

УДК 658.562:005.94]:656.072

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.19>**Пічугіна М.А.**

кандидат економічних наук, доцент

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3072-9137>**Макаренко В.О.**

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено управління процесами як основу забезпечення якості послуг логістичного підприємства. Розглянуто теоретичні аспекти управління бізнес-процесами та їх значення для підвищення ефективності діяльності підприємства. На прикладі ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС» проведено детальний аналіз існуючих бізнес-процесів у логістичній сфері, зокрема в умовах воєнного стану. Виявлено основні проблеми управління процесами. Запропоновано конкретні заходи вдосконалення управління бізнес-процесами. Проведено розрахунок ефективності бізнес-процесів після оптимізації, який показав: скорочення часу процесів, зменшення витрат, підвищення загальної ефективності процесів, зниження кількості пошкодженого вантажу. Дослідження демонструє важливість впровадження системи управління процесами для забезпечення якості послуг та підвищення конкурентоспроможності логістичного підприємства в складних умовах.

Ключові слова: управління процесами, логістика, бізнес-процеси, якість послуг, оптимізація, ефективність.

Постановка проблеми. Сучасні динамічні та конкурентні умови ведення бізнесу вимагають від підприємств впровадження ефективних систем управління процесами, які б забезпечували високу якість продукції та послуг. Особливо актуальним це питання постає для логістичних підприємств, які функціонують в умовах постійних змін зовнішнього середовища, зокрема воєнного стану. Необхідність постійного вдосконалення бізнес-процесів, підвищення їх оперативності, зниження витрат та підтримання конкурентоспроможності потребує комплексного підходу до управління процесами, що включає їх аналіз, оптимізацію та впровадження інноваційних інструментів контролю й управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методика управління бізнес процесами підприємством почала з'являтися разом з науковими роботами таких економістів як А. Файоль, Ф. Тейлор, Р. Черчмен і В. Вудфорт. Важливим етапом розвитку дослідження процесного принципу в управлінні стала стандартизація управлінських дій. Г. Емерсон, запропонувавши серед своїх 12 принципів управління принцип створення на підприємстві «стандартних інструкцій», обґрунтував необхідність стандартизації управлінської діяльності у вигляді моделей процесів управління. Аспекти управління бізнес-процесами розглянуті в роботах Д. Джестона, Й. Неліса, Н. Палмера, В. Тома, Д. Толта, К. Харрісона-Бронінські, У. Гонга, Ф. Байера, Л. Кехберга, С. Сінгха, В. Мальзама й багатьох інших. Українські вчені Льченко Н.Б., Короленко Н.В., Сковоринська О.І., Криворучко О.М. досліджують управління логістичними бізнес-процесами. Незважаючи на вагомий внесок дослідників в розвиток теорії управління бізнес процесами, слід зазначити, що швидкий темп та динамізм змін зовнішнього середовища, які безпосередньо

впливають на рівень якості послуг логістичних підприємств, управління бізнес-процесами стає необхідною умовою розвитку логістичного підприємства в перспективі, що й обумовлює актуальність теми.

Мета статті полягає у дослідженні управління процесами як основи забезпечення якості послуг логістичного підприємства, а саме – аналізі існуючих бізнес-процесів на прикладі ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС» в умовах воєнного стану, виявленні ключових проблем управління процесами та розробці рекомендацій щодо їх оптимізації для підвищення ефективності діяльності та якості послуг підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції та динамічними змінами бізнес-середовища, забезпечення якості продукції та послуг стає критичним фактором успіху підприємств. Ключовим інструментом досягнення цієї мети є впровадження ефективної системи управління бізнес-процесами.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2015 [10], процес визначається як «сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих дій, що перетворюють входи в результати». Бізнес-процес являє собою логічну послідовність взаємопов'язаних виробничих й управлінських дій, спрямованих на отримання підприємством доходу й підвищення цінності та корисності продукту (послуги) для споживача.

