

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Західноукраїнський національний університет

Факультет економіки та управління

КАЦАН Ігор Олегович

**Вдосконалення управління підприємством на засадах
процесного підходу**

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

**освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»**

Кваліфікаційна робота

Виконав студентка групи ПТБДм-21

Кацан І.О. _____

Науковий керівник:

канд. екон. наук, доцент Р.В. Волошин

Тернопіль-2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність бізнес-процесів та їх вплив на управління підприємством.....	6
1.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства	11
1.3. Особливості управління бізнес-процесами	16
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	22
2.2. Аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «Кристал Моторс»	27
2.3. Оцінювання ефективності бізнес-процесів ТОВ «Кристал Моторс»	33
Висновки до розділу 2	39
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТА МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	42
3.1. Стратегічний аналіз бізнес-середовища функціонування підприємства	42
3.2. Напрями удосконалення бізнес-процесів підприємства на засадах реінжинірингу	47
Висновки до розділу 3	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах сучасного конкурентного ринкового середовища, підприємства повинні пропонувати високоякісні товари чи послуги при оптимальних витратах. Застосування процесного підходу дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, забезпечуючи їх ефективне функціонування та високий рівень якості. Бізнес-середовище сьогодні піддається швидким змінам, таким як технологічні інновації, зміни в споживчих уподобаннях та економічні трансформації. Тому, процесний підхід дозволяє підприємствам ставати більш адаптованими до цих змін, шляхом забезпечення гнучкості та швидкості в управлінні. Оптимізація та удосконалення управлінських процесів призводить до підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства, а здатність ефективно керувати бізнес-процесами може бути ключовим фактором у залученні клієнтів, утриманні ринкової позиції та розвитку підприємства. Актуальність кваліфікаційної роботи підтверджується необхідністю аналізу функціонування підприємства та розробкою пропозицій з підвищення ефективності управління бізнес-процесами виробничого підприємства.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання удосконалення управління на основі процесного підходу, а також використання інструментів та методів реінжинірингу в управлінні є важливим напрямом наукових досліджень. Серед науковців, які найбільш ґрунтовно дослідили цю проблематику виділимо праці таких науковців В. Єфремова, І. Іртищевої, О. Заріченої, О. Кавтиша, В. Кравченка, Г. Крижановської, Д. Коваленко, О. Клебан, І. Крамаренко, Н. Ілюхіної, Т. Москаленко, Є. Попова, А. Стегня, Т. Стройко А. Шеєра та багатьох інших. Однак, не зважаючи на достатньо ґрунтовні результати досліджень, мінливе середовище, вимагає постійного перегляду методичних і практичних засад управління, а процесний підхід пропонує постійно нові методи удосконалення менеджменту підприємств в мінливих умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка і обґрунтування теоретичних і практичних положень удосконалення управління підприємством на засадах процесного підходу.

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

- визначити сутність процесного підходу і його впливу на управління підприємством;
- запропонувати класифікацію бізнес-процесів;
- охарактеризувати особливості управління бізнес-процесами;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати систему управління бізнес-процесами на підприємстві;
- оцінити ефективність управління бізнес-процесами;
- провести стратегічний аналіз бізнес-середовища підприємства з метою виявлення напрямів удосконалення управління;
- обґрунтувати напрями удосконалення бізнес-процесів підприємства на засадах реінжинірингу.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління на ТОВ «Кристал-Моторс».

Предметом дослідження є організаційно-методичні підходи та процеси в управлінні ТОВ «Кристал Моторс».

Методи дослідження. Для розв'язання завдань дослідження використано комплексний підхід, який дозволив розглядати організацію як цілісну систему з різними підсистемами, такими як виробництво, управління, маркетинг, фінанси тощо. Також застосовувався процесний підхід, який визначав важливість послідовних операцій, спрямованих на вирішення економічних та стратегічних завдань. З числа використаних методів слід відзначити узагальнення і порівняння при аналізі управлінських процесів, причинно-наслідковий аналіз при виявленні проблем управління в контексті зміни умов функціонування, а також методи аналізу і синтезу для оцінки

системи управління компанією. Стратегічний аналіз, такий як PESTLE і SWOT, використовувався для визначення стану підприємства та виявлення необхідності у реінжинірингу його бізнес-процесів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення управління підприємством на основі реінжинірингу бізнес-процесів.

Практичне значення. Результати дослідження мають значну цінність з точки зору можливості їх використання підприємствами різних галузей, які потребують удосконалення управління на засадах процесного підходу.

Апробація. Ключові положення дослідження було представлено на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі», м. Київ, 27 жовтня 2023 р., а також на VIII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі», м. Тернопіль, 26 жовтня 2023 р.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність бізнес-процесів та їх вплив на управління підприємством

Теорія менеджменту і підприємництва містить багато різних підходів до вивчення і трактування розвитку бізнесу в умовах ринкового середовища. Серед головних підходів, які володіють значним потенціалом і дозволяють оптимізувати і розвивати будь-які сфери господарської діяльності – системний, процесний і ситуаційний підхід. В основі системного підходу лежить твердження про те, що усі явища і події в бізнесі є пов'язані між собою. З точки зору суб'єкта господарювання вони перебувають під контролем керівників підприємства або за його межами. Відповідно до цього, усі виробничі та господарські дії та рішення підприємства поділяються на внутрішні і зовнішні. В процесі своєї діяльності підприємство отримує із зовнішнього середовища сировину, ресурси та інформацію, потім перетворює їх завдяки сформованим внутрішнім механізмам і, в кінцевому результаті виводить в зовнішнє середовище готову продукцію, видозмінену інформацію тощо.

В основі ситуаційного підходу розуміння ринку як динамічного середовища, в межах якого одні й ті ж самі події відрізняються між собою в різні періоди часу і в різних просторових умовах. Відповідно до цього, для прийняття і обґрунтування підприємницького рішення, керівники підприємства повинні детально аналізувати і враховувати різні аспекти діяльності підприємства і умов зовнішнього середовища. Тому, в межах цього підходу стверджується, що не існує універсального рецепту чи підходу до підприємницької діяльності. Одна й та ж підприємницька ідея може в одних умовах досягнути успіху, а в інших – зазнали невдачі саме через те, що певні важливі чинник зовнішнього середовища будуть не враховані.

Суть процесного підходу в підприємстві полягає в тому, щоб розглядати діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Основні аспекти цього підходу включають орієнтацію на процеси, їх ідентифікацію, інтеграцію, оцінку, гнучкість і постійне удосконалення. Замість того, щоб розглядати підприємство як сукупність окремих функціональних відділів чи підрозділів, процесний підхід спрямований на розгляд організації як системи взаємодіючих бізнес-процесів. В цьому контексті важливо ідентифікувати та визначити ключові бізнес-процеси, які становлять важливу частину діяльності підприємства. Це може включати процеси виробництва, збуту, обслуговування клієнтів, управління ресурсами, тощо.

Процесний підхід вимагає встановлення чітких взаємозв'язків між різними бізнес-процесами та їх інтеграції для забезпечення ефективної та координаційної діяльності підприємства. Цей підхід включає в себе також постійний моніторинг та оцінку ефективності бізнес-процесів, що дозволяє виявляти можливості для оптимізації, удосконалення та вдосконалення діяльності підприємства. Він враховує потреби та очікування клієнтів як ключовий фактор при визначенні та управлінні бізнес-процесами. Підприємства, які використовують процесний підхід, зазвичай стежать за змінами в зовнішньому середовищі та гнучко реагують на них, впроваджуючи постійні покращення у свої бізнес-процеси. Отже, процесний підхід в підприємстві спрямований на створення системи, в якій всі компоненти організації працюють спільно для досягнення загальних цілей та задоволення потреб клієнтів.

Ефективна функціонування будь-якої економічної системи можлива лише за наявності різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів, які спільно створюють сприятливі умови для досягнення поставлених цілей. Сучасний аналіз стану та розвитку бізнесу вказує на те, що успішність на ринку визначається не лише швидкістю розширення виробництва, але й

рівнем організації бізнес-процесів. Бізнес-процеси представляють собою взаємопов'язані та взаємодіючі заходи або завдання, спрямовані на створення цінності для споживачів. Вони є унікальним інструментом для аналізу ефективності функціонування підприємства, виявлення слабких місць та можливостей оптимізації.

Технологія опису бізнес-процесів забезпечує чіткість та зрозумілість кожного процесу, допомагає аналізувати результати помилок та вчасно їх виправляти. Бізнес-процеси є взаємопов'язаним і остаточним набором дій, що визначаються економічними відносинами, ресурсами та мотивами, для обслуговування спільних інтересів та досягнення кінцевого результату.

Історичні дані свідчать, що теорія бізнес-процесів з'явилася приблизно 30 років тому і не відразу здобула популярність серед фахівців. Керівники бізнесу були змушені визнати, що функціональне управління компаніями поглинає все більше ресурсів, але не приносить значних результатів.

Бібліографічний аналіз вказує, що бізнес-процеси характеризуються безперервністю роботи, логічним взаємозв'язком та внутрішніми та зовнішніми вимогами. У нашому дослідженні бізнес-процес розглядається як логічна послідовність виробничих та управлінських дій, спрямованих на отримання прибутку та підвищення корисності для споживача з урахуванням можливостей організації.

Однією з ключових характеристик бізнес-процесу є «потік» часових сегментів, які визначають конкретний бізнес-процес від входу до виходу. Друга характеристика полягає у тісному взаємозв'язку цих потоків, що вимагає узгодженості виконуваних дій. Основні відхилення спостерігаються у визначенні стартових параметрів бізнес-процесу, зокрема його кінцевих цілей.

Підхід до бізнес-процесів вдосконалює та деталізує аналізований метод, концентруючись лише на тих процесах, які мають бізнес-орієнтований компонент. С. Портер та М. Хаммер «вперше впровадили активне використання бізнес-процесів як окремих аспектів у науці управління,

подаючи чотири основні категорії: бізнес-процеси, відношення між процесами та роботами, виміри процесів та цінність процесів» [50].

Ключові визначення бізнес-процесів наведено на рис. 1.1.

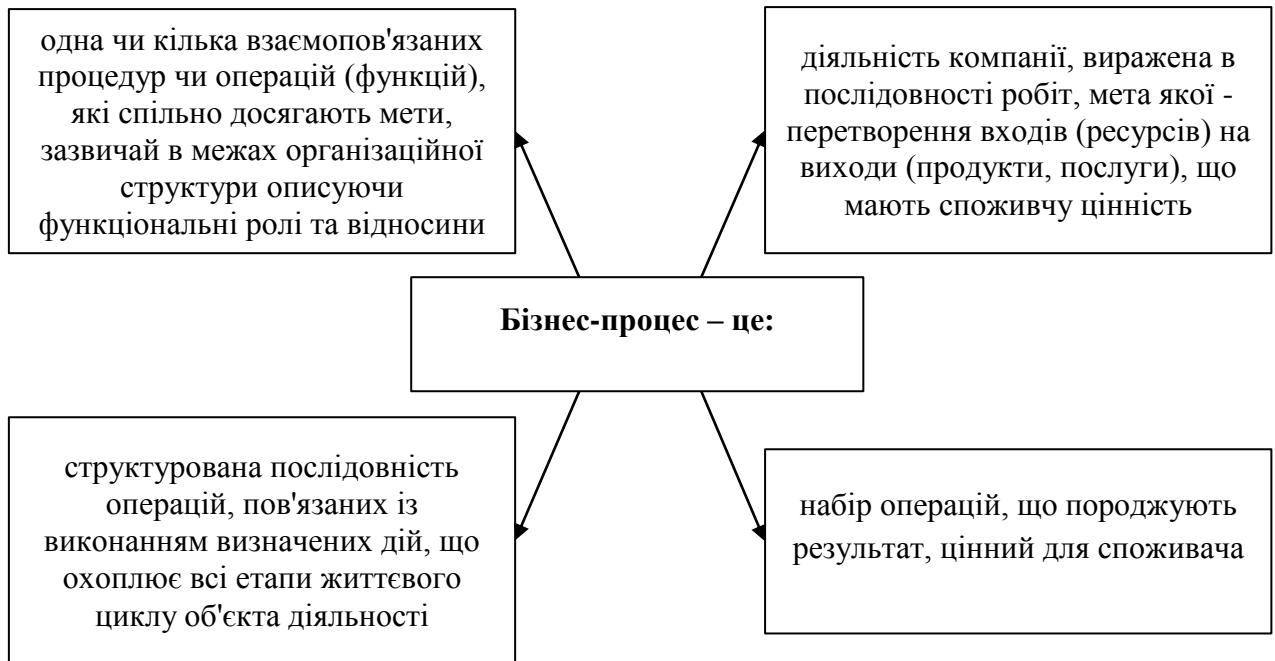


Рис. 1.1. Ключові визначення поняття «Бізнес-процес»

Примітка. Сформовано автором на основі [40].

Усі наведені визначення підкреслюють важливість взаємодії та системності в діяльності організації, орієнтованої на досягнення певної мети чи створення цінності для клієнта. Вони вказують на те, що бізнес-процес включає в себе взаємопов'язані операції, що виконуються для досягнення конкретної мети чи результату. Визначення враховують мету або результат, який має цінність для споживача чи організації. Відповідно до цього, бізнес-процес розглядається як засіб досягнення конкретної мети чи створення цінності для зацікавлених сторін. Важливою особливістю є також те, що бізнес-процеси розглядаються як системно-замкнені, структуровані набори операцій чи дій. Це означає, що вони є частиною більшої системи, яка включає в себе різні етапи та аспекти.

«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» [44, с. 142].

