МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра економіки та економічної теорії

ДУТКА Яків Дмитрович

Реінжиніринг бізнес-процесів в управлінні змінами на підприємстві / Reengineering of business processes in change management at the enterprise

спеціальність 051 – Економіка
освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ЕУПм-21
Я.Д. Дутка

Науковий керівник
К.е.н., доцент І.М. Чирак

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту

«__» _____20__ р.

Завідувач кафедри
_____ В.В. Козюк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ 6

1.1. Сутність та значення бізнес-процесів в управлінні підприємством 6

1.2. Класифікація бізнес-процесів 11

1.3. Роль реінжинірингу бізнес-процесів в управлінні змінами 16

Висновки до розділу 1 21

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 23

2.1. Аналіз ринку, ринкової позиції підприємства та передумов для реінжинірингу бізнес-процесів 23

2.2. Діагностика системи управління бізнес-процесами підприємства 31

2.3. Оцінка системи управління змінами підприємства 35

Висновки до розділу 2 41

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТА МЕТОДІВ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 43

3.1. Напрями удосконалення бізнес-процесів підприємства на засадах реінжинірингу 43

3.1. Розробка концептуальної моделі розвитку підприємства на засадах реінжинірингу бізнес-процесів 47

Висновки до розділу 3 51

ВИСНОВКИ 53

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 55

ВСТУП

Актуальність проблеми. Одним із найважливіших умінь управлінців в умовах ринкового середовища є уміння використовувати зміни в інтересах компанії. В залежності від наявності таких навичок в керівництва компанії, підприємство може забезпечити позитивні зміни і осягнути успіху, або ж не бути готовими до змін і погіршити своє становище на ринку аж до банкрутства. В цілому, мінливість ринкового середовища є об'єктивним фактором і тому, управління змінами повинно бути присутнім в системі менеджменту усіх підприємств. Тривала еволюція економічної та управлінської науки сформувала дієвий інструментарій в забезпеченні керованості змінами і адаптації компанії до них. Одним із таких інструментів є реінжиніринг бізнес-процесів. Його основна перевага полягає у здатності комплексно і успішно переформатовувати процеси на підприємстві відповідно до обставин, що складаються у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Відповідно до зазначеного, проблема дослідження реінжинірингу бізнес-процесів в управління змінами на підприємстві є актуальною темою, яка потребує додаткового вивчення.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання розробки бізнес-процесів та управління ними, використання інструментів та методів реінжинірингу щодо бізнес-процесів в контексті управління змінами є важливим напрямом наукових досліджень. Серед науковців, які найбільш повно і глибоко досліджують цю тематику виділимо таких зарубіжних і українських науковців Л. Батченко, Б. Вєлькіна, З. Гадецьку, Т. Девенпорта (T. Davenport), В. Дідух, І. Іполітову, С. Портера (S. Porter), Л. Різніченко, М. Робсон (M. Robson), Л. Сакун., Л. Сухомлин, Ф. Уллах (Ph. Ullah), М. Хаммера (M. Hammer), М. Холопової, Р. Шуляра та ін. Однак, не зважаючи на достатньо ґрунтовні результати досліджень, мінливе середовище, вимагає постійного перегляду методичних і практичних засад реінжинірингу відповідно до умов функціонування конкретного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка і обґрунтування теоретичних і

практичних положень використання реінжинірингу бізнес-процесів в управлінні змінами на підприємстві.

Для досягнення визначеної мети, в роботі виділено наступні **завдання**:

– визначити сутність і значення бізнес-процесів в управлінні підприємствами;

– здійснити класифікацію бізнес-процесів;

– охарактеризувати роль реінжинірингу бізнес-процесів в управлінні змінами;

– провести аналіз ринку, ринкової позиції і передумов для реінжинірингу бізнес-процесів на прикладі ТОВ «Кристал-Моторс»;

– здійснити діагностику системи управління бізнес-процесами на підприємстві;

– оцінити систему управління змінами підприємства;

– обґрунтувати напрями удосконалення бізнес-процесів підприємства на засадах реінжинірингу;

– розробити концептуальну модель розвитку підприємства на засадах реінжинірингу бізнес-процесів.

Об’єктом дослідження виступають бізнес-процеси ТОВ «Кристал-Моторс».

Предметом дослідження є організаційно-методичні підходи та положення реорганізації бізнес-процесів на підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення завдань дослідження, в роботі використано системний підхід, що дозволив розглядати підприємство як єдину систему із підсистемами виробництва, менеджменту, маркетингу, фінансової діяльності тощо, і процесний підхід, який визначив важливість послідовних операцій спрямованих на вирішення господарських і стратегічних завдань. Серед використаних методів: узагальнення і порівняння (при дослідженні процесів управління підприємством), причинно-наслідковий (при визначенні проблем управління в контексті зміни умов функціонування), аналізу і синтезу (для оцінки системи управління компанією), методи стратегічного аналізу (PESTLE, SWOT і

SPACE-аналізи) для визначення ринкової позиції підприємства і визначення потреби в реінжинірингу його бізнес-процесів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці концептуальної моделі розвитку підприємства, заснованої на реінжинірингу бізнес-процесів.

Практичне значення. Результати дослідження впроваджено в діяльність ТОВ «Кристал-Моторс», про що представлена відповідна довідка.

Апробація. Ключові положення дослідження було представлено на VII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», м. Тернопіль, 21 жовтня 2022 р..

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

1.1.Сутність та значення бізнес-процесів в управлінні підприємством

Різні погляди на сутність менеджменту і його інструментарій дозволяють виділяти чотири основних підходи до управління підприємством: функціональний, ситуаційний, системний і процесний. Кожен із них володіє стійкою методологічною основою і може служити окремою базою для дослідження і оптимізації управління підприємством. При цьому, системний підхід основний акцент робить на взаємодії між різними складовими управлінського механізму, функціональний підхід фокусується на окремих видах управлінської діяльності, системний – визначається гнучкістю і адаптивністю, яка обумовлюється змінами умов. В цьому контексті, процесний підхід володіє значним науково-практичним потенціалом, оскільки дозволяє поєднувати в собі всі інші підходи і трактувати управління як сукупність послідовних дій, які сукупно утворюють цілісний механізм і дозволяють вирішувати завдання й досягати цілей підприємствами, адаптуючись і змінюючись у відповідності до умов.

Розглядання процесу як сукупності послідовних дій визначає основні методологічні положення щодо його інтерпретації в контексті управління. Згідно такого бачення процес набуває додаткових вимірів: часових, суб’єктно-об’єктних і просторових. Часові фактори процесу виражають його тривалість, що проявляється через тривалість кожної дії, всього процесу, узгодженості тривалості дій між собою. Суб’єктно-об’єктні виміри передбачають визначення більш і менш важливих процесів, підпорядкування одних дій іншим і формування траєкторії руху дій і процесів. Просторові виміри визначають розміщення і узгодження дій і процесів між собою. Таким чином, процесний підхід формує великий масив взаємодій, які можуть піддаватися цілеспрямованому впливу і набувати бажаних форм.

Концепція бізнес-процесів уточнює і конкретизує аналізований підхід, оскільки виокремлює тільки ті процеси, які мають бізнесову складову. Активне використання бізнес-процесів як окремих категорій науки про управління було започатковане С. Портером і М. Хаммером, які «описали процесний підхід до управління, використовуючи чотири базові категорії: бізнес-процеси, відношення між процесами та роботами, виміри процесів і цінності процесів [50]. Згідно М. Хаммера «бізнес-процес – це набір операцій, які створюють результат, що має цінність для споживача» [48].

Інші трактування досліджуваної дефініції визначають бізнес процес як:

– «одну або більше пов'язаних між собою процедур чи операцій (функцій), які спільно реалізують мету підприємства, як правило, у межах організаційної структури, що описують функціональні ролі і відносини.

– діяльність компанії, яка виражена в послідовності робіт, метою якої є перетворення входів (ресурсів) на виходи (продукти, послуги), які мають споживчу цінність для клієнта» [24, с. 69].

У широкому розумінні бізнес-процеси розуміють як певну структуровану послідовність операцій, пов'язану із виконанням визначених дій, яка охоплює усі етапи життєвого циклу предмета діяльності, починаючи з ідеї створення і завершуючи етапом реалізації, споживання чи утилізації. В сукупності усі види діяльності утворюють системно-замкнутий цикл.

Відповідно до цього, бізнес-процеси виступають сукупністю бізнесових операцій, внутрішніми видами діяльності, які охоплюють входи і трансформаційні процеси, включаючи етап створення певного продукту. При цьому виходи системи не обов'язково повинні перебувати за межами підприємства, вони можуть мати відношення до внутрішнього споживання продукції для подальшої переробки чи обслуговування необхідних технологічних етапів чи робіт.

Призначення бізнес-процесів у тому, щоб забезпечити споживача тією продукцією, яка в найбільшій мірі відповідає його запитам щодо ціни, якості, надійності, відповідності сервісу та рівня якості. При цьому, продукцією може

виступати готовий товар, напівфабрикат, послуга чи певна операція, яка має матеріальну чи нематеріальну форму і характеризується цінністю для споживача. Основний акцент усіх визначень категорії бізнес-процес об'єднує те, що вони фокусуються на безперервності, наявності входів і виходів, а сам вихід проявляється у формі продукту, який відповідає вимогам споживача.

Відповідно до цього, можна зазначити, що метою бізнес-процесів є задоволення потреб споживачів. Самі споживачі, при цьому, можуть набувати п'ять різних форм:

1. первинні споживачі, які отримують первинні виходи у формі продукту, інформації, певної дії тощо;

2. вторинні споживачі – також перебувають в межах замкнутого технологічного циклу, але за межами визначеного процесу і отримують вторинні виходи;

3. непрямі споживачі, які є наступними у ланцюжку операцій і отримують вихід, наступний за часом виконання. Ці споживачі передують виходу продукції за межі технологічного циклу;

4. зовнішні споживачі, які перебувають за межами технологічного циклу і отримують вихід процесу у конкретній уречевленій чи нематеріальній формі. До них відносять агентів, дистриб'юторів, дилерів чи інших посередників;

5. зовнішні непрямі споживачі – ті, які перебувають за межами технологічного циклу і часто є кінцевими споживачами виходів.

Зважаючи на те, що усі виходи на кожному етапі повинні відповідати потребам кожного наступного споживача, реінжиніринг спрямовується на виявлення і вирішення проблем ще на вході або під час виконання процесу. Завдяки цьому, «кожен наступний процес отримує певне удосконалення, а в сукупності такі удосконалення забезпечують удосконалення усього бізнес-процесу» [21, с. 129].

Зазначене розуміння бізнес-процесів дозволяє визначати, що довгостроковий успіх компаній заснований не на якісних товарах, а на якісних процесах. Відповідно до цього, товар є разовою формою результату, тоді, як

процес – є основою для багаторазового результату. Тому, удосконалення процесу дозволяє забезпечувати якість товарів на постійній основі. Філософія управління згідно такого бачення передбачає зміщення фокусу управління з функціональних напрямів (постачання, виробництво, фінанси, збут, маркетинг) га бізнес-процеси. Як наслідок, компанія розглядається не як сукупність рівнів і ланок управління, а як сукупність бізнес-процесів, які забезпечують узгоджену взаємодію усіх елементів компанії задля досягнення найкращого результату у довгостроковій перспективі.

Як наслідок, бізнес-процеси узгоджують між собою і поєднують певну сукупність елементів управління і визначають спосіб їх раціональної взаємодії між собою в просторі і часі. Це проявляється у регламентації організаційної взаємодії і відповідної структуризації, створення і використання технологічних карт, виробничих графіків, оптимізацію процесів, чітке налаштування входів і виходів компанії, покращене регулювання і координацію діяльності усіх елементів управління навколо визначених бізнес-процесів.

Початковим етапом виявлення бізнес-процесів є визначення їхніх меж, які зазвичай співпадають із фізичними і організаційними межами підприємства. Межі підприємства можуть мати первинний або вторинний характер. Первинні входи – це канали надходження сировини і матеріалів, енергії тощо. Вторинні входи вказують на методи і схеми надходження інформації, додаткових складових і комплектуючих або інших елементів, не пов’язаних напряму із головним напрямом діяльності підприємств. Аналогічна ідентифікація первинних і вторинних виходів. Первинні пов’язані із процесами виробництва і реалізації головної продукції, вторинні – із супутніми процесами, які охоплюють в тому числі виробництво і реалізацію побічної продукції тощо.

Виходячи із ідентифікації організаційних меж підприємства, в подальшому визначаються і об’єднуються в єдину послідовність усі процеси підприємства. З точки зору бізнес-процесів важливо, щоб вони були узгоджені між собою і підпорядковані єдиній цілі. При раціональній організації управління усі бізнес-процеси формуються і регулюються саме виходячи із місії і мети підприємства з

подальшою деталізацією цілей і завдань нижчого рівня. Завдяки такому підходу, усі дії та операції виконуються узгоджено, послідовно і доповнюють одна одну. Відсутність такого погодження при побудові бізнес-процесів призводить до втрат ресурсів, часу, нераціонального використання простору і низької ефективності управління.

Раціональне управління підприємством окрім чіткої побудови бізнес-процесів включає також ряд додаткових дій, які забезпечують їх оформлення і обслуговування. Ці процеси реалізуються завдяки інформаційним, обліково-інформаційним, фінансовим, фінансово-виробничим та іншим потокам, які також пов'язують системи виробництва та управління в єдине ціле і формують основу для контролю та управління ними. Загалом, бізнес-процеси поєднують між собою усі функції управління в єдиний механізм і є ключовими факторами для успішного функціонування підприємства.