На основі систематизації підходів до трактування управління бізнес процесами [2–9], окреслимо, що управління бізнес-процесами передбачає:

- орієнтацію підприємства на якісне виконання кожного процесу;
- безперервність процесу управління;
- оптимізацію витрат та зниження собівартості виробництва;

– формування гнучкої системи прийняття управлінських рішень;

– підвищення прозорості та надійності системи управління та системи управління процесами, яка включає процеси управління, основні процеси, допоміжні процеси.

Впровадження системи управління процесами для забезпечення якості продукції та послуг представимо як послідовність дій:

1. Початковий аналіз:

– оцінка поточного стану процесів (визначення переліку всіх процесів підприємства, ідентифікація кожного бізнес-процесу, класифікація процесів, формування «Карти процесів» із відображенням взаємозв'язків);

– визначення областей для покращення;

– встановлення цілей впровадження.

2. Розробка програми впровадження бізнес-процесів на основі політики менеджменту якості (орієнтація на споживача, розуміння поточних потреб, залучення персоналу, постійне покращення).

3. Впровадження процесів.

4. Внутрішній аудит та зовнішній аудит.

5. Коригувальні дії.

Відповідно, орієнтація на довгострокове досягнення позитивного результату діяльності компанії не тільки за рахунок змін поточної ринкової ситуації, ціноутворення, масштабування бізнесу тощо, а перш за все за рахунок раціональної побудови процесів та їхньої ефективності на заданому рівні якості.

Серед методик аналізу та побудови систем управління процесами особливу увагу варто приділити підходам до декомпозиції та синтезу процесів, логічним моделям концепції систем управління, концепції бізнес-потенціалу компанії як сукупності технологічно активних процесів, що забезпечують виробництво конкурентоспроможної продукції та задоволення потреб

споживачів, концепції Business Process Improvement, що передбачає використання методик швидкого аналізу, бенчмаркінгу, перепроектування та реінжинірингу бізнес-процесів [11].

Також цікавою та раціональною є трикомпонентна методика оцінки ефективності, що враховує вартість, час та якість процесів. Доповнюючи її коефіцієнтним аналізом, що включає показники складності управління, керованості, інтенсивності ресурсів та якості відповідності, можна отримати комплексну картину ефективності процесів, оскільки ефективність процесів не є статичним показником [1].

В умовах динамічного бізнес-середовища необхідно постійно відслідковувати та вдосконалювати процеси, адаптуючи їх до нових викликів та можливостей. Розглянемо кейс логістичної компанії ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТІКС» щодо оптимізації процесів.

ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТІКС» здійснює діяльність в чотирьох базових напрямках: надання послуг зі складського зберігання, надання транспортно-експедиційних послуг, послуг з переупаковки вантажів, організація митно-брокерського обслуговування. Для організації надання клієнтам широкого даного спектру послуг підприємству ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТІКС» необхідно мати в розпорядженні значну кількість відповідного обладнання й укомплектований штат досвідченого персоналу, й також здійснювати постійний контроль щодо виконання нормативів й вимог якості в процесі зберігання й перевезення вантажів. Організація всіх цих процесів в наданні значної кількості та різноманіття послуг – доволі складний процес (рис. 1).

Організацію одної з ключових видів послуг – доставки вантажів територією України за допомогою автотранспорту можна представити у вигляді рис. 2, процес надання компанією послуг з перевезення вантажів можна далі розділити на підпроцеси (рис. 3).

