

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління бізнес-процесами на підприємстві»
(за матеріалами ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА
КОРПОРАЦІЯ» Філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ», м. Київ)

Студентки 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Сатко
Сергія Сергійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Хмурова
Вікторія Валентинівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	3
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Сутність бізнес-процесів	5
1.2. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ	17
«УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» Філія	
«АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ»	
2.1. Аналітичний огляд ринку діяльності підприємства	21
2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства	21
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-	26
ПРОЦЕСАМИ НА ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА	
КОРПОРАЦІЯ» Філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ»	32
3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві	32
3.2. Ефективність запропонованих заходів з вдосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

В умовах сучасної економіки актуальним стає швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Конкурентоспроможними виявляються підприємства, яким вдається скоротити витрати і підвищити ефективність роботи. Для підприємств, які бажають зберегти конкурентоспроможність на ринку, першорядне значення має вдосконалення бізнес-процесів. Причому останнім часом цей аспект висувається на перший план.

Управління бізнес-процесами є досить новим процесом для підприємств України. У цьому зв'язку набуває *актуальності* проблема управління бізнес-процесами з метою посилення позицій в конкурентному середовищі.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення методів управління бізнес-процесами.

Для досягнення поставленої мети було поставлено такі *завдання*:

- провести теоретичного аналізу для визначення сутності бізнес-процесів;
 - виявити сучасні підходи до управління бізнес-процесами;
 - провести аналітичний огляд ринку діяльності підприємства;
 - провести оцінку ефективності діяльності підприємства
- ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» Філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ»;
- провести обґрунтування напрямів вдосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» Філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ»;
 - оцінити ефективності запропонованих заходів з вдосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві.

Об'єкт дослідження – бізнес-процеси на підприємстві.

Предмет дослідження – діяльність підприємств по управлінню бізнес-

процесами.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння, статистичного аналізу, системного підходу, формалізації.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі та нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління фінансовою стійкістю, статистичні дані, а також звітність підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в у розробці заходів щодо управління бізнес-процесами на ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» Філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ».

Практична цінність результатів дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі наведено пропозиції щодо удосконалення системи управління якістю на підприємстві в межах, що представляють практичний інтерес для ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» Філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ» та будуть прийняті для впровадження у його подальшій діяльності.

Апробація результатів знайшла своє відображення в опублікуванні статті «Основні підходи до бізнес-процесів» у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ (Додаток А).

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 51 сторінка, ілюстрованих 7 таблицями, 15 рисунками. Список використаних джерел складається з 51 найменування. Робота містить 3 додатки, викладені на 5 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність бізнес-процесів

Бізнес-процеси підприємства – цей термін на сьогодні не має єдиного визначення. У багатьох варіантах цього терміну сутність істотно розмито, що призводить до плутанини навіть в рамках одного підприємства. Якщо звернути увагу на сам термін «бізнес-процеси це ...», то скільки авторів книг по бізнес-процесам, приблизно стільки і термінів. Отже, що таке бізнес-процеси – це певна ділянка роботи, для якого характерна наявність чотирьох ознак.

Бізнес-процес це:

- послідовність дій (співробітника, співробітників або автоматизованих систем);
- перетворення чого-небудь (інформації, фізичного ресурсу);
- циклічність (періодичність виконання певної (типової) послідовності);
- відтворюваність (повторюваність – отримання заздалегідь заданого результату) [2, с. 8; 8, с. 45; 22, с. 23; 44, с. 11; 50, с. 36; 51, с. 12].

Бізнес-процес завжди відбувається за участю людини. Якщо дії виконуються автоматичною системою або програмою, це вже не бізнес, а технологічний процес або специфікація. І тоді в силу вступають дещо інші стандарти, методи опису і особливості реалізації. У бізнес-процесі завжди задіяні кілька людей в явній або неявній формі [32, с. 20; 35, с.401; 48,с.20].

В даний час існує безліч визначень поняття «бізнес-процес». Всі вони описують бізнес процес з різних точок зору. Термін «бізнес-процес» складається з двох понять: бізнес і процес. Давенпорт Т. дає наступне визначення елементу процес: «... деяка логічна послідовність, пов'язаних дій,

які перетворюють вхід в результати або вихід» [43, с. 74]. Додамо до визначення процес визначення бізнес, щоб знайти відміну бізнес-процесу від інших процесів, що йдуть на підприємстві. Поняття «бізнес-процес» можна визначити по-різному. Але використовуючи визначення Ерікссона можна сказати наступне: «Бізнес-процес – це: ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично і віртуально) з метою досягнення певних результатів або продукції для задоволення внутрішніх і зовнішніх споживачів» [46, с. 24].