Основними цілями побудови та оцінки бізнес-процесів є такі [44, с. 142]:

- регламентування діяльності активних учасників бізнес-процесів, що передбачає координування повноважень і функцій учасників ре інжинірингових процесів;

- запровадження процесного управління в компанії, що покликане визначити власників процесу і їх виконавців задля раціонального розподілу ресурсів і відповідальності щодо управління бізнес-процесами;

- оптимізація бізнесу, що охоплює покращення бізнес-процесів, від яких прямо чи опосередковано залежать результати діяльності компанії, а також підвищення рівня конкурентоспроможності;

- здійснення моделювання бізнес-процесів задля їх автоматизації. Це передбачає чітку структуризацію процесів, визначення їх послідовностей і взаємодії задля створення відповідного алгоритму дій і його прогнозного забезпечення. Відповідно до цього відбувається зменшення обсягу трудомістких, рутинних операцій, зниження впливу людського фактора на результати діяльності, а також зменшення фактора суб'єктивності у виконання певних видів операцій;

- описування бізнес-процесів задля тиражування і масштабування бізнесу передбачає створення пакету «готового бізнесу» із можливістю його успішного використання в інших умовах. Внаслідок цього, впроваджені в новій компанії бізнес-процеси значно швидше набувають чіткості і злагодженості;

- скорочення часу виконання операцій через усунення зайвих операцій, пришвидшення виконання операцій за рахунок їх об'єднання, пошуку більш раціонального способу виконання чи іншої оптимізаційної дії.

Таким чином, бізнес-процеси виступають важливими факторами організації і удосконалення управління. Основний потенціал їх оптимізації пов'язаний із існуванням чітких послідовностей і меж, переформатування яких дозволяє здійснювати пошук більш оптимальної взаємодії задля кращого задоволення потреб споживачів на усіх етапах життєвого циклу товару.

1.2.Класифікація бізнес-процесів

Дослідження бізнес-процесів передбачає використання спеціальної термінології, визначення напрямів і підходів до вивчення проблеми, здійснення класифікації ключової категорії. Класифікація головної дефініції дозволяє структурувати проблему, ідентифікувати її особливості і напрями вивчення. В науковій та експертній літературі використовують різні підходи до класифікації бізнес-процесів. Основний підхід, який найчастіше використовується, заснований на визначенні функціональних особливостей і спрямованості бізнес-процесів. Така класифікація виділяє їх наступні види:

- управлінські (керуючі);
- операційні (виробничі);
- підтримуючі (обслуговуючі) [40, с. 84].

До управлінських бізнес-процесів відносять ті з них, які передбачають створення, забезпечення чи використання управлінського впливу при створенні чи функціонуванні суб'єкта господарювання. Прикладом таких процесів можуть

бути стратегічне управління, розробка і прийняття рішення, забезпечення мотивації чи контролю.

Операційні бізнес-процеси прямо пов’язані із виробництвом продукції чи наданням послуг. Вони складають основу забезпечення економічних результатів і можуть стосуватися як безпосередньо технологічних операцій, так і пов’язаних із ними процесів постачання, продажу, зберігання тощо.

Підтримуючі бізнес-процеси забезпечують обслуговування виробничих і управлінських операцій. Вони не забезпечують прямо ні управлінської, ні виробничої дії, але сприяють досягненню керованості процесів, інформаційного наповнення, функціонального забезпечення процесів тощо. Головні обслуговуючі бізнес-процеси передбачають здійснення обліково-аналітичної, кадрової функції, інформаційного та фінансового супроводу.

Бізнес-процеси можна також класифікувати за напрямками діяльності підрозділів усередині підприємства. Дана ознака класифікації є важливою для визначення тощо, що саме в діяльності підприємства потрібно перепроектовувати. Такий підхід до класифікації бізнес-процесів на рівні підприємства за напрямами діяльності підрозділів суб’єкту господарювання зображено на рис. 1.1.

Рис. 1.1. Класифікація бізнес-процесів за напрямами діяльності підрозділів

Примітка. Сформовано автором на основі [40].

До основних бізнес-процесів належать ті, які відповідають за наповнення бізнес-портфеля. Доцільно говорити про такі функції основних бізнес-процесів:

- формування доданої вартості;
- формування прибутку на підприємстві;
- створення споживчої цінності продукту для замовника;
- створення продукту, який має задовольнити вимоги замовника.

Необхідно зауважити, що дані бізнес-процеси «відіграють особливу роль у формуванні та реалізації основних стратегічних і тактичних дій підприємства та впливають на рівень бізнес-портфеля компанії й фінансовий профіль господарської діяльності промислового підприємства» [41, с. 123].

До основних бізнес-процесів належать:

- виробництво продукції чи надання послуги;
- закупівля матеріалів, сировини, комплектуючих, палива, енергії, виробів для кооперації подальшого виробництва;
- збут готових виробів чи послуг;
- маркетингова діяльність (маркетингові дослідження, аналіз продукції, виведення нового продукту на ринок).

Окремі наукові джерела містять більшу детальну класифікацію основних бізнес-процесів, поділяючи їх додатково на основні, супутні і допоміжні. Відповідно до пропонованого структурування, до групи основних бізнес-процесів включено ті з них, які забезпечують формування доходу підприємствами і є цільовими з точки зору створення і функціонування підприємства.

В такому контексті, процеси, які супроводжують основні операції формують групу супутніх. Вони також орієнтуються на отримання прибутку, виробництво товарів чи надання послуг. Для автосервісного підприємства такими процесами можуть бути продаж автозапчастин, додаткове гарантійне обслуговування, продаж додаткового обладнання тощо. На відміну від супутніх, допоміжні бізнес-процеси прямо не забезпечують формування прибутку і не виступають метою створення підприємства. Однак, вони мають важливе значення з точки зору здійснення основних і супутніх операцій. Прикладом такого типу

процесів може бути ремонт виробничого обладнання і устаткування, процес зустрічі клієнта, опитування його враження щодо отриманої послуги тощо.

Забезпечувальні бізнес-процеси характеризуються тим, що беруть участь у створенні умов для нормальної реалізації основних бізнес-процесів. Бізнес-процеси забезпечення необхідні для безперебійної стабільної роботи внутрішніх підрозділів підприємства. Можна сказати, що замовник не повинен платити за реалізацію забезпечувальних процесів, але вони необхідні для ефективної діяльності внутрішньої інфраструктури підприємства. До основних функцій даного виду процесів належать [23]:

- підтримка інфраструктури підприємства;
- участь у реалізації основних бізнес-процесів;
- забезпечення ефективної роботи структурних підрозділів підприємства (організаційне та господарське забезпечення, внутрішня економічна безпека, юридичний супровід, колективні відносини у сфері трудової діяльності);
- участь у виробництві продукції чи послуг для внутрішнього та зовнішнього ринків;
- формування корпоративної культури у внутрішніх бізнес-процесах підприємства.

До забезпечувальних бізнес-процесів належать:

- обслуговування основних бізнес-процесів;
- господарські процеси (закупівля канцтоварів, господарського інвентарю, обслуговування додаткового обладнання);
- допоміжні роботи (підготовка робочого місця, складські роботи);
- роботи з аутсорсингу та франчайзингу [24, с. 151].

Сутність бізнес-процесів управління полягає в тому, що за їх допомогою відбувається управління підприємством. Ці процеси можна віднести до забезпечувальних бізнес-процесів саме адміністративного апарату на підприємстві. Основні функції процесів управління полягають у наступному [24, с. 152]:

- специфікація об’єктів управління залежно від сфери господарської діяльності підприємства (фінанси, маркетинг, виробництво, трудові ресурси, організація);
- чітке планування виконання бізнес-процесів управлінської сфери;
- узгодженість бізнес-процесів управління зі стратегічним плануванням;
- використання типових схем процесів для скорочення часу на управлінські дії.

Бізнес-процеси управління охоплюють: «управління стратегічними змінами; управління фінансовою стійкістю; управління маркетинговими дослідженнями; управління трудовою діяльністю; управління активами; управління навколишнім природнім середовищем» [35, с. 56].

Бізнес-процеси розвитку характеризуються спрямованістю на отримання прибутку у довгостроковій перспективі та удосконалення діяльності підприємства. До основних функцій цих процесів належать: імплементація одноразового виконання даних процесів у часі; впровадження нових методів управління при реалізації процесів; формування нових вимог до проектного менеджменту. Бізнес-процеси розвитку охоплюють:

- реалізацію стратегічних проектів у довгостроковій перспективі;
- впровадження інноваційних технологій та нових продуктів;
- впровадження інвестиційних проектів розвитку підприємства;
- створення нових відділень, розширення власної торгівельної мережі.

Перелічені бізнес-процеси відіграють важливу роль у діяльності підприємства в цілому та в управлінні ним зокрема. Таким чином, класифікаційний апарат бізнес-процесів має багатогранний характер, обумовлений їх різними властивостями, множиною специфічних ситуацій його проведення та характеризує систему управління напрямами реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.

1.3.Роль реінжинірингу бізнес-процесів в управлінні змінами

Термін «інжиніринг» був введений у XX столітті. Найповніше його зміст описаний у фундаментальній праці «Industrial Engineering Handbook» (1956 р.). У той час ця книга створила нову філософію бізнесу. У ній інжиніринг розглядався як мистецтво і наука організації використання й об'єднання в процесі виробництва трудових та матеріальних ресурсів з метою випуску у встановлені терміни продукції, яка відповідає необхідній якості при мінімальних виробничих витратах [24, с. 164].

Сьогодні існує багато різних поглядів на дефініцію «реінжиніринг бізнес-процесів», які представлені у працях вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Так, у сучасній науковій літературі реінжиніринг бізнес-процесів охоплює декілька напрямів, що визначають відповідно два принципово різних методологічних підходи щодо його проведення. Засновником першого, «традиційного» підходу до реінжинірингу став Майкл Хаммер, який ввів у 1990 році термін «реінжиніринг бізнес-процесів» (від англ. Business process reengineering, BPR). У статті «Реінжиніринг: не автоматизуйте – знищуйте» ним визначається цей вид діяльності як «фундаментальне перепроектування бізнес-процесів компаній для досягнення докорінного поліпшення в основних актуальних показниках їх діяльності: вартість, якість, послуги і темпи» [48].

Одними з перших, хто прийняв та розвинув концепцію реінжинірингу бізнес-процесів у рамках другого підходу, були Робсон М. та Уллах Ф. Доцільно навести два їх пояснення щодо сутності реінжинірингу: «перше з яких більш стосується практичної ролі реінжинірингу бізнес-процесів, а друге – питань технології його застосування. Вони визначають, що реінжиніринг бізнес-процесів – це інструмент, спеціально розроблений, щоб допомогти в обставинах, що вимагають масштабних змін та забезпечити реалізацію яких використовувані схеми поліпшення процесів неспроможні. При цьому, реінжиніринг бізнес-процесів – це створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів без урахування тих, що були раніше. Реінжиніринг бізнес-процесів використовує

значну кількість інструментів і методів всередині звичайної структури, але його фокус, насамперед, спрямований на об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні. Це означає, що субпроцеси можуть утримуватися в рамках однієї функції або підрозділу і до них теж можна застосувати реінжиніринг бізнес-процесів» [48].

Аналіз наукових робіт засвідчив, що на сьогодні немає єдиного погляду на визначення такого поняття як «реінжиніринг бізнес-процесів». Серед найбільш повних і комплексних виділимо визначення, яке під реінжинірингом бізнес-процесів розуміє «спосіб перебудови бізнес-процесів на підприємстві на основі перепроектування фінансової, виробничої, маркетингової, логістичної, ресурсної, управлінської, кадрової, інформаційної та екологічної складових господарського механізму суб'єктів господарювання в умовах ринкового середовища, який забезпечує підвищення економічної ефективності їх діяльності» [27, с. 266]. Пропоноване визначення комплексно охоплює сфери реінжинірингу бізнес-процесів і врахує всі складові діяльності підприємств. Наведене визначення дозволяє сформувати теоретичні та методологічні положення щодо формування систем реінжинірингу бізнес-процесів підприємств.

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів є створення умов для забезпечення стійкості підприємств у кризовій ситуації, покращення його реагування на зміни в зовнішньому чи внутрішньому середовищі.

Відповідно до окресленої мети, завдання реінжинірингу бізнес-процесів передбачають наступне:

- покращення взаємодії зі споживачами, що проявляється через підвищення рівня їх задоволеності продукцією чи послугами підприємства;
- акцентування не тільки на поточних, але й на майбутніх потребах споживачів;
- скорочення часу на виконання технологічних та управлінських процедур та операцій і в результаті – зменшення тривалості виробничого циклу;
- скорочення кількості процесів і зниження їхньої вартості завдяки оптимізації;

- покращення системи управління якістю;
- зростання значення управлінських рішень і залучення кожного працівника до процесу управління;
- підвищення рівня продуктивності і скорочення потреб у персоналі;
- прискорення інноваційного розвитку і прогресу;
- забезпечення високого рівня адаптації підприємства до діяльності в умовах цифрового середовища.

Визначення терміну «реінжиніринг» охоплює різні аспекти організаційних та виробничих процесів. Початковий етап реінжинірингу має назву фундаментального. На цій стадії необхідно відповісти на такі основні питання:

– «Чому компанія робить те, що вона робить?
– Чому компанія робить це у такий спосіб?
– Якою хоче стати компанія?» [46].

Зазначені питання примушують задуматися над негласними правилами і припущеннями, що формують систему управління бізнесом. Подібні правила часто бувають застарілими, помилковими або просто не підходити для конкретної ситуації, проте вони первісно закладені у більшість процесів. Тому реінжиніринг бізнес-процесів починається з ліквідації усіх припущень. «При перепроектуванні спочатку визначається, що повинна робити компанія, а потім, як вона повинна це робити. Реінжиніринг бізнес-процесів не приймає нічого як усталений факт, ігноруючи те, що є, і концентруючись на тому, що повинно бути» [24, с. 148].