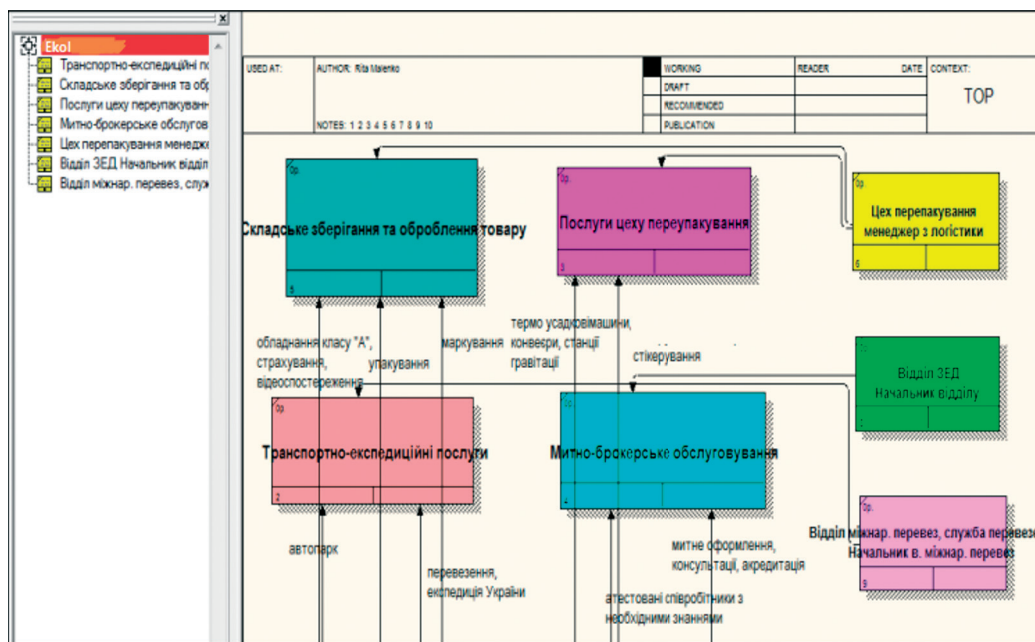


Рисунок 1 – Схема бізнес-процесів ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТІКС»