Таким чином, очевидно, що будь-який процес є впорядкованою послідовністю виконання будь-яких дій, функцій, операцій по перетворенню «входу» (дані, матеріали та ін.) у «вихід» (продукт, послуга тощо). Однак відмінною рисою бізнес-процесу від простого процесу є його бізнес-спрямованість, тобто він відбиває будь-яку господарську діяльність (результатом якої зазвичай є отримання прибутку).

Іншим з підходів до визначення бізнес-процесів в організації є метод ланцюжка цінностей, запропонований М. Портером і В. Міллером: «Сутність, обумовлена через точки входу і виходу, інтерфейси і організаційні дії, частково включають дії споживача послуг (товарів в яких відбувається нарощування вартості виробленої послуги / товару)» [49, с. 37].

Спираючись на погляди вчених, можна уточнити поняття бізнес-процес. Бізнес-процес є системним замкненим процесом [13, с. 35], що представляє собою потік роботи (за визначенням М. Хаммером, Д. Чампі) [42, с. 122]. Цей процес має початок («вхід»), певну кількість стадій діяльності і результат роботи, одержуваний «на виході» (як вважають М. Хаммер, Дж. Чампі та ін.) [42, с. 66]. Разом з тим на додаток до точок зору Е.Е. Еюбов [10, с. 71] М. Робсона, Ф. Уллах можна вважати, що не всякий процес можна назвати бізнес-процесом, навіть якщо цей процес призводить до створення продукту, що представляє цінність для споживача (як вважають М. Хаммер, Дж. Чампі [42, с. 121]). Тому виробничу діяльність підприємства,

метою якої буде реалізація виробленого продукту, слід вважати бізнес-процесом, якщо в результаті продажу виробленої продукції підприємство отримає прибуток, так як метою створення будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку. Отже, можна припустити, що бізнес-процес являє собою сукупність видів діяльності підприємства, результатом яких буде отримання прибутку.

На основі проведено категорійного аналізу поняття бізнес-процес існує два підходи розуміння бізнес-процесу [2, 5, 9, 18, 22, 32-34, 44-48]:

1. Визначення на основі стандарту ISO серії 9000: бізнес-процес – стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що представляють цінність для споживача.

2. Прихильники ідеології наскрізних процесів визначають процес як цілеспрямовану послідовність операцій (робіт, процедур), що приводить до заданого результату.

Отже, бізнес-процес – це логічна послідовність дій людини (або кількох осіб) в колективі. Мета опису бізнес-процесу – аналіз і регламентація тих чи інших дій в колективі.

Основною задачею управління бізнес-процесами є адекватна та швидка перебудова взаємопов'язаних процесів в залежності від зміни параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Діяльність сучасного підприємства базується на складній системі взаємозв'язку проектів та процесів. Той чи інший проект, що реалізується на підприємстві, має бути вбудований в структуру тих бізнес процесів що працюють та використовувати їх для досягнення кінцевих цілей. В зв'язку з цим важливе значення в управлінні є впорядкування та оптимізація бізнес-процесів що існують з врахуванням вимог зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме це впливає на етап розвитку підприємства або навпаки. Визначимо можливі цілі та задачі що стоять перед менеджментом на кожному етапі розвитку [2 -4].

Етап 1: створення підприємства та освоєння ринку.

Основні задачі при організації управління:

- розробка чітко сформульованої стратегії розвитку підприємства з визначенням конкретних цілей та мотивів розвитку;
- визначення обов'язків та області відповідальності як окремих працівників, так і відділів та робочих груп;
- формування алгоритмів освіти та передачі навичок, знань та вмінь новим співробітникам на різних рівнях складності роботи, що виконується;
- аналіз ситуації участі в подальшому розвитку підприємства нових спеціалістів зовні, які мають особливі знання.

Основна ціль на даному етапі розвитку підприємства є створення впорядкованої та формалізованої системи управління, яка має бути прозора, зрозуміла та закріплена в нормативних документах. Таким чином, чіткий опис основних бізнес-процесів та стратегії підприємства дозволяє сфокусувати увагу керівництва на результатах діяльності підприємства. Розглядаючи бізнес-процес як сукупність дій для розв'язання поставленої задачі, а діяльність підприємства як сукупність бізнес-процесів, можна буде підвищити ефективність управління підприємством, враховуючи при цьому цілі, які ставить керівництво перед собою.