Наступний етап управління змінами передбачає вибір інструментів перетворення. Ці інструменти можуть носити радикальний або кардинальний характер. В процесі радикального перетворення визначені процеси змінюються не тільки поверхнево, але й пропонуються абсолютно нові методи вирішення завдань. Такі перетворення передбачають не стільки покращення фактичного стану розвитку чи здійснення косметичних змін, вони спрямовуються на відмову від тих методів та інструментів, які використовувалися раніше і використання принципово нових підходів до здійснення господарських процесів.

Іншим видом здійснення управління змінами є кардинальний або стрибкоподібний реінжиніринг. Він не застосовується у тих випадках, коли потрібне незначне поліпшення або збільшення показників діяльності компанії. Тут використовуються більш традиційні методи, застосування яких не зв'язане зі значним ризиком. Реінжиніринг доцільний тільки тоді, коли вимагається досягти різкого (стрибкоподібного) поліпшення показників діяльності компанії (500-1000% і більше) шляхом заміни старих методів управління новими [35].

Таким чином, істотні зміни в організації передбачають не стільки покращення певної складової, скільки перехід до цілком нового способу виконання типових завдань, які засновані на використанні проривних методів та інновацій і сприяють різкому підвищенню результатів діяльності компанії.

З окресленої точки зору доцільно виділити три основні групи варіантів змін, пов’язаних із удосконаленням процесів:

1) демпінг – постійне поліпшення (Continuous Improvement) – показники ефективності процесу збільшуються поступово, зростання йде на відсотки, ризики практично нульові;

2) перепроектування процесу (Redesign) – змінюється технологія процесу, коректується послідовність операцій, але «успадковуються» ключові (найбільш принципові) бізнес-процеси, показники ефективності збільшуються на десятки відсотків, але й вірогідність ризикових подій теж достатньо значуща;

3) реінжиніринг (Business Process Reengineering). Старий процес «усувається», замість нього впроваджується повністю новий. Якщо новий процес був спроектований правильно, ефективність збільшується в десятки і, навіть, сотні разів, а не на відсотки. Проте і вірогідність ризикових подій становить десятки відсотків (часто – до 70% при значних перетвореннях).

Сьогоднішня кризова ситуація вимагає суттєвих змін, які можуть дати значний поштовх в економічному розвитку підприємства. Інструментом впровадження радикальних змін виступає реінжиніринг. Відповідно до цього, він включає наступні інструменти управління змінами (табл. 1.1). Як бачимо, головні напрями, на які спрямовується реінжиніринг бізнес-процесів з точки зору

управління змінами стосуються технологічних аспектів, стратегії і стратегічного управління, безпосередньо бізнес-процесів і бізнес-моделей, а також розвитку персоналу і організаційної взаємодії. Кожен із визначених напрямів володіє набором інструментів, які дозволяють оптимізувати ту чи іншу складову бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 1.1

Інструменти управління змінами на підприємстві

Тип інструментів	Характеристика інструменту
Інструменти, орієнтовані на технологічні зміни	Впровадження інноваційних розробок в систему у виробничі процеси, управління якістю продукції та послуг, заснована на сертифікації, впровадження концепції безпечної праці, розвиток інтелектуального капіталу, покращення енергоефективності і екологічності виробництва, використання неформальних процедур управління а аутсорсингу
Інструменти, спрямовані на стратегічні зміни і структурні перебудову	Використання актуальних інноваційних технологій, удосконалення методів управління, розвиток компетентностей працівників, розробка карти стратегічних ресурсів, здатність до адаптації і гнучкість організаційної структури управління, децентралізація управління, удосконалення системи комунікацій
Інструменти, спрямовані на проектні зміни і трансформацію бізнес-моделі	Документальне регламентування і оптимізація бізнес-процесів, фокусування на ESG – критеріях (навколишнє середовище, соціальна взаємодія, співпраця із органами влади) при стратегічному управлінні і визначенні інвестиційних цілей, ідентифікація пріоритетів споживачів, оптимізація бізнес-портфелю
Інструменти, спрямовані на культуру і персонал компанії	Налаштування ефективної системи комунікації, створення атмосфери довіри, підвищення рівня кваліфікації працівників, залучення персоналу до управлінських процесів і змін, мотивування і особистісний розвиток, популяризація цінностей соціальної відповідальності і корпоративного етичного кодексу

Примітка. Сформовано автором на основі [24].

Реінжиніринг сьогодні виступає передовим методом стратегічного управління з точки зору фінансового оздоровлення, управлінської оптимізації чи організаційного удосконалення підприємства. Його головна особливість – це орієнтація на інноваційні розробки та методи, які передбачають впровадження

принципово нових підходів щодо проектування бізнес-процесів, а також новітніх технологічних винаходів. В умовах нестабільності і високої ризикованості зовнішнього середовища реінжиніринг бізнес процесів виконує роль стабілізатора і переформатування процесів з точки зору їх узгодження із впливом внутрішніх і зовнішніх змін.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних засад реінжинірингу бізнес-процесів в управлінні змінами дозволило сформувати наступні висновки:

1. Концепція бізнес-процесів характеризує їх як певну послідовність операцій, яка передбачає виконання визначених дій, охоплює різні етапи життєвого циклу організації чи її елементів і утворює замкнутий цикл. Відповідно до цього, бізнес-процеси утворюють сукупність господарських і пов’язаних операцій, які охоплюють входи в систему, трансформаційні та обслуговуючі процеси і виходи із системи.

2. Метою побудови бізнес-процесів є поєднання усіх функцій менеджменту в єдиний механізм. Основні цілі виділення бізнес-процесів передбачають регламентування діяльності, запровадження раціонального розподілу ресурсів і відповідальності, оптимізацію бізнесу, моделювання бізнес-процесів і їх автоматизацію, тиражування структурованих бізнес-процесів і зменшення часу на виконання операцій.

3. Ключова умова класифікації бізнес-процесів передбачає виділення їх чотирьох основних видів згідно напрямів діяльності підрозділів: бізнес-процеси управління, розвитку, основні і забезпечувальні бізнес-процеси. Такий підхід до класифікації дозволяє чітко групувати види операцій щодо їхнього впливу на процес формування прибутку і його обслуговування та забезпечення.

4. Реінжиніринг є одним із інструментів здійснення радикальних чи кардинальних змін бізнес-процесів. Він спрямовується на визначення реального стану об’єкта дослідження, визначення його проблемних аспектів і розробку

заходів із повної перебудови бізнес-процесів з метою вирішення наявних проблем. Головні інструменти управління змінами при цьому охоплюють технологічні зміни, стратегічні процеси, проектні зміни і трансформацію бізнес-процесів, культуру і персонал.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз ринку, ринкової позиції підприємства та передумов для реінжинірингу бізнес-процесів

ТОВ «Кристал-Моторс», засноване в 2008 році. За правовим статусом організація є товариством з обмеженою відповідальністю, що визначає умови заснування і управління ним. З початку заснування ТОВ «Кристал-Моторс» є офіційним дилером автомобілів марки Toyota в Тернопільській області. Головними напрямами його діяльності є передпродажна підготовка і продаж, технічне обслуговування та ремонт, гарантійне та післягарантійне обслуговування, продаж та встановлення аксесуарів і оригінальних запасних частин до автомобілів Toyota.

Основу середовища функціонування компанії формують зовнішні чинники макро- і мікросередовища. На фактори макросередовища компанії зазвичай не впливають. Однак, їх настання здійснює значний вплив на діяльність самого підприємства і тому потребує постійного моніторингу і контролю з боку керівництва підприємства. Тому, такі фактори враховуються при розробці стратегії підприємства.

Ефективним інструментом, методичний апарат якого дозволяє визначати і структурувати фактори середовища щодо їх впливу на підприємство є PESTLE аналіз. Він створює умови для виявлення і оцінки чинників через призму політичного, економічного, соціально-культурного, технологічного, правового та екологічного підходу. PESTLE-аналіз передбачає визначення факторів, що перебувають поза межами підприємства, але мають вплив на діяльність компанії. Компанія повинна враховувати різні можливості та загрози, виявлені у цьому аналізі PESTLE (табл. 2.1), щоб забезпечити її подальше успішне функціонування на ринку.

Кожен із наведених факторів перебуває поза межами управлінського впливу керівництва ТОВ «Кристал-Моторс». Їхній вплив є різнонаправленим і частково

сприяє або заважає досягненню компанією власних цілей. Серед політичних цілей обидва фактори здійснюють негативний вплив на роботу товариства. Військова агресія знижує рівень безпеки, економічні та логістичні можливості бізнесу. Підвищує ризик руйнуванні і припинення діяльності компанії. Економічні фактори частково мають негативний вплив, але частково є сприятливими. Так, чисто негативний вплив має економічна рецесія в країні і малий розмір регіонального ринку. Проте, ціни на енергоносії дозволяють компанії пропонувати більший вибір гібридних автомобілів, в яких вона має технологічну перевагу. Високий рівень конкуренції одночасно служить негативним фактором (прагне зменшити економічні результати діяльності компанії) і позитивним (є стимулом для розвитку).

Таблиця 2.1

PESTLE-аналіз ТОВ «Кристал-Моторс»

Політичні фактори (Political)	**Економічні фактори (Economical)**
- Військова агресія з боку Росії; - Неузгодженість нормативного регулювання різних рівнів і галузей	- Високий рівень конкуренції на ринку; - Економічна рецесія; - Ціни на енергоносії; - Малий розмір регіонального ринку
Соціальні фактори (Social-Culture)	**Технологічні фактори (Technological)**
- Активні міграційні процеси; - Можливості відкликання транспортних засобів; - Питання безпеки і надійності автомобілів	- Активні інноваційні процеси на риках авто із альтернативним паливом; - Розвиток цифрової технології
Юридичні фактори (Legal)	**Екологічні чинники (Ecological)**
- Жорстке правове регулювання; - Наявність великої кількості внутрішніх корпоративних норм	- Тенденції до зниження вуглецевих викидів

Примітки: самостійна розробка автора.

Соціальні фактори також мають неоднозначний вплив на роботу товариства. Так, міграційні процеси в результаті війни з одного боку призвели до еміграції великої кількості українців за кордон, а з іншої дозволили споживачам усвідомити важливість автомобіля з точки зору мобільності у критичних ситуаціях. Можливості відкликання транспортних засобів і питання безпеки і надійності

виступають факторами тиску на компанію, але, одночасно, вони стимулюють її працівників до продуктивної праці і розвитку.

Технологічні фактори є найбільш сприятливими для ТОВ «Кристал-Моторс», оскільки автомобілі, якими торгує автосалон належать до лідерів у сфері передових технологій. Юридичні фактори містять деякі ризики, проте наявність внутрішніх корпоративних норм одночасно сприяє високій якості послуг і дотриманню стандартів обслуговування. Екологічні чинники також мають позитивний вплив на діяльність компанії, оскільки лідерство за екологічними розробками Тойота, автосалон має можливість втілювати у життя в якості факторів конкурентної переваги.

Таким чином, загальне середовище ТОВ «Кристал-Моторс» є неоднорідним і містить фактори, які як сприяють діяльності компанії, так і перешкоджають їй. В даному контексті важливо правильно ідентифікувати їх вплив і налаштувати роботу персоналу таким чином, щоб мати можливість використовувати сприятливі умови і страхуватися від настання несприятливих.

Для розробки та оптимізації раціональної стратегії автосалону використовуються різні інструменти, які в першу чергу зорієнтовані на аналізі зовнішніх умов функціонування підприємства і його можливостях з точки зору нарощення потенціалу. Одним із ефективних методів, спроможних забезпечити вирішення цієї задачі є SPACE-аналіз. Він покликаний визначити інтегральну оцінку стратегічної позиції підприємства. Для проведення такого аналізу спочатку оцінюються фактори, що визначають фінансовий стан, привабливість галузі, стабільність зовнішнього середовища і конкурентні переваги підприємства. Кожен із зазначених індикаторів включає ряд показників нижчого рівня, значення яких визначається шляхом експертного опитування. Результати такого аналізу інвестиційного потенціалу ТОВ «Кристал-Моторс» наведено в табл. 2.2.

Як бачимо, стратегічна позиція досліджуваного підприємства характеризується середніми значеннями за більшістю показників. Відповідно до цього, найвища ринкова позиція визначається привабливістю галузі (3,4) і фінансовим станом підприємства (3,2). Відповідно до цього, динамічний розвиток

авторинку підвищує зацікавленість економічних гравців в інвестуванні в дану галузь. Хороше фінансове становище підприємства доповнює цю перевагу і є позитивним сигналом для розробки і реалізації інвестиційної стратегії.