Джерело: сформовано авторами



Рисунок 2 – Схема процесів по наданню транспортних послуг

Джерело: складено авторами

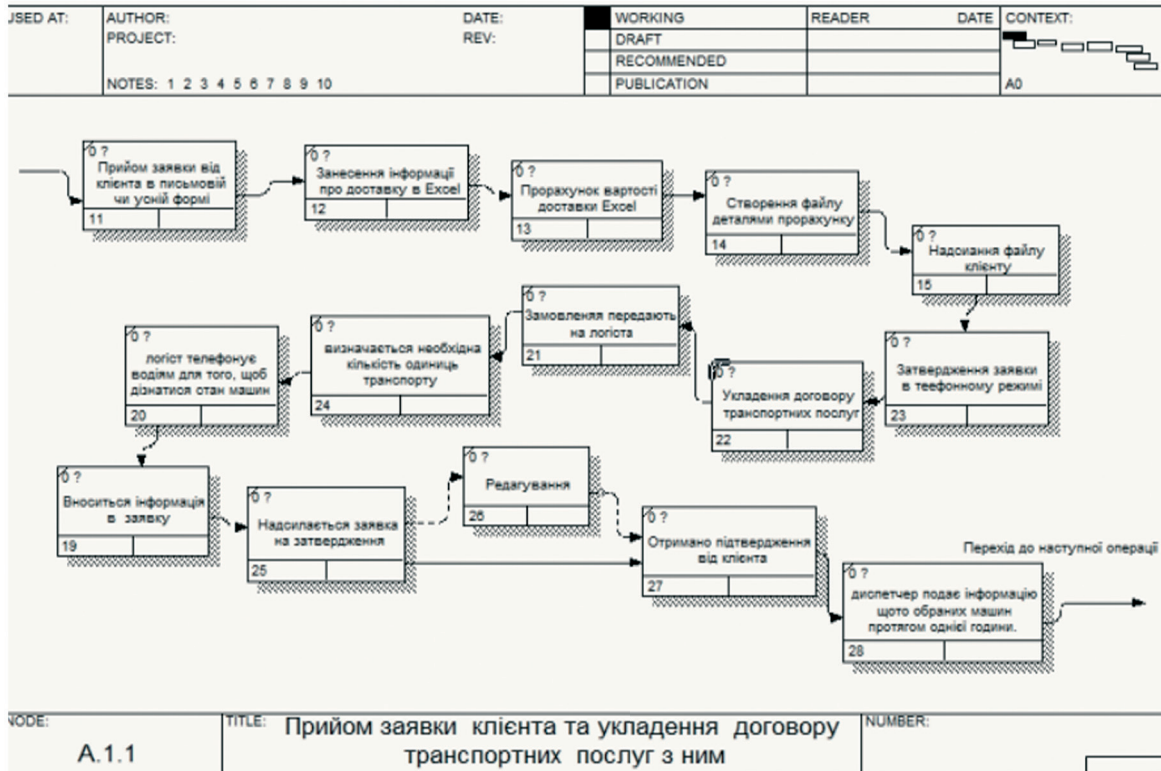


Рисунок 3 – Підпроцес прийому заявок ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТІКС» на транспорт

Джерело: сформовано за даними підприємства

Для того, щоб провести більш детальний аналіз бізнес-процесів ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТІКС» необхідно дослідити часові межі виконання основних операцій, що дозволить розглянути оперативність виконання замовлень як одного з показників якості послуг (табл. 1).

Введення в Україні воєнного стану, обмеження пересування й втрата багатьох складських терміналів стали одними з багатьох негативних наслідків військової агресії, що значно ускладнили оперативність

виконання замовлень. Через запровадження нових вимог до безпеки відбулись суттєві зміни в маршрутах пересування транспорту, що викликало збільшення терміну й вартість доставки. Одною з ключових проблем й завданням, що постало перед ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТІКС» стала необхідність утримання своєї конкурентоспроможності. Підприємство використовує можливості колаборації – об'єднує вантажі кількох замовників для того, щоб уникнути відправлення

Таблиця 1 – Опис часових меж реалізації основних процесів

Етап	Назва процесу	Час виконання
1	Приймання замовлень від клієнта та укладання договору на транспортні послуги	
1.1	Переміщення отриманої інформації у Excel-документ	5 хв
1.2.	Розрахунок вартості доставки вантажу й здійснення вибору оптимального транспорту та виду перевезення	1 день
1.3.	Переведення прорахунку в форму pdf-файлу й надання клієнту на підтвердження	15 хв
1.4.	Укладання договору на надання транспортних послуг	1–3 дні
2	Приймання замовлення на транспортний засіб	
2.1.	Усна форма	До 1 дня
2.2.	За допомогою факсу	До 3-х годин
2.3.	Електронною поштою	До 3-х годин
2.4.	Визначення необхідної кількості одиниць транспорту	30 хв
2.5.	Телефонування водіям для визначення стану транспортного засобу	15 хв
2.6.	Занесення інформації в форму заявки	10 хв
2.7.	Надсилання заявки для затвердження клієнтом	5 хв
2.8.	Подання інформації менеджером про обрані транспортні засоби	1 година
3	Надання завдання водіям на наступний робочий день та повідомлення необхідної інформації про замовлення	1 година
4	Надання супровідної документації водію	15 хв
5	Безпосередня доставка вантажу й робота водія та менеджера, який супроводжує замовлення	Залежить від замовлення
6	Контроль менеджером правильності виконання роботи водія	1–3 дні
7	Надходження всіх первинних документів в офіс компанії	До 7 днів
8	Здійснення обробки отриманих первинних документів фінансовим відділом	1–3 дні
9	Формування рахунку-фактури на оплату послуг компанії	1 день
10	Проведення аналізу наданих послуг	1 день

Джерело: складено авторами

напівпорожнього транспорту (так звана LTL логістика). Через зростання ціни на паливо ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС» вимушене уважніше контролювати процеси заправки водіїв, витрати палива, маршрути перевезення й оптимальність поїздок.