Етап 2: зростання підприємства.

При зростанні підприємства ефективність управління знижується, що обумовлено специфікою прийняття рішень, яка для розробки кращих варіантів потребує участі всіх керівників підрозділів та також для розв'язання задач середньої важкості - потребує участі вищого керівництва.

Основні задачі при організації управління:

- організація делегування повноважень керівника;
- збереження пропорцій між зростанням чисельності персоналу та ростом прибутків;
- пошук резервів зменшення собівартості через підвищення конкуренції;

- координація дій функціональних підрозділів на середньому рівні менеджменту.

Зазвичай розв'язання даних задач залежить від того настільки швидко підприємство зможе реорганізувати існуючу функціональну систему в систему управління що буде базуватись на процесному підході. Тим більше даний підхід буде актуальний в періоди зовнішньої нестабільності, коли одним з вагомих та визначних критеріїв системи управління буде швидкість прийняття рішень. Особливість процесного підходу полягає в тому, що він враховує результати діяльності підприємства та ця інформація використовується в управлінні бізнес-процесами, тобто основний акцент направлений на досягнення найбільшої ефективності роботи підприємства. На основі того, що навколо 80-85% операцій бізнес-процесів є повторювальними, для них складається випробувальний регламент дій. Таким чином, процес основної діяльності може бути побудований максимально ефективно, при цьому керівник включається в процес тільки при виникненні будь-яких нестандартних ситуацій або проблем. Виходячи з цього, можна говорити про систему діяльність підприємства, що проявляється в двох основних ефектах:

1) у зв'язку з тим, що структура управління базується на структурі існуючих на підприємстві бізнес-процесах, зменшується кількість рівнів управління та підпорядкування;

2) зростання ефективності управління за рахунок збільшення норм керованості, так як керуючий вплив в даному випадку направлено на координацію персоналу та включається в процес тільки при будь-яких порушеннях та відхиленнях від звичайної діяльності.

Для підприємств системі управління, яка базується на процесному підході, необхідно пройти ряд етапів (рис.1.1).

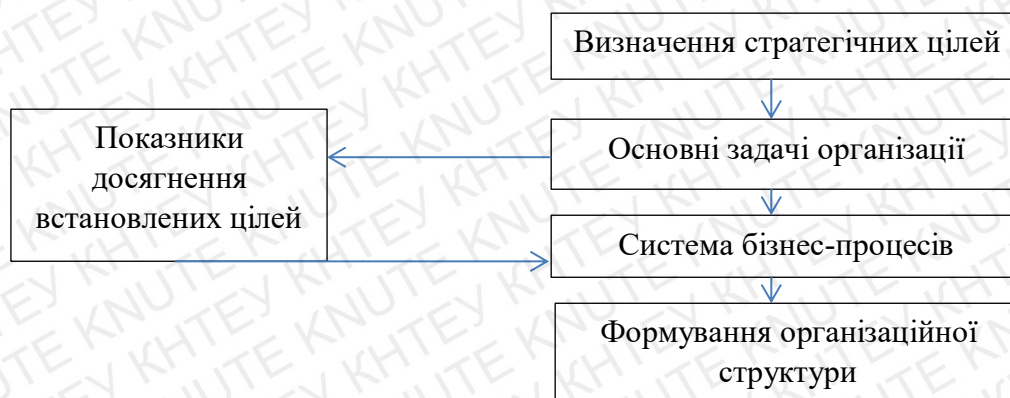


Рис. 1.1. Етапи проектування структури управління*

* побудовано автором на основі [2, 4, 7]

Виходячи з вищесказаного, є доцільним наступна схема процесного управління (рис. 1.2).

