

УДК 65.012.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.237

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**ТОКАРЄВ Є. К.**, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії).

E-mail: Tokaev.Evgeny@sollyplus.com.ua

**ПУЧКОВ О. О.**, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії).

E-mail: Puchkov.Oleg@sollyplus.com.ua

**ХОЛОДКОВ Є. М.**, здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії).

E-mail: holodkov.evgeniy@sollyplus.com.ua

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** З метою виявлення найбільш проблемних ділянок, де виникають затримки, помилки або неефективність транспортно-логістичної діяльності та розроблення заходів для вдосконалення процесів, покращення їх взаємодії, необхідно проводити оцінювання ефективності бізнес-процесів. Ефективність бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств залежить від комплексного підходу, управління ризиками та постійної оцінки результатів. Знаючи ефективність бізнес-процесів, можна краще планувати робочий час, розподіляти ресурси та виділяти бюджет; оптимізаційні заходи будуть сприяти зниженню витрат, збільшенню продуктивності і поліпшенню якості транспортних послуг та логістичного обслуговування.*

*На сьогодні розроблено та використовується багато сучасних методик оцінки результативності бізнес-процесів на підприємствах, що відрізняються різними підходами до виокремлення та класифікації бізнес-процесів як бази для оцінювання, переліком критеріїв, акцентуванням уваги на різних аспектах, етапах.*

*У статті запропоновано методичний підхід до оцінки бізнес-процесів транспортно-логістичного підприємства, який базується на визначенні послідовності бізнес-процесів з метою задоволення потреб споживачів; формуванні системи показників, що характеризують ресурси (вхід) бізнес-процесу, процес і його результат (вихід); встановленні важливості й ефективності кожного бізнес-процесу. Основною відмінністю підходу є можливість оцінки як внутрішньої структури бізнес-процесів (шляхом аналізу функціонування кожного з його елементів), так і внеску в отримання підприємством кінцевого результату.*

*Напрямами подальших наукових досліджень є розроблення комплексу заходів та системи забезпечення результативності та ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств: встановлення стандартів та процедур, які дозволять оптимізувати бізнес-процеси та постійно вдосконалювати їх; використання сучасних технологій та інструментів, таких як автоматизація процесів, системи управління логістичним ланцюгом, моніторинг і контроль, що в цілому дозволить підприємству досягати більш високих результатів, підвищувати конкурентоспроможність та задоволення потреб клієнтів.*

*Ключові слова:* транспортно-логістичне підприємство, бізнес-процес, управління постачанням, управління виробництвом, управління збутом, матеріальний потік, інформаційний потік, кадровий потік, фінансовий потік.

**Постановка проблеми.** Динамічний розвиток ринку, постійні зміни в зовнішньому середовищі, підвищення конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів управління підприємствами та організаціями. Передові компанії намагаються стати більш гнучкими, концентрувати свої зусилля на запитах споживачів, підвищенні конкурентоспроможності, груповій роботі, скороченні часу виробничого циклу і процесах. Управління на основі моделювання бізнес-процесів дозволяє набути підприємству нових конкурентних переваг через скорочення накладних витрат, приводить до узгодженості цілей структурних одиниць підприємства, використовуючи при цьому новітні досягнення у сфері інформаційних технологій. З метою вимірювання результативності бізнес-процесів для визначення їх ефективності і встановлення базових показників для подальшого контролю; виявлення проблемних або неефективних аспектів бізнес-процесів і розробленні стратегій для їх вдосконалення; визначення пріоритетів у вдосконаленні бізнес-процесів на основі їх важливості для організації і можливості отримання більшої вигоди з їх оптимізації необхідне оцінювання ефективності бізнес-процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи визначення та оцінки бізнес-процесів висвітлені в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених [1 - 6]. Розроблено багато сучасних методик оцінки результативності бізнес-процесів на підприємствах [4], що відрізняються різними підходами до виокремлення та класифікації бізнес-процесів як бази для оцінювання, переліком критеріїв, акцентуванням уваги на різних аспектах, етапах.

