедиторської компанії.

Предметом дослідження є вирішення теоретичних, методичних та практичних проблем управління бізнес-процесами транспортно-експедиторської компанії ТОВ «Жефко Україна».

Відповідно до мети дослідження були поставлені та вирішені такі *завдання*:

- розкрити суть діяльності транспортно-експедиційної компанії;
- охарактеризувати діяльність підприємства ТОВ «Жефко Україна»;
- дослідити систему управління бізнес-процесами транспортно-експедиторського обслуговування в ТОВ «Жефко Україна»;
- запропонувати основні шляхи удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Жефко Україна».

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні заходів, які сприятимуть більш ефективному управлінню бізнес-процесами в транспортно-експедиторській компанії.

Методи дослідження. У процесі вирішення завдань застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: історичний (для розкриття генезису організації управління на транспортно-експедиційному підприємстві), гносеологічного аналізу (при вивченні наукових підходів щодо формування поняття «бізнес-процеси»), індукції та дедукції (для дослідження розвитку системи управління бізнес-процесами), економіко-математичні та економіко-статистичні (для оцінки динаміки, виявлення змін у діяльності підприємства). Обробка інформаційного забезпечення здійснювалась з використанням сучасних програм.

Інформаційну базу досліджень при написанні випускної кваліфікаційної роботи склали підручники та навчальні посібники, статті, монографії зарубіжних та вітчизняних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти

України, ресурси мережі Інтернет, внутрішня інформація ТОВ «Жефко Україна».

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання результатів дослідження у практичній діяльності транспортно-експедиторських підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування.

Публікації за темою дослідження. Результати дослідження відображені в статті «Особливості формування бізнес-процесів транспортно-експедиторської компанії».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел загальним обсягом 56 сторінок. Робота містить 3 таблиці та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ

У сучасному світі постійні зміни стали абсолютною нормою. Підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, розвитку нових технологій, тенденції до сповільнення росту економіки загалом та тотальної рецесії під час нової світової кризи, спричиненої пандемією COVID-19. Зважаючи на перелічені умови, підвищення ефективності доставки вантажів є пріоритетним напрямком, що дозволяє скоротити витрати промислових організацій торгівлі та сфери послуг. Одним з основних завдань у сфері транспортних послуг є пошук найбільш ефективного для замовника варіанта доставки вантажу одним або декількома видами транспорту [29]. У зв'язку з цим можна говорити про виокремлення транспортно-експедиційної діяльності в самостійну галузь транспортного комплексу.

Транспортно-експедиційна компанія (ТЕК) – компанія, що займається організацією перевезень вантажів від вантажовідправника (клієнта) до вантажоодержувача. Здебільшого ТЕК є посередником між клієнтом і перевізником. Вона надає послуги з пошуку виконавця і транспорту, які відповідають заданим критеріям перевезення вантажу. Від компетентності та професіоналізму такої компанії залежать якість і своєчасність перевезення вантажів. Однією з головних цілей будь-якого транспортного підприємства є якісне обслуговування клієнтів – вантажовласників, які потребують транспортних послуг.

Науковці Ю. Давідіч та Г. Фалецька пропонують умовно розділяти ТЕК на власне експедиторські (займаються організацією перевезень, оформленням документів, складськими операціями тощо) та змішані (мають власний автопарк та частково виконують функції перевізника). Крім того, змішані ТЕК можуть мати спеціалізовані складські площі та сховища, вантажно-розвантажувальні механізми й інше устаткування, ЕОМ). [10]

Кожна ТЕК, як правило, спеціалізується на певних видах вантажів або перевезень, зважаючи на свій досвід роботи і наявність відпрацьованих логістичних схем. Відповідно, ТЕК може запропонувати оптимальні ставки за такі послуги.

ТЕК може організувати для клієнта як повний комплекс послуг, так і окремі етапи перевезення. За дорученням замовника ТЕК може виконати такі послуги: організувати перевезення вантажу транспортом і за маршрутом, обраним експедитором або замовником; укласти від імені замовника або від свого імені договір перевезення вантажу; забезпечити відправку та одержання вантажу, отримання документів, що вимагаються для здійснення експорту, імпорту, транзиту вантажів; виконання митних та інших формальностей; перевірку якості, кількості та стану вантажу, його завантаження і вивантаження, сплату мита, зборів та інших витрат, а також забезпечення інших робіт і послуг, пов'язаних із перевезенням вантажу [6].

Як зазначають І. Майорова та О. Нечепуренко, транспортно-експедиційне обслуговування (ТЕО) передбачає взаємозв'язок трьох складників: транспортного, експедиційного і посередницького обслуговування [24].

Транспортне обслуговування – це діяльність, що полягає в переміщенні вантажу між пунктами призначення, спрямована на здійснення доставки вантажу і виконання робіт із завантаження та вивантаження протягом здійснення перевезення – від вантажовідправника до вантажоодержувача.

Експедиційне обслуговування – це діяльність, спрямована на забезпечення своєчасної та якісної доставки споживачеві; складається з підготовчо-заклучного часу, складських робіт та експедиційних послуг.

Посередницьке обслуговування включає організаційно-посередницьке, консультаційно-аналітичне та інформаційне обслуговування (операції, пов'язані з організацією доставки вантажу, координацією роботи учасників процесу, вибором оптимального рухомого складу і маршруту перевезення тощо).

Надання транспортно-експедиційних послуг дає можливість повністю звільнити вантажовласників від низки функцій, пов'язаних з охороною та супроводженням вантажу в дорозі; проведенням платіжно-розрахункових операцій та оформленням товаросупровідної документації (заповнення документів на перевезення, доставка, розрахунки з усіма учасниками перевізного процесу тощо).

В Україні більшість ТЕК будуються за низкою принципів [24]:

- необов'язкова типова структура і типовий штатний розклад;
- різний рівень децентралізації в управлінні;
- необхідність поєднання в структурах властивостей стійкості та адаптивності;
- розширення сфер діяльності без збільшення чисельності виробничих одиниць;
- угруповання підрозділів за ознакою однорідності комплексу послуг;
- створення підрозділів, що здійснюють стратегічне управління.

Переважає більшість транспортних компаній України має яскраво виражену лінійно-функціональну структуру управління. Згідно з нею на верхньому рівні знаходиться керівник, у його підпорядкуванні – заступники за різними напрямками. Вони у свою чергу керують підрозділами, що виконують певні функції. Як правило, кожен відділ має власну внутрішню організацію, інформаційну систему і принципи управління.

Якщо компанія швидко розвивається, її організаційна структура може формуватися несистемно, наприклад, дублюються функції співробітників, пересікається сфера відповідальності кількох відділів, необґрунтовано збільшується кількість працівників. Це порушує стабільність бізнес-процесів, що негативно впливає на досягнення компанією поставлених цілей [30].

Запорукою успішного керівництва компанією та її злагодженого функціонування є систематичне і прозоре управління, а також використання системи менеджменту якості. Для впровадження результативних систем менеджменту якості розроблені стандарти ISO серії 9000. Вони дають змогу

сформувати систему менеджменту якості, що сприяє взаєморозумінню в національній та міжнародній торгівлі [14].

Відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9000:2015, система менеджменту якості включає такі принципи: орієнтація на споживача, лідерство керівника, прийняття рішень на підставі фактів, процесний підхід, системний підхід до менеджменту, постійне вдосконалення, залучення працівників, взаємовигідні відносини з постачальниками [14].

Згідно зі стандартами ISO 9000, основою системи менеджменту якості є процесний підхід до управління організацією. Він передбачає виокремлення в організації системи бізнес-процесів, а також управління ними. Відповідно до визначення зі стандарту ISO 9001, процес – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи на виходи.

Процесний підхід орієнтований насамперед не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, кінцевими цілями яких є виробництво товарів або послуг.

На відміну від інших підходів, процесний підхід направлений на конкретний результат та оптимальний спосіб його досягнення. Виділивши частину діяльності як окремий об'єкт, тобто бізнес-процес, ним можна керувати, а також контролювати його ефективність. Таким чином, контроль над всіма бізнес-процесами дозволяє говорити про управління діяльністю всієї організації.

Процесний підхід заснований на таких принципах [14]:

- принцип затребуваності процесу. Кожен процес повинен мати мету, а його результати повинні бути затребувані споживачем;
- принцип взаємозв'язку процесів. Організація являє собою мережу процесів. Процесом є будь-яка діяльність, що передбачає виконання робіт;
- принцип контролю процесу. Кожен процес має початок і кінець, що визначають межі процесу. Для кожного процесу мають бути визначені показники, що характеризують його хід і результати;

- принцип документування процесів. Цей принцип дозволяє стандартизувати процес та отримати базу для зміни і подальшого вдосконалення процесу;
- принцип відповідальності за процес. У виконанні процесу можуть бути задіяні різні фахівці та співробітники, але відповідати за процес і його результати повинен відповідальний.

Впровадження описаних принципів дозволяє підвищити ефективність роботи організації. Водночас такий підхід вимагає високої корпоративної культури та постійної спільної роботи співробітників організації.

Крім того, процесний підхід передбачає наявність ключових елементів, без яких він не може бути впроваджений в організації. До таких елементів належать [21]:

- ресурси – елементи, необхідні для процесу, наприклад: обладнання, документація, фінанси тощо. Ресурси не змінюються у процесі;
- вхід процесу – елементи, що зазнають зміни в ході виконання дій, наприклад: матеріали, обладнання, інформація тощо;
- вихід процесу – очікувані результати діяльності, наприклад: продукт, послуги чи інформація;
- власник процесу – особа, яка має необхідну кількість ресурсів і відповідає за кінцевий результат (вихід) процесу;
- показники процесу – набір кількісних або якісних параметрів, що характеризують сам процес і його результат (вихід);
- споживачі та постачальники процесу. Постачальники забезпечують вхідні елементи процесу, а споживачі зацікавлені в отриманні вихідних елементів.