Вплив бізнес-процесів на управління підприємством є значним. Він направлений на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації. Бізнес-процеси визначають спосіб, яким взаємодіють та координуються різні функціональні частини підприємства, а також впливають на стратегічне та операційне прийняття рішень. Головні переваги, які забезпечують бізнес-процеси в управлінні підприємством полягають в наступному:

- оптимізація управління – бізнес-процеси дозволяють уникнути зайвих та непродуктивних операцій, спрямовуючи зусилля на ключові елементи, що веде до підвищення ефективності виробництва та обслуговування клієнтів;
- зменшення витрат – аналіз та оптимізація бізнес-процесів дозволяють виявляти та усувати зайві витрати, покращуючи ефективність використання ресурсів;
- гнучкість та адаптивність – системний підхід до бізнес-процесів надає підприємству гнучкість у змінному бізнес-середовищі. Адаптація бізнес-процесів допомагає вчасно реагувати на нові умови та вимоги ринку.
- забезпечення якості та стандартів – бізнес-процеси дозволяють встановлювати стандарти та контролювати якість виробництва чи послуг, забезпечуючи стабільність та надійність продукції.

- покращення взаємодії з клієнтами – оптимізація бізнес-процесів у сфері обслуговування клієнтів дозволяє створювати позитивне враження та забезпечувати задоволення клієнтів шляхом швидкого та ефективного надання послуг.
- підтримка стратегічного управління – бізнес-процеси відіграють важливу роль у реалізації стратегій підприємства, забезпечуючи відповідність операційних процесів стратегічним цілям та завданням.
- стимулювання інновацій – вдосконалення бізнес-процесів створює середовище для інновацій та постійного вдосконалення, що є ключовим елементом конкурентоспроможності.

Таким чином, «бізнес-процеси впливають на управління підприємством, створюючи ефективну та системну модель взаємодії між різними функціональними групами. Оптимізація процесів сприяє підвищенню ефективності та зменшенню витрат, забезпечуючи гнучкість та адаптабельність в динамічному бізнес-середовищі. Встановлення стандартів та контроль якості через бізнес-процеси гарантує стабільність та надійність продукції» [17]. Крім того, оптимізація взаємодії з клієнтами та відповідність стратегічним цілям роблять бізнес-процеси ключовим інструментом для досягнення конкурентної переваги та сприяють стимулюванню інновацій в організації. Все це дозволяє підприємству ефективно впоратися з викликами ринку та досягти успішної реалізації своєї стратегії.

1.2.Класифікація бізнес-процесів підприємства

Під час аналізу бізнес-процесів на етапі висвітлення діяльності у її поточному стані, їх удосконалення потребує значних зусиль. Для оптимізації обробки наявної інформації важливо правильно організувати роботу. З цією метою вже існуючі в компанії бізнес-процеси розподіляються на чотири групи, кожна з яких відрізняється своїми характеристиками та

особливостями (рис. 1.2). Основні бізнес-процеси відповідають за дохід від діяльності підприємства; бізнес-процеси підтримки – надають підтримку виробництву, включаючи обслуговуючі компанії та заходи з забезпечення інфраструктури; бізнес-процеси менеджменту – охоплюють керівників та топ-менеджмент підприємства, описуючи їх роботу та основні функції.

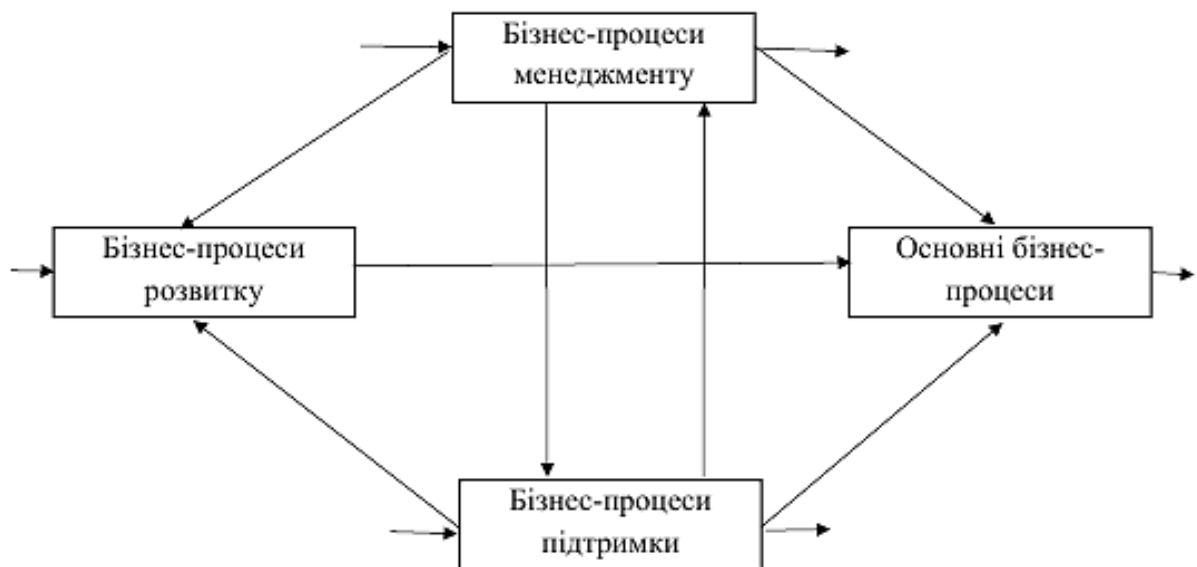


Рис. 1.2. Основні типи бізнес-процесів підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі [40].

«Основні бізнес-процеси становлять основну опору для будь-якого підприємства, визначаючи його здатність до виробництва продукції чи надання послуг. Ці процеси охоплюють усі етапи життєвого циклу від створення продукту до його виготовлення та постачання на ринок. Вони формують основний потік прибутковості та є вирішальним елементом для конкурентоспроможності підприємства на ринку» [23].

Бізнес-процеси підтримки відіграють важливу роль у забезпеченні плавної та ефективної роботи основних процесів. Ці процеси включають обслуговуючі компанії та дії, спрямовані на створення та підтримку необхідної інфраструктури. Вони гарантують надійність виробництва та послуг, включаючи важливі аспекти, такі як управління ресурсами та технічна підтримка.

Бізнес-процеси менеджменту охоплюють діяльність керівництва та топ-менеджменту підприємства. Ці процеси включають планування стратегії, прийняття рішень, управління персоналом, а також нагляд за виконанням завдань та досягненням стратегічних цілей. Вони є основою для формулювання та реалізації стратегічного напрямку підприємства.

Бізнес-процеси розвитку зосереджені на плануванні та впровадженні нововведень, дослідженні ринку та створенні стратегій розвитку для забезпечення тривалої успішності підприємства в майбутньому. Вони визначають шляхи для покращення та інновацій, щоб забезпечити конкурентні переваги та адаптацію до змін у бізнес-середовищі.

Окремі дослідження надають більш деталізовану класифікацію основних бізнес-процесів, розглядаючи їх як основні, супутні та допоміжні. Згідно з цією системою, до основних бізнес-процесів віднесено ті, що визначають формування доходу та мають стратегічне значення для функціонування підприємства. Процеси, що супроводжують основні операції, утворюють групу супутніх, орієнтованих на досягнення прибутку та підтримку основних функцій. Наприклад, для автосервісу це можуть бути процеси продажу автозапчастин, гарантійного обслуговування та додаткового обладнання.

«Допоміжні бізнес-процеси, навпаки, не забезпечують формування прибутку, але відіграють важливу роль у реалізації основних та супутніх операцій, таких як ремонт обладнання, обслуговування клієнтів та опитування. Забезпечувальні бізнес-процеси, які створюють умови для нормального функціонування основних процесів, включають підтримку інфраструктури, участь у реалізації основних процесів та забезпечення ефективної роботи внутрішніх підрозділів підприємства. Ці процеси, хоча їх не фінансують замовники, є необхідними для ефективної діяльності підприємства і включають в себе обслуговування основних процесів, господарські операції, допоміжні роботи та роботи з аутсорсингу та франчайзингу» [32].

Сутність управлінських бізнес-процесів виявляється у здійсненні управлінських функцій на підприємстві, які віднесені до адміністративного апарату. Основні завдання цих процесів включають специфікацію об'єктів управління, чітке планування, взаємодію з стратегічним плануванням та використання типових схем для оптимізації управлінських дій. Бізнес-процеси управління охоплюють такі аспекти, як управління стратегічними змінами, фінансовою стійкістю, маркетинговими дослідженнями, трудовою діяльністю, активами та навколишнім природнім середовищем.

«Бізнес-процеси розвитку мають на меті отримання прибутку у довгостроковій перспективі та покращення діяльності підприємства. Серед їхніх функцій – імплементація одноразових процесів у часі, впровадження нових методів управління, а також формування вимог до проектного менеджменту. Бізнес-процеси розвитку охоплюють стратегічні проекти, інноваційні технології, інвестиційні проекти та розширення торговельної мережі» [25].

Зазначені бізнес-процеси відіграють ключову роль в діяльності підприємства загалом і в його управлінні зокрема. Таким чином, класифікація бізнес-процесів відображає їхню різноманітність, специфіку виконання та роль у системі управління реінжинірингом бізнес-процесів на підприємстві.

Класифікація бізнес-процесів може бути розглянута з різних точок зору, і вона часто залежить від конкретного підходу та потреб вашого бізнесу. Однак основні типи бізнес-процесів можна класифікувати за їхньою функціональністю та спрямованістю (табл. 1.1).

Загальна класифікація бізнес-процесів, наведена у таблиці 1.1, пропонує глибокий огляд їхніх функціональних аспектів. Головні функції включають виробничі, обслуговуючі та управлінські процеси, охоплюючи всі етапи виробництва, забезпечення послуг та стратегічного управління.

Класифікація бізнес-процесів за функціональною спрямованістю

Види бізнес-процесів	Характеристика
Головні функції	
Виробничні	Охоплюють усі етапи виробництва товарів або послуг, включаючи дослідження та розробку, виробництво, тестування, упаковку та доставку
Обслуговуючі	Забезпечують необхідні послуги та ресурси для підтримки основної виробничої діяльності, такі як управління технічною підтримкою, постачанням, фінансами та іншими аспектами
Управлінські	Включають стратегічне управління, планування, контроль та прийняття рішень на різних рівнях організації.
Ділові функції	
Виробництво	Охоплюють виробничі дії, включаючи виготовлення продукції та управління запасами
Продаж і маркетинг	Включають стратегії реклами, продажу, обслуговування клієнтів та управління відносинами з клієнтами
Фінансове управління	Відображають управління фінансами, бюджетування, облік та фінансовий аналіз
Управління персоналом	Охоплюють найм, навчання, розвиток та управління персоналом
Функції розвитку	
Стратегічне управління	Формулювання стратегії, планування та оцінка стратегічних цілей
Управління проектами	Організація та виконання проектів для досягнення конкретних результатів
Постійного вдосконалення	Виявлення та впровадження змін для постійного покращення ефективності та результативності
Цільове спрямування	
Орієнтовані на клієнта	спрямовані на задоволення потреб та очікувань клієнтів.
Орієнтовані на процеси:	спрямовані на покращення ефективності та ефективності операцій

Примітка. Сформовано автором на основі [40].

Ділові функції визначаються виробництвом, продажами і маркетингом, фінансовим управлінням та управлінням персоналом. Функції розвитку включають стратегічне управління, управління проектами та постійного вдосконалення. Нарешті, цільове спрямування бізнес-процесів розділено на орієнтовані на клієнта та орієнтовані на процеси, кожне з яких визначає специфічні цілі і завдання в контексті задоволення потреб клієнтів та покращення ефективності операцій відповідно.

1.3. Особливості управління бізнес-процесами

Для успішної реалізації та управління бізнес-процесами, менеджер повинен володіти точною та повною інформацією про їх виконання, етапи впровадження, а також мати знання про клієнтів та рівень їхньої задоволеності виробленими продуктами і послугами [15, 204]. Кожен бізнес-процес, будучи частиною системи, повинен взаємодіяти з постачальниками та споживачами. Вихід одного бізнес-процесу може служити входом для іншого. Бізнес-процеси в компанії виникають внаслідок численних взаємозв'язків між функціональними зонами, цехами, виробничими площами та робочими місцями, де передача основних завдань відбувається згідно з довгостроковим плануванням компанії [24, с. 69]. Таким чином, вхідні ресурси піддаються перетворенню, щоб стати кінцевим результатом (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Послідовність здійснення бізнес-процесів на підприємстві

Примітка. Сформовано автором на основі [40].

Структура бізнес-моделі будь-якої компанії складається з ряду окремих бізнес-процесів, ефективність яких, безпосередньо визначає успіх та прибутковість всієї компанії. У вітчизняних компаніях, орієнтованих на

функціональні підрозділи, відповідальність за виконання окремих бізнес-процесів лежить на співробітниках цих підрозділів, проте ніхто не зобов'язаний гарантувати якість та ефективність їх виконання в цілому. Управління бізнес-процесами передбачає роль керівника процесу, який має доступ до ресурсів (технології, обладнання, персоналу) та інформації (параметри бізнес-процесу, характеристики продукції, задоволеність споживачів).

На сьогоднішній день успішні компанії відзначаються чітко визначеними та добре продуманими бізнес-процесами, їх ефективною реалізацією та використанням гнучкості та мотивації персоналу, а також сучасних інформаційних технологій, що відповідає потребам споживачів [8, с. 410]. Однак впровадження ефективної системи управління, зосередженої на бізнес-процесах, виправдано не лише численними рутинними завданнями, а й вирішенням нетипових проблем, які вимагають нових методів та підходів. Виклик ускладнюється відсутністю власного досвіду управління бізнес-процесами та розумінням поставлених завдань [44, с. 112]. Таким чином, дослідження теоретичних та практичних питань управління бізнес-процесами залишається актуальним завданням для керівництва підприємства, менеджерів та науковців [23, с. 12].

Дослідження недавніх публікацій у галузі процесного управління свідчать про велику увагу, яку приділяють цьому питанню науковці та практики. Термін «Business Process Management» (BPM), запозичений з іноземної літератури, активно використовується в українських практиках та серед науковців.