Таблиця 2.2

Результати SPACE-аналізу стратегічної позиції ТОВ «Кристал-Моторс»

Фактори	Оцінка, бали	Пояснення
Фактори, що визначають фінансовий стан (+у)		
Виробничі витрати	5	Компанія працює у преміум сегменті
Рентабельність власного капіталу	3	Середня окупність капіталу
Ліквідність капіталу	3	Середня ліквідність
Здатність до підвищення рівня капіталізації	2	Обмежена можливість капіталізації
Стабільність отримання прибутку	3	Наявні коливання є незначними
середнє значення	3,2	
Фактори привабливості галузі (+х)		
Потенціал зростання	3	Головне прагнення збереження рівня досягнутих показників
Конкурентна ситуація	4	Підприємство стійко займає свою нішу в регіоні
Використання ресурсів	4	Доступні ресурси є однією із переваг
Капіталоємність	3	Галузь має середню капіталоємність
Бар’єри входження на ринок	3	Бар’єри помірні
середнє значення	3,4	
Фактори, що визначають стабільність зовнішнього оточення (-у)		
Інновації та НТП	4	Є однією із конкурентних переваг
Інфляція	2	Негативно впливає на учасників ринку
Варіація попиту	2	Попит відносно стійкий
Державне регулювання галузі	2	Недосконале, пов’язане зі зловживаннями
Аґресивність конкурентів	3	Конкурентні дії помірно агресивні
середнє значення	2,6	
обернене середнє значення (5-у)	2,4	
Фактори , що визначають конкурентну перевагу підприємства (-х)		
Ринкова частка	3	Середня
Якість продукту	5	Лідерство за якістю
Стійкість попиту	3	Попит відносно стійкий
Рентабельність продажу	2	Знижується
Ступінь вертикальної інтеграції	3	Перебуває в мережі компаній групи Тойота-Україна
середнє значення	3,2	
обернене середнє значення (6-у)	1,8	
координати прямої на осі х	3,4 – 1,8 = 1,6	
координати прямої на осі у	3,2 – 2,4 = 0,8	

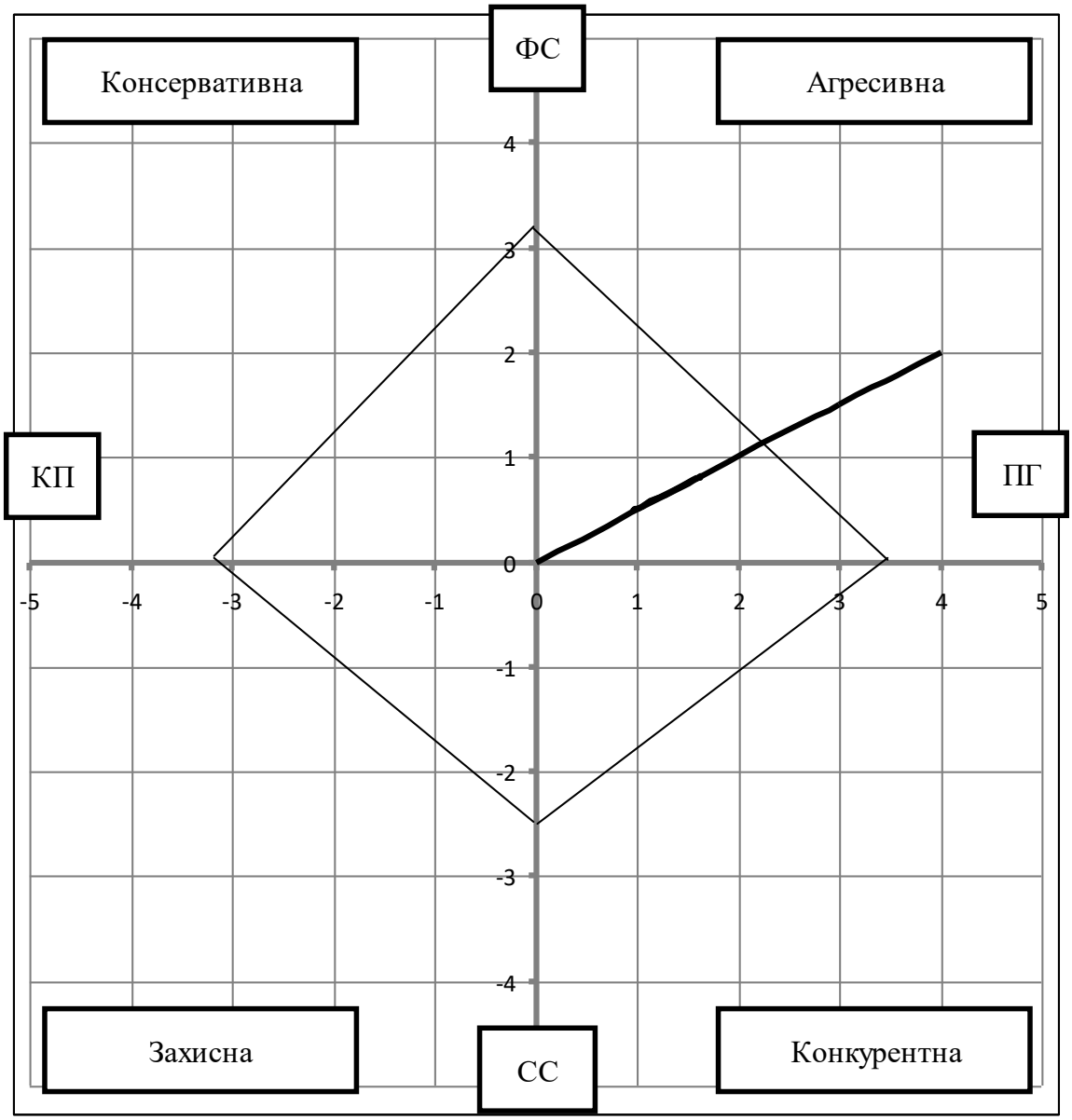
Примітки: самостійна розробка автора.

Досить високим є також значення факторів, що визначають конкурентну перевагу підприємства (3,2). Вони свідчать про стійку позицію підприємства на ринку, його здатність займати власну нішу і забезпечувати потреби ринку за рахунок власних ресурсів. Найнижчий рівень сприятливості інвестиційним процесам за результатами SPACE-аналізу притаманний факторам, що визначають стабільність зовнішнього середовища діяльності підприємств галузі (2,6).

Відповідно до цього, більшість факторів середовища визначають стратегічну позицію підприємства як сприятливу. Найбільші ризики містяться у мінливості і невизначеності зовнішнього середовища, що вимагає удосконалення бізнес-процесів, спрямованих на управління ризиками і використання відповідних інструментів щодо зменшення невизначеності. Графічна візуалізація результатів SPACE-аналізу подана на рис. 2.1.

Як бачимо, всі проаналізовані групи факторів справляють в цілому позитивний вплив на інвестиційний потенціал підприємства (в більшості близький або більший за 3). Переважання факторів, що обумовлюють привабливість галузі на фоні низького рівня стабільності середовища, обумовило розташування точок вектора рекомендованої стратегії у верхньому правому кутку (x=1,6, y=0,8). Відповідно до цього, згідно методики [32; 33; 34] рекомендованою стратегією розвитку ТОВ «Кристал-Моторс» відповідно до його стратегічної позиції є агресивна стратегія. Її основні заходи передбачають розширення виробництва, посилення цінової конкуренції та освоєння нових ринків за рахунок залучення інвестиційних ресурсів. При цьому, основними управлінськими заходами в межах стратегії, окрім зазначених, передбачається пошук на ринку можливостей для залучення інвестиційних ресурсів, а також проведення децентралізації управління.

Для уточнення стратегічної конкурентної позиції ТОВ «Кристал-Моторс» важливо правильно ідентифікувати управлінські і бізнесові процеси. Для цього використовується SWOT-аналіз, який дозволяє визначати як ті бізнес-процеси, що витупаються факторами розвитку, так і ті, що містять ризики і мають стримуючий вплив



Умовні позначення:

ФС – фактори, що визначають фінансовий стан
СС – фактори, що визначають стабільність зовнішнього оточення;
КП – фактори, що визначають конкурентні переваги;
ПГ – фактори, що визначають привабливість галузі.

Рис. 2.1. Оцінка стратегічної позиції ТОВ «Кристал-Моторс» на ринку

Примітки: самостійна розробка автора.

Визначені в результаті SWOT-аналізу можливі стратегії розвитку ТОВ »Кристал моторс» визначають можливі напрями зміни бізнес-процесів. В даному випадку, зміни можуть стосуватися як реалізації найбільш перспективних заходів, так і проблемних аспектів.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Кристал-Моторс»

	Можливості (O)	**Загрози (T)**
	A. Збільшення обсягів продажу нових авто B. Збільшення обсягів продажу авто з пробігом C. Зростання ринку гібридних автомобілів D. Висока потреба у надійних автомобілях для активної міграції E. Зростання вартості енергоносіїв	A. Валютні коливання B. Ускладнення логістики постачання C. Зниження попиту на нові авто преміум-класу D. Посилення конкурентів E. Зміна митного законодавства щодо ввозу авто
Сильні сторони (S)	**SO-стратегії**	**ST-стратегії**
1. Висока інноваційність автомобілів 2. Надійність і довговічність автомобілів 3. Економність гібридних автомобілів 4. Система управління, орієнтована на якість 5. Великий асортимент автомобілів і комплектацій	1,2-A розширення ринку збуту, збільшення обсягів продажу; 2,4,5-B,D розвиток сегменту авто з пробігом; 3-C,E розширення сегменту гібридних авто; 2,4-D просування продажу додаткових сервісних послуг за кордоном через глобальну мережу Тойота	3-A нівелювання валютних коливань за рахунок економності гібридів; 5-B можливість заміни окремих моделей автомобілів, доступними на ринку; 1,2,3,4-C,D активна маркетингова кампанія із акцентом на надійності і економічності автомобілів; 1,3-E акцент на перевагах автомобілів Тойота
Слабкі сторони (W)	**WO-стратегії**	**WT-стратегії**
1. Висока вартість автомобілів 2. Ускладнена логістика постачання автомобілів і запчастин 3. Знижена платоспроможність населення 4. Слабка позиція на ринку електромобілів 5. Залежність від людського фактору	1,3-C,D,E нівелювання фактора ціни автомобілів через зростання попиту; 2-B розвиток ринку автомобілів із пробігом; 4-A,C активна маркетингова кампанія заснована на перевагах гібридних авто; 5-A,B можливість підбору найкращих працівників через престижність і ріст ринку	1,2-A,B,E швидке налаштування логістики постачання для випередження конкурентів; 1,3-C розвиток сегментів більш економних комплектацій авто; 4-D розвиток сегменту електромобілів; 5-C,D розвиток людського капіталу компанії як фактора конкурентоспроможності

Примітки: самостійна розробка автора.

Серед головних напрямів оптимізації бізнес-процесів, які потребують першочергового вирішення – швидке налаштування системи логістики постачання автомобілів і запчастин для випередження аналогічних дій конкурентів, удосконалення розвитку персоналу, популяризація моделей і

комплектацій автомобілів середнього класу. Окрім цього окремі аспекти оптимізації бізнес-процесів повинні спрямовуватися на посилення конкурентної позиції автосалону через вдале поєднання можливостей і сильних сторін компанії.

Таким чином, для забезпечення стійкості свого бізнесу товариство змушене розробляти нові моделі отримання прибутку. Основою для пошуку таких можливостей є порівняння моделей функціонування автосалонів в Україні і країнах західної Європи. Відповідно до цього, продаж автомобілів із пробігом, а також диверсифікація автосервісних послуг є одними із перспективних напрямів подальшої діяльності, які дозволять зменшити негативний вплив структурних змін на галузь, дозволять розширити прибуткову базу і забезпечать стійкість бізнесу.

Виходячи із впливу факторів середовища на діяльність ТОВ «Кристал-Моторс» звернемо увагу на потребу в проведенні ряду змін в бізнес-процесах підприємства. В найбільшій мірі вони пов’язані із загальною безпековою кризою в країні, яка спричинила переналаштування логістичних та фінансово-економічних процесів. Головними бізнес-процесами, які потребують переналаштування відповідно до нових умов є переформатування логістики автомобілів та автозапчастин, більшість із яких постачалися морським транспортом, зменшення залежності від вартості енергоносіїв, посилення фінансово-економічної стійкості в умовах загальної рецесії, врахування соціальних процесів активної міграції населення в умовах війни.

Окремі із названих передумов формують загрози для компанії, інші – пропонують можливості. Так, посилення міграційних процесів є важливим фактором для зростання попиту на надійні автомобілі. Позитивний вплив на стан розвитку ринку автомобілів здійснює також посилення енергетичної кризи. Відповідно до цього, все більшої популярності набувають автомобілі із двигунами гібридного типу чи електричною тягою. Наведені особливості визначають ключові напрями переналаштування бізнес-процесів в компанії ТОВ «Кристал-Моторс».

2.2.Діагностика системи управління бізнес-процесами підприємства

Основні організаційно-правові умови функціонування товариства регулює головний установчий документ – статут. В межах статуту визначено розмір статутного фонду, частки засновників у власності компанії, умови управління компанією, функції головних органів управління – Зборів засновників, Наглядової ради товариства, Дирекції. До складу Наглядової ради входять три особи – голова, член і секретар, до складу дирекції – дві особи – директор і головний бухгалтер. Окремі комітети у складі товариства не створювалися, власники цінних паперів із особливими правами контролю – відсутні.

Повноваження органів управління подано в додатку А. Також в статуті визначено умови внесення змін до статутного фонду чи установчих документів, періодичність звітування перед засновниками, умови реструктуризації чи ліквідації товариства.

Основні напрями діяльності товариства здійснюються відповідними службами і підрозділами компанії, які включають: відділ продажу; сервісний відділ; відділ запчастин. Окрім цього, виділяють обслуговуючі служби і посади: фінансово-економічний відділ, клієнтську службу, гарантійний відділ, офіс-менеджера, відділ охорони та обслуговуючий персонал.

Важливим аспектом функціонування і розвитку будь-якого підприємства є система менеджменту. Вона формується на основі організаційної структури управління, принципів, методів та інструментів управління. Її характерними рисами є стиль управління, кількість рівнів і система взаємозв’язків між ланками управління. Основою для формування організаційної структури управління є розподіл праці, масштаб і складність технологічно-господарських процесів.

Напрямами роботи ТОВ «Кристал-Моторс» є продаж нових автомобілів, ремонт і сервісне обслуговування автомобілів, продаж автозапчастин. Останнім часом, компанія почала надавати послугу із викупу старого автомобіля в обмін на новий. В результаті цього, в компанії сформувався ще один напрям діяльності – реалізація перевірених автомобілів із пробігом. Основним напрямом діяльності

ТОВ «Кристал-Моторс» є реалізація нових автомобілів. Більшість операційної діяльності автосалону налаштована саме на цей виді активності. Саме продаж автомобілів забезпечує головні фінансові надходження товариства. Динаміка реалізації автомобілів за 2020-2021 рр. наведена в таблиці 2.4.