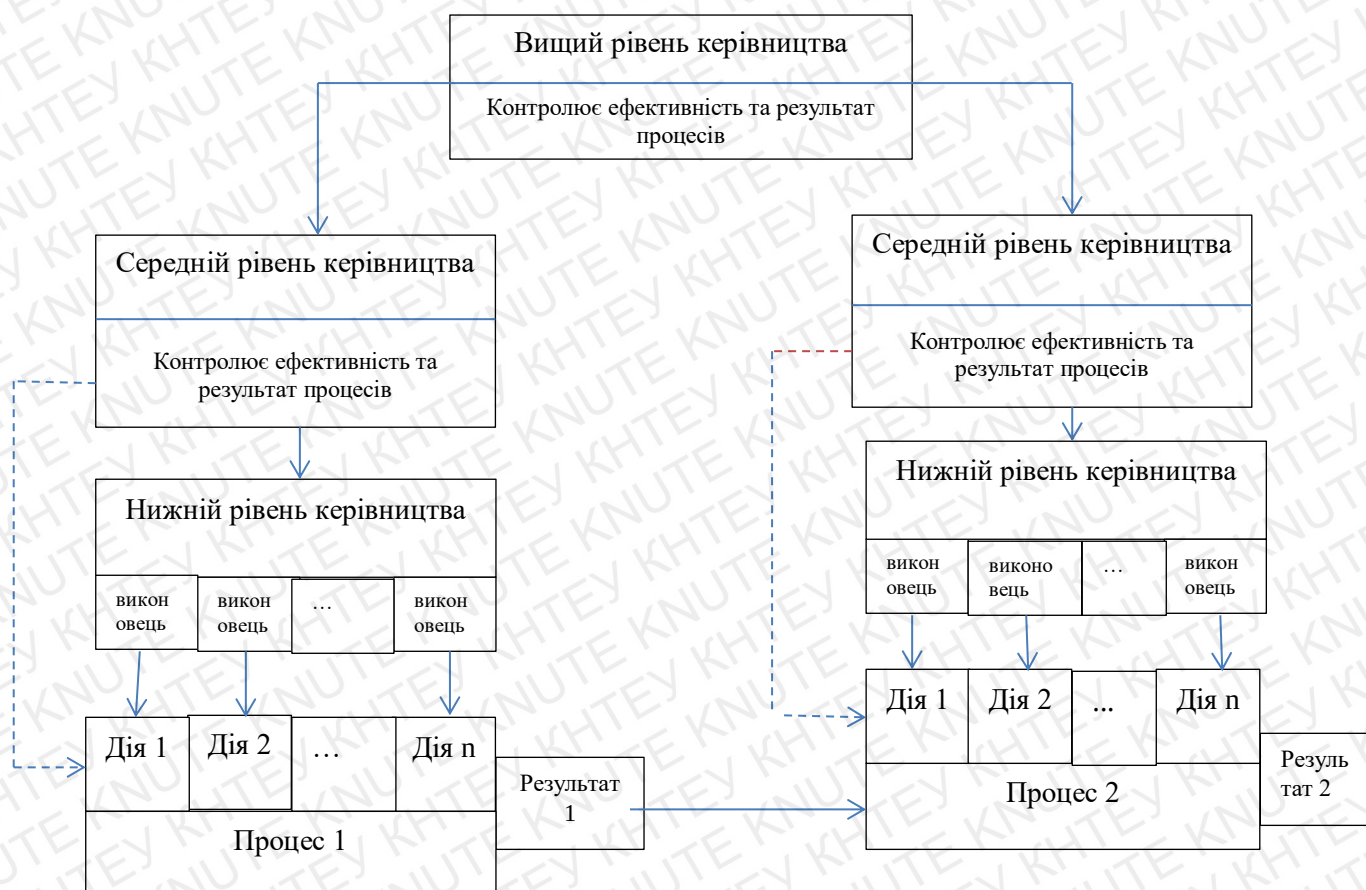


Рис. 1.2. Схема процесного управління

* побудовано автором на основі [2, 3, 4, 7, 27, 44-48]

Етап 3. Розвиток мережевої структури, відкриття нових представництв, філій.

При прийнятті рішень про відкриття нових філій варто враховувати готовність підприємства до перетворень. Аналіз готовності виконують за чотирма наступними рівнями: управлінському, фінансовому, маркетинговому та процесному.

Основні задачі при організації управління:

- розробка формалізованої технології відкриття нових підрозділів;
- організація контролю всіх аспектів діяльності підрозділів.

Основний акцент в розв'язанні цих задач полягає в тому, що для побудови мережевої структури необхідно перейти до процесного підходу (якщо це не було зроблено до цього), оскільки функціонально-ієрархічний принцип не зможе організувати діяльність найбільш ефективним та найменш витратним способом. Найбільш раціональне рішення полягає в перенесенні вже формалізованих бізнес-процесів, регламентація яких була виконана на другому етапі. Це дозволить розв'язати більшу частину організаційних питань, а також ефективно організувати управління підрозділами завдяки ступеню самостійності при прийнятті типових рішень з адаптації до зовнішнього середовища. При цьому найчастіше використовують три інструменти:

- модель управління підрозділами, що заснована на процесному підході та визначає міру самостійності філій;
- адаптивна структура, що відповідає вимогам зовнішнього середовища;
- розроблені в основному офісі документи та інструкції, що регулюють роботу мережі.