Джестон визначає управління бізнес-процесами як досягнення цілей організації за допомогою вдосконалення, управління та контролю ключових бізнес-процесів. У цьому контексті під «організацією» розуміється як підприємство в цілому, так і його окремі частини, наприклад, відокремлені структурні підрозділи, коли йдеться про перетинні процеси, пов'язані з конкретною частиною організації. Фахівець з консалтингу О. Єршова

стверджує, що управління бізнес-процесами передбачає контроль за їхньою реалізацією та своєчасне внесення змін, спрямованих на підвищення показників компанії або попередження їхнього зниження. Фролова Л.В. розглядає управління бізнес-процесами як управлінську дисципліну, спрямовану на вдосконалення роботи підприємства через управління його бізнес-процесами. Рубцов С.В. стверджує, що головною метою управління процесами є успішний розвиток організації завдяки вдосконаленню бізнес-процесів. Пономаренко В.С. визначає завданням управління бізнес-процесами побудову ефективної мережі бізнес-процесів в межах існуючої системи функціонального управління підприємства.

Загалом, «управління бізнес-процесами розглядається як цілеспрямований вплив власників та менеджерів на бізнес-процеси з метою підвищення їхньої ефективності та продуктивності для досягнення цілей підприємства. З точки зору науки, управління бізнес-процесами розглядається як управлінська дисципліна, що досліджує вплив суб'єкта управління на бізнес-процеси для прийняття ефективних рішень» [44].

Якщо розглядати управління бізнес-процесами як постійну діяльність у рамках управлінського циклу (планування, аналіз, реалізація, контроль, оптимізація та вдосконалення), його сутність полягає у неперервному або періодичному контролі виконання бізнес-процесів та прийнятті управлінських рішень у разі відхилення параметрів процесу. В такому випадку, на кожному етапі приймаються конкретні управлінські рішення, які спрямовані на постійне удосконалення процесів (табл. 1.2).

Цей цикл дозволяє організаціям систематично вдосконалювати свої бізнес-процеси, реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також досягати стратегічних цілей.

Під час управління бізнес-процесами можуть виникнути різноманітні питання, пов'язані з реалізацією процесу підтримки прийняття рішень. Для виявлення потреб у підтримці рішень та визначення її характеру необхідно чітко визначити функціональні обов'язки осіб, що приймають рішення на

кожному рівні управління, та відповідні їм знання. З цією метою вчені пропонують розглядати всю проблематику задач і дій з прийняття рішень з двох ракурсів – у контексті ієрархічної структури управління та за управлінськими аспектами.

Таблиця 1.2

Деталізація циклу управління бізнес-процесами

Етап	Характеристика
Головні функції	
Планування (Plan)	На цьому етапі визначаються цілі та стратегії організації. Визначаються бізнес-процеси, які допоможуть досягти цих цілей. Розробляються плани вдосконалення та оптимізації процесів.
Виконання (Do)	На цьому етапі впроваджуються плани, розроблені на попередньому етапі. Проводяться навчання персоналу, впроваджуються нові технології та засоби для покращення ефективності бізнес-процесів.
Контроль (Check)	Під час цього етапу відбувається визначення того, наскільки успішно були впроваджені зміни. Здійснюється моніторинг ключових показників ефективності. Робиться порівняння фактичних результатів з очікуваними.
Коригування (Act)	На основі результатів контролю вносяться корективи до стратегії та планів. Якщо є відхилення від очікуваних результатів, проводяться корекційні заходи.
Моделювання (Model)	Цей етап може бути включений окремо або використовуватися як частина попередніх етапів. Моделювання включає в себе аналіз та створення моделей бізнес-процесів для розуміння їхньої структури та впливу змін.

Примітка. Сформовано автором на основі [40].

Загалом для підтримки процесу прийняття рішень застосовують різноманітні методи та інструменти аналізу, оцінювання, моделювання та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій та ймовірності настання їх наслідків. Різні методи прийняття рішень, важливі для управління бізнес-процесами, включають моделювання, багатокритеріальні методи та методи групової роботи.

Один із найефективніших інструментів підтримки управлінських рішень – моделювання. Модель є логічним чи математичним описом компонентів і функцій, що відображають суттєві властивості модельованого об'єкта чи процесу. Значну увагу в практиці моделювання бізнес-процесів приділяють імітаційному моделюванню, яке дає можливість вивчати

поведінку бізнес-процесу за різних умов. Результатом динамічного імітаційного моделювання є згенеровані конкретні бізнес-випадки виконання бізнес-процесу на заданому інтервалі часу. На їх основі можна провести аналіз та виявити «вузькі місця», тобто ділянки процесу, що потребують оптимізації, і розробити заходи для їх усунення та вдосконалення процесу.

В умовах сучасного ринку конкурентне середовище швидко зазнає істотних змін, що вимагає від компаній оперативно реагувати на ринкові трансформації. Збільшення конкуренції, складніші технології, державне регулювання, скорочення життєвого циклу продуктів та ростуча потреба в кадрах - всі ці та інші виклики ставлять перед керівництвом вітчизняних компаній завдання використовувати все більш передові методи та технології управління.

Ці умови вимагають виявлення резервів в діяльності, оскільки для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємство повинно мати надійну систему управління бізнес-процесами. Ця система повинна забезпечувати сталий приріст ефективності в динамічному та непередбачуваному ринковому середовищі, що можливо досягти лише при наявності дієвих резервів.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретичних засад процесного підходу в управлінні підприємством дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Концепція бізнес-процесів описує їх як послідовність операцій, що включає виконання визначених дій, охоплює різні етапи життєвого циклу організації або її компонентів і утворює замкнутий цикл. Згідно такого підходу, бізнес-процеси представляють собою сукупність економічних і пов'язаних із ними управлінських та інших операцій, які включають в себе такі елементи, як входи в систему, процеси трансформації та обслуговування, а також виходи з системи.

2. Метою процесного підходу в бізнесі є узгодження між собою і об'єднання усіх функцій менеджменту в єдиний послідовний механізм. При цьому, основний акцент робиться на планування і регламентування діяльності підприємства на усіх рівнях, здійснення оптимізації бізнесу та управління, забезпечення додаткового моделювання бізнес-процесів з точки зору їх автоматизації і можливості тиражування на усіх етапах і точках прийняття рішень. Головна мета таких дій – досягнення максимальної координації усіх процесів в просторі і час, скорочення часу, необхідного на їх виконання, і забезпечення високих показників ефективності.

3. Зважаючи на значну диференційованість бізнес-процесів в науковій та експертній літературі, їх головна класифікація виділяє 4 основних сфери бізнес-процесів, а саме: основні, управлінські, забезпечувальні і процеси розвитку. Інші підходи класифікують бізнес-процеси за відмінними ознаками, що дозволяє групувати інструментарій управління ними з точки зору актуальних завдань, відповідності стадії життєвого циклу підприємства, а також ступеня формалізації процесів та їх регламентування.

4. Кожен підхід до класифікації бізнес-процесів характеризує виключний перелік сфер відповідальності і функцій, а також узгоджується між собою через цикл управління бізнес-процесами, що охоплює такі етапи, як планування, дія, контроль, коригування і моделювання. Головною проблемою, яка потребує вирішення в цьому контексті є складність підтримки рішень в межах кожного бізнес-процесу, через ресурсозатратність всеохоплюючого моніторингу подій і регулювання впливу на них.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кристал-Моторс» започатковує свою діяльність у 2008 році. При створенні підприємства в межах узгодження організаційно-правових положень діяльності та управління товариством було укладено його статут, в межах якого відбулося декларування розміру статутного фонду, корпоративної організаційної структури із визначенням повноважень кожного органу управління, розподіл прав, обов'язків і відповідальності між корпоративними органами управління і дирекцією, а також встановлення умов розподілу фінансових результатів, можливої реструктуризації і ліквідації товариства. Головними корпоративними органами управління було визначено Збори засновників, Наглядову раду (у складі голови, члена ради і секретаря) і Дирекцію (у складі директора і головного бухгалтера). З часу утворення, ТОВ «Кристал-Моторс» працює як офіційний дилер світового бренду Toyota в Тернопільській області.

Головні напрями діяльності товариства зазначені в статуті і подані в табл. 1.1. Загалом, господарське товариство спеціалізується на наданні автосервісних послуг, виконує високоякісні роботи в різних аспектах автомобільної сфери. Воно забезпечує передпродажну підготовку і продаж автомобілів Toyota і надає ґрунтовні консультації щодо вибору моделі. «Технічне обслуговування та ремонт автомобілів реалізуються з використанням оригінальних запасних частин. ТОВ «Кристал-Моторс» також надає гарантійне та післягарантійне обслуговування у сфері експлуатації машин і комплектуючих. Завдяки своєму різноманітному спектру послуг, компанія визначається як комплексний автоцентр, який задовольняє потреби клієнтів у всіх аспектах обслуговування автомобілів Toyota» [19].

Основні напрями діяльності ТОВ «Кристал-Моторс»

Напрямок діяльності	Характеристика
Передпродажна підготовка і продаж автомобілів	проведення комплексу заходів з передпродажної підготовки автомобілів Toyota перед їхнім продажем; продаж різних моделей автомобілів Toyota, надаючи клієнтам можливість вибору з різноманітного асортименту транспортних засобів; консультування покупців, щодо технічних характеристик, особливостей та переваг кожної моделі
Технічне обслуговування та ремонт автомобілів	повний спектр технічного обслуговування автомобілів Toyota, включаючи регулярні технічні огляди та заміну мастил та фільтрів; ремонтні роботи різного характеру, від дрібних діагностичних до серйозних відновлювальних заходів; використання тільки оригінальних запасних частин і сучасного обладнання для забезпечення високої якості обслуговування
Гарантійне та післягарантійне обслуговування автомобілів	гарантійне обслуговування автомобілів у межах встановленого терміну та умов; надання послуг післягарантійного обслуговування, включаючи регулярні перевірки, технічні консультації та виконання необхідних ремонтних робіт
Продаж та встановлення аксесуарів та оригінальних запасних частин до автомобілів	надання клієнтам можливість придбати оригінальні аксесуари та запасні частини для автомобілів Toyota; встановлення придбаних аксесуарів, забезпечуючи їхню сумісність та високий стандарт якості; консультування з вибору та експлуатації аксесуарів, сприяючи покращенню функціональності та зовнішнього вигляду автомобілів

Примітка. Сформовано на основі [40]

Згідно з профілем та структурою підприємства, основні завдання реалізуються через три основні відділи: відділ продажу автомобілів, сервісно-ремонтний відділ та відділ запчастин. Додатково визначені обслуговуючі служби та посади, такі як фінансово-економічний відділ, клієнтська служба, гарантійний відділ, офіс-менеджер, відділ охорони та обслуговуючий персонал. Відділ продажу включає менеджерів з продажу і менеджерів залу, сервісний відділ охоплює моторний, кузовний, фарбувальний цехи та оглядовий відділ, а відділ запчастин включає менеджера із запчастин і завідувача складу. Фінансово-економічний відділ включає головного бухгалтера і бухгалтера-касира, які відповідають за фінансовий менеджмент, облік та формування звітності. Посадові інструкції

регламентують роботу працівників і визначають їхні обов'язки, права, відповідальність, компетентність та взаємовідносини. У зв'язку з тим, що компанія є дилером автомобілів Toyota, певні економічні функції виконує материнська компанія Тойота-Україна, зокрема бізнес-планування, бюджетування і стратегічне управління фінансово-аналітичною діяльністю.

Дилерські структури, включаючи ТОВ «Кристал-Моторс», формують власну корпоративну культуру, ураховуючи загальні цінності та корпоративний дух материнської компанії. Унікальність корпоративної культури Toyota виявляється у ролі менеджерів як наставників і експертів, що відповідають за професійний розвиток персоналу та беруть активну участь у створенні навчальних програм. Керівництво сприяє досягненню високих результатів, надаючи працівникам можливість вибору шляхів вирішення амбіційних цілей. Внаслідок цього кожен співробітник відчуває свою важливість у діяльності корпорації, що спонукає до активних дій та креативних рішень.

Ключовий фактор конкурентоспроможності корпорації, включаючи ТОВ «Кристал-Моторс», полягає в якості виробленої продукції та послуг Toyota. З виробництвом, розгорнутим у багатьох країнах, успіх компанії обумовлений установленням чітких стандартів на всіх етапах циклу виробництва та збуту. Стандартизація робочих процесів є важливою складовою для контролю діяльності, виявлення неполадок чи, навпаки, можливостей для вдосконалення. Внутрішній механізм узгодження рішень, такий як звіт на аркуші А3, дозволяє ефективно обмінюватись ідеями та швидко впроваджувати рішення між усіма учасниками процесу.

Насправді, ТОВ «Кристал-Моторс», як дилер Toyota, розширює свою сферу діяльності на ринку нових автомобілів, ремонту та технічному обслуговуванні, а також торгівлю автозапчастинами. Розширення функцій включає послугу викупу старих автомобілів при їх обміні на нові, що породжує додатковий напрямок - продаж перевірених автомобілів із пробігом.

Головним напрямом діяльності ТОВ «Кристал Моторс» є продаж автомобілів, що належать до преміум сегменту. Додаткові послуги – це автосервіс і продаж автозапчастин. Динаміка показників по усіх цих напрямках подана в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка реалізації товарів і послуг ТОВ «Кристал-Моторс»
в 2020-2022 рр., од.**

Показники	роки			2021 р. до 2020 р., %	2022 р. до 2021 р., %
	2020	2021	2022		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	162167,4	198146,8	197144,6	122,2	99,5
Вартість реалізованих автомобілів	150109,5	180553,7	177845,4	120,3	98,5
Вартість наданих сервісних послуг	10329,5	14549,5	15277,0	140,9	105,0
Вартість реалізованих запчастин	1728,4	3043,6	4022,2	176,1	132,2

Примітка: Сформовано за даними фінансової та управлінської звітності ТОВ «Кристал Моторс»

Як бачимо, з таблиці, динаміка показників в межах аналізованого періоду є неоднозначною. Так, 2021 рік характеризувався зростанням усіх показників, тоді як у 2022 році було зафіксованого зменшення загального показника чистого доходу від реалізації, що в першу чергу було забезпечено зменшенням надходжень від реалізації автомобілів. Фінансові надходження від надання автосервісних послуг у 2022 році у порівнянні із попереднім роком зросли, так само, як і обсяги реалізації автозапчастин.