Стали потребувати додаткового контролю всі операційні бізнес-процеси. Саме це обумовлює необхідність цифровізації процесів ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС». Успішним прикладом стало використання мобільних додатків для відстеження й контролю доставки вантажу та переміщення ТЗ.

ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС» стикається з низкою проблем в управлінні бізнес-процесами в умовах воєнного стану:

1. Оптимізація діяльності: необхідність відмови від ресурсовитратних видів діяльності, потреба передачі частини логістики аутсорсинговим операторам.

2. Транспортні проблеми: зміна маршрутів, збільшення термінів доставки, підвищення витрат на паливо та безпеку, обмеження на перевезення певних вантажів.

3. Складська логістика: переміщення складів у західні області України, необхідність швидкої адаптації до нових умов, використання менш зручних складських приміщень, відмова від тривалого зберігання вантажів.

4. Безпека: зниження рівня безпеки інфраструктури, необхідність додаткових захисних заходів, пошкодження транспортної інфраструктури, високі ризики при перевезеннях.

5. Ресурсні обмеження.

Для компанії постало завдання оптимізувати бізнес-процеси. Запропоновано заходи щодо усунення виявлених проблем в діяльності підприємства (табл. 2).

Таким чином, розглянувши графік реалізації запропонованих заходів щодо впровадження інструментів ощадливого виробництва для оптимізації процесу «Надання послуг з транспортного експедиції», видно, що реалізувати запропоновані заходи можна протягом трьох тижнів.

Таблиця 2 – Заходи вдосконалення управління бізнес-процесами

Захід	Опис роботи	Термін виконання
Оптимізація порядку виконання операцій бізнес-процесу «Формування заявки»	Зміна порядку виконання операцій у бізнес-процесі «Формування заявки»	2 тижні
Створення регламенту взаємодії з клієнтами	Створення стандартів щодо використання певних каналів спілкування для кожної операції із взаємодії з клієнтами	3 дні
Створення регламенту прийняття вантажу	Внесення змін регламенту до Договору на транспортно-експедиційне обслуговування	3 дні
Проведення навчання персоналу	Створення системи навчання взаємодії з клієнтами, прийняття вантажу до перевезення; Навчання персоналу роботі за новими стандартами	3 тижні

Пропонованим заходом є зміна порядку виконання операцій бізнес-процесу «Формування заявки» (рис. 4). Наразі надання послуг з транспортного експедирування починається з вхідного дзвінка менеджера з продажу від потенційного клієнта, з яким обговорюються параметри та вартість, якщо потенційного клієнта влаштовують усі параметри послуг, то менеджер з продажу укладає договір на транспортно-експедиційне обслуговування з клієнтом, який підписує директор компанії, а скан документа надсилається клієнту для підписання.

Ще одним заходом є внесення змін до регламента прийняття вантажу. Для забезпечення збереження вантажу клієнта в процесі транспортно-експедиційного обслуговування можуть бути надані послуги з додаткової упаковки вантажу. За допомогою введення регламенту для бізнес-процесу «Прийняття продукції від клієнта», зміниться бізнес-процес «Видача продукції клієнтам». Операції оптимізованого бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам» відображено в таблиці 3.

Операції оптимізованого бізнес-процесу «Координування руху потоків» відображено в таблиці 4.

Розрахунок ефективності бізнес-процесів ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС» після проведення оптимізації (табл. 5).