Загальна кількість автомобілів, реалізованих за 2021 р. склала 210 одиниць. З них, 42 автомобілі (20,0 % від загальної кількості) було продано господарським структурам, 168 автомобілів продали приватним особам. У порівнянні із попереднім роком зросли усі показники, наведені в таблиці. Проте, найбільшим у відносному вимірюванні став приріст легкових комерційних автомобілів (+10,5 %). Це свідчить про наявність зручних та вигідних умов для придбання автомобілів для господарських потреб підприємствами.

Таблиця 2.4

Реалізація автомобілів ТОВ «Кристал-Моторс» в 2020-2021 рр., од.

Категорія автомобілів	2020 р.			2021 р.			приріст 2021 до 2020, рр.		
	кількість		вартість, тис. грн	кількість		вартість, тис. грн	кількість		вартість, %
	од.	%		од.	%		од.	%	
Легкові	154	80,2	120634,4	168	80,0	145290,0	14	109,1	120,4
Легкові комерційні	38	19,8	29500	42	20,0	35263,7	4	110,5	119,5
Разом	192	100,0	150134,4	210	100,0	180553,7	18	109,4	120,3

Примітки: сформовано автором на основі річних звітів ТОВ «Кристал-Моторс».

У вартісному вимірі, обсяги приросту дещо вищі – 20,3 % загального приросту, 20,4 % приросту вартості реалізації легкових автомобілів, 19,5 % - легкових комерційних. Основні причини такої різниці – зростання вартості автомобілів, яке у сегменті легкових приватних авто було дещо вищим, ніж у сегменті комерційних.

Решту доходу ТОВ «Кристал-Моторс» отримує від надання автосервісних послуг і реалізації автозапчастин. Надання автосервісних послуг є комплексом робіт, які, залежно від призначення і характеру, можна розділити на дві групи:

– роботи, спрямовані на підтримку агрегатів, механізмів і вузлів автомобіля в працездатному стані протягом тривалого періоду експлуатації;

– роботи, спрямовані на відновлення втраченої працездатності агрегатів, механізмів і вузлів автомобіля.

Загальний обсяг наданих в 2020-2021 рр. сервісних послуг і вартість реалізованих автозапчастин наведено в таблиці 2.5. Серед послуг автосервісу, ТОВ «Кристал-Моторс» надає весь спектр послуг, який охоплює технічне обслуговування (ТО), включаючи сезонне, поточний ремонт (ТР), капітальний ремонт (КР), відновлювальні роботи, обладнання автомобіля додатковим устаткуванням а також гарантійний ремонт. В залежності від завдань ТО, під час його проведення працівники товариства виконують чітко затверджений перелік робіт, відповідно до технічного завдання чи технологічної карти. Більшість таких робіт включають діагностику автомобіля, перевірку роботу вузлів, агрегатів та електроніки, при потребі, вони включають заміну розхідних матеріалів, коригування налаштувань роботи автомобіля тощо.

Таблиця 2.5

Обсяг наданих автосервісних послуг і вартість реалізованих автозапчастин в 2020-2021 рр., тис. грн.

Показники	2020 р.		2021 р.		Приріст 2021 до 2020, рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн., +-	%
Вартість наданих сервісних послуг, включно із вартістю використаних запчастин	10529,5	85,9	14549,5	82,7	4020,0	138,2
Вартість реалізованих запчастин	1728,4	14,1	3043,6	17,3	1315,2	176,1
Разом	12257,9	100,0	17593,1	100,0	5335,2	143,5

Примітки: сформовано автором на основі річних звітів ТОВ «Кристал-Моторс».

Поточний ремонт передбачає усунення незначних поломок або неполадок. Він включає виконання розбірно-складальних, слюсарних, зварювальних, рихтувальних і фарбувальних робіт тощо. В окремих випадках він передбачає заміну окремих запчастин, агрегатів чи інших елементів автомобіля. Капітальний ремонт проводиться у випадку серйозних поломок, за яких автомобіль не можу виконувати свого призначення.

Відновлювальні роботи пов’язані із незначними пошкодженнями зовнішнього вигляду автомобіля, які можуть бути усунені за рахунок незначних технічних маніпуляцій. Роботи із встановлення додаткового обладнання найчастіше виконуються при продажі автомобіля. Вони передбачають здійснення технологічних операцій із встановлення того чи іншого обладнання, яке не було передбачено в обраній моделі авто. Найчастіше такі операцій виконуються із базовими моделями автомобілів. Гарантійний ремонт є однією із конкурентних переваг ТОВ «Кристал-Моторс». Окрім цього, важливими факторами конкурентних переваг ТОВ »Кристал-Моторс» є наступні:

- якість сервісу, яка забезпечується системою контролю виробника і його представників, дотриманням стандартів Toyota, а також високою кваліфікацією майстрів, які проходять спеціальне навчання за методикою, розробленою компанією виробником;

- чіткий регламент робіт, який зменшує вплив людського фактора і передбачає дотримання суворих правил при виконанні будь-яких операцій;

- використання виключно оригінальних запчастин і аксесуарів. Відповідно до цього компанія використовує тільки ті запасні частини, які пройшли численні випробування і ретельну перевірку.

- комфорт під час обслуговування, який передбачає швидке виконання необхідних робіт, а також його комфортне очікування з можливістю спостереження за роботою майстрів.

- збереження ринкової вартості автомобіля завдяки обслуговуванню в офіційному сервісному центрі із можливістю підтвердження кожного візиту і переліку робіт.

Практична реалізація маркетингу включає складання планів, організацію маркетингової діяльності та ведення постійного контролю за її здійсненням. Стратегічне планування передбачає: визначення цілей підприємства на далеку перспективу; аналіз господарського портфеля підприємства; розробку стратегії зростання підприємства; маркетинговий аналіз та контроль. Маркетингова діяльність, продаж автомобілів, запчастин та надання послуг клієнтам

ТОВ »Кристал-Моторс» здійснює відповідно до стандартів корпорації Тойота. Відповідно до цих стандартів завдання компанії включають не лише реалізацію необхідної для суспільства продукції, а й сприяння соціальному прогресу, зростанню добробуту суспільства в цілому та підвищенні рівня життя своїх працівників.

2.3.Оцінка системи управління змінами підприємств

Висока якість та ефективність обслуговування клієнтів є основною метою діяльності компанії. Тому процес купівлі автомобіля, оформлення необхідної документації, укладення кредитних та страхових договорів є спрощеними та зрозумілими для клієнта. Усі процеси здійснюються строго згідно стандартів діяльності Toyota Motor Corporation, що забезпечує високу ефективність та конкурентоспроможність компанії ТОВ «Кристал-Моторс» на ринку. Вирішальним фактором успіху компанії є орієнтація на довгострокову перспективу, жорсткі вимоги до працівників, якості обслуговування та автомобільних запчастин. Компанія не орієнтується на короткостроковий прибуток, а постійно вкладає зароблені активи у майбутні проекти та розвиток, підтримуючи репутацію бренду Toyota.

Для обґрунтування постійного прагнення до досконалості в дилерській мережі Тойота-Україна як і у компанії виробнику використовується особливе слово – «кайдзен», що означає «безперервне вдосконалення». Це поняття є основоположним принципом, яким керуються усі компанії мережі, щоб досягти абсолютної якості.

Така прихильність до якості приносить відчутні плоди – плоди, що покращують якість життя клієнтів і працівників. Про це говорять дані незалежних опитувань з вивчення рівня задоволеності клієнтів. Крім того, це видно з хороших результатів, що їх демонструють автомобілі марки Toyota у випробуваннях, які проводить Європейський інститут оцінювання безпеки нових автомобілів (Euro NCAP). Така система цінностей формує цілісну стратегічну систему, до якої

входить місія, мета і дерево цілей компанії, які проектуються на кожний рівень мережі автосалонів.

Система стратегічного планування, на основі якої розробляється стратегія має складну структуру. До неї входять такі складові:

- об’єкт – проект, під який залучаються ресурси;
- суб’єкт – визначене коло посадових осіб, які приймають рішення щодо управлінських процесів на підприємстві. в результаті взаємодії суб’єкта і об’єкта приймаються оперативні і тактичні рішення щодо реалізації стратегії;
- мета стратегічного планування містить конкретні цілі, які повинні бути забезпечені в процесі управлінської діяльності;
- принципи побудови стратегії – до них належать загальні правила, обмеження та умови, які визначають особливості і характер.

Серед ключових принципів, на яких повинна будуватися стратегія автосалону – це прагнення до отримання стійкої конкурентної позиції і сталість розвитку.

В основі розробки системи стратегічного планування ТОВ «Кристал-Моторс» стоїть інтегрований підхід, який передбачає виконання загальних функцій управління, що охоплюють планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль. При формуванні такої системи проводиться детальне дослідження середовища функціонування товариства та ринку, визначається підприємницький потенціал підприємства і можливості ринку.

Важливим елементом, який пронизує систему стратегічного управління є система управління змінами (рис. 2.2).

Основу системи управління змінами становить апарат управління, до якого входить як головне керівництво компанії, так керівники структурних підрозділів. Вони реалізують управлінський вплив через механізму управління, заснований на функціях менеджменту і методах управління змінами. Використання цих інструментів засноване на визначенні мети проведення змін. Головними методами управління змінами виступають:

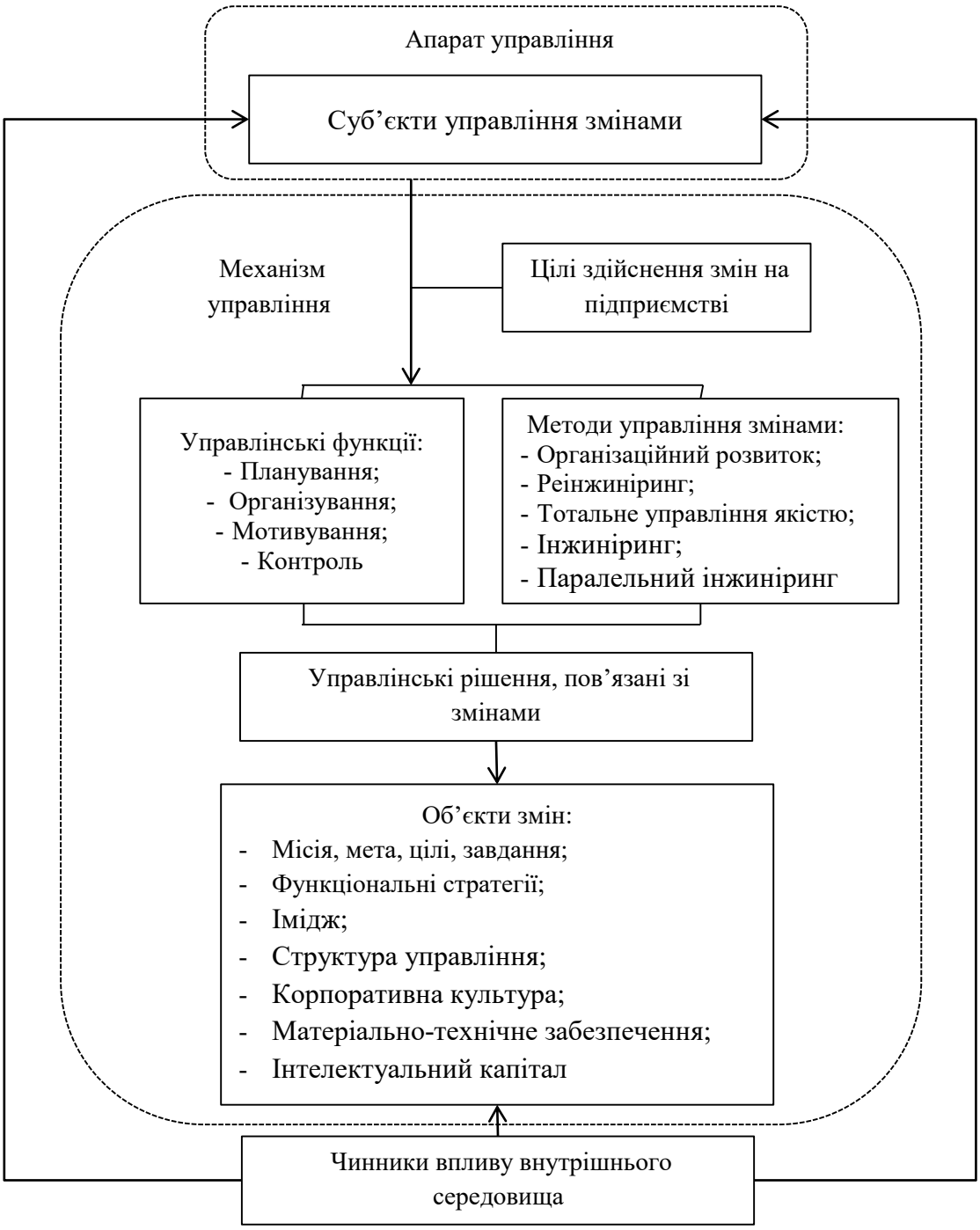


Рис. 2.3. Система управління змінами ТОВ «Кристал-Моторс»

Примітки: сформовано автором на основі [23].

Методи організаційного розвитку – передбачають коригування організаційної структури, внесення змін до системи управлінських взаємовідносин, посадових інструкцій тощо. Методи тотального управління якістю становлять один із найбільш усталених процесів у відповідності до цілей і

норм діяльності компанії Тойота. В даному випадку відбувається постійний моніторинг процесів і їх оцінка з позиції якості.

Методи реструктуризації пов'язані із організаційним розвитком. Вони реалізуються у формі об'єднання структурних підрозділів чи їх поділу, передачі прав, обов'язків та повноважень. Окрему категорію інструментів управління змінами в компанії становлять методи реінжинірингу і паралельного реінжинірингу. Їх відмінність полягає у одночасному переформатуванні одного чи декількох управлінських процесів.