До найбільш розповсюджених підходів до оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів підприємств слід віднести такі види: фінансовий підхід, що передбачає оцінювання з точки зору фінансових показників, таких як: прибуток, витрати, рентабельність, оборотність активів та інших; операційний підхід, зосереджений на виконанні конкретних операційних бізнес-процесів, таких як логістика, управління запасами, планування виробництва тощо. При цьому використовуються такі показники, як терміни виконання, відсоток неякісно виконаних робіт, кількість відходів та інші;

клієнтський підхід впроваджується через оцінювання задоволеності клієнтів, їх опитування, аналізування їхніх відгуків тощо; внутрішній підхід передбачає використання внутрішніх показників та стандартів, розроблених самим підприємством, ключових показників ефективності (KPI), які відображають рівень досягнення підприємством своїх стратегічних цілей.

Усі ці підходи можуть комбінуватися та доповнювати один одного для отримання більш об'єктивної оцінки ефективності функціонування бізнес-процесів автотранспортних підприємств. Конкретні методи та критерії оцінки можуть бути визначені залежно від окремого підприємства і його специфіки.

**Невирішені складові загальної проблеми.** При практичній реалізації існуючих методів виникає безліч питань стосовно їх практичного використання. З проведеного аналізу також встановлено, що існуючі методи спрямовані на оцінку діяльності підприємства з погляду досягнення певної місії, а відповідно і підпорядкованим їй стратегіям, але не приділяється значної уваги оцінці окремих бізнес-процесів, їх внутрішньої природи функціонування. Цей факт ще раз підтверджує необхідність розробки комплексної методики оцінки бізнес-процесів із урахуванням специфіки автомобільного транспорту.

**Формулювання цілей статті** – розробити методичний підхід до оцінювання бізнес-процесів автотранспортного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пропонований методичний підхід до оцінювання бізнес-процесів транспортно-логістичного підприємства (ТЛП) базується на основних аспектах виділення специфічних видів діяльності в транспортно-логістичному підприємстві і сформованих підходах до оцінювання структури й результативності [7 - 10] та передбачає декілька послідовних етапів.

Першим етапом реалізації пропонованої методики оцінки бізнес-процесів ТЛП є побудування ланцюга бізнес-процесів, за умови, що кожний бізнес-процес впливає на функціонування наступного і в результаті досягається мета задоволення потреб споживача останнього бізнес-процесу. Тим більше створення даного ланцюжка передбачає, що результат попереднього процесу послідовно пов'язаний з наступним, тобто є елементом його входу чи виступає його обмеженням, тобто визначає умови його реалізації. У формі обмеження

встановлюються вимоги до результатів процесів, що виступає у вигляді зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок виступає регулятором і стабілізатором функціонування як кожного процесу окремо, так і бізнес-системи в цілому. Зворотний зв'язок дає можливість регулювати хід виконання процесу власним функціями, компенсуючи вплив одного фактора шляхом впливу на інший, забезпечує своєчасну корекцію ходу виконання процесу. У загальному вигляді схему створення ланцюга бізнес-процесів ТЛП наведено на рис. 1.

Створенню цього ланцюга передують мета задоволення потреб споживача (клієнта) ТЛП у процесі перевезень. Саме тому останнім бізнес-процесом у представленому ланцюгу є процес перевезень. Умовою побудування структури в даному випадку є забезпечення і управління цим процесом для максимально досконалого його функціонування. Таким чином, для реалізації даного підходу необхідно включити в ланцюжок всі процеси управління ресурсною логістикою. В основу даного розподілу покладено клієнтоорієнтований підхід до класифікації бізнес-процесів ТЛП.

Процес перевезень є головним, оскільки кінцевий результат саме цього процесу й отримує клієнт, маючи змогу оцінити отримані результати у вигляді порівняння своїх очікувань і реального виконання послуги. Саме така оцінка і є основою для прийняття коригувальних рішень у якості функціонування бізнес-системи. Входом даного процесу є забезпеченість всіма видами ресурсів (інформаційними, фінансовими, кадровими, матеріальними, технічними), наявність справного рухомого складу і відповідно діючі управлінські впливи. Сам процес перевезень характеризується саме здійсненням процесу надання послуги (час процесу, витрати процесу, продуктивність процесу). На виході споживач отримує результат у вигляді послуги з перевезень. За допомогою місцевого зворотного зв'язку вихід даного процесу знову стає входом для ухвалення рішень у випадку, коли клієнт не задоволений послугою, а місцевий зв'язок у вигляді розподіленого за часом об'єкта передається на вхід процесів логістики. Крім цього, зворотний зв'язок ще виступає у вигляді елемента головного, який з'єднує вихід процесу з процесами управління різних рівнів і, таким чином, вихідна інформація стає входом для процесів розробки нових послуг, удосконалення існуючих, розгортання якості та ін.