Зважаючи на ситуацію в зовнішньому середовищі, основним чинником приросту обсягів реалізації продукції у 2021 році стало відновлення автомобільного ринку й економіки після пандемії Covid-19. Зниження реалізаційних показників у 2022 році чи сповільнення темпів їх приросту (для автосервісних послуг і автозапчастин) стало наслідком повномасштабного вторгнення росії на територію України, що супроводжувалося руйнуванням логістичних каналів постачання автомобілів і запчастин, зниженням економічної активності, погіршенням матеріального становища громадян України.

На фоні різної направленості трендів з реалізації продукції і послуг ТОВ «Кристал-Моторс» відзначимо незначні зміни у структурі продажу товариства (рис. 2.1).

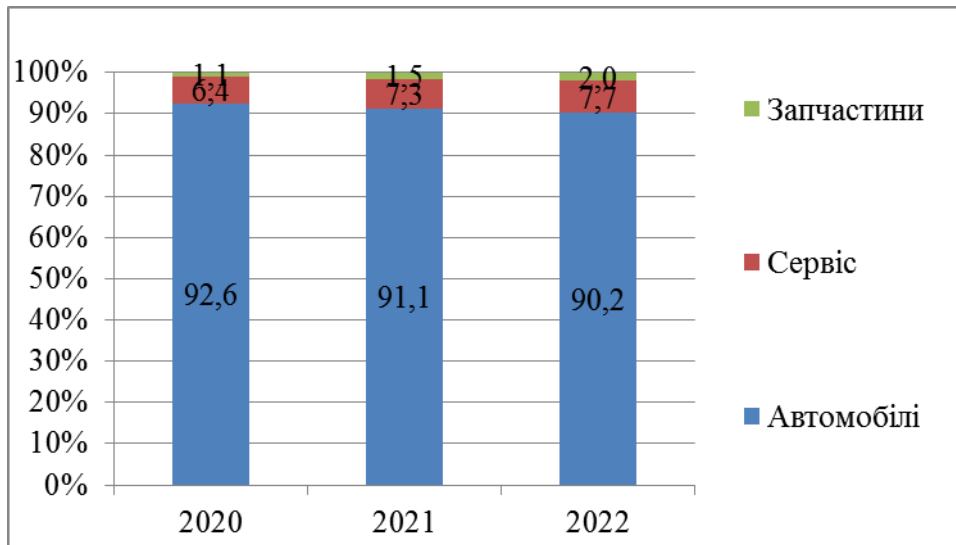


Рис. 2.1. Структура реалізації товарів і послуг ТОВ «Кристал Моторс» в 2020-2022 рр., %

Примітка: Сформовано за даними фінансової та управлінської звітності ТОВ «Кристал Моторс»

Як бачимо, для досліджуваного періоду характерне поступове скорочення частки автомобілів у загальному товарообігу (з 92,6 % до 90,2 % за два роки) із одночасним приростом часток послуг з автосервісу (на 1, 3 %) і вартістю реалізації автозапчастин (на 0,9 %). Ці зміни не є суттєвими, однак вони окреслюють загальний тренд, який потрібно враховувати при розробці стратегічних планів підприємства.

Отже, ТОВ «Кристал Моторс» є офіційним авто дилером, який працює в сегменті автомобілів торгової марки Тойота. Товариство має добре організовану систему управління і чітко регламентовані бізнес-процеси. Основними напрямками діяльності товариства є продаж автомобілів, надання послуг із їх ремонту, продаж автомобільних запчастин і додаткового обладнання. Названі види діяльності поєднуються із консультуванням, наданням послуг із гарантійного обслуговування автомобілів та запчастин, а

також із послугами зі страхового обслуговування клієнтів компанії. На фоні загальної ситуації в країні обсяги реалізації продукції в 2022 році скоротилися, однак це стосується тільки обсягу продажу автомобілів. Динаміка надання автосервісних послуг і продажу автомобільних запчастин, хоча й сповільнилася, однак зберегла приріст.

2.2. Аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «Кристал Моторс»

Головні напрями функціонування компанії реалізуються через «відповідні відділи та служби, такі як відділ продажу, сервісний відділ та відділ запчастин, а також обслуговуючі підрозділи, такі як фінансово-економічний відділ, клієнтська служба, гарантійний відділ, офіс-менеджер, відділ охорони та обслуговуючий персонал. Ефективне функціонування та розвиток будь-якого підприємства залежать від системи менеджменту, яка формується на основі організаційної структури управління, принципів, методів і інструментів управління. Вона включає в себе стиль управління, кількість рівнів та систему взаємозв'язків між ланками управління. Розподіл праці, масштаб і складність технологічно-господарських процесів служать основою для створення організаційної структури управління» [25].

Основні види діяльності ТОВ «Кристал-Моторс» включають продаж нових автомобілів, ремонт і сервісне обслуговування автомобілів, а також торгівлю автозапчастинами. Останнім часом компанія впроваджує новий напрямок – викуп старих автомобілів в обмін на нові. Це призвело до розширення діяльності, включаючи продаж перевірених автомобілів із пробігом. Однак головний акцент в сфері операційної діяльності автосалону спрямований на реалізацію нових автомобілів, яка є ключовим джерелом фінансових потоків для компанії.

Кількість автомобілів, які було реалізовано в 2022 році – 196 одиниць. З них – 157 легкових і 39 комерційних автомобілів, що в співвідношенні

становить 80,1 % до 19,9 %. У порівнянні із попереднім роком кількість реалізованих автомобілів зменшилася на 14 одиниць, що в процентному співвідношенні склало 6,7 %. У вартісному вимірі скорочення показників реалізації склало 1,6 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Реалізація автомобілів ТОВ «Кристал-Моторс» в 2021-2022 рр., од.

Категорія автомобілів	2021 р.			2022 р.			приріст 2022 до 2021, рр.		
	кількість		вартість, тис. грн	кількість		вартість, тис. грн	кількість		вартість, %
	од.	%		од.	%		од.	%	
Легкові	168	80,0	145290	157	80,1	142952	-11	93,5	98,4
Легкові комерційні	42	20,0	35263,7	39	19,9	34893	-3	92,3	98,9
Разом	210	100	180554	196	100	177845	-14	93,3	98,5

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

ТОВ «Кристал-Моторс» пропонує широкий спектр послуг у сфері автосервісу, включаючи технічне обслуговування (ТО), яке враховує сезонне обслуговування, поточний ремонт (ТР), капітальний ремонт (КР), відновлювальні роботи та встановлення додаткового обладнання на автомобілі, а також гарантійний ремонт. Під час проведення ТО, спеціалісти компанії виконують чітко визначений перелік робіт відповідно до технічного завдання чи технологічної карти, який включає діагностику, перевірку роботи вузлів, агрегатів та електроніки, а також може включати заміну розхідних матеріалів та коригування налаштувань автомобіля. Поточний ремонт спрямований на усунення незначних поломок або неполадок та включає в себе різноманітні види робіт, такі як розбірно-складальні, слюсарні, зварювальні, рихтувальні і фарбувальні операції. Капітальний ремонт проводиться при серйозних поломках, коли автомобіль не може виконувати своє призначення, і включає відновлення працездатності автомобіля або його агрегатів.

Відновлювальні роботи стосуються невеликих пошкоджень зовнішнього вигляду автомобіля і можуть включати технічні маніпуляції для їх усунення. Роботи зі «встановлення додаткового обладнання часто

виконуються при продажу автомобіля та передбачають технологічні операції з встановлення обладнання, яке не було передбачено в базовій моделі авто. Гарантійний ремонт є однією з конкурентних переваг ТОВ «Кристал-Моторс», надаючи цю послугу власникам нових автомобілів протягом 3 років або 100 000 км, залежно від того, що настане раніше. Компоненти гібридної системи Toyota мають гарантію справної роботи протягом 5 років або 100 000 км, визначаючи високу якість та довговічність обслуговування» [40].

Обсяг автосервісних послуг, наданих в 2021-2022 рр. разом із вартістю автозапчастин, які було реалізовано в цей же період, подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

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

Показники	2021 р.		2022 р.		Приріст 2021 до 2020, рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн., +/-	%
Вартість наданих сервісних послуг, включно із вартістю використаних запчастин	14549,5	82,7	13122,9	85,9	-1426,6	90,2
Вартість реалізованих запчастин	3043,6	17,3	2154,102	14,1	-889,5	70,8
Разом	17593,1	100	15277	100	-2316,1	86,8

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

Наведені бізнес-процеси формують конкурентні переваги ТОВ «Кристал Моторс», які полягають в наступному:

- «Забезпечення високої якості обслуговування завдяки системі контролю виробника та його представників, дотриманню стандартів Toyota та високій кваліфікації майстрів, які проходять спеціальне навчання за методикою, розробленою компанією-виробником.
- Забезпечення комфорту під час обслуговування, включаючи швидке виконання необхідних робіт та комфортне очікування з можливістю спостереження за роботою майстрів.

- Зменшення впливу людського фактора та дотримання суворих правил під час виконання операцій завдяки чіткому регламенту робіт.
- Збереження ринкової вартості автомобіля завдяки обслуговуванню в офіційному сервісному центрі з можливістю підтвердження кожного візиту та переліку виконаних робіт.
- Використання виключно оригінальних запчастин і аксесуарів, оскільки компанія застосовує тільки ті запасні частини, що пройшли численні випробування та ретельну перевірку» [25].

Окремі конкурентні переваги ТОВ «Кристал-Моторс» у продажі автомобілів надають додаткові послуги, які суттєво підвищують рівень надійності автомобіля чи страхують від виникнення непередбачуваних обставин. Окрім традиційного страхування, компанії групи Тойота пропонують своїм клієнтам участь у програмі «Допомога в дорозі».

Придбавши автомобіль Toyota офіційно, його власник автоматично отримує кваліфіковану підтримку та допомогу в дорозі не лише у технічних аспектах, а й у нестандартних ситуаціях. Сервіс Toyota Assistance «діє тривалий час після реєстрації авто, надаючи необмежену кількість послуг протягом трьох років. Ця програма була впроваджена офіційною дилерською мережею ПП «Тойота-Україна» у 2005 році та забезпечує цілодобову інформаційну підтримку та фахову допомогу в дорозі. «Toyota Assistance» вирізняється своєю унікальністю завдяки безкоштовним послугам для клієнтів та охоплює 35 країн Європи» [16].

Власники автомобілів Toyota, що були офіційно продані через дилерську мережу ПП «Тойота-Україна», і яким закінчився термін дії «Toyota Assistance» (3 роки, незалежно від пробігу), можуть стати учасниками програми «Toyota Assistance Plus». «Ця програма пропонує два типи пакетів послуг, які можна придбати: «Україна» та «Україна+Європа». Ці пакети включають в себе різні види підтримки, такі як інформаційний супровід, евакуація транспортного засобу, технічна допомога у дорозі, бронювання та

оплата номера в готелі, бронювання та оплата квитків, автомобіль на заміну та виклик таксі» [13].

Загальна структура бізнес-процесів ТОВ «Кристал Моторс», яка характеризує його верхній рівень управління подана на рис. 2.2.

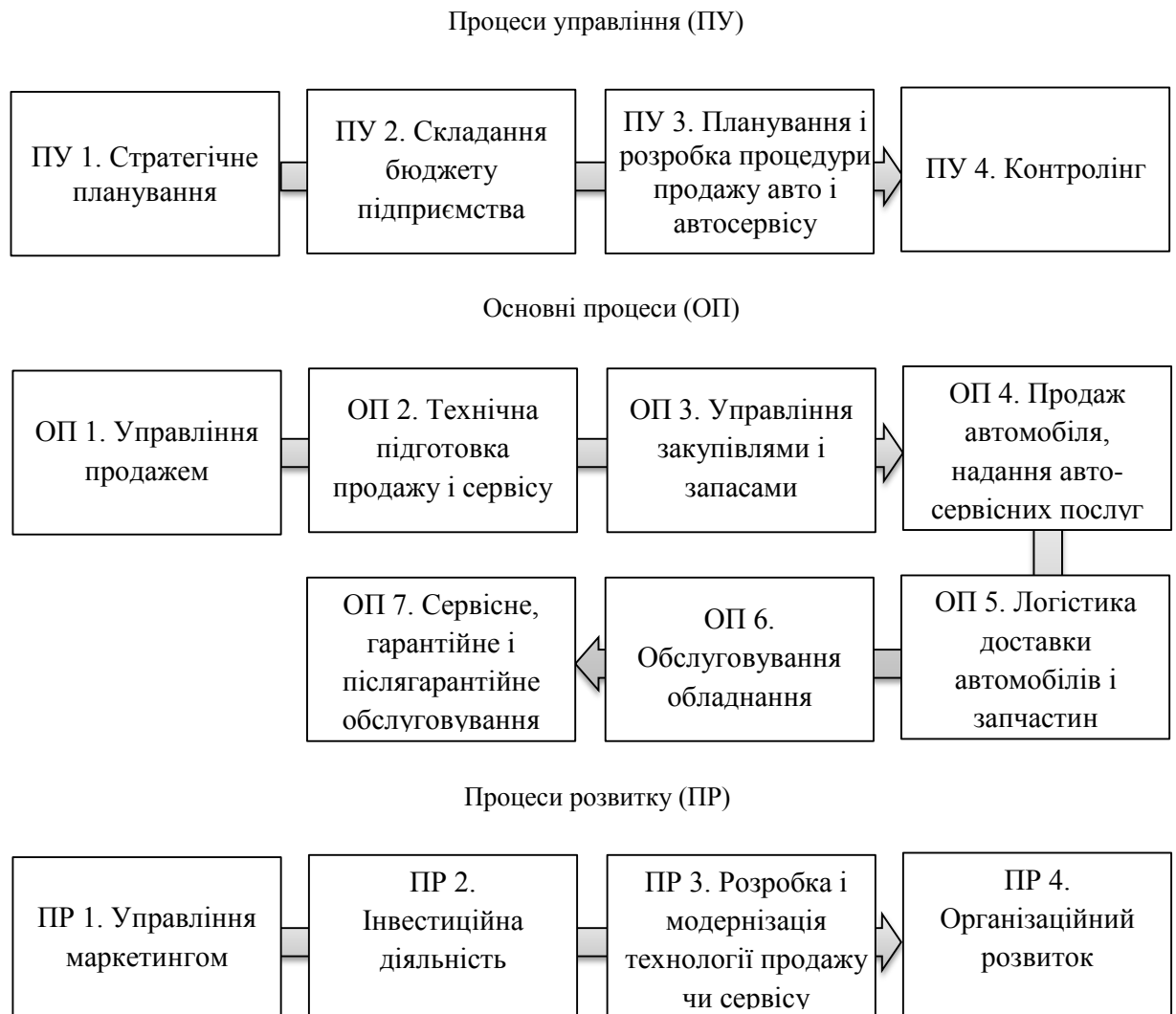


Рис. 2.2. Фрагмент структури бізнес-процесів ТОВ «Кристал Моторс»

Примітки: сформовано автором на основі [24].