Таким чином, необхідно вирішити, як забезпечити високий рівень стандартизації окремих процесів при цьому залишає можливість філіям гнучко реагувати на зміни. З метою отримання переліку процесів що належать стандартизації використовують наступну схему (Додаток Б рис. Б. 1).

Виходячи з вищесказаного, можемо зробити висновок в тому, що для побудови ефективної структури мережевого підприємства потребує формування процесної системи управління, яка матиме чітке визначення повноважень та відповідальності між центрами та підрозділами. Також, варто визначити, що використання процесного підходу при побудові системи управління може використовувати на будь-якій стадії розвитку підприємства та надати вагомі результати. Тим не менш, вагомим залишається про правильний опис бізнес-процесів. Визначимо, в якому порядку доцільно формалізувати той чи інший процес на підприємстві. Першим шагом є визначення причини необхідності опису та оптимізації бізнес-процесів. Варто виділити наступні: зростання витрат, які не пропорційні зростанню прибутків підприємства; проблеми, пов'язані з виробництвом та обслуговування – невідповідність термінів, некоректне спілкування, тощо; відстоювання від конкурентів в якості, а також виведення на ринок нової продукції; необхідність підвищення прозорості та керованості підприємством; необхідність нововведень для подальшого розвитку підприємства [1, 3, 18-25, 51].

Наступний етап – визначення того на скільки та що необхідно покращити, які показники для цього використовуються, коли буде ясно, що мета буде досягнута. Після опису та визначення показників виникає необхідність оптимізації бізнес-процесів, яка вимагатиме серйозних змін, та потребує розробки програми по переходу на нові процеси. Така програма може включати в себе навчання персоналу, зміна інформаційної системи підприємства, модернізація інструментів, інфраструктури, тощо.

Також для опису бізнес-процесів рекомендовано використовувати один з трьох варіантів [2, 4, 7, 10, 12, 35, 44, 50]:

1. акцент направлений на опис системи, об'єктів та рівнів управління, встановлення взаємозв'язків між процесами на підприємстві;
2. акцент направлений на опис порядку дій, початкових та вихідних дій, а також визначення основних учасників процесу, матеріальних,

фінансових та документальних потоків;

3. виконання обох варіантів, при цьому спочатку виконується перший, потім другий.

Зазвичай виникають певні складнощі, серед них [6, 11, 14-17, 36, 40]:

- неможливість опису процесів «як є», зазвичай на таких підприємствах, де ще відсутнє процесне управління, тобто основні питання які необхідно вирішувати, в даному випадку, є створення ряду бізнес-процесів та стандартизація діяльності;
- потреба оптимізації діяльності підприємства, тобто визначення цільових показників, «вузьких місць» в роботі та процесах, виявлення зайвих витрат, тощо;
- не вміння оцінювати ризики, як внутрішні так і зовнішні.

Для того, щоб раціонально використовувати ресурси з метою побудови процесного управління на підприємстві рекомендовано наступні моменти:

- виділити основні критерії бізнес-процесів: цілі процесу, максимальний та мінімальний результат, показники, учасники, тощо;
- розробка дій (алгоритму) для досягнення поставлених цілей підприємства, визначення в даному алгоритмі роль бізнес-процесів;
- підбір для вибраних дій необхідних інструментів та методів.

Кожне з цих понять направляє дослідника на певний інструментарій моделювання процесів, відповідно IDEFO (рис. 1.4) і, наприклад, eEPC (рис. 1.5).

Досить важким в бізнес-процесі є визначення його меж. Межі входу бізнес-процесу передуює перша операція процесу, межа виходу наступна за його останньою операцією [2, с. 9]. Трапляється так, що більші труднощі викликає визначення тривалості бізнес-процесу. Фахівцям може бути неясно, чи вважати бізнес-процесом послідовність дій від отримання замовлення клієнта до продажу готового продукту, або бізнес-процес може обмежуватися лише кількома операціями всередині одного підрозділу.