Для всіх типів організацій найактуальнішим завданням є побудова ефективної системи управління задля досягнення успіху. Ефективним методом досягнення цієї цілі є впровадження процесного підходу до управління.

Більшість українських підприємств – не тільки в галузі транспортно-експедиційної діяльності – не використовують процесну ідеологію взагалі або ж застосовують її частково. Часто у таких компаніях все тримається на декількох співробітниках, які докладають титанічних зусиль, щоб встигнути все зробити вчасно та відзвітуватися перед керівником.

Рідше зустрічаються організації, у яких існують моделі ключових бізнес-процесів. У керівництва є усвідомлення того, як ними управляти. У більшості таких компаній розроблена архітектура бізнес-процесів. Це означає, що в разі виникнення проблеми компанія знаходить та усуває її першопричину.

Найменший відсоток становлять ефективні підприємства, у яких всі процеси знаходяться під контролем. У таких компаніях менеджери проводять моніторинг і аналізують процеси за допомогою системи оцінки якості та результативності, приймають рішення з оптимізації процесів. У поодиноких випадках процеси не тільки постійно знаходяться під контролем, але й увесь час удосконалюються [11].

Отож суть процесного підходу – уявлення діяльності організації як набору взаємопов'язаних бізнес-процесів. Активне дослідження бізнес-процесів науковцями почалося ще в 90-ті роки ХХ ст. та триває й сьогодні. Значний вклад в теорію бізнес-процесів здійснили зарубіжні вчені В. Демінг, А.-В. Шеєр, Дж. Харрінгтон, К. С. Есселінг, М. Хаммер, Дж. Чампі та інші. Варто зазначити, що в перших ґрунтовних дослідженнях бізнес-процеси розглядаються з технічного боку: описані послідовність операцій, бізнес-процедур, структурування, класифікація бізнес-процесів тощо. У свою чергу сьогодні актуальним є вивчення бізнес-процесів з точки зору формування доданої вартості, оптимізації за витратами та здійснення керівництва бізнес-процесами [35].

Згідно з визначенням В. Демінга, бізнес-процес – це будь-який вид дій у функціонуванні організації [12]. Попри неоціненний внесок американського вченого в теорію бізнес-процесів, у сучасних умовах визначення Демінга не є

повноцінним. До того ж не будь-яку дію в компанії можна трактувати як бізнес-процес.

А.-В Шеєр визначив бізнес-процес як набір повторюваних дій, унаслідок яких вхідний матеріал або/та інформація перетворюються на кінцевий продукт згідно зі встановленими правилами [37]. Попри те, що визначення добре відображає суть поняття, воно не є всеохоплюючим. Зокрема вхідними для бізнес-процесів можуть бути не лише матеріал або/та інформація, а й інші ресурси компанії.

Схожої думки дотримуються науковці М. Хаммер та Дж. Чампі. Вони вважають, що бізнес-процес має початок (вхід) та результат роботи (вихід) [32]. Між входом та виходом має бути певна кількість стадій діяльності, при цьому автори не вважають систематизованість та взаємопов'язаність бізнес-процесів їхньою головною характеристикою.



Рис. 1. Структура бізнес-процесу за М. Хаммером та Дж. Чампі

Д. Харрінгтон та К.С. Есселінг бачать бізнес-процес як послідовний взаємопов'язаний набір заходів, який за рахунок споживання ресурсів постачальника створює цінність та видає результат покупцю. [33] Крім того, Д. Харрінгтон та К.С. Есселінг структурували бізнес-процеси, виділивши основний бізнес-процес, підпроцес і захід. Таким чином, визначення авторів не дає повного уявлення про бізнес-процеси, проте відображає їхню структуру, що є важливим для розуміння суті поняття.

За визначенням В. Горлачук та І. Яненкої бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та

взаємозалежних завдань із використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [7].

В. Командровська та О. Морозенко виділи такі базові риси бізнес-процесу [20]:

- має внутрішніх і зовнішніх користувачів;
- діє всередині підрозділів компанії, між ними та між різними організаціями,
- засновані на способі виконання робіт, властивому тій або іншій організації.

На нашу думку, суть бізнес-процесів відображає таке визначення: бізнес-процес – це сукупність послідовних, систематизованих дій, спрямованих на отримання результату, що передбачає використання ресурсів організації та має цінність для неї.

Отже, головною метою ТЕК є якісне обслуговування клієнтів – вантажовласників, яким необхідні транспортні послуги. Успішність керівництва компанією та її ефективне функціонування безпосередньо залежать від систематичності, прозорості управління, а також від використання системи менеджменту якості.

Основою системи менеджменту якості є процесний підхід до управління організацією, який передбачає виокремлення та управління системою бізнес-процесів на підприємстві.

На жаль, більшість українських підприємств використовують процесний підхід частково або взагалі його ігнорують. Відповідно, такі компанії не вміють бути гнучкими та швидко пристосовуватися до умов мінливого ринку, задовольняючи потреби споживачів.

Процесний підхід орієнтований на бізнес-процеси. Бізнес-процес – це сукупність послідовних, систематизованих дій, спрямованих на отримання результату, що передбачає використання ресурсів організації та має цінність для неї.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В ТОВ «ЖЕФКО УКРАЇНА»

2.1. Опис бізнес-процесів транспортно-експедиторського обслуговування в ТОВ «Жефко Україна»

Для практичного дослідження теми випускної кваліфікаційної роботи була обрана транспортно-експедиційна компанія ТОВ «Жефко Україна». Це підприємство має типову для більшості великих транспортних компаній налагоджену та функціональну структуру. Втім, навіть розвинена система бізнес-процесів у вказаній компанії може бути вдосконалена.

Транспортна галузь – це складна взаємозалежна відкрита система, яка знаходиться під впливом безлічі внутрішніх та зовнішніх факторів (підприємств, організацій, настроїв споживачів, політики країн тощо). Крім того, вона впливає на соціальну і виробничу системи країни [15].

Сьогодні транспорт багато в чому визначає можливості розвитку національних економік. Важливими умовами на ринку стали високі вимоги доставки товару: в потрібний час, у потрібне місце, з певними споживчими характеристиками, у необхідних кількостях. Все це висуває на перший план питання транспортно-експедиційного обслуговування і вибір оптимального способу доставки.

У світі динамічного розвитку технологій та бізнес-оточення необхідно вміти швидко реагувати та адаптуватись до нових запитів і вимог. Особливо це стосується сфери послуг. Транспортно-експедиційним підприємствам, щоб залишатися успішними і конкурентоспроможними, потрібно ефективно організувати свою діяльність, пропонувати якісні послуги, проявляти гнучкість та індивідуальний підхід до клієнтів. Метою формування систем транспортного обслуговування є доставка вантажів "just in time" – точно в термін – за мінімальних витрат трудових і матеріальних ресурсів. Поставка

матеріалів, сировини, готової продукції точно в термін сприятливо впливає на функціонування всієї економічної системи і дозволяє істотно скоротити запаси на складах промислових і торгових підприємств.

У зв'язку зі швидким темпом розвитку ринкових відносин в Україні, зростає значення перевезення вантажів. Компанія ТОВ «Жефко Україна» здійснює послуги з експедирування всіх типів вантажів, окрім таких, що містять наркотичні речовини, виконує замовлення вчасно і якісно з 2008 року.

Транспортно-експедиційна компанія ТОВ «Жефко Україна» станом на 2020 рік є одним із лідерів на вітчизняному ринку вантажоперевезень. Вона спеціалізується на доставці великих партій вантажів автомобільним транспортом. Це динамічно зростаюча транспортна компанія, яка розширює спектр транспортно-експедиційних послуг, оперативно відповідаючи на потреби ринку. Основні клієнти компанії – комерційні підприємства резиденти та нерезиденти, які використовують можливості підприємства для підвищення ефективності управління перевезеннями. Пропоновані ТОВ «Жефко Україна» послуги дозволяють клієнтам оптимізувати бізнес-процеси і зручно організувати взаємини з діловими партнерами [26].

ТОВ «Жефко Україна» пропонує своїм клієнтам перевезення вантажів по Україні та в міжнародному сполученні всіма видами транспорту. Серед послуг компанії:

- збірні та комплектні перевезення вантажів;
- контрактна логістика;
- 3PL та 4PL сервіс;
- перевезення негабаритних вантажів;
- перевезення готових автомобілів;
- авіа-, залізничні та морські перевезення;
- зберігання і складська обробка вантажів;
- страхування вантажів;
- охорона і супровід вантажів;
- залізничні перевезення.

Компанія ТОВ «Жефко Україна» здійснює міжнародні перевезення протягом дванадцяти років. За цей час був накопичений великий досвід роботи, сформована досвідчена і кваліфікована команда фахівців, а також здобута репутація стабільного і надійного партнера. Серед інших переваг підприємства можна виділити такі:

- управлінням лізинговим автопарком компанії за допомогою підрядників. Це дозволяє обслуговувати ексклюзивні контракти другого за величиною виробника автомобілів у Європі Groupe PSA та залучати сторонніх підрядників на максимально вигідних умовах через великі об'єми вантажопотоку;

- навігаційні системи стеження за автомашинами;
- оперативне опрацювання запитів клієнта протягом 24 годин;
- відповідальність за збереження вантажу і терміни поставки;
- доставка з повним комплексом послуг;
- здійснення перевезень найвищої складності.

Бізнес-архітектура підприємства забезпечує краще розуміння всієї моделі підприємства. У межах бізнес-архітектури виділяються такі основні компоненти: бізнес-процеси, цілі та стратегія побудови бізнесу; організаційний компонент; інформація; додатки.