Як бачимо, ця структура відображає послідовність виконання операцій щодо управління підприємством, здійснення продажу продукції і забезпечення виконання усіх пов'язаних із цим операцій, а також послідовність процесів, направлених на розвиток підприємства. Усі наведені

послідовності є чітко регламентовані на усіх рівнях і узгоджуються зі стратегією підприємства і цього цілями.

Організація логістики в ТОВ «Кристал-Моторс» є досить ефективною. Вона охоплює процеси замовлення, бронювання і доставки автомобілів і автозапчастин, а також їх зберігання в салоні. Система замовлення і бронювання автомобілів здійснюється через спеціальний сервіс материнської компанії ПП «Тойота-Україна», в межах якого відображаються доступні на українському ринку автомобілі, а також автомобілі, які можуть бути доставлені в Україну. При цьому, система замовлення містить інформацію про терміни доставки автомобілів, її вартість, а також можливі комплектації.

До 24 лютого 2022 р. доставка автомобілів відбувалася мультимодальними схемами в залежності від країни виробника. В більшості першим етапом доставки були морські перевезення в порт Одеси із подальшим транспортуванням автовозом. Сьогодні, в умовах блокування морських шляхів доставки в Україну, ТОВ «Кристал-Моторс» отримує їх із різних портів Східної і центральної Європи, що суттєво підвищує вартість доставки. Автоматизація логістичних процесів скорочує тривалість інформаційної обробки інформації і підвищує її аналітичний потенціал.

Практичне втілення стратегій маркетингу включає у себе розробку планів, організацію маркетингових заходів і постійний контроль за їхнім виконанням. Стратегічне планування включає визначення довгострокових цілей підприємства, аналіз економічного портфеля, розробку стратегії зростання та впровадження маркетингового аналізу та контролю. Реалізація маркетингової діяльності, у тому числі продаж автомобілів, запчастин і надання послуг клієнтам компанії «Кристал-Моторс», відповідає стандартам корпорації Тойота. Згідно з цими стандартами, завдання компанії включає не лише постачання товарів для суспільства, але й сприяння соціальному прогресу, збільшенню благополуччя суспільства та підвищенню рівня життя своїх працівників.

2.3.Оцінювання ефективності бізнес-процесів ТОВ «Кристал Моторс»

Оцінка ефективності бізнес-процесів є динамічним процесом, який вимагає постійного моніторингу та вдосконалення для забезпечення конкурентоспроможності та успішної діяльності підприємства. Вона є важливим етапом управлінської діяльності та спрямована на забезпечення оптимального функціонування компанії. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні методи та підходи. Оцінка може базуватися на кількох аспектах, включаючи ефективність витрат ресурсів, якість продукції чи послуг, задоволеність клієнтів та співробітників, а також взаємодію між різними підрозділами підприємства.

Згідно окремих підходів така оцінка включає аналіз результатів бізнес-процесів за певний період, виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей для оптимізації та вдосконалення. Застосування сучасних інструментів управління, таких як балансова система показників, SWOT-аналіз, та методи кількісного оцінювання, дозволяє керівництву отримати повний обсяг інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Окрім цього, оцінка ефективності бізнес-процесів допомагає компанії адаптуватися до змін в економічному середовищі, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі (2.5).

Поряд із цим, досить популярним з точки зору оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства є оцінювання його фінансово-економічних показників, таких як показники фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності і рентабельності. Аналіз фінансової стійкості дозволяє визначити, наскільки ефективно фінансова система підприємства може протистояти впливам як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Ці показники вказують на здатність підприємства ефективно управляти своїми ресурсами та забезпечувати стабільність в умовах змінного середовища. Це

важливий аспект для визначення потенційних ризиків і можливостей в контексті управління витратами, а також формування рекомендацій щодо поліпшення фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.5

Фінансова стійкість ТОВ «Кристал Моторс» у 2020-2022 рр.

Назва коефіцієнтів	Нормативне значення	2020	2021	2022	2022 до 2020 р., +-	відповідність норм. знач. (2022 р.)
Автономії	0,5-0,8	0,35	0,29	0,29	-0,06	-0,21
Концентрації залученого капіталу	0,2-0,5	0,65	0,71	0,71	+0,06	+0,21
Незалежності	1,0-4,0	0,54	0,40	0,41	-0,12	-0,59
Співвідношення залученого і власного капіталу	0,25-1	1,86	2,48	2,42	+0,56	+1,42
Фінансової залежності	1,25-2,0	2,86	3,48	3,42	+0,56	+1,42
Маневреності власного капіталу	0,05-0,10	0,82	0,85	0,86	+0,04	+0,76
Інвестування	>1,0	5,71	6,81	7,20	+1,50	+
Покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	0,6-0,8	1,51	1,17	2,01	+0,50	+1,21
Прогнозу банкрутства	в динам.	0,32	0,27	0,29	-0,03	+
Фінансової стійкості		0,57	0,42	0,44	-0,13	-

Примітка: Сформовано за даними фінансової та управлінської звітності ТОВ «Кристал Моторс»

З таблиці ми можемо спостерігати, що загальний рівень фінансової стійкості підприємства погіршився. Про це свідчить негативна динаміка показників автономії, незалежності, фінансової стійкості, яка накладається на приріст показників концентрації залученого капіталу, фінансової залежності, погіршення співвідношення залученого і власного капіталу. Усі зазначені показники перевищують нормативні значення і тому вказують на існування значних ризиків щодо фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Серед показників, які вказують на окремі позитивні аспекти – погіршення прогнозу банкрутства, зростання показника інвестування, покращення показника маневреності власного капіталу.

Рівень ефективності економічно-фінансових показників досить добре характеризує також група показників ліквідності і платоспроможності. Аналіз цих показників дозволяє визначити, наскільки добре бізнес-процеси підприємства адаптовані до фінансових викликів і чи може воно забезпечити стійкість у своїй фінансовій діяльності. Ліквідність визначає, наскільки ефективно підприємство може конвертувати свої активи в готівку або еквіваленти готівки для забезпечення своєчасних фінансових зобов'язань. Показники ліквідності, такі як поточне співвідношення або швидкий (кислотний) кошторис, вказують на здатність підприємства забезпечувати достатню кількість грошових ресурсів для погашення поточних зобов'язань. Високий рівень ліквідності свідчить про те, що бізнес може ефективно управляти своїми фінансами, уникати прострочених платежів і забезпечувати стабільність у фінансовій сфері. Платоспроможність вказує на загальну здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання в майбутньому, а також оцінює, наскільки ефективно підприємство може використовувати свої ресурси та генерувати прибуток для виплати боргів.

Зміна показників ліквідності й платоспроможності ТОВ «Кристал Моторс» в період 2020-2022 рр. подана в табл. 2.6.

Як бачимо, в межах аналізованого періоду в підприємстві спостерігалось зростання вартості оборотного і власного оборотного капіталу. Поряд із цим коефіцієнт оборотності цього капіталу стійко знижувався. На цьому фоні погіршився рівень загальної ліквідності (на 0,09), але покращилося значення коефіцієнта швидкої ліквідності. Останній показник виявився єдиним, який відповідає нормативному значенню.

Таким чином, лише за рівнем швидкої ліквідності (наявності оборотних активів, конвертованих у грошові кошти) і зростанням розміру оборотного капіталу підприємство характеризується високим рівнем платоспроможності. Однак, за всіма іншими показниками його рівень є недостатнім. Особливе занепокоєння викликає швидке зменшення показника оборотності оборотного капіталу і погіршення коефіцієнта покриття.

Відповідно до цього, організація бізнес-процесів на підприємстві не дозволяє йому оперативного розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Таблиця 2.6

**Ліквідність і платоспроможність ТОВ «Кристал Моторс»
у 2020-2022 рр.**

Показники	Нормативне значення	2020	2021	2022	2022 до 2020 р., +/-%	Відповідність норм. знач. (2022 р.)
Оборотний капітал, тис. грн.	>0	7687,4	10264,5	15654,1	7966,7/-203,6	+
Власний оборотний капітал (ВОК), тис. грн.	>0	6921,7	9370,2	13748,7	6827,0/-198,6	+
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	зростання	23,43	21,15	14,34	-9,09	-
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	2,0-2,5	1,52	1,39	1,43	-0,09	-0,57
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1,5	1,21	1,09	1,24	+0,03	+
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,3	0,00	0,01	0,01	0,00	-0,24

Примітка: Сформовано за даними фінансової та управлінської звітності ТОВ «Кристал Моторс»

Показники ділової активності визначають, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси та здійснює операційну діяльність. Ці показники дозволяють оцінити швидкість обороту активів, ефективність управління запасами, а також якість управління кредитами та забезпеченням збуту продукції чи послуг. Аналіз ділової активності вказує на те, наскільки успішно підприємство взаємодіє з ринком та оптимізує свої операційні процеси для досягнення максимальної продуктивності (табл. 2.7).

На основі даних таблиці ми можемо спостерігати поєднання позитивних і негативних трендів. Так, зниження розміру виручки від реалізації поєднується із приростом чистого прибутку, зростання продуктивності праці – зі зниженням фондівіддачі. Однак, ключовими висновками, які характеризують ефективність організації бізнес-процесів на підприємстві є сповільнення оборотності активів, власного капіталу і запасів.

Ділова активність ТОВ «Кристал Моторс» у 2021-2022 рр.

Показники	2021	2022	2022 до 2020 р., +- / %
Виручка від реалізації, тис. грн.	198146,80	197144,60	-1002,20 / 99,5 %
Чистий прибуток, тис. грн.	2590,40	4982,00	2391,60 / 192,3 %
Продуктивність праці, грн./чол.	5214,39	6160,77	946,38 / 118,1
Фондовіддача	133,08	107,90	-25,19
Оборотність власного капіталу	20,45	14,63	-5,82
Оборотність активів	6,37	4,25	-2,12
Оборотність запасів (оборотів)	29,54	24,52	-5,02
Період обертання запасів, днів	12,19	14,68	+2,50
Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	0,11	0,18	+0,07
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	9,01	5,54	-3,48
Період обертання дебіторської заборгованості, днів	39,94	65,04	+25,09
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	35,11	52,79	+17,67
Тривалість операційного циклу, днів	52,13	79,72	+27,59
Тривалість фінансового циклу, днів	17,02	26,93	+9,91

Примітка: Сформовано за даними фінансової та управлінської звітності ТОВ «Кристал Моторс»

В результаті, період обертання запасів збільшився на 2,5 днів, період обертання дебіторської заборгованості – на 25,1 дні, період кредиторської заборгованості – на 17,7 днів. Таким чином, тривалість операційного циклу зросла на 27,6 днів до 79,7 днів, а тривалість фінансового циклу – на 9,9 днів – до 26, 9 днів. Тобто, загальною є тенденція до сповільнення і зниження ділової активності підприємства. Однак, варто відзначити, що така тенденція є наслідком не тільки внутрішніх, але й зовнішніх процесів, пов'язаних із загальним погіршенням економічної ситуації в країні і на авторинку..

На фоні охарактеризованих тенденцій проаналізуємо ключові фінансові показники підприємства (табл. 2.8).

Ключові фінансові показники ТОВ «Кристал-Моторс» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р., %	2022 р. до 2021 р., %	2022 р. до 2020 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції	162167,40	198147	197145	122,2	99,5	121,6
Собівартість реалізованої продукції	153999,9	185905	182002	120,7	97,9	118,2
Інші доходи	46,6	48,8	850	104,7	1741,8	1824,0
Інші витрати	6137	9131,3	9917,6	148,8	108,6	161,6
Фін. результати від звичайної діяльності до оподаткування	2077,1	6075	3159	292,5	52,0	152,1
Податок на прибуток	373,6	1093	568,6	292,6	52,0	152,2
Чистий прибуток/збиток	1703,5	4982	2590,4	292,5	52,0	152,1

Примітка: Сформовано за даними фінансової та управлінської звітності ТОВ «Кристал Моторс»

Як бачимо, в залежності від бази порівняння, показники 2022 року можуть характеризуватися як з позитивної, так і з негативної сторони. Так, у порівнянні із 2020 роком ми можемо спостерігати суттєве зростання усіх показників, що дозволило в сукупності забезпечити майже трикратне зростання чистого прибутку до рівня майже 5 млн. грн. Такий результат було досягнуто на фоні незначного зростання чистого доходу і собівартості. При оцінюванні із базовим 2021 роком, ми фіксуємо суттєве зниження усіх головних показників за винятком інших доходів і витрат. В результаті незначного скорочення рівня чистого доходу і рівня собівартості, розмір чистого прибутку підприємства знизився майже вдвічі.

Отже, економічна ситуація підприємства представляє собою ситуацію з певними протиріччями. З одного боку, компанія отримує прибуток і відзначається зростанням багатьох показників, що свідчать про результативність її бізнес-процесів, а з іншого, показники оборотності, ліквідності та ділової активності ТОВ «Кристал Моторс» погіршуються. Це

свідчить про наявність значних ризиків, пов'язаних з можливим погіршенням фінансового стану підприємства, порушенням раціональних пропорцій і управлінських процесів щодо управління активами та фінансовими операціями.