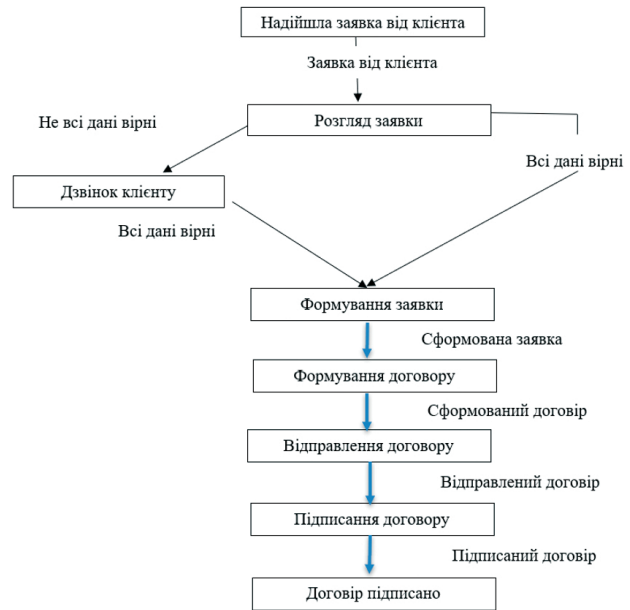


Рисунок 4 – Оптимізований бізнес-процес «Формування заявки»

Таблиця 3 – Операції оптимізованого бізнес-процесу «Видача продукції клієнтам»

Операція	Час виконання	Виконавець
Розсилка смс-повідомлень клієнтам про прибуття вантажу	10 хв	Менеджер
Передача вантажу на склад	15 хв	Керівник вантажних робіт
Включення додаткової оплати за зберігання вантажу у вартість послуг	11 хв	Менеджер
Перевірка цілісності вантажу	20 хв	Керівник вантажних робіт, Клієнт
Оформлення повернення	13 хв	Керівник вантажних робіт
Отримання оплати від клієнта	12 хв	Менеджер
Підписання експедиторської розписки	4 хв	Керівник вантажних робіт, Клієнт
Видача продукції клієнтам	25 хв	Керівник вантажних робіт
Надсилання документації менеджера з продажу	7 хв	Керівник вантажних робіт
Тривалість бізнес-процесу	117 хв	

Таблиця 4 – Операції оптимізованого бізнес-процесу «Координування руху потоків» на ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС»

Операція	Час виконання	Виконавець
Занесення даних відвантаження до Excel	7 хв	Менеджер
Фіксування місця та дати відправлення та прибуття вантажу	1 хв	Менеджер
Відстеження руху вантажу	12 хв	Менеджер
Отримання та фіксування інформації про прибуття вантажу	8 хв	Менеджер
Тривалість бізнес-процесу	28 хв	

Таблиця 5 – Аналіз ефективності бізнес-процесів ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС» після проведення оптимізації

Назва бізнес-процесу	Час процесу, хв.	Втрати першого роду, хв.	Втрати другого роду, хв.	Час, що додає цінність, хв.	Ефек-ть процесу, %
Формування заявки	64	4	0	60	93,6
Планування руху потоків	71	45	0	26	36,6
Прийом продукції	281	135	0	146	52,0
Доставка	78	5	0	73	93,6
Координування	28	18	0	10	35,7
Видача продукції клієнтам	117	72	0	45	92,5
Разом	814	330	45	484	59,0

Джерело: сформовано авторами

Виходячи з поточної карти потоку створення цінності, можна зробити такі висновки: час процесу становить 814 хв.; час втрат першого роду 330 хв. (40 %); втрати другого роду усунуті; час, що додає цінність, дорівнює 484 хв. Ефективність процесу «Надання послуг з транспортного експедиції» дорівнює 60 %.

Кількість пошкодженого вантажу ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС» під час перевезення після проведення оптимізації скоротилася на 90 % (рис. 5).