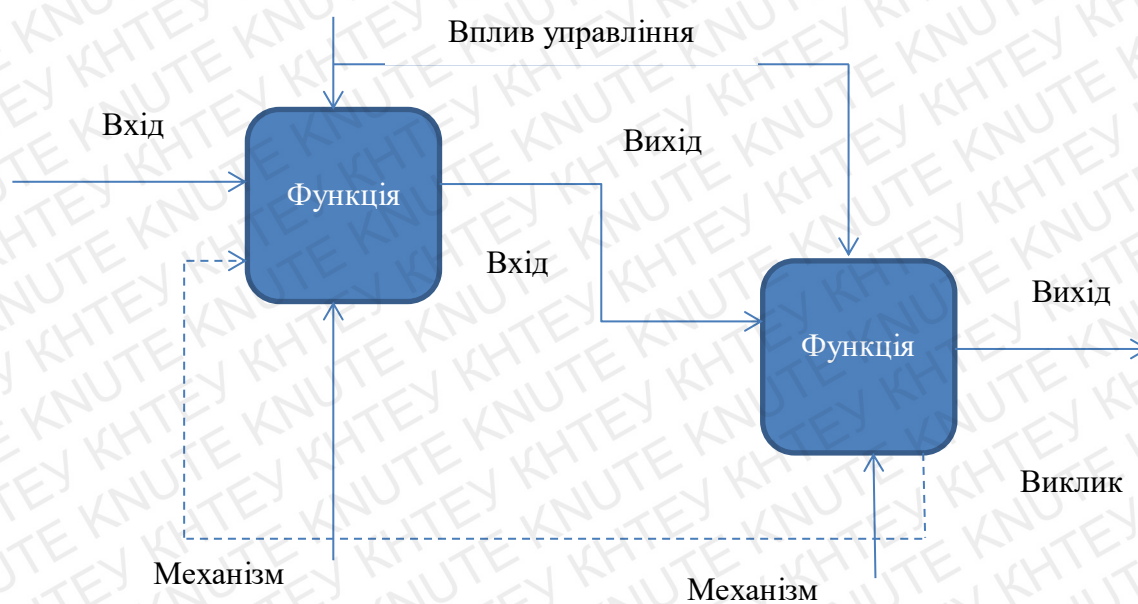


Рис. 1.4.Принцип побудови бізнес-процесів в стандарті IDEF0*

* побудовано автором на основі [2, 19, 44]

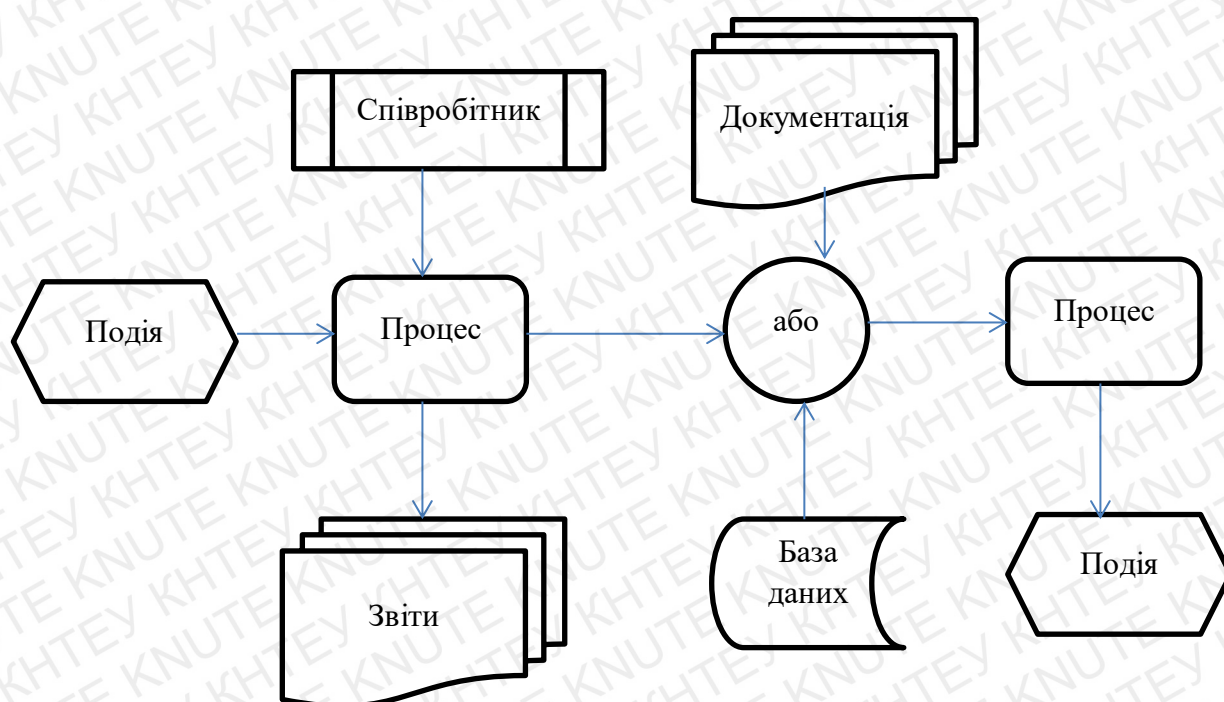


Рис. 1.5.Принцип побудови бізнес-процесів в стандарті , eEPC *

* побудовано автором на основі [16, 19, 37, 50]