Бізнес-процеси можна розділити на основні, допоміжні, процеси управління та процеси розвитку.

- Основні процеси формують головний бізнес компанії і потік доходів. Простий приклад основного процесу – виробництво продукції.
- Допоміжні процеси створюють інфраструктуру підприємства. До них належать бухгалтерський облік, підбір персоналу, технічна підтримка тощо.
- Процеси управління передбачають управління організацією як єдиною системою. Серед прикладів – планування і контроль досягнення цілей.
- Процеси розвитку визначають тенденції і напрямки розвитку основних процесів залежно від результатів аналізу ринку і прогнозів.

Організаційна структура компанії – сукупність функціональних підрозділів, взаємопов'язаних між собою засобами вироблення, прийняття і реалізації різних завдань і рішень. Виділяють такі види організаційних структур: лінійну, лінійно-штабну, функціональну, матричну, мережеву та інші [16].

Бізнес-архітектура визначається вищим керівництвом, відповідальним за основні функції організації. До неї входять місія і цілі організації, фактори успіху, бізнес-стратегії, описи функцій, а також структури і процеси, необхідні для реалізації функцій.

Для побудови бізнес-архітектури керівництву компанії потрібно відповісти на такі питання:

- 1) яким є зовнішній контекст діяльності організації?
- 2) у чому полягають функції і додана вартість, що є підсумком діяльності організації?
- 3) які сценарії розвитку бізнесу необхідно враховувати та яка вірогідність їх реалізації?
- 4) які необхідні інформаційні взаємозв'язки і процеси обробки інформації?

Розробка бізнес-архітектури є першим кроком до створення підприємства, яке може оперативно реагувати на зміни.

Зазначені вище цілі визначають відповідні напрями аналізу організаційної структури компанії ТОВ «Жефко Україна».

Основний штат співробітників ТОВ «Жефко Україна» становить 48 осіб. У компанії прийнята лінійно-функціональна організація управління (рис. X). Ця структура вирізняється тим, що на чолі кожного підрозділу стоїть керівник, який виконує всі функції управління і здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками. Його рішення, що передаються по ланцюгу "зверху вниз", обов'язкові для виконання нижчими ланками, а він у свою чергу підпорядкований вищому керівництву.

Проаналізуємо організаційну структуру транспортно-експедиторської компанії ТОВ «Жефко Україна», зображену на рис 2.

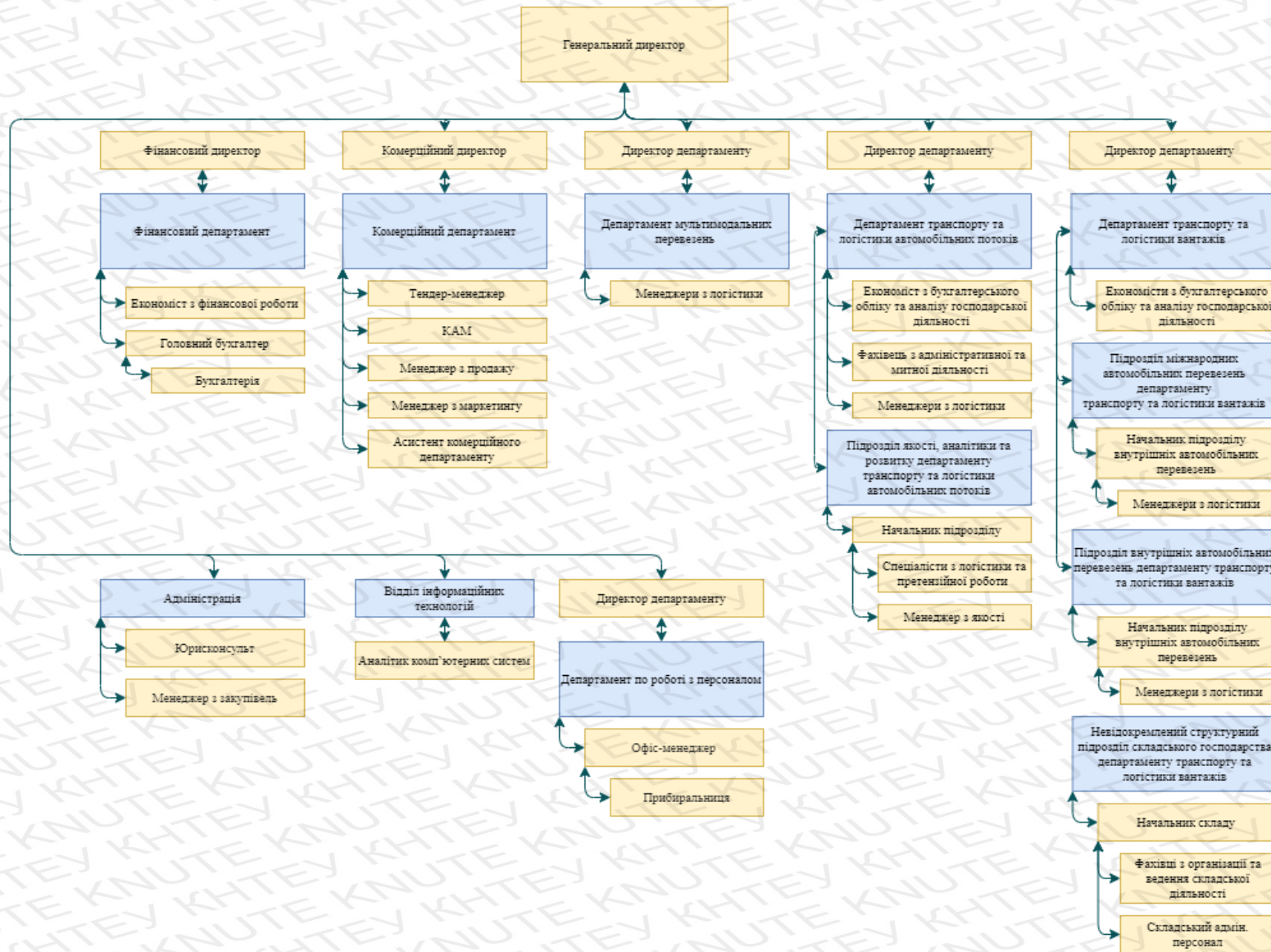


Рис. 2. Організаційна структура транспортно-експедиторської компанії ТОВ «Жефко Україна»

Організаційна структура підприємства має такі підрозділи:

- ❖ Адміністрація;
- ❖ Комерційний департамент;
- ❖ Фінансовий відділ;
- ❖ Департамент по роботі з персоналом;
- ❖ Відділ інформаційних технологій;
- ❖ Департамент транспорту та логістики автомобільних потоків:
 - Підрозділ якості, аналітики та розвитку департаменту транспорту і логістики автомобільних потоків;
 - Підрозділ автомобільних перевезень департаменту транспорту та логістики автомобільних потоків;
- ❖ Департамент транспорту та логістики вантажів:
 - Підрозділ внутрішніх автомобільних перевезень департаменту транспорту та логістики вантажів;
 - Підрозділ міжнародних автомобільних перевезень департаменту транспорту та логістики вантажів;
 - Невідокремлений структурний підрозділ складського господарства департаменту транспорту та логістики вантажів;
- ❖ Департамент мультимодальних перевезень.

В організаційній структурі компанії можна умовно виділити шість основних департаментів: комерційний департамент, департамент транспорту та логістики автомобільних потоків, департамент транспорту та логістики вантажів, департамент мультимодальних перевезень, фінансовий відділ, департамент по роботі з персоналом.

Для комерційного департаменту найбільш важливими функціями є:

- пошук та залучення потенційних клієнтів;
- підготовка комерційної пропозиції для клієнтів;

- обробка тендерних запитів;
- взаємодія та розвиток відносин з існуючими клієнтами;
- передача клієнтів до операційного відділу;
- робота з дебіторською заборгованістю;
- річне бюджетування продажів та перегляд прогнозів.

Для департамент транспорту та логістики вантажів найбільш важливими функціями є:

- організація міжнародного перевезення повнокомплектної партії вантажу (FTL);
- організація внутрішнього перевезення повнокомплектної партії вантажу (FTL);
- організація міжнародного перевезення не повнокомплектної партії вантажу (LTL/Groupage);
- організація міжнародного перевезення повнокомплектної партії вантажу (FTL) з перевантаженням;
- обробка запитів нерегулярних (спотових) перевезень;
- вибір постачальника для нерегулярних (спотових) перевезень;
- адміністрування вхідних документів від контрагентів;
- адміністрування вихідних документів.

Для департаменту транспорту та логістики вантажів найбільш важливими функціями є:

- організація міжнародного перевезення автовозами;
- організація міжнародного перевезення у морському сполученні;
- організація митного очищення автомобілів;
- організація міжнародного перевезення вживаних автомобілів;

- адміністрування вхідних документів від підрядників;
- адміністрування вихідних документів;
- робота з претензіями;
- обробка запитів нерегулярних (спотових) перевезень;
- вибір постачальника для нерегулярних (спотових) перевезень.

Для департаменту мультимодальних перевезень найбільш важливими функціями є:

- стандартна операційна процедура з організації морських перевезень з агентами групи «Жефко»;
- організація авіаперевезення – експорт;
- організація авіаперевезення – імпорт;
- організація авіаперевезень з агентами групи «Жефко»;
- транспортно-експедиційне обслуговування вантажу під час авіаперевезень (імпорт);
- обробка запиту на перевезення повнокомплектних вантажів морським транспортом;
- обробка запитів нерегулярних (спотових) перевезень;
- вибір постачальника для нерегулярних (спотових) перевезень;
- транспортно-експедиційне обслуговування повнокомплектної партії вантажу (FCL) на території України (імпорт);
- транспортно-експедиційне обслуговування повнокомплектної партії вантажу (FCL) на території України (експорт);
- транспортно-експедиційне обслуговування повнокомплектної партії вантажу (FCL) за межами України (імпорт);
- транспортно-експедиційне обслуговування повнокомплектної партії вантажу (FCL) за межами України (експорт);

- організація морського перевезення не повнокомплектної партії вантажу (LCL);
- адміністрування вхідних документів від контрагентів;
- адміністрування вихідних документів;
- робота з претензіями.