Головними об'єктами змін на підприємстві виступають елементи стратегічного управління (місія, мета, цілі і завдання), елементи функціональних стратегій (наприклад маркетингова стратегія), діловий імідж (в цілому або його окремі елементи), організаційна структура як сукупність пов'язаних рівнів та ланок управління, корпоративна культура і внутрішні норми підприємства, матеріально-технічне забезпечення, інтелектуальний капітал.

Виокремлення головних завдань документування бізнес-процесів підприємства полягають у: класифікації і ранжуванні бізнес-процесів за ступенем їх важливості та ролі для досягнення цілей; побудова бізнес-моделі підприємства та визначенні керівників бізнес-процесів; формуванні каталогу бізнес-процесів; уточнення цілей і задач та показників їх оцінювання; у розмежуванні повноважень та відповідальності посадових осіб за всіма рівням управління; виявленні вузьких місць і факторів зниження ефективності бізнес-процесів, аналізі потреби в ресурсах; оптимізація організаційної та функціональної структур управління; формуванні резервів зниження витрат.

Визначення цінності конкретного продукту є основою принципу раціональності. З точки зору споживача найсуттєвішими є лише ті операції та процеси, які додають цінності продукту, саме тому цей принцип забезпечує мінімізацію втрат часу та матеріальних ресурсів, що мають місце в процесі виробництва та гарантує впровадження заходів щодо їх мінімізації.

Фінансово-економічні показники виконують важливу роль в системі управління підприємством. Вони відображають хід усіх процесів через механізми

калькуляцій і обліку, а також служать основою для аналітики і підвищення ефективності управління. Відповідно до цього, результати діяльності компанії відображають рівень успішності функціонування всієї системи менеджменту, включаючи підсистему управління змінами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ключові фінансові показники ТОВ «Кристал-Моторс» за 2020-2021 рр., тис. грн

Показники	2020 р.	2021 р.	2021 до 2020 рр.	
			+-	%
Чистий доход від реалізації продукції	162430,4	198195,6	35765,2	122,0
Собівартість реалізованої продукції	154281,2	185905,3	31624,1	120,5
Валовий прибуток/збиток	8149,2	12290,3	4141,1	150,8
Інші операційні витрати	5868,7	8918,8	3050,1	152,0
Інші витрати	290,0	210,9	-79,1	72,7
Фін. результати від операційної діяльності	1995,8	3167,2	1171,4	158,7
Чистий прибуток/збиток	1616,9	2592,0	975,1	160,3

Примітки: сформовано автором на основі річних звітів ТОВ «Кристал-Моторс».

Головними показниками, що характеризують ці процеси є показник чистого прибутку, який відображають кінцевий фінансовий результат, показник чистого доходу від реалізації, який вказує на загальний обсяг грошових надходжень компанії, а також показник собівартості реалізованої продукції.

Загалом, товариство здійснює прибуткову діяльність із позитивною динамікою. Відповідно до цього, загальний обсяг чистого прибутку в 2021 р. склав 2592 тис. грн, що на 975 тис. грн. і на 60,3 % більше, ніж у попередньому році. Зростання собівартості продукції в межах зазначеного періоду було меншим – 20,5 %. Високими були тільки темпи приросту інших операційних витрат, що суттєво не вплинуло на фінансовий результат.

Якісна оцінка ефективності показників діяльності ТОВ «Кристал-Моторс» може бути проведена на основі розрахованих показників рентабельності за різними базами оцінки, а також окупності капіталу (табл. 2.7).

Відповідно до цього, товариство є рентабельним за усіма показниками, які до того ж характеризуються позитивною динамікою. Проте, ключові показники ефективності, які визначають якісну успішність операційної діяльності товариства

є досить низькими: 1,31 % рентабельність продукції і 1,39 % рентабельність основної діяльності. Дещо вищим є рівень рентабельності майна (8,14 % у 2021 р.) Досить високою є рентабельність власного капіталу (26,76 %), а також рентабельність основних засобів (174,12 %), що обумовлено специфічними умовами функціонування автосалонів. Варто звернути увагу також на скорочення періоду окупності власного капіталу з майже 6 місяців до 3,74 місяці. Така динаміка є свідченням оптимізації платіжного балансу компанії.

Таблиця 2.5

Показники ефективності ТОВ «Кристал-Моторс» за 2020-2021 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2021 до 2020 рр., +-
Рентабельність майна (активів)	5,08	8,14	3,06
Рентабельність власного капіталу	16,69	26,76	10,07
Рентабельність основних засобів	108,62	174,12	65,50
Рентабельність продукції	1,00	1,31	0,31
Рентабельність основної діяльності	1,05	1,39	0,35
Період окупності власного капіталу, міс.	5,99	3,74	-2,25

Примітки: сформовано автором на основі річних звітів ТОВ «Кристал-Моторс».

Розроблені прогнози фінансово-економічних показників ТОВ «Кристал-Моторс» на 2022 рік було скориговано внаслідок військової агресії Російської Федерації. В попередніх прогнозах було закладено приріст показника прибутковості компанії на 5-7 %. Чинний прогноз передбачає досягнення показників 2021 року, проте після першого півріччя досягнення зазначених показників є досить проблематичним.

Структура фінансових ресурсів компанії показує, що основними джерелами фінансування операційної діяльності є власні кошти і банківські кредити, які дозволяють покривати короткостроковий бак коштів при потребі термінової закупівлі автомобіля під запланований продаж. В найближчій перспективі очікується збереження такої структури фінансових ресурсів.

Загалом, фінансовий стан і потенціал ТОВ «Кристал-Моторс» є сприятливим для здійснення господарської діяльності. Він характеризується досить високим рівнем прибутковості. Проте, зважаючи на особливість сфери діяльності, рентабельність основної діяльності товариства і продукції є досить

низькою. В такому контексті, приріст показників є позитивним сигналом, який свідчить про покращення фінансової ситуації.

Система управління змінами ТОВ «Кристал Моторс» містить визначені послідовності операцій, які застосовуються задля покращення фактичного стану розвитку підприємства. Впровадження процесів реінжинірингу бізнес-процесів з точки зору управління змінами дозволяє забезпечити подолання проблем неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів; змінювати вимоги до підготовки працівників, в результаті чого діяльність виконавців стає багатоплановою та різноманітною, і мотивує їх до праці; працівники набувають самостійності щодо прийняття рішень і обрання можливих варіантів досягнення цілей і можуть діяти з власної ініціативи в рамках своїх повноважень; змінюються критерії оцінки ефективності роботи та її оплати (від оцінки діяльності до оцінки результату), тобто підприємство отримує таку шкалу, щоб стимулювати ефективність роботи відповідно до результату.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи управління бізнес-процесами на підприємстві дозволив сформувати наступні висновки:

1. Досліджуване підприємство ТОВ «Кристал-Моторс» працює в умовах неоднорідного мінливого середовища. Стратегічна позиція підприємства на ринку характеризується середніми показниками, які вказують на необхідність застосування агресивної стратегії розвитку. SWOT-аналіз підприємства дозволив визначити головні передумови реінжинірингу бізнес-процесів підприємства частина з яких спрямовується на вирішення проблемних питань, а інша – на використання можливостей відповідно до умов середовища.

2. Система менеджменту ТОВ «Кристал-Моторс» містить усталені управлінські процедури, які спрямовані на забезпечення якості товарів і послуг, а також досягнення високих економічних результатів. Динаміка показників діяльності підприємства свідчить про покращення його економічного становища.

Ключові бізнес-процеси, які потребують покращення і реінжинірингу – це переналаштування логістики постачання, підвищення економічних результатів діяльності і удосконалення системи управління трудовим капіталом

3. Система управління змінами на підприємстві є невід'ємною складовою стратегічного управління. Вона має складну структуру, охоплює функції і методи менеджменту, спрямовується на внутрішні елементи і змінюється під впливом зовнішніх факторів. Фінансові результати діяльності підприємства свідчать про досить високий рівень ефективності управління. Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві дозволить посилити адаптаційну властивість компанії з точки зору управління змінами.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТА МЕТОДІВ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями удосконалення бізнес-процесів підприємства на засадах реінжинірингу

Окреслені процеси в ТОВ «Кристал-Моторс» характеризуються різною динамікою. Окремі із них потребують працюють добре, інші потребують покращення. При цьому, рівень потреби в реінжинірингу суттєво відрізняється. В таких умовах доцільно застосовувати різні методичні інструменти реінжинірингу. Можливість застосування науково-методичного підходу до відбору методів управління змінами в загальному методичному інструментарії трансформацій у проектах удосконалення та радикального перепроектування бізнес-процесів є важливим фактором розвитку підприємств. Цей підхід враховує особливості окремих напрямів реінжинірингу бізнес-процесів і забезпечує підвищення ефективності управління їх реалізацією. При цьому бізнес-процеси можуть піддаватися реінжинірингу із застосуванням різних підходів.

В основі управління змінами ТОВ «Кристал Моторс» стоять бізнес-процеси вищого рівня, які в першу чергу охоплюють управління, основні процеси і розвиток. Їхній перелік і послідовність здійснення наведено на рис. 3.1.

Як бачимо, процеси управління передбачають планування, розробку, впровадження і контролінг господарських операцій. Основні процеси передбачають діяльність, пов’язану із управлінням етапами основної діяльності компанії – продажем, автосервісними послугами, закупівлею і логістикою, надання безпосередніх послуг і обслуговування, включно із гарантійним і післягарантійним сервісом. Виходячи із оцінки стратегічної позиції компанії, кожен із наведених бізнес-процесів може бути оптимізовано шляхом реінжинірингу.

Так, у проектах, які реалізуються з використанням легкого («клаптикового») реінжинірингу бізнес-процесів, застосовуються такі економічні інструменти управління змінами, як організація, що навчається, шість Сигм, система

індикаторів ведення бізнесу, процесно-орієнтоване управління собівартістю, реінжиніринг бізнес-процесів.

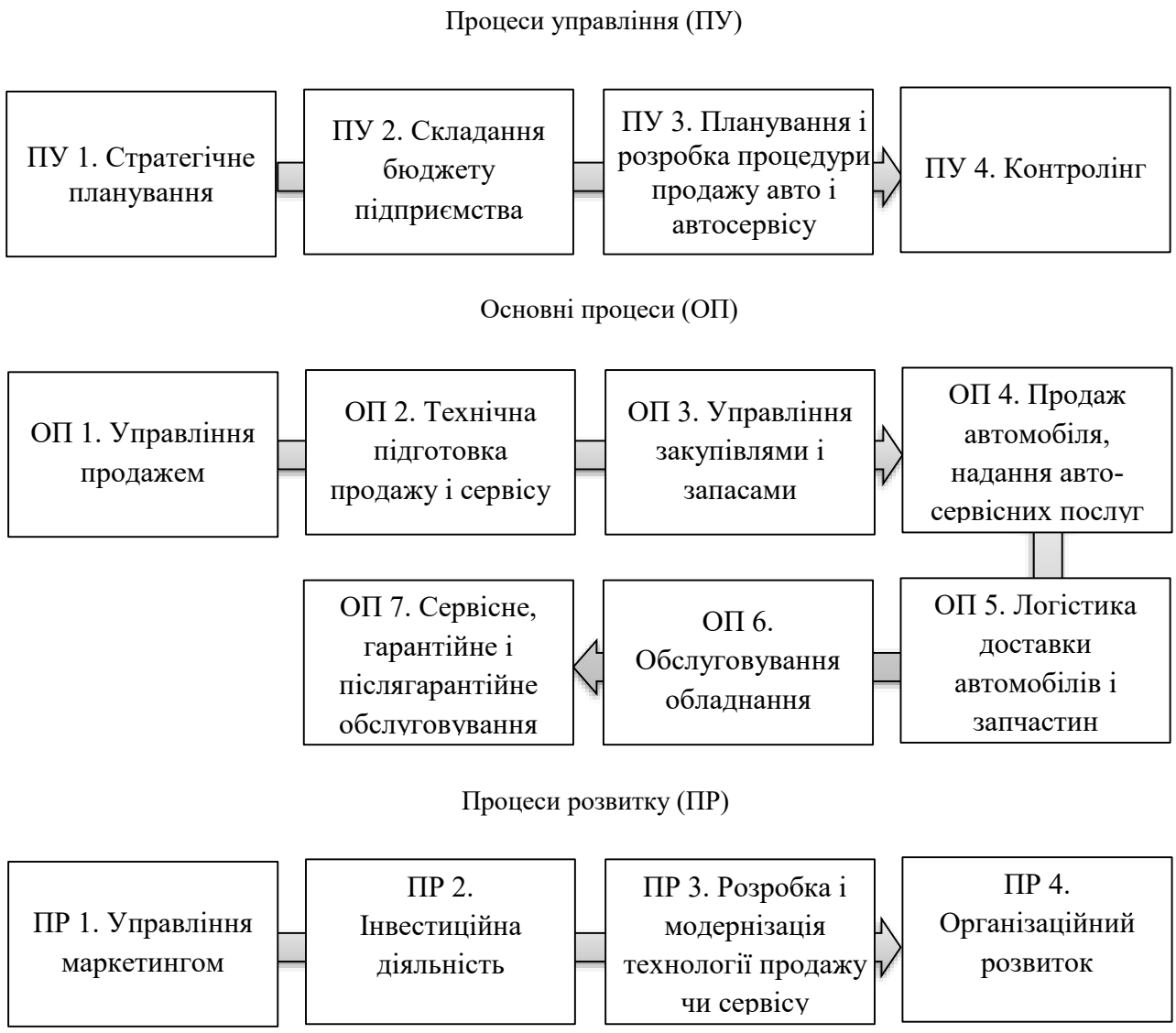


Рис. 3.1. Фрагмент моделі бізнес-процесів верхнього рівня ТОВ »Кристал Моторс»

Примітки: сформовано автором на основі [24].