Висновки до розділу 2

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

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Кристал-Моторс» уже більше, ніж 15 років працює як офіційний дилер Toyota в Тернопільській області.. Головні напрями діяльності охоплюють автосервісні послуги, продаж та обслуговування автомобілів Toyota, а також продаж та встановлення оригінальних запасних частин і аксесуарів. Завдяки різноманітному спектру послуг, компанія позиціонує себе як комплексний автоцентр, що відповідає потребам клієнтів у всіх аспектах обслуговування автомобілів Toyota. Основні відділи, такі як відділ продажу автомобілів, сервісно-ремонтний відділ і відділ запчастин, сприяють реалізації головних завдань підприємства. Корпоративна культура, узгоджена з цінностями Toyota, підтримується системою навчання та професійного розвитку працівників, роблячи акцент на важливості кожного співробітника у досягненні успіху компанії.

2. Основний фокус ТОВ «Кристал Моторс» - це продаж преміум-автомобілів, який супроводжується автосервісом та продажем запчастин. Аналіз фінансових показників вказує на неоднозначну динаміку, зі зростанням у 2021 році та зменшенням у 2022 році, спричиненим геополітичними подіями та економічними труднощами. Незважаючи на зміни в структурі продажів, включаючи скорочення частки автомобілів та збільшення часток сервісних послуг і запчастин, компанія продовжує

адаптуватися до змін, зберігаючи конкурентоспроможність та розвиваючи стратегічні напрями в умовах викликів зовнішнього середовища.

3. Ключові бізнес-процеси ТОВ «Кристал-Моторс» охоплюють продаж, сервісне обслуговування та продаж автозапчастин, а також різні обслуговуючі процеси, які сприяють ефективному функціонуванню компанії. За останній час компанія також розширила свою діяльність, впроваджуючи викуп автомобілів із пробігом для обміну на нові. Незважаючи на це, головним акцентом залишився продаж нових автомобілів, що є ключовим джерелом фінансових потоків компанії. Аналіз показників реалізації автомобілів у 2022 році свідчить про зменшення кількості та вартості реалізованих автомобілів порівняно з попереднім роком, що зумовлено рядом факторів, включаючи зміни в ринкових умовах.

4. ТОВ «Кристал-Моторс» реалізує цілий перелік бізнес-процесів у сфері автосервісних послуг, включаючи технічне обслуговування, поточний та капітальний ремонт, відновлювальні роботи, встановлення додаткового обладнання та гарантійний ремонт. Компанія надає також гарантійний ремонт, що є конкурентною перевагою. Усі види робіт виконуються відповідно до стандартів Toyota та з використанням оригінальних запчастин. Крім того, компанія пропонує розширену програму допомоги в дорозі, що включає безкоштовні та платні послуги для власників автомобілів Toyota. Обсяг автосервісних послуг та реалізація автозапчастин вказують на деяке зменшення показників у 2022 році порівняно з попереднім роком, що є наслідком погіршення ситуації на автомобільному ринку.

5. Оцінка ефективності бізнес-процесів у ТОВ «Кристал Моторс» виявляється складним та динамічним завданням, заснованим на постійному моніторингу та вдосконаленні. За результатами аналізу фінансової стійкості виявлено загальне погіршення показників, особливо автономії, незалежності, та фінансової стійкості підприємства. Оцінка ефективності ТОВ «Кристал Моторс» вказує на комплексні проблеми та ризики в різних аспектах

діяльності, що потребує уваги та корекцій для забезпечення стабільності та утримання рівня конкурентоспроможності підприємства.

6. Економічна діяльність ТОВ «Кристал Моторс» відзначається сумішшю позитивних та негативних тенденцій. Хоча підприємство досягло збільшення чистого прибутку та інших ключових фінансових показників у порівнянні з 2020 роком, спостерігається загальне зниження оборотності активів, власного капіталу та запасів, що свідчить про сповільнення його ділової активності. Зазначені тенденції можуть в першу чергу є наслідком впливу зовнішніх факторів, таких як загальне погіршення економічної ситуації в країні та на ринку. Це вимагає адаптації бізнес-процесів до нових умов, які включають ускладнену логістику, підвищені ризики безпеки і безперервної діяльності, труднощі із отриманням фінансових і людських ресурсів.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ТА МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Стратегічний аналіз бізнес-середовища функціонування підприємства

Основні фактори, які визначають функціонування компанії, формуються зовнішніми чинниками макро- і мікросередовища. Зазвичай компанія не може впливати на фактори макросередовища, але їх настання суттєво впливає на діяльність підприємства, вимагаючи постійного моніторингу та контролю з боку керівництва. Такі фактори враховуються при розробці стратегії підприємства.

Використання PESTLE-аналізу для удосконалення бізнес-процесів на підприємстві має декілька важливих переваг. Таки вид аналізу дозволяє систематично вивчати широкий спектр зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства, включаючи політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, правові та екологічні аспекти. Результати аналізу дозволяють виявляти не лише потенційні загрози для бізнесу, але й можливості, які можна використовувати на свою користь. Це допомагає підприємству адаптуватися до змін в середовищі та використовувати нові можливості для розвитку.

PESTLE аналіз дозволяє ідентифікувати ризики, пов'язані з різними зовнішніми факторами, що дозволяє підприємству ефективно управляти цими ризиками та приймати запобіжні заходи. Як наслідок, результати аналізу можуть служити основою для стратегічного планування. Зміни в зовнішньому середовищі є неодноразовими, тому PESTLE аналіз надає підприємству інструмент для постійного відстеження змін та швидкої адаптації бізнес-процесів до нових умов, а також розвиває свідомість управлінців та команди щодо важливості зовнішнього середовища для бізнесу і впливає на прийняття обґрунтованих рішень.

Результати PESTLE аналізу ТОВ «Кристал Моторс» наведені в табл.

3.1.

Таблиця 3.1

**Аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «Кристал-Моторс»
на основі PESTLE-аналізу**

Політичні фактори (Political)	Економічні фактори (Economic)
<ul style="list-style-type: none"> - Війна із росією - Політична нестабільність в країні 	<ul style="list-style-type: none"> - Висококонцентрований ринок; - Погіршення загальноекономічної ситуації в країні; - Зниження рівня доходів населення; - Обмежена ємність регіонального ринку автомобілів; - Високі ціни на викопне паливо
Соціальні фактори (Social-Culture)	Технологічні фактори (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> - Еміграція частини населення - Ризики мобілізації працівників - Надійність і безпека автомобілів 	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток автомобільного сегменту, що працює на альтернативних видах палива; - Цифровізація автомобілебудування
Юридичні фактори (Legal)	Екологічні чинники (Ecological)
<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень зарегульованості галузі; - Податкові адміністративні обмеження 	<ul style="list-style-type: none"> - Боротьба зі зміною клімату, декарбонізація виробництва і експлуатації автомобілів

Примітки: самостійна розробка автора.

У політичному аспекті слід враховувати війну із Росією, що може призвести до змін у міжнародних відносинах та торговельних обмежень, а також політичну нестабільність в країні, що може породити невизначеності в управлінні та регуляторних змінах. З економічного погляду, наявність висококонцентрованого ринку може ускладнити конкуренцію та призвести до монопольної ситуації. Погіршення загальноекономічної ситуації, зменшення рівня доходів населення та обмежена ємність регіонального ринку автомобілів можуть вплинути на попит та фінансовий стан галузі.

Соціальні аспекти передбачають еміграцію населення та ризики мобілізації працівників, що може вплинути на робочу силу та виробничі процеси. Зазначена також надійність і безпека автомобілів, що є ключовим соціальним фактором. На технологічному рівні варто враховувати розвиток автомобільного сегменту, працюючого на альтернативних видах палива, а

також цифровізацію автомобільного виробництва. Ці технологічні зміни можуть впливати на конкурентоспроможність та виробничі процеси.

У юридичному аспекті важливі високий рівень зарегульованості галузі та податкові адміністративні обмеження, які можуть створювати адміністративні труднощі та обмеження для бізнесу. Екологічні чинники включають боротьбу зі зміною клімату, декарбонізацію виробництва і експлуатації автомобілів. Ця спрямованість на екологію може впливати на споживчі вподобання та виробничі стандарти автомобільної галузі.

Таким чином, ретельний аналіз впливу різноманітних факторів на діяльність ТОВ «Кристал-Моторс» дозволяє отримати глибше розуміння зовнішнього середовища компанії. Політичні та економічні аспекти, такі як війна з Росією та висококонцентрований ринок, можуть створити значні труднощі для бізнесу. Соціальні та технологічні фактори, такі як еміграція населення та цифровізація виробництва, впливають на робочу силу та технологічні стандарти. У сфері юридичних аспектів важливо враховувати високий рівень регулювання та податкові обмеження. Екологічні чинники, такі як боротьба зі зміною клімату, також впливають на стратегічні рішення компанії. Узагальнюючи, комплексний підхід до врахування цих чинників є важливим для розробки ефективної стратегії та забезпечення успішності у конкурентному автомобільному ринку.

Для точного визначення стратегічної конкурентної позиції ТОВ «Кристал-Моторс» важливо правильно ідентифікувати управлінські та бізнес-процеси. Одним із ефективних інструментів для цього є SWOT-аналіз, який є інструментом стратегічного управління, що допомагає компаніям оцінити їхні внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Цей аналіз може також бути використаний для удосконалення бізнес-процесів підприємства.

SWOT-аналіз допомагає визначити ті аспекти внутрішнього середовища підприємства, які призводять до його успіху (сильні сторони) або можуть ставити під загрозу його успішність (слабкі сторони). Розуміючи ці

фактори, підприємство може визначити, які бізнес-процеси потребують поліпшення або оптимізації. Він також сприяє виявленню можливостей, які можна використати для досягнення стратегічних цілей, а також загрози, які можуть перешкоджати успішному функціонуванню підприємства. Розуміння цих факторів дозволяє підприємству пристосовувати та оптимізувати свої процеси для ефективнішого використання можливостей та зменшення впливу загроз.

Аналізуючи результати SWOT, підприємство може розробити стратегію, яка враховує його внутрішні ресурси та здатності, а також зовнішнє середовище. Це сприяє удосконаленню бізнес-процесів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей. Окрім цього, такий вид аналізу допомагає визначити пріоритети та проблеми, що вимагають уваги. Він може слугувати основою для управлінських рішень, спрямованих на поліпшення ефективності підприємства. Отже, SWOT-аналіз, як інструмент стратегічного управління, створює фреймворк для зрозуміння внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що сприяє удосконаленню бізнес-процесів та прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень.

Результати SWOT-аналізу і його матриця щодо ТОВ «Кристал Моторс» наведена в табл. 3.2. З даних таблиці можна зробити висновки про те, що підприємство володіє потенціалом щодо вирішення значної частини тих ризиків, які сьогодні стоять перед ним. Так, можливості для підприємства включають зростання ринків нових та автомобілів з пробігом, активізацію ринку гібридних авто, попит на надійні автомобілі та зростання актуальності енергоефективності. Сильні сторони компанії включають інноваційність, високий рівень надійності, привабливість гібридних моделей, високі стандарти якості та широкий асортимент авто. На основі цих сильних сторін можна визначити стратегії для виходу на нові ринки, акцентування на сегменті авто з пробігом, розширення гібридного сегменту та активний продаж додаткових сервісних послуг.

Таблиця 3.2

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Кристал-Моторс»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	А. Зростання ринку нових автомобілів В. Зростання ринку автомобілів з пробігом С. Активізація на ринку гібридних автомобілів Д. Попит на надійні автомобілі Е. Зростання актуальності енергоефективності автомобілів	А. Валютні ризики В. Переорієнтація логістики С. Ускладнення ситуації в сегменті преміум автомобілів Д. Зростання конкурентного тиску Е. Мина політика щодо ввезення автомобілів з-за кордону
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
1. Інноваційність Тойота 2. Високий рівень надійності автомобілів 3. Привабливість гібридних авто для ринку 4. Високий рівень стандартів якості 5. Широкий асортимент автомобілів	1,2-А вихід на нові ринку, зростання обсягу продажу; 2,4,5-В,Д акцент на сегменті авто з пробігом 3-С,Е розширення сегменту акцентування на сегменті гібридних авто 2,4-Д активний продаж додаткових сервісних послуг	3-А пом'якшення валютних коливань через співпрацю з банками 5-В зміна асортиментної політики на користь більш доступних авто; 1,2,3,4-С,Д просування ідеї надійності автомобілів Тойота; 1,3-Е популяризація автомобілів з точки зору їх надійності і якості
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Дороговизна автомобілів 2. Руйнування традиційних каналів постачання 3. Погіршення матеріального становища населення 4. Нехтування ринком електроавтомобілів 5. Людський чинник	1,3-С,Д,Е зростання попиту знижує актуальність цінового чинника; 2-В сприяння розвитку ринку авто з пробігом; 4-А,С просування гібридних авто на ринку; 5-А,В можливість залучати кращих працівників через високу престижність бренду	1,2-А,В,Е оперативна переорієнтація логістичних потоків 1,3-С акцент на базових комплектаціях 4-Д вихід на ринок електроавтомобілів; 5-С,Д сприяння розвитку людського капіталу

Примітки: самостійна розробка автора.

З іншого боку, слабкі сторони, такі як висока вартість автомобілів, руйнування традиційних каналів постачання авто, погіршення матеріального становища населення, недооцінка ринку електроавтомобілів та людський фактор, можуть бути врегульовані шляхом стратегій, таких як оперативна переорієнтація логістичних потоків, акцент на базових комплектаціях

автомобілів, вихід на ринок електроавтомобілів та сприяння розвитку людського капіталу.