Для фінансового департаменту найбільш важливими функціями є:

- робота з дебіторською заборгованістю з урахуванням корпоративних вимог;
- ведення внутрішньої платіжної політики;
- ведення бухгалтерської облікової політики «Жефко Україна»;
- ведення бюджетної політики;
- процедура відображення претензій у бухгалтерському та корпоративному обліку;
- закриття фінансових періодів.

Для департаменту по роботі з персоналом найбільш важливими функціями є:

- підбір персоналу;
- адаптація нових співробітників;
- організація навчання нових співробітників;
- переведення нових співробітників на постійне місце роботи;
- звільнення персоналу.

Компанія ТОВ «Жефко Україна» є філією корпорації Gefco Group. Вона організована за дивізійним принципом, тому кожне відділення має певну автономію, проте обмежене політиками материнської компанії.

Організаційну структуру управління кожної філії сформовано за лінійно-функціональним принципом, при цьому домінує вертикальна ієрархія. З одного боку це забезпечує простоту та чіткість підпорядкування, а з іншого

– наділяє великою кількістю обов'язків генерального директора, який має бути висококваліфікованим спеціалістом, що володіє знаннями з різних галузей. Водночас основне навантаження щодо опрацювання та вирішення стратегічних спірних питань при операційній діяльності лягає на функціональне керівництво.

Серед позитивних сторін вказаної структурної упорядкованості можна зазначити ефективне використання ресурсів, контроль як цілих підрозділів, так і окремих виконавців, а також покращену координацію функціональних підрозділів. Власниками основних та допоміжних бізнес процесів є керівники департаментів, а операційну складову процесів контролюють лінійні менеджери, тобто обов'язки виконавців та управлінців строго регламентовані та прописані у політиках.

Водночас у сучасних умовах така організаційна структура створює певні труднощі, пов'язані зі збільшенням кількості рівнів управлінської ієрархії та підлеглих підрозділів. У таких умовах істотно знижується гнучкість та адаптивність підприємства, що унеможливорює миттєве реагування на ринкові зміни. Виникають складнощі у взаємодії з підрозділами та в пошуку відповідальних у разі виникнення проблем. У разі відсутності працівника, який відповідає за виконання певного бізнес-процесу, може утворитися вузьке місце. Це відбувається через те, що інший працівник не в змозі забезпечити виконання цього бізнес-процесу від початку до кінця. Прикладом може стати ситуація, коли менеджер з логістики не може виставити рахунок клієнту самостійно через певний розподіл обов'язків [23].

У результаті аналізу поточної системи управління компанією зроблені такі висновки:

- система управління недостатньо актуальна через велику вагу у прийнятті рішень з боку материнської компанії та недостатню автономію філії;
- підприємство характеризується розвинутою стратегією, основні бізнес-процеси описані, організаційна структура розроблена, також

розроблений пакет регламентуючої документації. Опис деяких бізнес-процесів має індивідуальний характер;

- рівень ризику середній за рахунок невизначеності макросередовища та залежності від контрактів клієнтів материнської компанії;
- конкурентоспроможність компанії досить висока.

Після аналізу фактичної структури нами були виділені бізнес-процеси, які мають найбільше значення для компанії ТОВ «Жефко Україна» (рис. 3).



Рис. 3. Процес організації та контролю транспортування вантажу ТОВ «Жефко Україна»

Оскільки компанія займається організацією транспортування вантажів, складуванням та зберіганням вантажів, їх доставкою клієнтам, одним з найбільш важливих процесів є процес «Організації та контролю транспортування вантажу».

З цього процесу виділено три групи бізнес-процесів: основні процеси, допоміжні процеси, процеси управління. Всього виділено 20 процесів верхнього рівня.

До групи основних процесів включені п'ять процесів:

- отримання заявки від клієнта;
- заключення договору;
- організація та контроль транспортування вантажу;
- складування і зберігання вантажу;
- доставка вантажу клієнту.

Ці процеси являють собою основний бізнес підприємства і дозволяють компанії ТОВ «Жефко Україна» вирішувати поставлені перед нею завдання для отримання прибутку і розвитку. Компанія бере участь в організації транспортування вантажів, надаючи погоджений та підписаний договір підрядникам, займається транспортуванням вантажів, складуванням та зберіганням вантажів, доставкою вантажів клієнтам. Послідовністю основних бізнес-процесів ТОВ «Жефко Україна» є перевезення вантажів автомобільним транспортом, морським, авіа та залізничним транспортом. Входом для даної послідовності є заявка клієнта на здійснення вантажоперевезення, а виходом – надана послуга доставки вантажу з певними характеристиками з однієї точки в іншу.

До групи процесів управління були включені вісім процесів:

- стратегічне управління;
- управління фінансами;
- управління персоналом;
- економічне планування і контроль;
- управління маркетингом;
- управління продажем;
- управління якістю;
- управління інвестиціями.

Виконання цих бізнес-процесів забезпечує управління компанією ТОВ «Жефко Україна» як системою і регулює поточну діяльність.

До допоміжних процесів були включені сім процесів:

- адміністративно-господарське забезпечення;
- забезпечення документообігу;
- ІТ-забезпечення і зв'язок;
- забезпечення безпеки;
- забезпечення транспорту;
- бухгалтерське забезпечення;
- юридичний супровід.

Транспортування вантажу включає в себе широкий набір заходів, починаючи від надходження заявки від клієнта на надання послуги і закінчуючи доставкою вантажу клієнту.

Для аналізу основного процесу проведемо його декомпозицію.

Процес отримання заявки (рис. 4) від клієнта починається з розробки функціональних вимог до надання послуги, які описують певну частину бізнесу ТОВ «Жефко Україна». Потім відбувається етап узгодження умов надання послуги, і в разі згоди менеджер запитує реквізити клієнта у замовника. Задача цього процесу стоїть у тому, що менеджер має створити всі умови для реалізації транспортно-експедиційної послуги з урахуванням технічної документації, різних технічних вимог та стандартів.

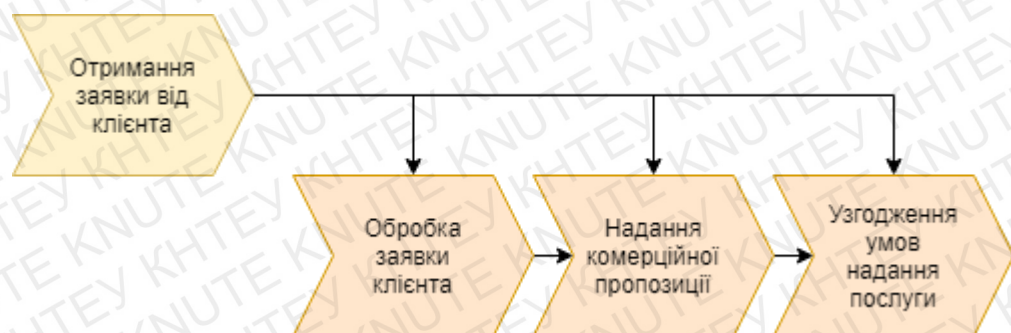


Рис. 4. Процес отримання заявки від клієнта

Обробка заявки клієнта (рис. 5) – це перший процес, що виникає при оформленні договору. Як вхід цього бізнес-процесу можна позначити

узгоджену комерційну пропозицію з отриманими реквізитами від клієнта для складання шаблону договору. На виході маємо підписаний обома сторонами договір. Структура цього бізнес-процесу поділяється на такі етапи:

- перший етап – заповнення шаблону договору менеджером із продажів. Менеджеру необхідно внести в договір реквізити клієнта і всі умови надання послуги;
- другий етап – перевірка договору юристом компанії. У разі відповідності законодавству та внутрішнім директивам компанії відбувається повернення відредагованої копії менеджеру з продажу;
- третій етап – відправка шаблону договору клієнту для узгодження всіх умов надання послуги;
- четвертий етап – у разі узгодження клієнтом шаблону договору відбувається його підписання. У разі внесення правок відбувається повторне узгодження із керівництвом та юристом.

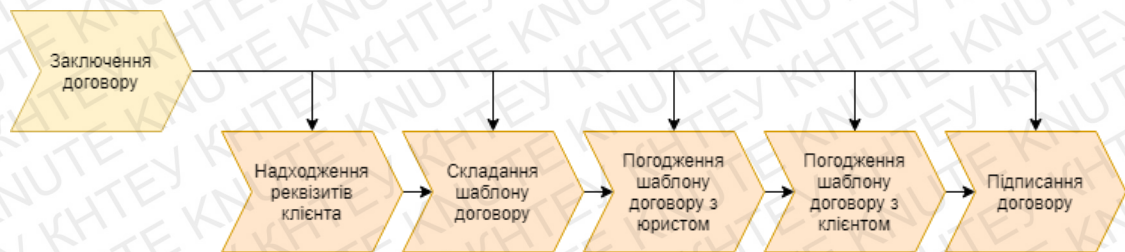


Рис. 5. Процес закінчення договору

Далі відбувається процес «Організація та контроль транспортування вантажу». Метою даного бізнес-процесу є надання транспортно-експедиційної послуги з перевезення вантажу із зазначеними часовими інтервалами та зі збереженням якості товару до складу вантажоотримувача або до зони зберігання та власного складу для подальшої обробки.