Повернемось до визначення бізнес-процесу. Виходячи з нього – тривалість бізнес-процесу не має значення. Кожен бізнес-процес підприємства є елементом більш великого бізнес-процесу. Кожен елемент одного бізнес-процесу може бути елементом інших бізнес-процесів. Це визначається виходячи з точки зору розробника, або замовника процесу. При моделюванні бізнес-процесу кількість його елементів обмежується тільки лише розумними межами (до 20 рівнів декомпозиції) для читання моделі.

Але з іншого боку, існує класифікація бізнес-процесів, в якій вони об'єднані в групи [19-21, 28, 29, 39, 41, 51]:

- основні (це ті процеси, які додають нову якість продукції, послуг);
- допоміжні (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими ресурсами – тобто процеси, що формують інфраструктуру компанії);
- процеси управління.

За класифікацією Міжнародної розрахункової палати бенчмаркінгу (Internation Benchmarking Cleavinghouse), існує 13 груп бізнес-процесів таких, як [1, 4, 21, 48, 50]:

1. вивчення ринків і споживачів;
2. розширення уявлень і стратегії;
3. розробка товарів і послуг;
4. ринок і збут;
5. виробництво і доставка для виробничих організацій;
6. виробництво і доставка для організацій сфери послуг;
7. виставлення рахунку та обслуговування покупців;
8. створення і управління людськими ресурсами;
9. управління інформаційними ресурсами;
10. управління фінансовими і матеріальними ресурсами;
11. виконання програми з охорони навколишнього середовища;
12. управління зовнішніми зв'язками;
13. управління поліпшенням і змінами.

Помічено, що вітчизняний менеджер на прохання описати організацію малює організаційну схему, а західний – сукупність бізнес-процесів. Перш за все, опис процесу прискорює обмін інформацією і знижує ризики несвоєчасних і помилкових рішень і дій. При цьому, як було зазначено вище, описувати процес можна різними способами. В тому числі, в текстовому форматі. Такі описи використовуються, але з ними пов'язана значна невизначеність: різні люди розуміють слова по-різному. Перехід до наочної зображенні різко знижує цю невизначеність.

Крім того, сам процес малювання схеми дисциплінує і допомагає скласти схематичний опис з урахуванням всіх входів і виходів процесу, що створює умови для однозначного розуміння усіма зацікавленими людьми описів об'єктів, подій або дій.

У загальному вигляді управління процесом можна розглянути з точки зору циклу PDSA доктора Демінга (Plan - плануй, Do - роби, Check - перевіряй (або S, Study - вивчай), Act - дій, коректуй). Обов'язковий атрибут процесу – власник [22, 24, 48]. Він визначає і затверджує входні і вихідні дані, критерії оцінки процесу (4-5 показників), стверджує процес і несе відповідальність за його ефективність (результати), для чого має відповідними обов'язками, повноваженнями і ресурсами. Часто для процесу крім власника призначають також керівника, який визначає входні та вихідні дані, критерії оцінки процесу. Приймає рішення по процесу, несе відповідальність за своєчасність і якість реалізації процесу. У одного процесу може бути кілька керівників. Також у процесу є виконавці.

Важливий етап – призначення власників процесів. Одночасно з уточненням переліку процесів, на рівні директора і його заступників затверджується матриця відповідальності, в якій визначаються власники і керівники процесів. Після розробки матриці власники і керівники починають загальний опис процесів, за які вони несуть відповідальність.

1.2. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами

Управління бізнес-процесами відбувається шляхом опису процесів силами співробітників компанії або консультантами.

Опис бізнес-процесів виконують в графічному, табличному або текстовому вигляді. Перевагу краще віддавати графічного виду. Якщо говорити про формування документа, який зазвичай називають регламентом бізнес-процесу, то краще використовувати всі три формату.

Отже, опис бізнес-процесу починається з [1-4, 20-22, 35, 42] :

- визначення основного формату опису (графіка, таблиця, текст);
- якщо опис бізнес-процесів буде виконуватися у вигляді графічних моделей, необхідно вибрати нотацію (стандарт відображення) або нотації (для поділу процесів за рівнями деталізації);
- вибравши нотацію для опису бізнес-процесів, необхідно вибрати програму для опису бізнес-процесів;
- позначити межі описуваних процесів («від» і «до»);
- визначити хто буде описувати;
- визначити метод або методи збору інформації про процес (процесах).