Загрози для компанії включають валютні ризики, переорієнтацію логістики, ускладнення ситуації в сегменті преміум автомобілів, зростання конкурентного тиску та невизначеність політики щодо імпорту автомобілів. Щоб зменшити вплив цих загроз, можна впроваджувати стратегії, такі як співпраця з банками для пом'якшення валютних коливань, зміна асортиментної політики, просування ідеї надійності автомобілів, популяризація автомобілів як надійних і якісних, а також акцент на базових комплектаціях та сприяння розвитку людського капіталу.

Таким чином, ТОВ «Кристал Моторс» має великий потенціал для розвитку, оскільки використовує можливості, такі як зростання ринків нових і вживаних автомобілів, активізація гібридних технологій та попит на надійні та енергоефективні автомобілі. Цьому сприяють її сильні сторони, такі як інноваційність, високий рівень надійності і широкий асортимент продукції. Виявлення слабких сторін, в свою чергу, дозволяє виявляти можливості для вдосконалення, що передбачає оперативну переорієнтацію логістичних потоків, акцентування на базових комплектаціях автомобілів, вихід на ринок електроавтомобілів тощо. У той же час, компанія повинна управляти загрозами, такими як валютні ризики, конкурентний тиск та політична нестабільність, шляхом впровадження відповідних стратегій, таких як співпраця з банками, зміна асортиментної політики та просування ідеї надійності і якості.

3.2. Напрями удосконалення бізнес-процесів підприємства на засадах реінжинірингу

Оцінка стратегічної позиції, аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз функціонуванню ТОВ «Кристал-Моторс» виявила

ключові фактори, які визначають основні напрями розвитку підприємства. Ці процеси вимагають чіткої ідентифікації та систематизації, і у випадку необхідності може бути використаний один із методів реінжинірингу. Важливо встановити чіткі критерії змін та мати можливість виміряти та оцінювати досягнення бажаного кінцевого результату.

Головні бізнес-процеси, «які потребують удосконалення в ТОВ «Кристал-Моторс», включають формування стійкості до економічних криз і зниження купівельної спроможності населення, удосконалення логістики постачання через ускладнення доставки автомобілів через порти країн Східної Європи, управління ризиками, зокрема валютними та регулюючими, і утримання постійних клієнтів після завершення терміну гарантійного обслуговування. Запропоновано ряд заходів для вирішення цих проблем, включаючи активізацію діяльності у сегменті автомобілів із пробігом, оптимізацію системи доставки та систему гнучкого реагування на валютні коливання, а також активну пропаганду цінностей бренду Тойота для утримання постійних клієнтів» [44].

Управління оптимізацією бізнес-процесів підприємств включає в себе вивчення та аналіз методичного базису для вдосконалення функцій та ефективності внутрішніх операцій. Цей підхід заснований на системному вивченні різних аспектів діяльності компанії з метою виявлення слабких місць, вдосконалення робочих процесів та максимізації результативності. Аналітики спрямовані на ідентифікацію ефективних стратегій, які можуть включати в себе оптимізацію ресурсів, впровадження новітніх технологій, покращення комунікації між підрозділами та збільшення загальної продуктивності. Використання методичного базису дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в економічному середовищі, вдосконалювати свої процеси та підтримувати стійкість у конкурентному бізнес-середовищі. Основні методичні підходи, що використовуються при вдосконаленні бізнес-процесів і їх характеристику подано в табл. 3.3.

**Методичні підходами, що використовуються при вдосконаленні
бізнес-процесів**

Назва підходу	Характеристика
Метод швидкого аналізу	визначається своєю спрямованістю на оперативне виявлення та вирішення проблем у бізнес-процесах. Використовуючи цей підхід, команди можуть швидко визначати невідповідності, знаходити резерви для оптимізації та впроваджувати невеликі зміни.
Структуризація функції якості	передбачає визначення ключових аспектів функціонування бізнес-процесу та їх ієрархічне упорядкування. Цей метод дозволяє докладно розібратися в деталях функціонування та виявити області для подальшої оптимізації
Перепроєктування бізнес-процесів	включає в себе повний аналіз та переосмислення екзистуючих процесів з метою досягнення суттєвих змін. Цей метод передбачає радикальне переформатування бізнес-процесів для досягнення оптимальних результатів
Ідеалізація бізнес-процесів	спрямована на розгляд ідеального стану, в якому процес працює оптимально та без зайвих витрат. Цей метод дозволяє визначити ідеальні стандарти та визначити шляхи для їх досягнення
Бенчмаркінг	включає в себе порівняння власних бізнес-процесів з кращими практиками в галузі чи інших відомих компаній для виявлення можливостей для удосконалення
Реінжиніринг	орієнтований на радикальну перебудову бізнес-процесів та застосування нових підходів, технологій та організаційних змін для досягнення суттєвих поліпшень

Таким чином, вдосконалення бізнес-процесів на підприємствах базується на різноманітних методичних підходах, які охоплюють метод швидкого аналізу, структуризації функції якості, перепроєктування бізнес-процесів, їх ідеалізацію, бенчмаркінг та реінжиніринг. Усі ці методи дозволяють не лише виявляти слабкі місця, але й розробляти стратегії для оптимізації та вдосконалення бізнес-процесів.

Реінжиніринг є одним з найбільш популярних методів удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах через свою фундаментальну та радикальну спрямованість на перетворення. Цей метод передбачає не просто модифікації чи корекції існуючих процесів, але повну перебудову їх заново, враховуючи нові стратегічні цілі та інноваційні підходи.

Реінжиніринг спрямований на зміну парадигми діяльності підприємства та розрив з традиційними методами, надаючи можливість досягти значущих покращень ефективності та результативності. Він акцентує на переосмисленні та оптимізації ключових бізнес-процесів з використанням інноваційних технологій та стратегій. Реінжиніринг може бути особливо корисним у сучасному швидкозмінюваному бізнес-середовищі, де вимагається адаптивність та готовність до трансформацій для досягнення конкурентних переваг.

Процеси управління охоплюють планування, розробку, впровадження і контролінг господарських операцій, включаючи продажі, автосервіс, закупівлю, логістику, надання послуг та обслуговування. З огляду на стратегічну позицію компанії, реінжиніринг може оптимізувати кожен з цих бізнес-процесів. Проекти, які використовують «клаптиковий» реінжиніринг, включають економічні інструменти, такі як організація, що навчається, шість Сигм, система індикаторів ведення бізнесу, процесно-орієнтоване управління собівартістю та реінжиніринг бізнес-процесів. Ці інструменти застосовуються для незначних радикальних змін у функціонуванні бізнес-процесів і включають методика «Організація, що навчається» для навчання бізнес-команд, «Шість Сигм» для ліквідації відхилень та помилок, «Система індикаторів ведення бізнесу» для індикативного планування та «Процесно-орієнтоване управління собівартістю» для визначення витратності перепроєктування бізнес-процесів. Також використовується «Реінжиніринг бізнес-процесів» для радикальної зміни організаційної структури та функціонального наповнення.

Проекти з використанням структурного реінжинірингу використовують економічні інструменти, такі як управління ключовими бізнес-компетенціями, процесно-орієнтоване управління собівартістю, система індикаторів ведення бізнесу та реінжиніринг бізнес-процесів, для структурної реорганізації бізнес-процесів. Нарешті, проекти, які використовують комплексний реінжиніринг, використовують інструменти, такі як

бенчмаркінг, ISO 9000:2000, тотальне управління якістю (TQM), процесно-орієнтоване управління собівартістю, система індикаторів ведення бізнесу та реінжиніринг бізнес-процесів, для комплексної радикальної зміни у діяльності підприємства.

Етапи удосконалення бізнес-процесів на засадах реінжинірингу наведено на рис. 3.1

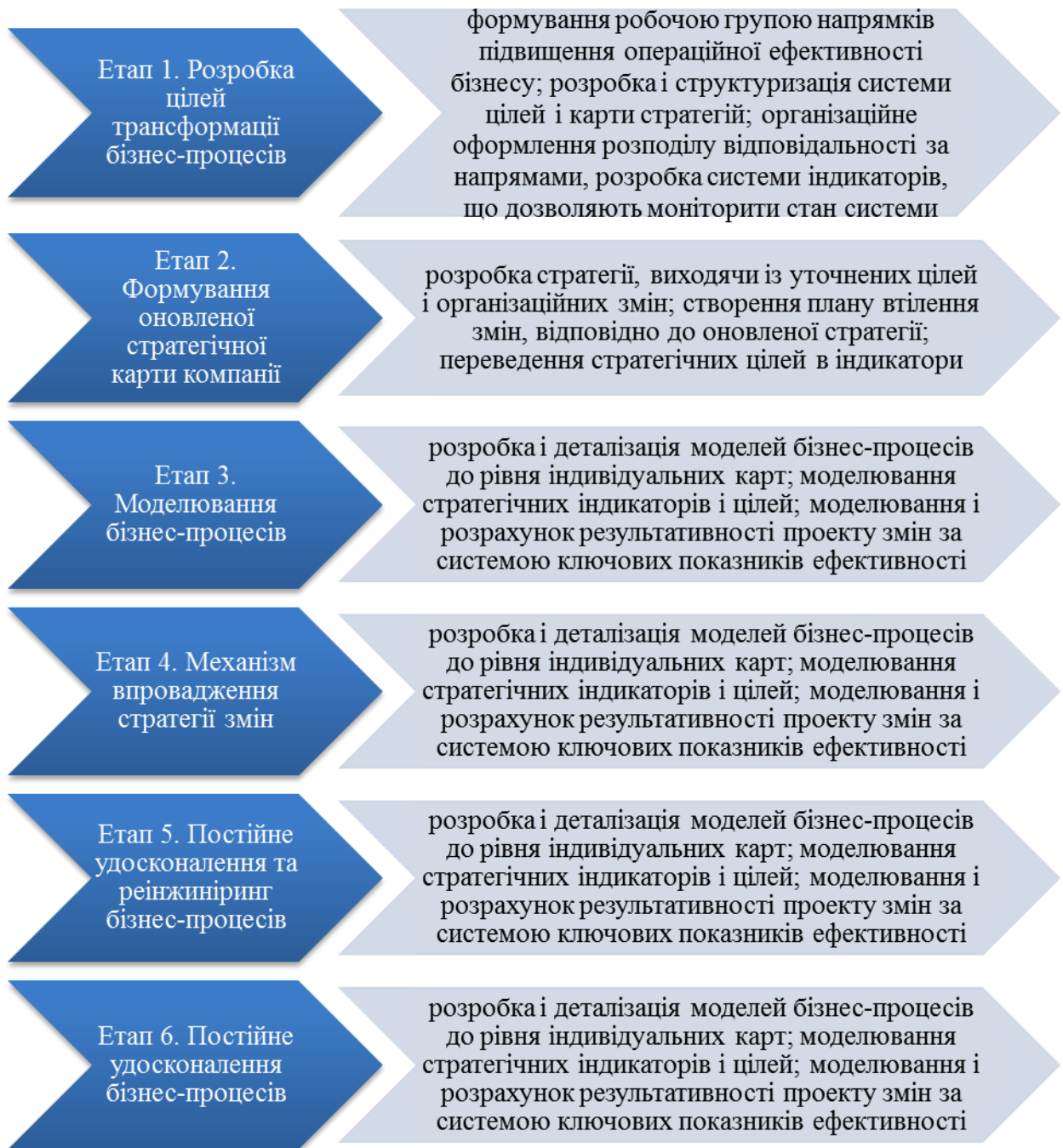


Рис. 3.1. Етапи оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Кристал-Моторс» на засадах реінжинірингу

Примітки: сформовано автором на основі [27].

Послідовність удосконалення бізнес-процесів є завданням зі складною структурою, для вирішення якого необхідно застосовувати комплексні рішення. Важливо правильно визначити та ретельно вивчити цілі, моделювати бізнес-процеси відповідно до умов, розробити та впровадити чітку стратегію змін, а також забезпечити постійне удосконалення бізнес-процесів на новій стратегічній основі. Виконання цієї послідовності дозволить вирішити основні проблеми ТОВ «Кристал-Моторс», такі як покращення логістики постачання запчастин, удосконалення системи управління та підвищення ефективності господарювання.

Аналіз етапів управління змінами, заснованих на сучасних принципах теорії управління економічними системами, а також огляд проектів удосконалення та радикального перепроєктування бізнес-процесів, допомагають структурувати етапи реінжинірингу у чітку та послідовну модель. Підготовчий етап, розробка критеріїв та індикаторів результативності проектів трансформації підприємств, які відображають очікування керівництва, є важливими елементами впровадження трансформаційних змін. Ключові фактори успіху в реінжинірингу бізнес-процесів включають активну участь керівників компанії в трансформаційних змінах, користування послуг консалтингових фірм, і розуміння необхідності підтримки змін персоналом.

До інших «ключових факторів успіху можна віднести отримання практичних навичок учасниками команд бізнес-процесів, формування ефективних команд та власників бізнес-процесів, виділення фінансового ресурсу для стимулювання власників і команд бізнес-процесів, формування корпоративної культури, орієнтованої на радикальне перепроєктування, а також створення системи моніторингу та коректування змін у компанії. Результати дослідження підтверджують необхідність подальшого впровадження радикального перепроєктування бізнес-процесів в ТОВ «Кристал-Моторс», оскільки це сприятиме зменшенню часу на обробку інформації, підвищенню якості управлінських рішень та оптимізації

фінансових витрат на реалізацію проектів змін» [27]. Задачі удосконалення бізнес-процесів, здійснювані через реінжиніринг, передбачають радикальне підвищення вартості, конкурентоспроможності, прибутковості та ефективності компанії, використовуючи такі інструменти як аналіз бізнес-процесів, опис бізнес-процесів, бізнес-аналітика, сервісно-орієнтована архітектура, управління відповідністю, управління ланцюгом замовлень.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження напрямів і методів удосконалення бізнес-процесів на підприємстві дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Оптимальне функціонування підприємства, такого як ТОВ «Кристал-Моторс», визначається впливом різноманітних зовнішніх чинників макро- і мікросередовища. Фактори політичної нестабільності, економічної концентрації ринку, соціально-економічних та технологічних змін, юридичних обмежень і екологічних викликів суттєво впливають на стратегічне планування та функціонування компанії. Застосування PESTLE-аналізу дозволяє систематично вивчати ці чинники, ідентифікувати ризики та можливості, що впливають на бізнес-процеси. Результати аналізу становлять основу для стратегічного планування, дозволяючи підприємству ефективно управляти ризиками, адаптуватися до змін у середовищі та приймати обґрунтовані рішення. Ретельний огляд політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, юридичних і екологічних аспектів дозволяє підприємству адекватно реагувати на зміни, підвищує його конкурентоспроможність та забезпечує стійкість у динамічному автомобільному ринку.