Процес організації та контролю вантажних перевезень складається з таких основних процедур (рис. 6): підготовка, вибір необхідного рухомого складу, механізмів для навантаження-розвантаження, вигідного способу

взаємин між підрядником та експедитором. Відбувається контроль у контрольних точках (завантаження, замитнення, перетин кордону, розмитнення) та інформаційний супровід на всіх етапах перевезення, надаються довідки про транспортні витрати.

Крім цього, організація перевезень включає в себе також планування транспортування вантажів, управління, встановлення порядку обороту документів, розрахунки за перевезення вантажів, облік, контроль надходження оплати за надані послуги.

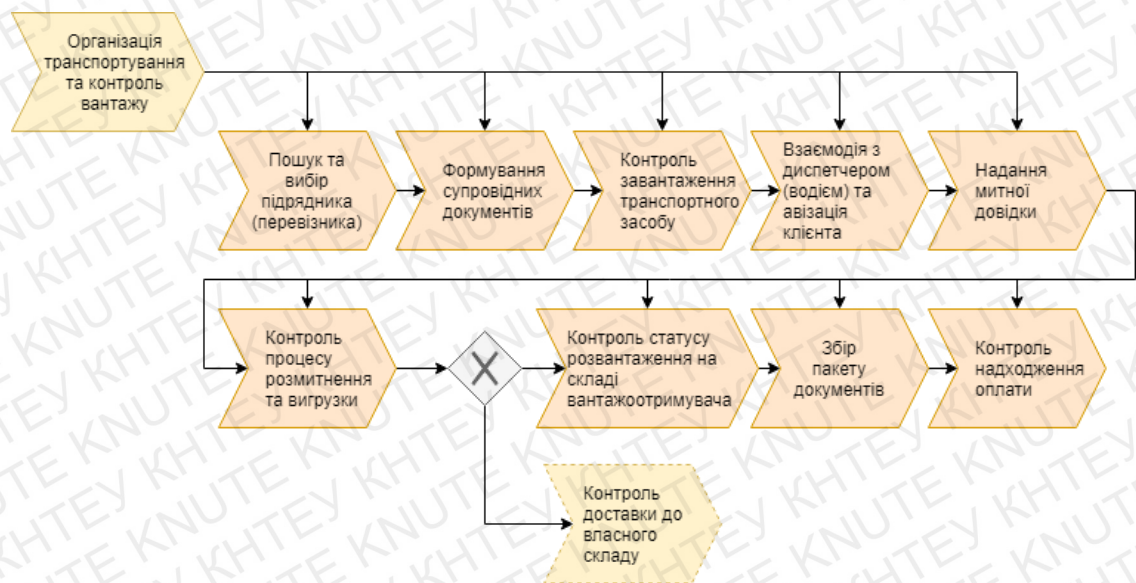


Рис 6. Організація транспортування та контроль вантажу

Процес складування і зберігання полягає у відправці вантажу на зберігання, якщо замовник не має можливості забрати вантаж у момент доставки.

Процес доставки вантажу полягає в передачі вантажу замовнику і підписанні всіх супутніх документів (зокрема, акту виконаних робіт).

2.2. Аналіз показників результативності управління транспортно-експедиторським обслуговуванням ТОВ «Жефко Україна»

Для аналізу та тлумачення показників ефективності та результативності ТОВ «Жефко Україна» необхідно розглянути дані про фінансову діяльність компанії за останні три роки у контексті позиціонування компанії на ринку, оцінки можливих ризиків макросередовища та кон'юнктури ринку.



Рис. 7. SWOT-аналіз ТОВ «Жефко Україна»

Таблиця 1

PESTL-аналіз ТОВ «Жефко Україна»

Політичні	Економічні	Соціально-культурні	Технологічні	Правові
Надання пільгових умов для ведення бізнесу	Ступінь розвитку бізнес структури	Чисельність населення	Вклад технологій в розвиток ринку	Закони та нормативні акти уряду
Корупція та бюрократія	Темп росту економіки	Демографічні показники	Сучасне обладнання та інструменти	Стан та реформи судової система
Міжнародні дипломатичні відносини між іншими країнами	Рівень доходів населення	Соціальна мобільність	Розвиток науково-технічних досліджень	Законодавство для бізнесу, логістичних операцій
Торговельна політика	Курс валют	Рівень освіченості населення	Рівень впровадження технологій на підприємстві	Зміни в митній системі (фіскальної служби)
Стабільність уряду	Рівень інфляції	Показники міграції населення	Розвиток ІТ сфери	Правові відносини з іншими державами
Державна політика в транспортній сфері	Ступінь глобалізації економіки	Рівень та стиль життя	Доступність цифрових технологій	Правова культура підприємства
Рівень розвитку держави	Зовнішні затримки та бар'єри	Ставлення населення до роботи	Зміни комунікаційних технологій	Звичаї права
Податкова політика	Специфіка надання транспортно-експедиторських послуг	Громадська думка, норми поведінки і заборони	Оптимізація та автоматизація транспортно-експедиторських процесів	Можливі правові зміни на 3-5 років
Трудове законодавство	Кваліфікація персоналу	Найбільш можливі соціально-культурні зміни за 3-5 років	Уберизація сфери	
Найбільш можливі політичні зміни на 3-5 років	Ступінь розвитку банків		Можливі технологічні зміни на 3-5 років	
	Рівень оплати праці			
	Найбільш можливі економічні зміни за 3-5 років			

Таблиця 2

Аналіз фінансових показників ТОВ «Жефко Україна»

№	Найменування показника	Значення показника			Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
		2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/17 р	2019/18 р	2018/17	2019/18
1	Активи, тис. грн	315298	298688	321654	-16610,0	22966,0	-5,3	7,7
3	Власний капітал, тис. грн	177959	211825	231844	33866,0	20019,0	19,0	9,5
4	Поточні зобов'язання і забезпечення	137320	86863	94353	-50457,0	7490,0	-36,7	8,6
5	СОЧ, люд.	49	42	44	-7,0	2,0	-14,3	4,8
6	Випрацювання на 1 працюючого, тис. грн	3808	5485	5920	1677,4	434,6	44,1	7,9
7	Фонд заробітної плати (включає податки, ЄСВ), тис. грн.	18753	16830	18520	-1923,0	1690,0	-10,3	10,0
8	Середньорічна заробітна плата одного працюючого брутто, тис.грн.	383	401	421	18,0	20,2	4,7	5,0
9	Об'єми продажу, тис. грн.	346744	432195	487146	85451,5	54950,8	24,6	12,7
10	Собівартість реалізованих послуг тис. грн	129059	163414	183254	34355,0	19840,0	26,6	12,1
11	Валовий прибуток, тис. грн.	186587	230384	260479	43797,0	30095,0	23,5	13,1
12	Податки, тис. грн.	31098	38397	43413	7299,5	5015,8	23,5	13,1
13	Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	311646	393798	424798	82152,0	31000,0	26,4	7,9
14	Операційні витрати, тис. грн.	175783	196518	212586	20735,0	16068,0	11,8	8,2
15	Чистий фінансовий результат: прибуток тис. грн.	10804	33866	47893	23062,0	14027,0	213,5	41,4
16	Рентабельність реалізації послуг, %	5,8	14,7	18,4	8,9	3,7	153,9	25,1
18	Рентабельність продажу по чистому прибутку, %	3,1	7,8	9,8	4,7	2,0	151,5	25,5
18	Рентабельність активів, %	-	2,8	3,9	-	1,1	-	40,0
19	Рентабельність власного капіталу, %	6,1	16,0	20,7	9,9	4,7	163,3	29,2
21	Частка витрат на оплату праці, %	10,1	7,3	7,1	-2,7	-0,2	-27,3	-2,7

При аналізі фінансових показників господарської діяльності підприємства можна побачити суттєві зміни у коливаннях показників росту активів і постійне збільшення власного капіталу при зменшенні ваги поточних забезпечень і зобов'язань відносно активів.

Зростання власного капіталу відбулося за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку, а також поступової ліквідації неоплаченого капіталу, що свідчить про повернення коштів власниками підприємства до статутного капіталу.

У 2017-2018 роках відбулася оптимізація штату співробітників та реорганізація управлінського складу. Результатом цих заходів стало збільшення навантаження на операційний персонал, водночас випрацювання на одного працівника виросло на 44,1% у 2018 та 7,9% у 2019 роках.

Зменшення витрат на неефективний роздутий штат допомогло збільшити заробітну плату на 4,7% річних у 2018 та 5% 2019 роках.

Об'єми продажу мали постійну тенденцію до зростання за вказаний проміжок часу. Собівартість транспортно-експедиційних послуг, в основі якої закупівля транспортних послуг у підрядників (перевізників), зростала пропорційно до збільшення об'єму виручки, що свідчить про постійне збільшення замовлень та відносно прогнозовану постійну зміну базової ціни логістичних послуг. У свою чергу операційні витрати збільшуються відповідно до збільшення рівня розвитку підприємства. Так, за останні роки операційні витрати збільшилися на 20%.

Добре видна різниця у збільшенні маржинальності продажу більш ніж у чотири рази, якщо порівнювати дані 2017 та 2019 років. Це свідчить про зміцнення позиції компанії на ринку та покращення відносин з основними партнерами.

Зміни основних показники рентабельності виглядають таким чином:

- реалізації послуг виросла на 153,9% у 2018 році та 25,1% у 2019 році;
- реалізації продажу по чистому прибутку виросла на 151,5% у 2018 році та 25,5% у 2019 році;

- рентабельність активів була достатньо високою відносно ринку за весь проміжок часу, її загальний ріст становить 40%;
- показник рентабельності власного капіталу також був вищим за середньоринковий. Він зріс більше ніж у 2,5 рази у 2018 році та на 29% у 2019 році.