Слід зазначити, що ефективність процесу «Надання послуг із транспортного експедирування» зросла за рахунок:

- 1) оптимізації порядку виконання операцій у бізнес-процесі «Формування заявки»;
- 2) використання нових каналів комунікації з клієнтами;
- 3) введення нових регламентів взаємодії з клієнтами, а також нових регламентів щодо прийняття вантажу від клієнтів;
- 4) скорочення кількості бракованої (ушкодженої) продукції, за допомогою введення нових регламентів у договір про права та обов'язки сторін при прийнятті (упаковці) вантажу.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує критичну важливість впровадження ефективної системи управління бізнес-процесами для забезпечення якості послуг та конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. На прикладі ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС» показано, що в умовах воєнного стану логістичні компанії стикаються з численними викликами, які вимагають оптимізації діяльності: зміна маршрутів, зростання витрат, релокація складів,

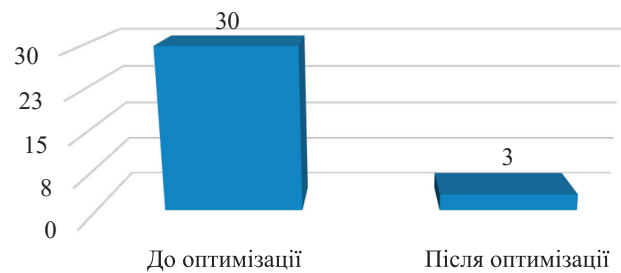


Рисунок 5 – Скорочення кількості пошкодженого вантажу на ТОВ «ЕКОЛЬ ЛОГІСТИКС» після проведення оптимізації

ресурсні обмеження та підвищені ризики при перевезеннях. Впроваджені заходи з оптимізації, що включали реорганізацію процесу формування заявок, створення нових регламентів взаємодії з клієнтами, оновлення регламенту прийняття вантажу та впровадження системи навчання персоналу, дозволили досягти значного покращення показників: загальна ефективність процесу «Надання послуг з транспортного експедирування» зросла до 60 %, кількість пошкодженого вантажу скоротилася на 90 %, було оптимізовано час виконання ключових операцій та усунуто втрати другого роду. Результати дослідження свідчать, що навіть в складних умовах воєнного стану можливо забезпечити ефективне функціонування логістичного підприємства через системну оптимізацію бізнес-процесів, впровадження чітких регламентів роботи, використання нових каналів комунікації та посилення контролю за якістю послуг.

Список використаних джерел:

1. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_45
2. Загородна О., Серединська В. (n.d.). Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. URL: http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192
3. Ільченко Н.Б. Моделі управління логістичними бізнес-процесами підприємства торгівлі. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 1(61). С. 112–123.
4. Короленко Н.В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2494>
5. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Основні аспекти управління логістичними бізнес-процесами та оцінка їх якості. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.105>
6. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190–197.
7. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295–302.
8. Сковоринська О.І., & Попова Ю.М. Стандартизація як фактор підвищення якості та ефективності української логістики. *ДонДУУ Менеджер*. 2017. № 4(77). С. 145–152.
9. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125–131.
10. ДСТУ ISO 9000:2015. (2016). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). Київ: Державне агентство України з питань метрології та стандартизації.
11. Gargasas A., Samuolaitis M. & Mūgienė I. Quality Management Systems in Logistics. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. № 41(2). P. 290–304. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2019.24>

References:

1. Demydenko V. V. (2015) Upravlinnya biznes-protsesamy yak skladova protsesnoho pidkhodu do upravlinnya pidpriemstvom [Business process management as a component of a process-oriented approach to enterprise management]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no. 11, pp. 123–135. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_45 (accessed September 10, 2024)
2. Zagorodna O., & Seredynska V. (n.d.). Biznes-protsesy pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiya. [Business Processes of an Enterprise: Essence and Classification] Available at: http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192