Наведені інструменти характерні для незначних радикальних змін у функціонуванні бізнес-процесів, які характеризує «клаптиковий» реінжиніринг. Так, методичний інструмент «Організація, що навчається» головний акцент робить на навчанні бізнес-команд, які проводять реорганізацію. Методичний інструментарій «Шість Сигм» орієнтований на ліквідацію відхилень та помилок при перепроектуванні бізнес-процесів, які є критично важливими для кінцевого

споживача. При використанні «Системи індикаторів ведення бізнесу» зосереджується увага на індикативному плануванні щодо проведення незначних радикальних змін у діяльності підприємства. Використовуючи методичний інструментарій «Процесно-орієнтованого управління собівартістю», акцент ставиться на визначення витратності перепроектування бізнес-процесів окремих підрозділів компанії. «Реінжиніринг бізнес-процесів» використовується при радикальній зміні організаційної структури та функціонального наповнення окремих бізнес-одиниць.

Проекти, які реалізуються з використанням структурного (локального) реінжинірингу бізнес-процесів, охоплюють такі економічні інструменти управління змінами як: управління ключовими бізнес-компетенціями, процесно-орієнтоване управління собівартістю, система індикаторів ведення бізнесу, реінжиніринг бізнес-процесів. Зазначені методичні інструменти характерні для структурної реорганізації бізнес-процесів. Так, метод «Управління ключовими бізнес – компетенціями» використовується при впровадженні опису бізнес-процесів з позиції функціональних обов'язків підрозділів компанії щодо їх управління. «Процесно-орієнтоване управління собівартістю», «Система індикаторів ведення бізнесу» використовуються при визначенні ступеня витратності перепроектованих бізнес-процесів окремих сфер діяльності підприємства та при побудові системи індикативного планування перепроектованих бізнес-процесів. «Реорганізація бізнес-процесів» використовується при радикальній зміні окремих ділянок та сфер господарювання підприємства.

Проекти, які містять комплексний (системний) реінжиніринг бізнес-процесів, передбачають застосовування таких економічних інструментів управління змінами, як: бенчмаркінг, ISO 9000:2000, тотальне управління якістю (TQM), процесно-орієнтоване управління собівартістю, систему індикаторів ведення бізнесу, реінжиніринг бізнес-процесів. «Бенчмаркінг» може бути використаний при дослідженні досвіду перепроектування всіх бізнес-процесів інших підприємств для визначення найоптимальнішого варіанту, придатного для

ТОВ «Кристал Моторс». «ISO 9000:2000» та «Тотальне управління якістю» може використовуватися при дослідженні необхідності зміни системи якості функціонування бізнес-процесів на виробництві та якості виробництва продукції чи надання послуг. «Процесно-орієнтоване управління собівартістю» використовується для оцінки капітальних та поточних витрат перепроектування бізнес процесів усіх підрозділів ТОВ «Кристал Моторс». «Система індикаторів ведення бізнесу» використовується при проведенні комплексної економічної ефективності оцінки реінжинірингу бізнес-процесів, де можуть бути використані як кількісні, так і якісні індикатори оцінки. Використання методичного інструментарію «реінжинірингу бізнес-процесів» є характерним при необхідності комплексної радикальної зміни всієї організаційної структури компанії, побудові нових бізнес-процесів, які орієнтовані на значне підвищення економічної ефективності свого функціонування в роботі ТОВ «Кристал-Моторс». Ттапи удосконалення бізнес-процесів на засадах реінжинірингу наведено в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Основні етапи удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Кристал-Моторс» на засадах реінжинірингу

Етап	Характеристика
1	2
Етап 1. Розробка цілей трансформації бізнес-процесів	формування робочою групою напрямків підвищення операційної ефективності бізнесу і підвищення рівня доходів; розробка і структуризація системи цілей і карти стратегій; організаційне оформлення розподілу відповідальності за напрямами, розробка системи індикаторів, що дозволяють моніторити стан системи і її динаміку
Етап 2. Формування оновленої стратегічної карти компанії	розробка стратегії, виходячи із уточнених цілей і організаційних змін; створення плану втілення змін, відповідно до оновленої стратегії; переведення стратегічних цілей в індикатори
Етап 3. Моделювання бізнес-процесів	розробка і деталізація моделей бізнес-процесів до рівня індивідуальних карт; моделювання стратегічних індикаторів і цілей; моделювання і розрахунок результативності проекту змін за системою ключових показників ефективності
Етап 4. Механізм впровадження стратегії змін	оцінка стану впровадження стратегічних змін на онові ключових показників ефективності; встановлення критеріїв і цільових значень ключових показників ефективності; розподіл відповідальності за досягнення встановлених індикаторів;

Продовження табл. 3.1.

1	2
Етап 5. Постійне удосконалення та реінжиніринг бізнес-процесів	підтримка актуальності бізнес-процесів; супровід впровадження перепроектованих бізнес-процесів; реалізація кампанії із реінжинірингу бізнес-процесів
Етап 6. Створення оновленої стратегії компанії, спрямованої на постійне удосконалення бізнес-процесів	створення нової корпоративної стратегії, направленої на постійне удосконалення бізнес-процесів; підтримка перепроектованих бізнес-процесів у стані постійного удосконалення у середньо- і довгостроковій перспективі.

Примітки: сформовано автором на основі [27].

Послідовність удосконалення бізнес-процесів є структурно складним завданням і потребує застосування комплексних рішень. При цьому важливо правильно ідентифікувати і пропрацювати цілі, змоделювати бізнес-процеси, відповідно до умов, розробити і впровадити чітку стратегію змін і забезпечити постійне удосконалення бізнес процесів на новій стратегічній основі. Така послідовність дозволить вирішити ключові проблеми ТОВ «Кристал-Моторс», що полягають у покращенні стану логістики постачання продукції запчастин, удосконалення системи управління і підвищення рівня ефективності господарювання.

3.1. Розробка концептуальної моделі розвитку підприємства на засадах реінжинірингу бізнес-процесів

Оцінка стратегічної позиції, сильних і слабких сторін, можливостей та загроз функціонуванню компанії дозволила виявити ряд факторів, які визначають головні напрями розвитку підприємства в сьогоднішніх умовах. Зазначені процеси потребують чіткої ідентифікації і систематизації. При потребі по відношенню до них може бути застосовано один із методів реінжинірингу. Важливою умовою таких змін є наявність чітких критеріїв проведення змін, а також можливість виміряти і оцінити бажаний кінцевий результат.

Головними бізнес-процесами, які на даний час потребують удоскоанелнння в ТОВ «Кристал-Моторс» є наступні:

- формування стійкості до економічних криз і зниження купівельної спроможності населення;
- удосконалення логістики постачання, оскільки компанія відчуває значні ускладнення із доставкою автомобілів через порти країн Східної Європи;
- управління ризиками, особливо тими, що мають валютний і регулюючий вплив;
- процедури утримання постійних клієнтів після завершення терміну гарантійного обслуговування, оскільки висока вартість автомобілів і сервісних послуг призводить до того, що частина клієнтів після закінчення терміну гарантійного обслуговування відмовляються від послуг автосалону.

Для усунення зазначених проблем пропонується вжити ряд заходів, частину із яких ТОВ «Кристал-Моторс» уже впроваджує в управлінську діяльність, зокрема:

- активізувати діяльність у сегменті реалізації автомобілів із пробігом;
- оптимізувати систему доставки автомобілів через порти країн Східної Європи, можливо створити окремий термінал автомобілів на кордоні із Україною;
- сформувати систему гнучкого реагування на валютні коливання і зміну умов регулювання ринку автомобілів задля швидкого внесення змін у цінову політику компанії;
- активно пропагувати цінність і переваги бренду Тойота з метою утримання постійних клієнтів, які обирають хоча й дорогі, але якісні послуги і товари.

Аналіз змісту різних етапів управління змінами, які будуються на засадах фундаментальних положень сучасної теорії управління економічними системами та аналізу оглядової частини проектів удосконалення та радикального перепроектування бізнес-процесів дозволяють систематизувати етапи здійснення реінжинірингу у чітку і послідовну модель. Це передбачаю проведення підготовчого етапу, розробку критеріїв та індикаторів результативності проектів

трансформації підприємств, оскільки саме вони відображають очікування керівництва компаній-учасників від впровадження трансформаційних змін.

Особливу роль у проведенні реінжинірингу бізнес-процесів відіграють ключові фактори успіху. До даних факторів слід віднести: «активізацію роботи керівників компанії в області трансформаційних змін; користування послугами консалтингових фірм; розуміння необхідності підтримки змін персоналом суб'єкта господарювання» [24, с. 191].

До ключових факторів успіху реінжинірингу бізнес-процесів можуть також бути віднесені наступні:

– навчальна складова, тобто отримання певних практичних навичок учасниками команд бізнес-процесів;

– формування ефективних команд та власників бізнес-процесів;

– виділення фінансового ресурсу для матеріального стимулювання власників і команд бізнес-процесів;

– формування єдиної корпоративної культури підприємства, орієнтованої на постійне радикальне перепроектування бізнес-процесів;

– створення постійного моніторингу та коректування процесів змін у компанії під поточні і стратегічні задачі діяльності суб'єкту господарювання.

Загалом результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати про необхідність подальшого впровадження радикального перепроектування бізнес-процесів в ТОВ «Кристал-Моторс», адже воно може зменшити час на обробку інформації, підвищити якість управлінських рішень за рахунок передачі завдань одному виконавцю (процесним менеджерам) та оптимізувати фінансові витрати на реалізацію проектів змін.

Завдання удосконалення бізнес-процесів на основі реінжинірингу передбачають радикальне підвищення вартості, конкурентоспроможності, прибутковості та ефективності компанії шляхом використання таких інструментів: аналіз бізнес-процесів, опис бізнес-процесів, бізнес-аналітика, сервісно-орієнтована архітектура, управління відповідністю, управління ланцюгом замовлень.

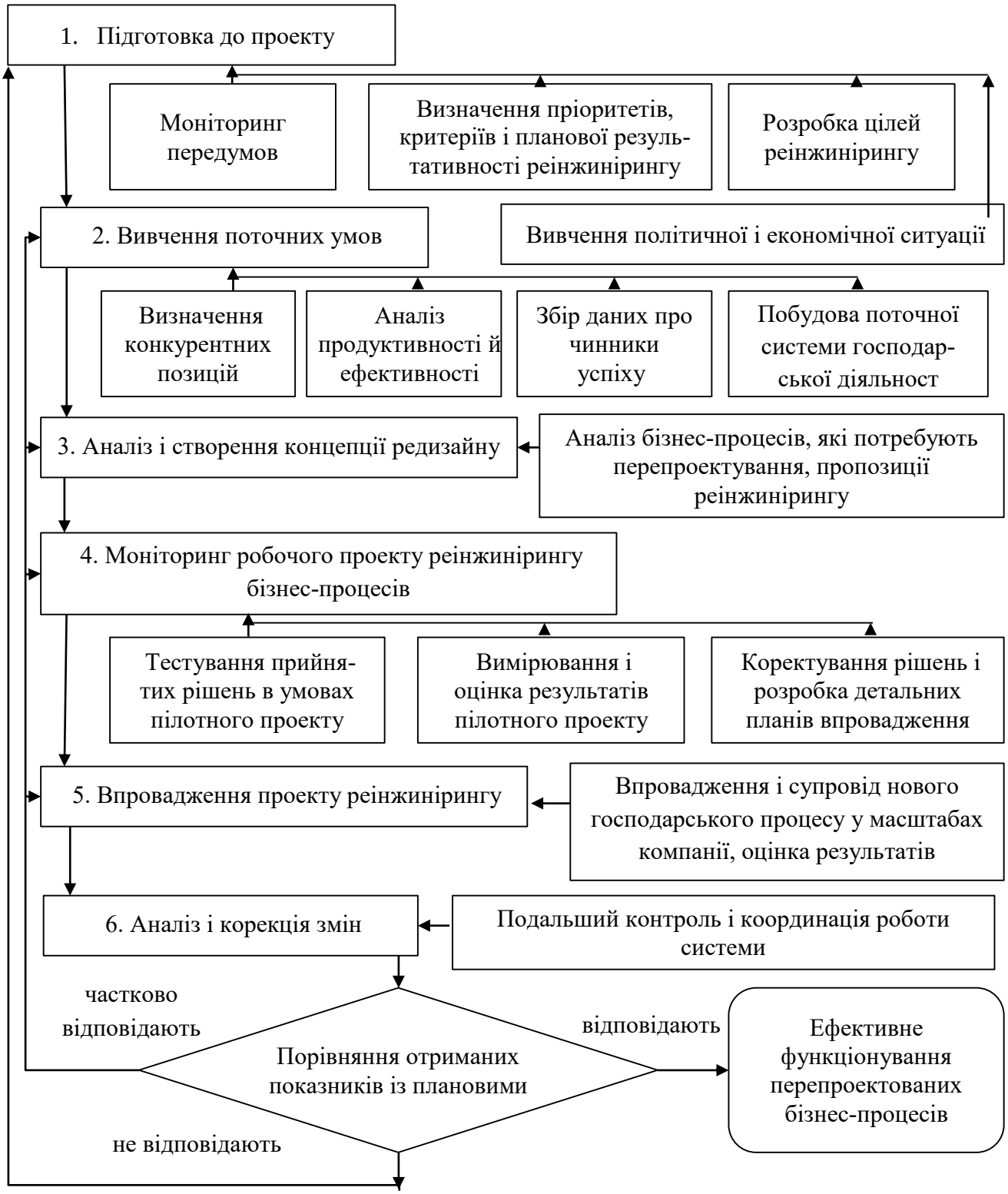


Рис. 3.2. Концептуальна модель розвитку підприємства на засадах реінжинірингу

Примітки: сформовано автором на основі [24].