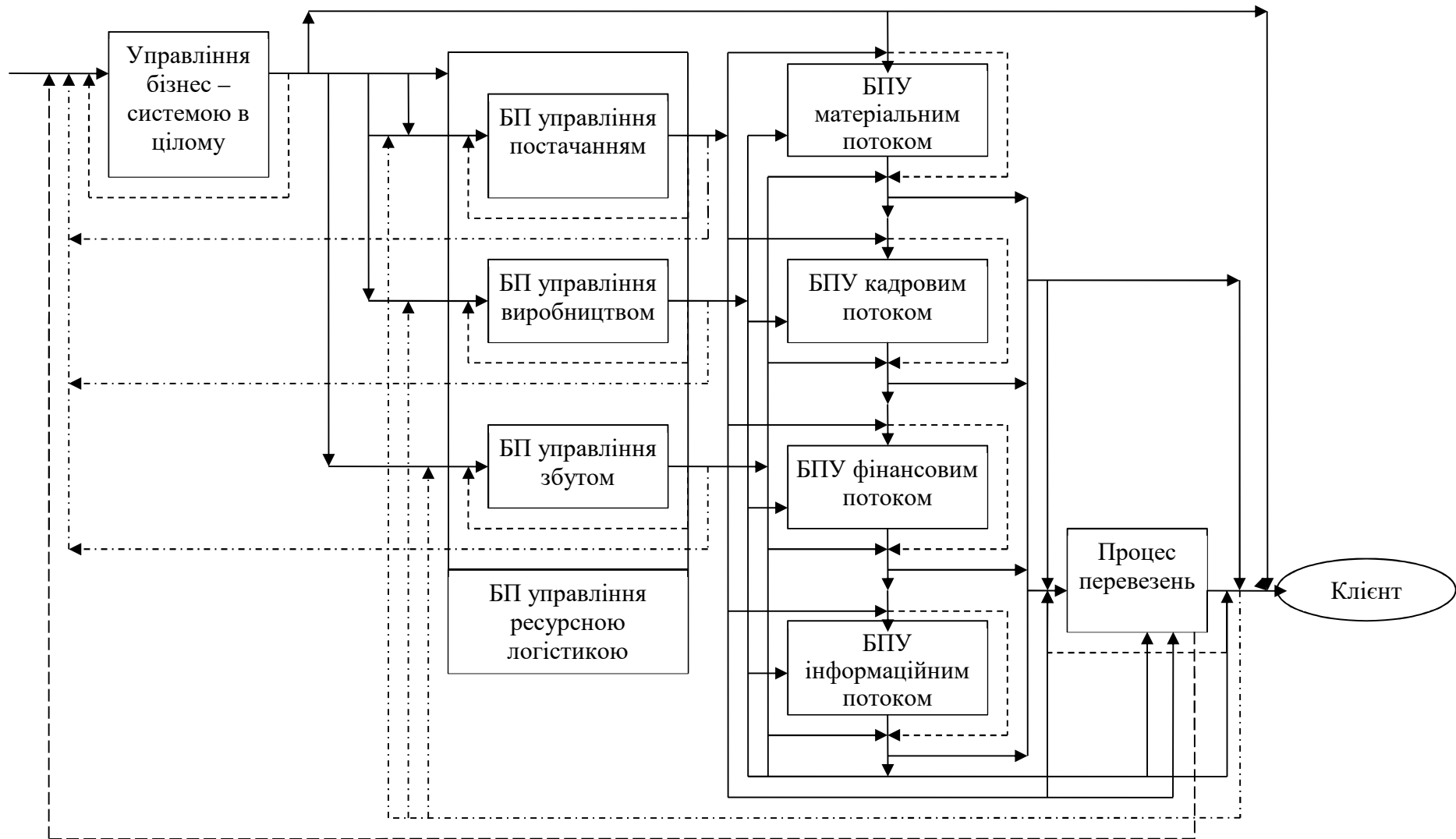


Рис. 1. Схема формування ланцюга бізнес-процесів транспортно-логістичним підприємством

Слід зазначити, що ця схема не є еталонною для всіх підприємств. Зміна процесів у ланцюгу може бути різноманітною, виходячи з цілей, поставлених підприємством і задіяних при цьому процесів.

Другим етапом методики оцінки бізнес-процесів підприємства є встановлення системи показників їх оцінки.