2. SWOT-аналіз є важливим інструментом для визначення стратегічної конкурентної позиції ТОВ «Кристал-Моторс». Цей аналіз дозволяє компанії оцінити свої внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Результати SWOT-аналізу служать основою для розробки стратегій, спрямованих на покращення бізнес-процесів та

досягнення стратегічних цілей. Інструмент також допомагає визначити пріоритети, виявити можливості для розвитку та зменшити вплив загроз. Аналізуючи матрицю SWOT для ТОВ «Кристал-Моторс», можна визначити стратегії, які враховують сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Цей підхід дозволяє підприємству адаптувати свої бізнес-процеси, приймати обґрунтовані стратегічні рішення та забезпечувати стійкість у конкурентному середовищі.

3. Удосконалення бізнес-процесів передбачає формування стійкості до економічних криз, поліпшення логістики, управління ризиками та утримання клієнтів. Запропоновані заходи охоплюють активізацію в сегменті ринку авто з пробігом, оптимізацію постачання, а також стратегії управління ризиками та збереження клієнтів. Управління оптимізацією бізнес-процесів включає в себе використання різних методів, таких як швидкий аналіз, структуризація функції якості, перепроєктування, ідеалізація, бенчмаркінг та реінжиніринг. Ці методи спрямовані на ідентифікацію слабких місць та розробку стратегій для оптимізації та підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.

4. Реінжиніринг володіє значним потенціалом з удосконалення і розвитку бізнес-процесів на підприємстві. Він не обмежується лише модифікацією існуючих процесів, але передбачає повну їхню перебудову з урахуванням нових стратегічних цілей та інновацій і фокусується на переосмисленні та оптимізації ключових бізнес-процесів з використанням інноваційних технологій та стратегій. Процес управління охоплює різні аспекти, включаючи планування, розробку, впровадження і контроль господарських операцій. Реінжиніринг може оптимізувати кожен з цих бізнес-процесів, використовуючи такі інструменти, як «клаптиковий» реінжиніринг, структурний реінжиніринг та комплексний реінжиніринг.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження управління бізнес-процесами дозволило сформулювати наступні висновки щодо можливості їх удосконалення:

1. Концепція бізнес-процесів визначає їх як послідовність етапів, що включають різні операції протягом життєвого циклу організації. Ці процеси формують замкнутий цикл, що включає в себе вхідні дані, етапи трансформації та обслуговування, і вихідні результати. Метою процесного підходу в бізнесі є узгодження та об'єднання функцій менеджменту в єдиний послідовний механізм, з фокусом на плануванні, регламентуванні та оптимізації для досягнення максимальної координації процесів в просторі і часі. Головною метою застосування процесного підходу в управлінні є скорочення часу виконання операцій і підвищення ефективності.

2. З огляду на різноманітність в підходах до класифікації бізнес-процесів у науковій та експертній літературі, основна категоризація виділяє чотири ключові сфери, а саме: основні, управлінські, забезпечувальні і процеси розвитку. Інші підходи розподіляють бізнес-процеси залежно від різних ознак, що дозволяє групувати їх інструментарієм управління відповідно до завдань, етапів життєвого циклу підприємства та рівня формалізації та регламентування. Кожен підхід до класифікації визначає унікальний перелік відповідальностей і функцій, забезпечуючи їх узгодженість через цикл управління бізнес-процесами, що включає етапи планування, виконання, контролю, коригування та моделювання. Однак ключовою проблемою є складності прийняття рішень в межах кожного бізнес-процесу через велику ресурсозатратність моніторингу подій та регулювання їх впливу.

3. ТОВ «Кристал-Моторс» є офіційним дилером Toyota в Тернопільській області та успішно працює понад 15 років. Компанія спеціалізується на автосервісних послугах, продажу та обслуговуванні автомобілів Toyota, а також продажу запасних частин і аксесуарів. Основним напрямком її діяльності є продаж преміум-автомобілів, автосервіс та торгівля

запчастинами. Хоча компанія зазнає фінансових коливань через геополітичні події та економічні труднощі, вона продовжує адаптуватися до змін у структурі продажів, підтримуючи конкурентоспроможність. Ключові бізнес-процеси, які забезпечує підприємство, включають продаж автомобілів, сервісне обслуговування та продаж запчастин, крім цього компанія розширює свою діяльність, впроваджуючи викуп автомобілів із пробігом для обміну на нові. Незважаючи на зміни в ринкових умовах, продаж нових автомобілів залишається ключовим джерелом фінансових потоків компанії, навіть при виявленні зменшення кількості та вартості реалізованих автомобілів у 2022 році порівняно з попереднім роком.

4. ТОВ «Кристал-Моторс» пропонує широкий спектр автосервісних послуг, включаючи технічне обслуговування, ремонт, відновлення та гарантійний ремонт, з використанням оригінальних запчастин. Її конкурентною перевагою є гарантійний ремонт та розширена програма допомоги в дорозі для власників автомобілів Toyota. Однак показники обсягу автосервісних послуг та реалізації автозапчастин зазнали деякого зменшення в 2022 році, що пов'язане з погіршенням ситуації на автомобільному ринку. Аналіз фінансової стійкості свідчить про загальне погіршення ключових показників, зокрема автономії, незалежності та фінансової стійкості підприємства. Оцінка ефективності також виявила комплексні проблеми та ризики в різних сферах діяльності. Економічна діяльність ТОВ «Кристал Моторс» відзначається сумішшю позитивних та негативних тенденцій. Щоб адаптуватися до нових умов, підприємство повинно впроваджувати складні бізнес-процеси, враховуючи ускладнену логістику, підвищені ризики безпеки і безперервної діяльності, а також труднощі з отриманням фінансових і людських ресурсів.

5. Оптимальне функціонування ТОВ «Кристал-Моторс» залежить від урахування різноманітних зовнішніх чинників макро- і мікросередовища. Фактори, такі як політична нестабільність, економічна концентрація ринку, соціально-економічні та технологічні зміни, юридичні обмеження і

екологічні виклики, суттєво впливають на стратегічне планування та функціонування компанії. Застосування інструментів PESTLE-аналізу дозволяє систематично вивчати ці чинники, ідентифікувати ризики та можливості, що впливають на бізнес-процеси. Результати аналізу становлять основу для стратегічного планування, що дозволяє підприємству ефективно управляти ризиками, адаптуватися до змін у середовищі та приймати обґрунтовані рішення. Додатково, SWOT-аналіз допомагає визначити стратегічну конкурентну позицію компанії, оцінити її внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Результати SWOT-аналізу служать основою для розробки стратегій, спрямованих на покращення бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей, сприяючи адаптації підприємства до змін у конкурентному середовищі.

6. Удосконалення бізнес-процесів у ТОВ передбачає вжиття комплексу заходів для забезпечення стійкості до економічних криз, вдосконалення логістики, управління ризиками та утримання клієнтів. Управління оптимізацією бізнес-процесів включає в себе використання різних методів, таких як швидкий аналіз, структуризація функції якості, перепроєктування, ідеалізація, бенчмаркінг та реінжиніринг. Реінжиніринг, який передбачає повну перебудову бізнес-процесів з урахуванням нових стратегічних цілей та інновацій, має великий потенціал для удосконалення і розвитку підприємства. Цей підхід фокусується на переосмисленні та оптимізації ключових бізнес-процесів, використовуючи інноваційні технології та стратегії управління. Реінжиніринг, застосований до різних аспектів управління, включаючи планування, розробку, впровадження і контроль господарських операцій, може оптимізувати їх ефективність, використовуючи різні методи, такі як «клаптиковий» реінжиніринг, структурний реінжиніринг та комплексний реінжиніринг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бірта Г.О., Бургу Ю.Г., Ткаченко А.С., Флока Л.В., Рачинська З.П., Товарознавча характеристика продукції тваринництва з основами технології. Навчальний посібник. 2022. 209 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. К. : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
3. Бойчик І., Стахурська С. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. Інноваційна економіка, 2023. № 2 [94]. С. 49-58.
4. Бойчик І., Стахурська С. Підходи до оцінювання ефективності управління нетрадиційними об'єктами інтелектуальної власності молокопереробних підприємств. Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень. Матеріали IV Міжнародної наукової конференції, м. Хмельницький, 21 липня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця : Європейська наукова платформа , 2023. 208 с. С. 64-67. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conferenceproceeding/article/view/672/683>
5. Бойчик І.М. Удосконалення брендингу як основа формування вартості суб'єкта господарювання Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 24. Част.1. С.83-87. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_24(1)_19)
6. Бондаренко В. М., Поліщук І. І., Шарко В. В. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ. 2016. 224 с.
7. Волошин Р.В. Місце інтелектуального потенціалу у трансформації ринку праці в умовах Індустрії 4.0. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 4(15), 2023. С. 8-14. URL: 10.30857/2786-5398.2023.4.
8. Волошин Р.В. Подолання розриву між сектором вищої освіти і ринком праці як фактор реалізації інтелектуального потенціалу. Інститут

бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. № 1-2 (2023). С. 19-27. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/569/0>

9. Волошин Р.В. Розвиток трудового потенціалу в умовах інтелектуалізації праці. Економічний дискурс. 2023. Вип 1-2. С. 7-14.

10. Волошина С.В. Програмні вимоги до розвитку теорії людського капіталу як бази глобальної концепції людського розвитку. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 5. С. 39–41.

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

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

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

14. 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>

15. Іванечко Н. Р., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг : навч. посіб. Тернопіль : ЗУНУ. 2021. 180 с.

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

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

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

19. 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.

20. 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.

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

22. 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>

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

24. 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.

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

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

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

28. Птащенко О. В. Transformation of the global economic space in the present. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2018. Вип. 4 (245). С. 14–18

29. Птащенко О.В. Рейтингування трудового потенціалу в умовах глобалізації. Науковий фаховий журнал «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, Серія «Економічні науки». Київ, КНУТД, 2018. № 5 (127), 2018. С. 111-119

30. Птащенко О.В. Ranking as an effective tool for quality assurance of labor potential. Науковий фаховий журнал «Менеджмент» Київського національного університету технологій та дизайну. 2018. Issue 2 (28). С. 87-98

31. Птащенко О.В. Формування маркетингової підтримки товарної інноваційної політики. Бізнес-інформ. Випуск №7. Харків, ХНЕУ, 2012. С. 221-223

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

33. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка. 2020. 347 с.

34. Собко О. Інтелектуальний капітал і креація вартості підприємства : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2016. 444 с.

35. Собко О. М., Бойчик І. М., Крисоватий І. А., Смерека С.Б. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 2. С.7-16. URL: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi1u4-un438AhVGgosKHRnzCXQQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econ.a.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1991%2F6565657076&usg=AOvVaw35i3LkABfp_1M5trkgNACR

36. Собко О. М., Стахурська С.В. Механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємства. Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 11th International scientific and

practical conference. CPN Publishing Group. Osaka, Japan. 2023. Pp. 243-246.
URL: <https://sci-conf.com.ua/xi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-science-and-technology-problems-prospects-and-innovations-3-5-08-2023-osaka-yaponiya-arhiv/>

37. Собко О., Крисоватий І.А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. Вісник економіки. 2021. № 3. С. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>

38. Собко О.М. Креація вартості інтелектуального капіталу підприємства як сфера формування конкурентних переваг. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 4. С. 120-128.

39. Собко О.М., Крисоватий І.А. Оцінювання впливу інтелектуального потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. Економічний аналіз. 2021. Том 31. № 2. С. 62–69.

40. Собко О.М., Стахурська С.Б. Оцінювання ефективності управління інтелектуальним потенціалом молокопереробних підприємств. Економічний аналіз, 2023. № 1. Том. 33. С. 323-330. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.323>

41. Собко О.М., Стахурська С.Б. Розвиток інтелектуального потенціалу підприємства в умовах сучасних змін. Економічний аналіз, 2023. № 2. С. 194-201. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/5708/6565657249>

42. Собко О.М., Стахурська С.В. Оцінювання управління інтелектуальним потенціалом вітчизняних молокопереробних підприємств. Сімдесят сьомі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Львів, Україна – м. Переворськ, Польща, 18-19 липня 2023 р.) / редкол. : О. Патряк та ін.; ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. Львів: ФО-П Шпак В.Б. 111 с. ISSN 2522-963X

43. Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. Маркетинг : навчальний посібник. К.: “НВП “Інтерсервіс”. 2018. 216 с.
44. 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.
45. Тіхосова Г. А., Вербицький О. М., Калінський Є. О. Митний контроль та експертиза товарів : навч. посіб. Херсон : ОЛДІ-плюс, 2019. 311 с.
46. Турченко М. О., Швець М. Д., Кірічок О. Г., Кристопчук М. Є. Планування діяльності автотранспортного підприємства. Рівне : НУВГП, 2017. 367 с.
47. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Чубакова А. А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 53. 2020. С. 129-134.
48. 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>.
49. 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.
50. 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>.
51. «Тойота» в Україні. URL : <https://www.toyota.ua/world-of-toyota/toyota-in-ukraine/index.json>.
52. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, 1993. 337 p.

53. Drucker P. F. Encyclopedia of Management.: Trans. from English. 2004. M. : Williams Publishing House, 432 p.
54. Hammer M., Champy, J. Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution, a. Zondervan. 2009.
55. 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).
56. Porter M. E. On competition. Harvard Business Press, 2008.
57. Total Quality Management (TQM) Changes and 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