Загальна концептуальна модель розвитку підприємства на засадах реінжинірингу потребує розробки усталеної взаємодії, яка повинна містити усі необхідні етапи розробки і впровадження реінжинірингу і враховувати усі

можливі результати його проведення. Приклад такої моделі наведений на рис. 3.2. В основі моделі чітка послідовність дій, що включає підготовку проекту з реінжинірингу, діагностику проблем і аналіз фактичного стану, розробку на основі отриманих результату концепції ре дизайну бізнес-процесів, впровадження пілотного проекту реінжинірингу і його моніторингу, в разі успіху – масштабування впроваджених змін на усе підприємство. Усі наведені процеси піддаються постійному аналізу і, при потребу, коригуються.

Таким чином, у випадку відповідності отриманих після реінжинірингу результатів очікуваним плановим показникам, проект вважається успішним і заморожується у досягнутому стані на визначений період. Якщо результати частково або повністю не відповідають запланованим цілям, відбувається повторення усієї послідовності дій або їх частини, в залежності від конкретних умов. Важливим завданням керівництва в таких умовах є визначення реальних причин недосягнення планових показників, що уникнути безкінечних змін бізнес-процесів.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження напрямів і методів реінжинірингу бізнес-процесів в управлінні змінами на підприємстві дозволило сформувати наступні висновки:

1. Зважаючи на різну динаміку і глибину бізнес-процесів, їх реінжиніринг може відбуватися із використанням різних методів. Ці методи пропонують різні форми впливу на стан бізнес-процесів і передбачають легкий (клаптиковий), структурний (локальний), комплексний (системний) реінжиніринг. В залежності від потреби одночасно можуть застосовуватися декілька методів різних груп. В такому випадку необхідно усі зміни збалансовувати.

2. Встановлена послідовність і класифікація бізнес-процесів верхнього рівня дозволила встановити напрями і групи процесів управління, основних процесів і процесів розвитку. Основні етапи удосконалення бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві дозволяють формувати послідовність дій під час

реінжинірингу, які включають розробку цілей зміни бізнес-процесів, формування стратегічної карти підприємства, моделювання бізнес-процесів і розробку механізму впровадження стратегії, забезпечення процесів постійного удосконалення та реінжинірингу бізнес-процесів і розробку відповідної корпоративної стратегії.

3. Узагальнення результатів стратегічного аналізу дозволило виявити ряд проблемних бізнес-процесів, які потребують зміни і можуть біти піддані реінжинірингу. Серед головних бізнес-процесів, які необхідно покращити – удосконалення системи логістики, розвиток сегменту автомобілів із пробігом, створення системи управління ризиками, особливо тими, що пов’язані із валютно-фінансовими чи регуляторними змінами, розвиток системи утримання постійних клієнтів, особливо на умовах післягарантійного обслуговування.

4. Для забезпечення досягнення наведених цілей, запропоновано концептуальну модель розвитку підприємства на засадах реінжинірингу, який узгоджує між собою різні дії, спрямовані на виявлення проблем і їх усунення завдяки управлінським інструментам. Така модель передбачає визначення цілей, критерії і показників успішності змін, вивчення умов проведення змін, їх моделювання і оцінку результатів в межах пілотного проекту, масштабування змін на все підприємство. Важливим етапом впровадження такої моделі є оцінка отриманих результатів, їх порівняння із запланованими і прийняття рішення щодо подальших дій, які можуть включати завершення реінжинірингу, повторне вивчення умов, проведення редизайну, тестування змін чи їх впровадження в масштабах усього підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження реінжинірингу бізнес-процесів в управлінні змінами в ТОВ «Кристал-Моторс» дозволило сформувати наступні висновки:

1. Процесний підхід володіє значним потенціалом в управлінні змінами. Він дозволяє характеризувати будь-які управлінські дія як певну послідовність операцій, спрямованих на досягнення визначених цілей чи вирішення завдань. Управління бізнес-процесами дозволяє краще регламентувати діяльність, розподіляти ресурси, забезпечувати дії із оптимізації процесів, скорочення часу їх виконання і отримання можливості для тиражування і масштабування

2. Основна класифікація бізнес-процесів виділяє їх чотири види згідно напрямів діяльності: основні і забезпечування, бізнес-процеси управління і розвитку. Дія основних спрямовується на формування прибутку підприємства, забезпечувальні створюють умови для виконання основних процесів, процеси управління узгоджують дії між собою і забезпечують їх єдність в межах стратегії, процеси розвитку сприяють удосконаленню і покращенню показників діяльності.

3. Управління змінами потребує наявності системи менеджменту, здатної використовувати можливості, які пропонують зміни і уникати ризиків. Дієвим інструментом управління змінами є реінжиніринг. Він передбачає повну перебудову бізнес-процесів у відповідності до проблем. Його ключовими напрямами виступають технологічні й стратегічні процеси, управління персоналом і господарськими процесами. Цінність реінжинірингу в наявності методики проведення зміни бізнес-процесів і перебудови управлінської системи.

4. ТОВ «Кристал-Моторс» належить до дилерської мережі одного зі світових лідерів у автомобілебудуванні. Воно підпорядковане управлінським і координаційним процесам, притаманним усій мережі дилерів Тойота-Україна. Головні конкурентні переваги компанії – якість, надійність і комплексність. Фінансові результати діяльності компанії є позитивними. Вона отримує прибуток, динаміка показників станом на кінець 2021 року – позитивна. Зважаючи на високу вартість закупівлі автомобілів, рівень рентабельності основної діяльності компанії

є невисоким, проте, рентабельність основних засобів і власного капіталу – дуже висока. Важливою перевагою є наявність в асортименті гібридних автомобілів, за реалізацією яких Тойота є лідером в Україні.

5. Наведені умови свідчать про те, що ТОВ «Кристал-Моторс» працює в умовах мінливого середовища. Стратегічна позиція компанії характеризується як позитивними, так і негативними аспектами. Головні процеси, які потребують вирішення пов’язані із чутливістю до економічних криз і зниження купівельної спроможності, ускладнення логістики автомобілів і запчастин; відмову частини клієнтів від післягарантійного обслуговування автомобілів в салоні. SWOT-аналіз підприємства дозволив визначити головні передумови реінжинірингу бізнес-процесів підприємства частина з яких спрямовується на вирішення проблемних питань, а інша – на використання можливостей відповідно до умов середовища.

6. Система менеджменту ТОВ «Кристал-Моторс» містить усталені управлінські процедури, які спрямовані на забезпечення якості товарів і послуг, а також досягнення високих економічних результатів. Окремим елементом менеджменту є системи управління змінами. Вона охоплює інструменти моніторингу і діагностики, функції і методи менеджменту. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволить посилити адаптаційну властивість компанії. Основні етапи удосконалення бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві дозволяють формувати послідовність дій під час реінжинірингу, які включають розробку цілей зміни бізнес-процесів, формування стратегічної карти підприємства, моделювання бізнес-процесів і розробку механізму впровадження стратегії, забезпечення процесів постійного удосконалення та реінжинірингу бізнес-процесів і розробку відповідної корпоративної стратегії.

7. Для забезпечення досягнення наведених цілей, запропоновано концептуальну модель розвитку підприємства на засадах реінжинірингу, який узгоджує між собою різні дії, спрямовані на виявлення проблем і їх усунення завдяки управлінським інструментам. Порівняння отриманих внаслідок змін результатів, дозволяє оцінити успішність реінжинірингу іу випадку недостатньої

успішності, вжити додаткових заходів для покращення стану розвитку підприємства.

8. Таким чином, компанія ТОВ «Кристал-Моторс» володіє значним економічним потенціалом і є конкурентоспроможною на регіональному ринку автомобілів. Окремі проблеми в її діяльності найбільше пов’язані із поточними складностями, спричиненими збройною агресією з боку Росії. Інші проблеми і ризики перебувають під контролем і в більшості можуть бути вирішені шляхом використання інструментів реінжинірингу бізнес-процесів. Окремі бізнес-процеси компанії уже перебувають у стані переформатування. Це зокрема стосується створення сегменту реалізації автомобілів із пробігом; оптимізації системи доставки автомобілів і запчастин через порти країн Східної Європи; формування системи гнучкого реагування на валютні коливання і зміну умов регулювання ринку автомобілів задля швидкого внесення змін у цінову політику компанії; активного просування цінності й переваги бренду Тойота з метою утримання постійних клієнтів, які обирають хоча й дорогі, але якісні послуги і товари.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України.
2. Цивільний кодекс України.
3. Господарський кодекс України.
4. Бюджетний кодекс України.
5. Трудовий кодекс України.
6. Кодекс законів про працю України.
7. Податковий кодекс України.
8. Закон України «Про господарські товариства».
9. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні».
10. Закон України «Про державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні».
11. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності».
12. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності».
13. Про затвердження «Положення про технічне обслуговування і ремонт дорожніх транспортних засобів автомобільного транспорту» : Наказ; Мінтранс України від 30.03.1998 № 102 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0268-98 (дата звернення: 12.10.2022)
14. Про затвердження Правил експлуатації колісних транспортних засобів : Наказ; Мінінфраструктури від 26.07.2013 № 550 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1453-13 (дата звернення: 12.10.2022)
15. Про затвердження Правил надання послуг з технічного обслуговування і ремонту колісних транспортних засобів : Наказ; Мінінфраструктури від

28.11.2014 № 615 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1609-14 (дата звернення: 12.10.2022)

16. Про затвердження Правил охорони праці на автомобільному транспорті : Наказ; МНС України від 09.07.2012 № 964 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z1299-12 (дата звернення: 12.10.2022)

17. Про затвердження Правил роздрібної торгівлі транспортними засобами і номерними агрегатами : Наказ; Мінекономіки, європ. інтеграції від 31.07.2002 № 228 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0681-02 (дата звернення: 12.10.2022)

18. Про організацію бухгалтерського обліку : Наказ; ДСА України від 04.07.2016 № 132 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0132750-16 (дата звернення: 12.10.2022)

19. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010). Державне управління статистики України. URL : http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html

20. «Тойота» в Україні. URL : https://www.toyota.ua/world-of-toyota/toyota-in-ukraine/index.json.

21. Батченко Л. В., Гончар Л. О. Економічний інструментарій регулювання бізнес-процесів у сфері послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 11 (209). С. 126-132.

22. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. К. : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.

23. Гадецька З. М., Холопова М. О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016, № 5 URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950

24. Дідух В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств: дис. … канд. екон. наук: 08.00.04; НТУУ «КПІ». Київ, 2016. 230 с.

25. Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування : монографія. Дніпро : Ліра, 2020. 204 с.

26. Довбня С., Папуша І. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство,* 2022. № 40. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54

27. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 13, 2016. С. 264-270.

28. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.

29. Кіндрацька Г. І. Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету: Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління.* 2013. № 754. С. 106–114.

30. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій. *Economic journal Odessa polytechnic university.* 2020. № 2(12). С. 128-139.

31. Костюк О.С., Мулярчик М.Б., Крикавська І.В. Застосування інновацій в логістичній діяльності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2012. Випуск 8. С. 71-74.

32. Котлубай В. О., Отливанська Г. А. Інноваційне підприємництво та управління стартап проектами. Economic evaluation of innovative solution : практикум. Одеса. 2021. 131 с.

33. Куцай, Н. С., Дубицький, О. С., Онищук, В. П. Особливості розробки бізнес-планування створення нового автосалону автомобілів з пробігом в україні. *Економічний простір*. 2020. 155. 25-29. https://doi.org/10.32782/2224-6282/155-5

34. Лалу Ф. Компанії майбутнього ; пер. з англ. Р. Ключка. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.

35. Лизанець А.Г., Роман С.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка.* Вип. 2(10). 2018. С.54-59.

36. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

37. Окландер М., Бухта С. Сучасні тенденції і стратегії розвитку комерційної діяльності і логістики вітчизняних підприємств. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21–22 травня 2020 р., м. Київ. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» Київ : КНЕУ, 2020. С. 306-307.

38. Пєтухова О. М., Ставицький О. В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 10–14.

39. Похильченко О, Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2019. 848 с.

40. Сакун Л. М., Сухомлин Л. В., Різніченко Л. В., Вєлькін Б. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. № 2(38). С. 81-97.

41. Таранюк, Л. М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка.* 2015. Т.2, № 1. С. 119-129.

42. Турченюк М. О., Швець М. Д., Кірічок О. Г., Кристопчук М. Є. Планування діяльності автотранспортного підприємства. Рівне : НУВГП, 2017. 367 с.

43. Чверть гібридних авто купують в автосалонах: топ-10 нових і вживаних моделей. Інститут дослідження ринку. URL : https://eauto.org.ua/news/159-chvert-gibridnih-avto-kupuyut-v-avtosalonah-top-10-novih-i-vzhivanih-modeley.

44. Шуляр Р. В. Механізми гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2018. Вип. 5(67). С. 140-145.

45. Які нові легковики купували українці в першій половині 2022 року: топ-20. Інститут дослідження ринку. URL : https://eauto.org.ua/news/152-yaki-novi-legkoviki-kupuvali-ukrajinci-v-pershiy-polovini-2022-roku-top-20.

46. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, 1993. 337 p.

47. Drucker P. F. Encyclopedia of Management.: Trans. from English. 2004. M. : Williams Publishing House, 432 p.

48. Hammer M., Champy, J. Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution, a. Zondervan. 2009.

49. International standard ISO 9001: 2015. Quality management system requirements. URL : http://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-9001-2015-fdis.pdf (accessed November 05, 2022).

50. Porter M. E. On competition. Harvard Business Press, 2008.

51. Total Quality Management (TQM) Changesand Innovations (include the Creative Idea Suggestion System) URL : http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/company_information/ management_and_finances/management/tqm/change.html