У загальному вигляді система показників повинна характеризувати наступні аспекти процесів.

Показники входу характеризують бізнес-процеси управління постачанням ресурсів, а саме обсяг витрачених і необхідних ресурсів для функціонування процесу – те за допомогою чого реалізується бізнес-процес. Дана група показників відповідає на питання «Що необхідно для ефективного функціонування процесу?».

Показники процесу (управління процесом виробництва), зокрема, визначають досягнення результату і дають уявлення про важливі характеристики процесу, такі як якість процесу, продуктивність, понесені витрати (у вартісному і натуральному вираженні). Таким чином, ця група показників відповідає на питання «Як функціонує процес?».

Показники виходу (результату) – управління процесом збуту. Дана група показників характеризує результат процесу, тобто те заради чого даний бізнес-процес створений та існує, його найважливіші характеристики і відповідає на питання «Яким є отриманий результат?». При чому дана група показників потребує певного уточнення та виділення показників результативності і показників задоволеності клієнтів процесу.

Систему показників для оцінки бізнес-процесів ТЛП на основі сформованого ланцюжка бізнес-процесів, обґрунтованих принципів формування даної системи і встановленої системи оцінки бізнес-процесів, представимо у вигляді табл. 1.

Однією з умов побудування системи показників оцінки бізнес-процесів є їх вимірюваність в одній системі величин від 0 до 1 або у відносному вираженні від 0 % до 100 %.

Пропонованою системою виміру для представлених показників є визначення їх значень від 0 до 1. Показники входу і виходу бізнес-процесів – це коефіцієнти, які вже мають значення від 0 до 1, а показники процесу вимірюються в натуральних і вартісних одиницях і мають зовсім різні значення. Для переведення даних показників у

Таблиця 1

## Показники оцінки бізнес-процесів ТЛП

Бізнес-процеси	Показники		
	Входу	Процесу	Виходу
Процес перевезень	Рівень забезпеченості ресурсами: матеріальними; фінансовими; кадровими; інформаційними	Тривалість	Якість процесу
	Якість управління процесом	Продуктивність	
Бізнес-процеси управління матеріальним потоком	Якість управління процесом забезпечення матеріальними ресурсами	Тривалість	Рівень забезпеченості матеріальними ресурсами інших бізнес-процесів
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління фінансовим потоком	Якість управління процесом забезпечення фінансовими ресурсами	Тривалість	Рівень забезпеченості фінансовими ресурсами інших бізнес-процесів
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління кадровим потоком	Якість управління процесом забезпечення кадровими ресурсами	Тривалість	Рівень забезпеченості кадровими ресурсами інших бізнес-процесів
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління інформаційним потоком	Якість управління процесом забезпечення інформаційними ресурсами	Тривалість	Рівень забезпеченості інформаційними ресурсами інших бізнес-процесів
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління постачанням	Якість управління процесом	Тривалість	Якість управління вхідними ресурсами інших бізнес-процесів
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління виробництвом	Якість управління процесом	Тривалість	Якість управління іншими бізнес-процесами
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління збутом	Якість управління процесом	Тривалість	Якість управління результатами інших бізнес-процесів
		Витрати	
		Продуктивність	
Бізнес-процеси управління в цілому, у тому числі бізнес-процеси розвитку	Рівень задоволеності споживачів бізнес-процесів	Тривалість	Якість управління бізнес-процесами і бізнес-системою в цілому
		Витрати	
		Продуктивність	

єдину систему виміру пропонується проводити якісну інтерпретацію кількісних даних за допомогою певних шкал (статична експертна система ідентифікації бізнес-процесів), тобто визначити коефіцієнти впевненості для кожного бізнес-процесу. Для цього необхідно розрахувати відношення фактично отриманих значень тривалості, витрат і продуктивності бізнес-процесу до їх запланованих значень і відхилення у виконанні плану.

Тривалість і продуктивність бізнес-процесу є показниками конкурентних переваг, а витрати – показником обмеження, тому коефіцієнти впевненості конкурентних переваг визначаються за правилом «Чим гірше значення показника, тим вище значення коефіцієнта впевненості для РБП», а для обмежень навпаки – «Чим краще значення показника, тим вище значення коефіцієнта впевненості для РБП». Із трьох значень коефіцієнтів впевненості за кожним показником слід обрати мінімальне значення і використовувати саме його у подальшому аналізі.