3. Ilchenko N. B. (2016) Modeli upravlinnia lohystychnymy biznes-protsesamy pidprijemstva torhivli [Models of management of logistics business processes of a trade enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy – Economics and business management*, no. 1(61), pp. 112–123. Available at: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2016/v1/NV-2016-v1_14.pdf
4. Korolenko N. V. (2013) Upravlinnia yakosti lohystychnykh protsesiv na pidprijemstvakh: intehralna paradyhma [Quality management of logistics processes at enterprises: an integral paradigm]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika» – Efficient economy*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2494>
5. Kryvoruchko O. M., & Ovcharenko A. H. (2023) Osnovni aspekty upravlinnya logistychnymy biznes-protsesamy ta otsinka yikh yakosti. [Key Aspects of Managing Logistic Business Processes and Assessing Their Quality] *Ekonomika transportnoho kompleksu – Transport complex economics*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.41.105>
6. Lysenko O. A. (2013) Klasyfikatsiya biznes-protsesiv na promislovykh pidprijemstvakh: teoretychni aspekty [Classification of Business Processes in Industrial Enterprises: Theoretical Aspects]. *Universytetski naukovi zapyzky – University Scientific Notes*, no. 2, pp. 190–197. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2013_2_29
7. Morshchenok T. S. (2014) Teoretychni aspekty upravlinnya biznes-protsesamy v konteksti realizatsiyi stratehiyi rozvytku pidprijemstva [Theoretical Aspects of Business Process Management in the Context of Implementing Enterprise Development Strategy]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 11, pp. 295–302. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_11_52
8. 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]. *Menedzher – Manager*, no. 4 (77), pp. 145–152.
9. Chornobay L. I., & Duma O. I. (2013) Biznes-protsesy pidprijemstva: zahalna kharakterystyka ta ekonomichna sutnist [Business Processes of an Enterprise: General Characteristics and Economic Essence]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Menezhment ta pidprijemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*, no. 769, pp. 125–131.
10. DSTU ISO 9000:2015. (2016). Systemy upravlinnya yakystyu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv (ISO 9000:2015, IDT) [Quality Management Systems. Fundamentals and Vocabulary (ISO 9000:2015, IDT) Quality Management Systems. Fundamentals and Vocabulary (ISO 9000:2015, IDT)]. Kyiv: Derzhavne ahentstvo Ukrainy z pytan metrolohiyi ta standartyzatsiyi.
11. Gargasas A., Samuolaitis M. & Mūgienė I. (2019) Quality Management Systems in Logistics. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, no. 41(2), pp. 290–304. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2019.24>.

Pichugina Maryna, Makarenko Viktoriya

*National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

PROCESS MANAGEMENT FOR QUALITY LOGISTICS SERVICES

The article examines the implementation of effective business process management systems to ensure service quality and competitiveness of enterprises under martial law conditions, using the case study of EKOL LOGISTICS LLC. The research demonstrates that logistics companies face numerous challenges during wartime that require operational optimization: route changes, cost increases, warehouse relocation, resource constraints, and increased transportation risks. The study analyzes the company's key business processes, including order processing, transportation services, warehouse operations, and customs brokerage services. A detailed examination of process execution times revealed several inefficiencies and areas for improvement. The implemented optimization measures included reorganizing the order formation process, establishing new customer interaction regulations, updating cargo acceptance protocols, and implementing a staff training system. The research presents a comprehensive analysis of the business process optimization results. The overall efficiency of the «Transportation Forwarding Services» process increased to 60 %, damaged cargo incidents decreased by 90 %, and key operation times were optimized with the elimination of secondary losses. The optimization efforts focused on four main areas: streamlining order formation operations, implementing new communication channels with clients, introducing new customer interaction and cargo acceptance regulations, and reducing damaged product incidents through enhanced contractual obligations. The findings demonstrate that even under challenging martial law conditions, it is possible to ensure effective logistics company operations through systematic business process optimization, implementation of clear working regulations, utilization of new communication channels, and enhanced service quality control. The study contributes to the understanding of business process management in crisis conditions and provides practical recommendations for logistics companies operating in challenging environments. The research validates the critical importance of implementing effective business process management systems for maintaining service quality and competitiveness in modern conditions, particularly during periods of significant external challenges.

Keywords: process management, logistics, business processes, service quality, optimization, efficiency.

JEL classification: L91, M11, R41