Результати свідчать про позитивні зміни у компанії. Всі показники на високому рівні та перевищують середні нормативні показники серед вітчизняних компаній. До зростання продуктивності праці призвели як внутрішні, так і зовнішні чинники. Для аналізу впливу на фінансові результати було проведено SWOT (рис. 7) та PESTL (табл. 1) аналізи.

До найважливіших чинників макро- та мікросередовища, які мали прямий позитивний вплив на компанію у 2017-2019 р., слід віднести:

- зростання економіки – середній щорічний приріст ВВП склав 3%, це доволі слабкий ріст, проте після затяжної кризи будь-який ріст можна розцінювати позитивно. Оскільки транспортний бізнес залежний від загальної господарської діяльності, при збільшенні об'єму ринку у компанії можуть з'явитися нові можливості або повернуться старі [34];
- рівень інфляції – інфляція поступово знижувалась з 13,7% у 2017 р. та 9,8% у 2018 р. до 4.1% у 2019 р. Ціни на товари та послуги через цей фактор мали більш прогнозований характер, що допомогло точніше врахувати та зафіксувати ціни з контрактними клієнтами протягом року. Через це надані послуги мали від'ємний фінансовий результат лише у поодиноких випадках, тому уповільнення інфляції позитивно впливало на показники рентабельності [28];
- рівень доходів населення – середня заробітна плата зросла в Україні з 7105 грн у 2017 р. до 8867 грн у 2018 р. та до 10504 грн у 2019 р. Номінальний приріст становив 25% у 2018 р. та 18% у 2019 р. Зі збільшенням доходів населення зростає інфляція, тому в реальному вираженні заробіток дещо нижчий. Проте зросла платоспроможність,

а разом із нею – попит на товари і послуги, що збільшило товарообіг підприємств [28];

- рівень зарплат працівників транспортно-експедиторських компаній – курс валют не був стабільним, і щорічна тенденція до послаблення гривні змінилася на різке зміцнення у 2019 році, проте цей тренд був доволі короткочасним. З одного боку збільшилися операційні витрати у валюті у перерахунку на гривні через від’ємну курсову різницю, а з іншого – через акумульований власний капітал у вітчизняній валюті вдалося розрахуватися з нерезидентами та суттєво знизити поточні зобов’язання;
- оскільки більшу частину транспортно-експедиційних послуг ТОВ «Жефко Україна» становлять імпорتنі операції, ріст імпорту у 2018 році на 15,3% зумовив великий приток нових замовлень. У 2019 приріст на 6,3% допоміг зберегти та покращити показники рентабельності [4];
- жорсткий контроль та зміна політики держави щодо імпорту вживаних автомобілів призвели до стрімкого росту витрат населення на нові автівки і разом з цим – на запчастини. Оскільки ТОВ «Жефко Україна» має ексклюзивний контракт із концерном PSA, від збільшення обсягів продажу готових автомобілів покращилося фінансове становище компанії.

Виділимо найважливіші чинники макро- та мікросередовища, які мали прямий негативний вплив на компанію у 2017-2019 р.:

- зміна українського уряду у 2019 році вплинула на ринок через непередбачуваність результатів, які в свою чергу вплинули на прийняття рішень крупними гравцями ринку щодо інвестицій у будівництво та закупівлю основних засобів. Через це об’єм ринку транспортно-експедиційних послуг зростав повільніше, ніж очікувалося;
- Україна не домовилася з низкою країн про спрощення пересування вантажного транспорту у міжнародному сполученні за рахунок

збільшення дозвільної квоти. З метою збільшення імпорту та експорту для задоволення потреб клієнтів необхідно залучати перевізників-нерезидентів та переплачувати за надання транспортно-експедиційних послуг компаніями – власниками вантажного транспорту із дозволами ЄКМТ. Різка зміна вартості щорічно зменшує прибутки у четвертому кварталі року при контрактних перевезеннях.

- корупція в Україні має глобальний характер. Зокрема у транспортно-експедиторській сфері найсильніше відчувалися махінації із видачею дозволів. Дозволи «притримувались» для певної групи перевізників та перепродавалися з великою націнкою, різницю з якої отримували зацікавлені особи у регулюючих органах. Введення у 2019 році квотування по два робочих дозволи на місяць на одне авто компаній-перевізників тимчасово урівноважило ринок. Але згодом перепродаж дозволів змінився продажем інсайдерської інформації про час можливого бронювання дозволів і миттєвим викупом. Тобто хабарі стали невід'ємною частиною собівартості перевезень і – разом з цим – товарів. Невизначеність фінальної собівартості транспортної послуги погіршує фінансові результати прозорих компаній, створюючи додаткові можливості для нечесних гравців ринку.

Проаналізувавши логістичну діяльність підприємства, можна сказати, що компанія ефективно управляє господарською діяльністю та має великі перспективи розвитку. Показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Жефко Україна» знаходяться в межах норми та дещо перевищують середні показники по ринку. До сильних сторін підприємства можна віднести великий досвід роботи на українському ринку, диверсифікований портфель клієнтів, розвинуті компетенції у сфері перевезень високоліквідної продукції, напрацьовану базу підрядників та підтримку з боку офісів із країн ЄС.

До можливостей компанії і транспортного ринку в цілому можна віднести розвиток LTL-поставок, проектні логістичні рішення, розвиток

внутрішніх перевезень, синергію з сусідніми країнами, впровадження нових інформаційних технологій тощо.

Витрати підприємства добре оптимізовані, проте, як показує практика, завжди є додаткові можливості для оптимізації бізнес-структури, підвищення ефективності роботи і зниження рівня бюрократії – як всередині компанії, так і завдяки ініціативам із боку держави.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В ТОВ «ЖЕФКО УКРАЇНА»

3.1. Розробка організаційно-економічних заходів щодо оптимізації системи управління бізнес-процесами в ТОВ «Жефко Україна»

На загальну стабільність та фінансовий успіх компанії впливає багато факторів на кожному рівні її бізнес-моделі. Ефективне управління бізнес-процесами підприємства передбачає постійну адаптацію до навколишнього середовища задля уникнення суттєвого відставання від трендів та викликів сьогодення.

У транспортно-експедиційній сфері основним показником ефективності компанії виступає сукупна прибутковість по перевезеннях та супутніх послугах. Впливати на ефективність можна через контроль витрат, тобто через бюджет компанії. Але при цьому необхідно звертати увагу і на сам процес роботи, а точніше на методи управління, ефективність використання людських ресурсів, фасилітацію управління інформацією через удосконалення інформаційних технологій та розширення спектру послуг, що можуть підвищити якість і забезпечити більш високі результати [15].

У результаті проведеного аналізу бізнес-архітектури, організаційної структури та бізнес-процесів компанії ТОВ «Жефко Україна» можна запропонувати механізм підвищення ефективності діяльності на основі опису моделей бізнес-процесів із застосуванням необхідного інструментарію.

Для оптимізації процесу «Організації перевезення вантажу» пропонується ввести в штат організації митного брокера. Зміна в організаційній структурі обумовлена потребою брокерських послуг у порту та при розмитненні товарів постійних клієнтів. Це дозволить вирішити системну проблему невизначеності при проблемному розмитненні товарів та

несвоєчасному поданні попереднього повідомлення зі сторони аутсорсингової брокерської компанії клієнта.

Передбачається, що наявність штатного брокера дасть керівництву організації цілу низку переваг. До них належать:

- стабілізація і зниження витрат на отримання аутсорсингових брокерських послуг;
- постійна наявність фахівця безпосередньо на підприємстві;
- швидше розмитнення вантажів клієнтів завдяки розробці певних шаблонів декларацій;
- особиста зацікавленість працівника в комерційному успіху підприємства;
- розвантаження менеджерів з логістики завдяки передачі обов'язків зі створення довідки та контролю розмитнення вантажів, що дозволить їм більше часу приділяти пошуку кращих умов перевезення та підвищить їх якість, а відповідно – збільшить прибуток компанії;
- можливість надання послуги комплексної доставки під ключ на умовах DDP;
- можливість надання брокерських послуг щодо оформлення ЗДП для перевізників.

На даний момент транспортно-експедиційна компанія витрачає на рік у середньому близько 400 тис. грн на замовлення послуг на аутсорсі для власних потреб. За умови прийому до штату співробітника у брокерський відділ із заробітною платнею 18 тис. грн на місяць, за рік можна скоротити витрати в середньому на 280 тис. грн.

Впровадження рекомендацій та оптимізація бізнес-процесів мають сприяти ліквідації вузьких місць у процесі. Введення брокера для створення попередньої декларації та митної декларації для імпорту та експорту має задовольнити нову потребу ринку та покращити якість надання послуг компанії, а також допомогти знайти нових клієнтів за рахунок надання нових

послуг та вивільнення часу у менеджерів з логістики, отримати максимальний прибуток, знизивши витрати, і підвищити конкурентоспроможність. Таким чином, процес буде мати додаткову ланку (рис. 8).