Розрахунок показників результативності і задоволеності споживачів бізнес-процесу. Розділення показників результату (виходу) на показники результативності і задоволеності споживачів бізнес-процесу, зумовлене двома цілями його функціонування – досягнення максимального результату та задоволеності зовнішніх і внутрішніх споживачів.

Оскільки результативність показує ступінь досягнення певного результату, то даний показник можна оцінювати як відношення істинного виходу процесу до того, що було заплановано отримати. Таким чином, повна відповідність результату процесу буде давати стовідсоткову результативність. Результативність може вимірюватись у відсотках або частках одиниці. Для переведення всіх показників до одного простору виміру є необхідність оцінки даного показника від 0 до 1.

Для визначення ступеня задоволеності споживача отриманим результатом застосовуються індекси задоволеності споживача, які підраховують за результатами опитувань споживача про якість результату, який він оцінює за п'ятибальною системою. Ступінь задоволеності споживача оцінюється за допомогою трьох індексів, поданих цифрами, взятими в дужки. (1) – оцінки „погано” і „незадовільно”; (2) – оцінка „задовільно”; (3) – „добре” і „дуже добре”.



Формування висновків щодо задоволеності споживача здійснюється з допомогою табл. 2.

Таблиця 2

### Оцінка задоволеності споживача результатами процесів

Ступінь задоволеності споживача	Оцінка	Бал	Індекс задоволеності споживача	Способи подання результатів опитування		
				а	б	с
Абсолютно не задоволений	Погано	1	(1)	0	0,2	Абсолютна кількість споживачів, які поставили оцінки 4 і 5
Незадоволений	Незадовільно	2		0,25	0,4	
Нейтральний	Задовільно	3	(2)	0,5	0,6	
Задоволений	Добре	4	(3)	0,75	0,8	
Абсолютно задоволений	Дуже добре	5		1,0	1,0	

Слід додати, що якщо споживачем процесу є наступний процес у ланцюжку створення цінності, вимоги, пред'явлені до процесу зі сторони управління, співпадають з вимогами наступного процесу, тому використовувати оцінку задоволеності споживача доцільно тільки через певні інтервали часу.

Для подальшої детальної оцінки бізнес-процесів необхідно розрахувати відношення значень показників результату до показників входу кожного процесу. Окремо також слід обчислити співвідношення показників результативності і показників задоволеності споживачів до входу кожного з бізнес-процесів.

Третім етапом реалізації методики оцінки бізнес-процесів ТЛП є встановлення важливості кожного бізнес-процесу.

Визначившись з показниками оцінки бізнес-процесу, за допомогою яких ведеться оцінка внутрішньої структури процесу, кожного з його елементів і задоволеність споживача, необхідно визначити важливість кожного бізнес-процесу в сформованому ланцюжку на досягнення кінцевого результату, який отримує споживач автотранспортних послуг. Іншими словами, це оцінка ступеня необхідності кожного бізнес-процесу для задоволення вимог кінцевого споживача.

Оцінка показника важливості ведеться, виходячи з даних сформованого ланцюжка бізнес-процесів, а саме користуючись

інформацією про кількість впливів кожного  $i$ -го бізнес-процесу на функціонування оцінюваного. Так, бізнес-процеси управління кадровими, матеріальними, фінансовими й інформаційними ресурсами потребують три управлінських впливи для функціонування. На вхід бізнес-процесів управління елементами входу, процесом і результатом надходить по одному управлінському впливу від бізнес-процесів управління бізнес- системою в цілому. Стосується бізнес-процесів управління бізнес- системою в цілому, то прямих управлінських впливів на дані процеси не надходить, але ж це не свідчить про не важливість даних процесів. У даному випадку слід скористатись головним зворотним зв'язком, який надходить з виходу процесу перевезень і місцевими зворотними зв'язками розподілених за часом об'єктів, які надходять від бізнес-процесів управління окремими процесами. Таким чином, на вхід даних процесів надходить чотири впливи.

Для переведення кількісних даних в якісні в системі від 0 до 1 і встановлення відповідної важливості необхідно скористатись шкалою якісної інтерпретації кількісних даних, представленою у вигляді табл. 3.

Таблиця 3

### Якісна інтерпретація кількісних даних оцінки важливості

Ступінь важливості бізнес-процесу на досягнення кінцевого результату	Кількісна оцінка	Способи подання якісної оцінки	
		а	б
Абсолютно не важливий	0	0	0,2
Мало важливий	1 – 2	0,25	0,4
Недостатньо важливий	2 – 3	0,5	0,6
Важливий	3 – 5	0,75	0,8
Дуже важливий	5 – 6	1,0	1,0

Що стосується абсолютно неважливих бізнес-процесів, то слід зазначити, що створення ланцюжка бізнес-процесів не передбачає включення неважливих процесів, а якщо ж такі процеси виявляються, то необхідно переглянути схему бізнес-процесів і виключити з неї невагомі процеси.

**Висновки.** Пропонований методичний підхід до оцінки бізнес-процесів АТП базується на: визначенні послідовності бізнес-

процесів з метою задоволення потреб споживачів; формуванні системи показників, що характеризують ресурси (вхід) бізнес-процесу, процес і його результат (вихід); встановленні важливості й ефективності кожного бізнес-процесу; побудуванні матриці оцінки бізнес-процесів, відмінністю якого є можливість оцінки як внутрішньої структури бізнес-процесів (шляхом аналізу функціонування кожного з його елементів), так і внеску в отримання підприємством кінцевого результату, цінного для споживача (шляхом встановлення важливості кожного бізнес-процесу в сформованому ланцюжку створення цінності). Напрямами подальших наукових досліджень є розроблення комплексу заходів та системи забезпечення результативності й ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств. Першочергово, на наш погляд, необхідно розглянути встановлення стандартів та процедур, які дозволять оптимізувати бізнес-процеси і постійно вдосконалювати їх; використання сучасних технологій та інструментів, таких як автоматизація процесів, системи управління логістичним ланцюгом, моніторинг і контроль, що в цілому дозволить підприємству досягати більш високих результатів, зменшувати затрати та ризики, підвищувати конкурентоспроможність і задоволення потреб клієнтів.

### Література

1. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2009. 80 с.
2. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
3. Курбацька Л. М., Самілик Т. М., Шутько Т. І. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 57–61. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.7.57](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.7.57)
4. Карпенко О. О., Осипова Є. Л. Механізм управління реінжинірингом бізнес-процесів підприємств транспортно-логістичного кластера. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія Економіка і управління*. 2018. № 2. С. 17–31.
5. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. № 6 (76). С. 53–55.

6. Артюх О. В., Чернишова Л. В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібною торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
7. Сковоринська О. І., Попова Ю. М. Стандартизація як фактор підвищення якості та ефективності української логістики. *ДонДУУ Менеджер*. 2017. № 4 (77). С. 145–152.
8. Абрамович І., Воловик Д. Моделювання логістичних бізнес-процесів у сільському господарстві. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 14. С. 10-13. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.2>
9. Kryvoruchko O., Shynkarenko V., Popova N. Quality Management of Transport Services: Concept, System Approach, Models of Implementation. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7, No 4.3. P. 472-476. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19919>.
10. Kryvoruchko O., Dmytriiev I., Poyasnik G., Shevchenko I., Levchenko Ia Transport and logistics services as a component of the transport complex and their quality management. *Problems and prospects of development of the road transport complex: financing, management, innovation, quality, safety – integrated approach* / Dmytriiev, I., Levchenko, Ia. (Eds.). Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2021. Ch. 5. P. 42-62.

## References

1. Lepeiko, T.I. Kotlyk, A.V. (2009). *Reinzhyrnyh biznes-protseviv: navch. posib. u skhemakh i tablytsiakh*. Kharkiv: Vyd. KhNEU [in Ukrainian].
2. Danchenko, O.B. (2017). *Praktychni aspekty reinzhyrnyhu biznes-protseviv*. Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava «KROK» [in Ukrainian].
3. Kurbatska, L. M., Samilyk, T. M. & Shutko, T. I. (2021). *Suchasni formy orhanizatsii biznes-protseviv: analityka ta otsinka efektyvnosti* [Modern forms of organization of business processes: analytics and evaluation of efficiency]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 7, 57–61. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.7.57 [in Ukrainian].
4. Karpenko, O.O., Osyrova, Ye.L. (2018). *Mekhanizm upravlinnia reinzhyrnyhom biznes-protseviv pidpriumstv transportno-lohistychnoho klastera* [Mechanism for managing the reengineering of business processes of enterprises of the transport and logistics cluster]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnologii. Seriiia «Ekonomika i upravlinnia» – Collection of scientific works of the State University of Infrastructure and Technologies. "Economics and Management" series*, 2, 17–31. [in Ukrainian].
5. Olshanskyi, O.V. (2018). *Otsinka efektyvnosti biznes-protseviv pidpriumstva* [Evaluation of the efficiency of the enterprise's business processes]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu – Bulletin of the Sumy National Agrarian University*, 6 (76), 53–55. [in Ukrainian].