Рис. 8. Процес ТОВ «Жефко Україна» з додатковою організацією та контролю транспортування вантажу ланкою

Оптимізований процес буде мати такий вигляд (рис. 9):

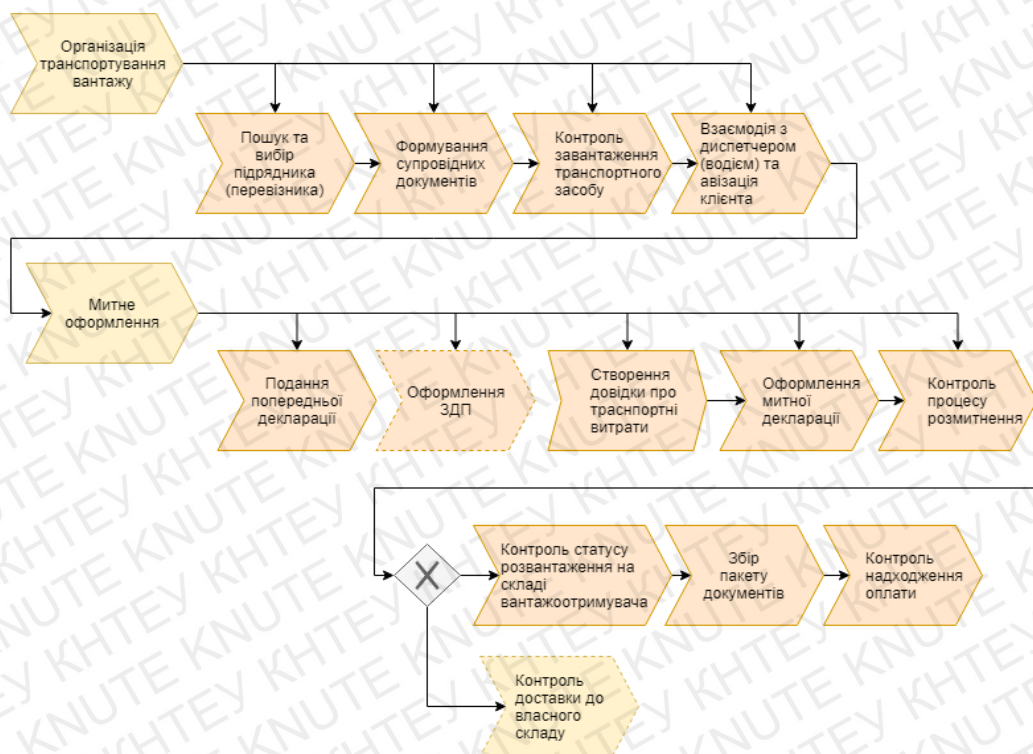


Рис 9. Процес, оптимізований новим бізнес-процесом «Митне оформлення»

Входом бізнес-процесу буде отримання супровідних документів від логіста та оформлення на їх основі попереднього повідомлення, а виходом – розмитнення товару та випуск його у вільний обіг.

3.2. Оцінювання ефективності та розробка проекту впровадження організаційно-економічних заходів щодо оптимізації системи управління бізнес-процесами на ТОВ «Жефко Україна»

Компанія має недостатньо ефективну систему для обробки інформаційних потоків. Велика частина комп'ютерів застаріла та вимагає якнайшвидшого оновлення. Водночас певна частина співробітників, особливо відділ бухгалтерії, не в змозі працювати віддалено з міркувань кібербезпеки. Єдиним можливим рішенням у цій ситуації є перенесення всіх баз даних у хмарні сховища (наприклад, Microsoft Azure) та переведення персоналу на часткову дистанційну роботу.

Автоматизація документообігу є найважливішим аспектом підвищення конкурентоспроможності будь-якої компанії, особливо коли немає змоги обробляти документи вручну. Впровадження системи електронного документообігу (СЕД) істотно спрощує пошук і зберігання документів, вирішує проблему управління правами доступу і, як наслідок, багато проблем, що виникають під час документаційної діяльності.

Основними завданнями впровадження СЕД є:

- ефективного управління документопотоками на підприємстві;
- централізація зберігання документації;
- підвищення контролю виконання робіт із документами;
- полегшення доступу до інформації для прийняття управлінських рішень;
- підвищення інформаційної безпеки підприємства

Крім того, для транспортної компанії з урахуванням галузевої специфіки ефективним рішенням є запровадження CRM (з англ. – Customer Relationship Management, система керування відносинами з клієнтами).

Практика показує, що системи автоматизації у сфері транспортних послуг здебільшого спрямовані на вирішення досить вузького кола завдань, зокрема ведення фінансової документації та звітності. При цьому грамотно розроблена CRM здатна виконувати набагато більше завдань.

Сучасні CRM-системи для вантажоперевезень є якісним програмним забезпеченням як для внутрішніх, так і для міжнародних транспортних ліній. CRM-системи значно знижують кількість ручної роботи і дозволяють у режимі онлайн керувати складним механізмом, починаючи від формування заявки і закінчуючи повним розрахунком за всі дії.

CRM-системи допомагають автоматизувати всі основні етапи роботи логістичних фірм:

- залучення і комунікація з клієнтами;
- укладання договорів та виставлення рахунків;
- уніфікування ведення внутрішніх процесів;
- відслідковування діяльності співробітників і виконання процесів у режимі онлайн;
- запровадження документообігу в електронному вигляді.

Використовуючи всі можливості CRM, можна не просто автоматизувати ці процеси, але й підвищити швидкість обробки замовлень, а головне – збільшити прибуток за рахунок підвищення ефективності роботи. Цьому сприяють відразу кілька факторів:

- максимально інформативна клієнтська база з усією історією замовлень і розрахунків;
- повна і наочна статистика для оцінки ефективності тих чи інших процесів, відділів і співробітників;

- зручна взаємодія між усіма підрозділами компанії через єдину систему;
- наявність всіх необхідних інструментів для грамотного планування і управління (кадровими процесами, системою продажів і мотивації);
- чіткі алгоритми постановки завдань і контролю за їх виконанням;
- абсолютна прозорість і автоматизація документообігу та бухгалтерії.

За допомогою CRM за лічені хвилини можна отримати всю необхідну інформацію по кожному замовленню, зокрема дані про замовника, відстеження вантажу і повний пакет документів. Крім того, можна ефективніше керувати і контролювати ключові процеси, запобігаючи зривам термінів, наявності дебіторської заборгованості та виникненню конфліктних ситуацій.

Незважаючи на різноманітність програмних CRM-продуктів для реінжинірингу прикладних процесів, транспортній компанії ТОВ «Жефко Україна» пропонується розробити власну CRM, тому що будь-який інформаційний продукт, який може використовувати компанія, має бути сертифікований у ЄС через політики компанії.

Нова CRM-система дозволить оптимально і доступно автоматизувати основні процеси у сфері перевезення вантажів.

Функціонал програми має забезпечити:

- оптимізацію дій зі створення заявок на перевезення вантажів;
- повний контроль витрат і оплати;
- отримання детальної інформації про кожен етап і синхронізацію документообігу з електронною поштою (документи завірені печаткою);
- можливість задіяти велику кількість працівників і контролювати їх дії.

CRM повинна бути здатна контролювати весь цикл і керувати транспортними потоками, контактами, заявками та процедурами оплати одночасно.

Потрібне рішення для автоматизації вантажоперевезень (внутрішніх і міжнародних), яке передбачає управління контактами, заявками та транспортним потоком, а також надає різні можливості, серед яких:

- процес створення заявки на перевезення вантажу за типами «завдання», «рейс» «розрахунки» ;
- відправка інформації за заявками засобами електронної пошти з печаткою і підписом компанії;
- сповіщення у месенджерах статусу вантажу;
- контроль оплати перевезень;
- контроль витрат підприємства;
- взаємодія з партнерами і замовниками;
- оцінка продуктивності менеджерів;
- можливість одночасної роботи великої кількості співробітників;
- гнучке налаштування програми для підприємства;
- можливість роботи з віддаленим доступом;
- оформлення заміток, приміток для кожної дії;
- вбудована система документообігу.

CRM-система вантажоперевезень не просто дозволяє ефективно управляти транспортною компанією, а й автоматизувати практично всі її процеси.

Переваги впровадження нової CRM-системи:

- зменшується ризик втрати клієнтів, пов'язаний зі звільненням менеджерів по роботі з клієнтами;
- скорочується відтік клієнтів. Завдяки застосуванню CRM-системи у персоналу з'являється доступ до всіх деталей взаємодії з клієнтом. Це покращує якість і оперативність обслуговування запитів споживачів;
- скорочується паперовий документообіг. За рахунок автоматизації процесу взаємодії з клієнтом всі документи можуть бути переведені в електронний вигляд;

- підвищується ефективність використання робочого часу. CRM-системи дозволяють автоматично відстежувати важливі події, пов'язані з клієнтами, і видавати повідомлення. Персоналу немає необхідності шукати цю інформацію в розрізних джерелах;
- підвищується контроль над веденням договірних взаємовідносин з клієнтами.

Порівняємо результати витрат часу на опрацювання замовлення нового клієнта (табл. 3).

Таблиця 3.

Порівняння витрат часу на опрацювання замовлення нового клієнта до та після оптимізації

	Витрати часу до оптимізації год.	Витрати часу після оптимізації год.
Формування договору з клієнтом	6	4
Перевірка договору юристом	2	1,5
Узгодження договору з клієнтом	2	1,5
Підписання договору з клієнтом	0,2	0,15
Створення заявки	0,3	0,2
Пошук транспорту, який задовольняє умови заявки	2,2	1,4
Підписання заявки з клієнтом	0,15	0,10
Підписання заявки та договору з перевізником	0,17	0,13
Оформлення ТТН або СМР	0,1	0,05
Супровід перевезення на всіх етапах (авізація клієнта про проходження контрольних точок)	1,5	1
Виставлення рахунку	0,5	0,3
	15,12	10,33

У результаті успішної реалізації запропонованої системи компанія отримає:

- 1) пряму економію часу менеджерів, оскільки опрацювання нового клієнта та замовлення знизилось на 4,79 год. Вони не витратять час на підготовку щоденних / щотижневих звітів для керівництва і стандартизованих документів, швидше шукатимуть необхідну інформацію. Так, зараз інформація про клієнтів та заявки зберігаються в різних Excel-файлах, що не дозволяє швидко і гнучко їх обробляти. Унаслідок впровадження може бути створена база завершених перевезень, що кардинально скоротить час пошуку наданих послуг;
- 2) зниження кількості помилок у процесах. Формалізація процедури продажів і пов'язаних процесів дозволяє знизити ймовірність помилок співробітників. Це може бути не зроблений своєчасно дзвінок, який обернувся втратою замовлення; неправильно розрахована сума за послуги перевезення; помилка резервування складської площі, що обернулася штрафними санкціями; невірний розмір знижки; несвоєчасно поставлене замовлення;
- 3) підвищення оперативності та достовірності інформації про продажі для керівництва. Генеральний директор має можливість отримувати інформацію не в результаті зведення даних від співробітників, а безпосередньо з системи, коли йому це зручно;
- 4) формування нової якості інформації про клієнтів. Накопичення бази даних про клієнтів, маркетингової статистики та статистики продажів дозволяє здійснити на її основі якісні зміни. Після завершення впровадження CRM-системи співробітники самі зможуть знайти і запропонувати нові ефективні способи використання накопиченої інформації.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи викладений матеріал, потрібно зазначити, що для покращення ефективності, результативності і нарощування конкурентних переваг транспортно-експедиційних компаній необхідно вдосконалювати бізнес-процеси шляхом їх виділення, аналізу та моделювання. Причиною є те, що процесний підхід необхідний для управління менеджментом якості, він має бути покладений в основу створення архітектури компанії. Завдяки імплементації підходу можна визначити вузькі місця та відшукати неочевидні перспективи. Варто відзначити важливий вплив опису бізнес-процесів і на такі напрямки, як автоматизація рутинних процедур, скорочення фінансових витрат і розробка регламенту. Таким чином, всі ці причини вказують на необхідність формалізації бізнес-процесів транспортних компаній.

У ході виконання випускної кваліфікаційної роботи були вирішені такі завдання:

1) розкрита суть діяльності транспортно-експедиційної компанії. Вона полягає у забезпеченні своєчасної та якісної доставки споживачеві, позбавляючи його необхідності виконання невластивих функцій;

2) охарактеризована основна діяльність підприємства ТОВ «Жефко Україна». Компанія займається організацією внутрішніх та міжнародних вантажних перевезень та перевезень готових автомобілів у складі збірних та комплектних завантажень всіма видами транспорту, а також супутніх послуг складського зберігання, страхування тощо;

3) досліджено систему управління бізнес-процесами транспортно-експедиторського обслуговування в ТОВ «Жефко Україна». Компанія застосовує процесний підхід до управління бізнес-процесами, процеси описані та постійно вдосконалюються. В цілому структура зріла та відповідає сучасним тенденціям. Проте слід внести деякі зміни, щоб підвищити ефективність взаємодії працівників, оптимізувати робочий процес. Також

необхідно розширювати перелік послуг, які може надавати компанія, щоб диверсифікувати бізнес;

4) запропоновані шляхи удосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Жефко Україна». У ході проведеного аналізу була обґрунтована актуальність даної теми. Були запропоновані заходи для більш ефективного обміну інформацією між співробітниками підприємства. Вирішено проблему неефективних витрат грошових коштів на митно-брокерські послуги за рахунок прийняття до штату брокера.

Наведемо основні вигоди від впровадження CRM-системи: при впровадженні пропозицій, викладених у роботі, підприємство скоротить витрати і зможе заощадити близько 220 тисяч гривень на рік, а також зменшить час опрацювання нового клієнта майже на 5 годин. Крім того, впровадження рекомендацій забезпечить такі переваги:

- оперативний доступ до документів, швидкість у виправленні паперів;
- ефективне управління рухом документів;
- всі структури компанії зможуть працювати в єдиному інформаційному просторі – це дозволить прискорити узгодження документів і прийняття рішень;
- підвищення продуктивності співробітників;
- безпека і збереження документів – шифрування даних дозволяє запобігти спробам несанкціонованого використання інформації;
- підвищення ефективності виконання задач працівниками та оперативності реалізації нових проектів;
- підвищення якості послуг, що надаються, і конкурентоспроможності;
- зниження фінансових витрат на документообіг і діловодство.

Можна зробити висновок, що дані заходи здатні підвищити ефективність не тільки компанії ТОВ «Жефко Україна», а й інших підприємств зі сфери транспортних послуг. Системи електронного документообігу можуть і постійно мають перелаштовувати свою конфігурацію, тим самим і

архітектуру процесів, щоб зберігати максимальну ефективність в умовах динамічного ринку.

Моделювання бізнес-процесів транспортної компанії допомагає описати і наочно продемонструвати всі процеси системи управління з необхідним ступенем їх деталізації. Воно дозволяє зберігати єдине розуміння структури організації, координувати її операційну діяльність, готувати і проводити як стратегічні, так і тактичні організаційні зміни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Логістика. Теорія та практика: навч. посіб. / В. Алькема, О. Сумець. – Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 272 с.
2. Амбросов В. Механізм ефективного функціонування підприємств / В. Я. Амбросов, Т. О. Маренич // Економіка України. – 2014. – № 6. – С. 60-66.
3. Бычков В. Экономика автотранспортного предприятия: учебник / В. П. Бычков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 384 с.
4. Вантажні перевезення (щомісячна інформація) [Електронний ресурс] Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
5. Виноградова О. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія // О. В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.
6. Гаджинский А. Логистика [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров / А. М. Гаджинский. – 21-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 420 с.
7. Горлачук В. Економіка підприємства: навч. посіб. / В. Горлачук, І. Яненко. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.
8. Горячева Н. Процессный подход в управлении деятельностью логистического оператора складских услуг / Н. Е. Горячева, М. В. Воронин, Л. В. Кохова // Современные исследования социальных проблем. – 2013. – № 3 (23). – С. 36-47.
9. Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / С.І. Грицуленко. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. – 99 с.
10. Давідч Ю. О. Конспект лекцій з дисципліни «Транспортно-експедиційна робота» для студентів 2 курсу денної і 5 курсу заочної форми навчання напряму підготовки 6.070101 – Транспортні технології (за видами

транспорту) / Ю. О. Давідіч, Г. І Фалецька; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 27 с.

11. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / В. В. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_45.

12. Деминг У. Менеджмент нового времени / У. Э. Деминг. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 182 с.

13. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації / Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_11_34.

14. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю: основні положення та словник термінів – Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 45 с.

15. Желязкова Д. Теоретические основы транспортной логистики в новой экономической реальности / Д. Желязкова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2015. – № 1. – С. 29-35.

16. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В.В. Ильин. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 176 с.

17. Іванчук С. І. Умови формування антикризової стійкості автотранспортних підприємств України в системі економічної глобалізації / С. І. Іванчук // Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка. – 2011. – № 1. – С. 124-130. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2011_1%2845%29_17.

18. Іщенко Н. Маркетинг транспортних послуг: консп. лекцій / Н. М. Іщенко. – Миколаїв: ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. – 278 с.

19. Клішейко А. Реструктуризація промислового підприємства на основі реінжинірингових та організаційно-управлінських заходів [Текст]: автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04 / Клішейко А. В. ; Одеськ. держ. екон. ун-т. – Одеса, 2007. – 19 с.

20. Командровська, В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppci/2011_30/Moroz.pdf.
21. Кононова І. В. Сутність процесного підходу до управління підприємством / І. В. Кононова // Економіка і регіон. – 2013. – № 3. – С. 93-98. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_3_17.
22. Костіна Н. Менеджмент: перспективні інформаційні технології / Н. І. Костіна, В. М. Антонов, В. Т. Білоус. – Ірпінь : АДПСУ, 2003. – 236 с.
23. Криворучко О. М. Формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач // Економіка транспортного комплексу. – 2014. – Вип. 23. – С. 91-103. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2014_23_10.
24. Майорова І. О. Проблеми ефективності управління якістю транспортно-експедиторського обслуговування / І. О. Майорова, О. С. Нечепуренко // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. – 2014. – Вип. 4. – С. 92-110. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2014_4_9.
25. Маселко Т. Проблеми управління транспортно-логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції / Т. Є. Маселко, С. Г. Шевченко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2007. – №1. – С. 98-104. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/17_2/301_Maselko_17_2.pdf.
26. Мельник І. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг / І. Є. Мельник : автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.06.01 / Мельник І. Є. – К., 2005. – 22 с.
27. Мирошніченко Ю. В. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Ю. В. Мирошніченко, А. І. Філіпова // Бізнес Інформ. – 2012. – № 6. – С. 203-206.
28. Мінфін [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://minfin.com.ua/ua/>.

29. Науменко А. Розвиток міжнародних автомобільних перевезень у рамках транспортних коридорів Європи та України / А.П. Науменко, Д.О. Макаревич // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – №26. – Режим доступу до статті: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_26/Makarevich.pdf.
30. Репин, В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М.: РИА «Стандарты и качества», 2007. – 240 с.
31. Тупкало В. Реструктуризация предприятий: процессный подход / В. Н. Тупкало // Корпоративные системы. – 2004. – № 2. – С. 14-18.
32. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.
33. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген. – Санкт-Петербург: Азбука БМикро, 2002. – 317 с.
34. Чепелева Н. Развитие ресурсной стратегии автотранспортного предприятия [Электронный ресурс] / Н. Н. Чепелева // Проблемы современной экономики. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-resursnoy-strategii-avtotransportnogo-predpriyatiya>.
35. Чернобай Л. І. Бизнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чернобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 125-131. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_769_20.
36. Шарай С.М. Реалізація принципів логістики на автомобільному транспорті : навчальний посібник / С.М. Шарай. – Автошляховик України. –

2010. – №4. – С. 44-45. Дмитриченко М.Ф. Транспортні технології в системах логістики / М.Ф. Дмитриченко, П.Р. Левковец, А.М.Ткаченко, О.С. Ігнатенко. – К.: Інформавтодор, 2010. – 676 с.

37. Шер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А.-В. Шер. – Москва: АОЗТ "Просветитель", 1999. – 175 с.