6. Artiukh, O.V., Chernyshova, L.V. (2022). Otsinka rezultatyvnosti biznes-protseviv na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli:ohliad pidkhodiv [Assessment of the effectiveness of business processes at retail enterprises: a review of approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 40, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7> [in Ukrainian].
7. Skovorynska, O.I. & Popova, Yu.M. (2017). Standartyzatsiia yak faktor pidvyshchennia yakosti ta efektyvnosti ukrainskoi lohistyky [Standardization as a factor in improving the quality and efficiency of Ukrainian logistics]. *DonDUU Menedzher -Manager*, 4 (77), 145–152. [in Ukrainian].
8. Abramovych, I. & Volovyk, D. (2020). Modeliuvannia lohistychnykh biznes-protseviv u silskomu hospodarstvi [Modeling of logistic business processes in agriculture]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii - Entrepreneurship and innovation*, (14), 10–13. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.2> [in Ukrainian].
9. Kryvoruchko, O., Shynkarenko, V. & Popova, N. (2018). Quality management of transport services: Concept, system approach, models of implementation. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7 (4.3 Special Issue 3), 472–476. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189225082> [in Ukrainian].
10. Kryvoruchko, O., Dmytriiev, I., Poyasnik, G., Shevchenko, I., & Levchenko, Ia. (2021). Transport and logistics services as a component of the transport complex and their quality management. *Problems and prospects of development of the road transport complex: financing, management, innovation, quality, safety – integrated approach / Dmytriiev, I., Levchenko, Ia. (Eds.)*. Kharkiv: PC Technology Center, Ch. 5, 42–62. DOI: 10.15587/978-617 [in Ukrainian].

## ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY IN FUNCTIONING OF BUSINESS PROCESSES AT TRANSPORT AND LOGISTICS ENTERPRISES

**TOKAREV E.**, PhD student.

E-mail: [Tokarev.Evgeny@sollyplus.com.ua](mailto:Tokarev.Evgeny@sollyplus.com.ua)

**PUCHKOV O.**, PhD student.

E-mail: [Puchkov.Oleg@sollyplus.com.ua](mailto:Puchkov.Oleg@sollyplus.com.ua)

**KHOLODKOV Ye.**, PhD student.

E-mail: [holodkov.evgeniy@sollyplus.com.ua](mailto:holodkov.evgeniy@sollyplus.com.ua)

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

**Abstract.** In order to identify the most problematic areas where delays, errors or ineffectiveness of transport and logistics activities occur and to develop measures to improve processes and improve their interaction, it is necessary to evaluate the effectiveness of business processes. The efficiency of business processes of transport and logistics enterprises depends on a comprehensive approach, risk management and constant evaluation of results. Knowing the

*efficiency of business processes, you can better plan working hours, allocate resources and the budget; optimization measures will help reduce costs, increase productivity and improve the quality of transport and logistics services.*

*Nowadays, many modern methods of evaluating the effectiveness of business processes at enterprises have been developed and used, which differ in approaches to the identification and classification of business processes as a basis for evaluation, a list of criteria, and an emphasis on various aspects and stages.*

*The article proposes a methodical approach to the assessment of business processes at a transport and logistics enterprise, which is based on determining the sequence of business processes in order to satisfy the needs of consumers. Formation of a system of indicators characterizing the resources (input) of the business process and the process and its result (output) are also important, as well as establishing the importance and effectiveness of each business process. The main difference of the approach is the ability to assess both the internal structure of business processes (by analyzing the functioning of each of its elements) and the contribution to the company's final result.*

*The directions of further scientific research are the development of a set of measures and a system for ensuring the effectiveness and efficiency of the functioning of business processes of transport and logistics enterprises: establishing standards and procedures that will allow optimizing business processes and constantly improving them; the use of modern technologies and tools, such as process automation, logistics chain management systems, monitoring and control, which in general will allow the enterprise to achieve higher results, increase competitiveness and satisfy customer needs.*

**Key words:** *transport and logistics enterprise, business process, supply management, production management, sales management, material flow, information flow, personnel flow, financial flow.*