Кожен з представлених пунктів має свої нюанси, які можуть істотно вплинути на час, ефективність і результативність роботи. Опис бізнес-процесів підприємства – це не настільки просте завдання, як багатьом здається на початку. Особливо, це стосується керівників. Нерозуміння специфічних моментів опису бізнес-процесів призводить до постановки некоректних задач і термінів. Потім не варто дивуватися, що результат не досягнутий.

Розглянемо 10 кроків по створенню моделі бізнес-процесу [22, 33].

1 - Спілкуйтеся з усіма: створюємо модель бізнес-процесу на підприємстві! Бізнес-процес повинен охоплювати завдання кожного співробітника, показувати цілі, прагнення і який крок до досягнення спільної

мети підприємства він робить. Це повинно бути мотивуючим, оскільки участь персоналу є основним.

2 - Створити керуючий офіс (це може бути група людей). Керуючий офіс відповідатиме за управління процесом, дослідження методології та інструментів, завжди пошук кращих практик та підтримання тісного зв'язку зі стратегічними цілями підприємства.

3 - Визначити ланцюжок цінності підприємства. Всі підприємства шукають потреби клієнтів за допомогою цілого ряду узгоджених дій, які завершуються поставкою товару / послуг. Варто визначати ланцюжок цінності.

4 - Зв'язати дії з корпоративною стратегією. Процеси, створені на підприємстві, повинні мати чітку відповідність до бізнес-стратегії. Все, що визначено, призведе цю стратегію до успіху. Тому необхідно чітко знати, як кожен процес буде сприяти цьому.

5 - Визначення пріоритетів при створенні моделі бізнес-процесів на вашому підприємстві. Які процеси повинні бути пріоритетними і важливіше для досягнення цілей, визначених стратегією підприємства? Почніть з "вузьких місць", уникаючи того, щоб ваша ініціатива впровадження системи оптимізації бізнес-процесів на підприємстві перетворилася в довгий і нескінченний процес. Вам потрібно показати переваги, довести результати і залучити все більше працівників до оптимізації процесів.

6 – Скласти перелік: що є. Щоб створити модель бізнес-процесу на підприємстві, необхідно знати, як працюють процеси в даний час. Незважаючи на те, що ці дії не формалізовані, необхідно чітко визначити, серед іншого, наступні моменти: інформація про процес, перелік дій і їх порядок, опис таких дій, логічність процесу, проблеми і вузькі місця.

7 - Аналіз і діагностика. Зрозумівши, як працює цей процес, можливо побачити можливості поліпшення і точно визначити, як створити модель бізнес-процесу на підприємстві.

8 - Визначте майбутнє процесу, шляхи покращення. Оптимізуйте процес. Формалізується з деталями, через документи, як новий процес буде виконаний в майбутньому.

9 - Впровадження нової моделі бізнес-процесу. Це важливий крок. Переконавання, що зміни відбуваються ефективно. Керівникам "вузьких місць" у кожному процесі, який необхідно поліпшити, потрібна допомога керуючого офісу (пункт 2). Особливо у визначенні та дотриманні ключових показників ефективності – щоб вони могли вимірювати результати, приймати рішення, керувати і коригувати застосування нового процесу.

10 - Постійне вдосконалення процесів. Це повинно відбуватися шляхом вимірювання, завжди. Завжди перевіряти, як рухається, і покращувати ще більше.

Не зважаючи на ефективність впровадження бізнес-процесів існує можливість неефективного управління. Ключова причина зниження ефективності і не виправдано високого зросту витрат і витрат – неграмотне або некоректне управління, наприклад:

Подвійне керівництво та конкуренція між начальниками. Зони відповідальності двох рівноправних власників перегукуються або частково збігаються, що призводить до запеклих конфліктів і зіткнень. Вступники розпорядження не узгоджуються між собою, що призводить до хаосу в середовищі співробітників. Як результат – доручення виконуються з затримкою або не виконуються зовсім, матеріальні витрати зростають, ефективність знижується, клієнти залишаються незадоволеними і йдуть до конкурентів.

Некоректна структура управління, в якій відсутній зворотний зв'язок між відділами і підрозділами. Призводить до дублювання функцій, виконання працівниками одних і тих же завдань.

Поєднання висококваліфікованої і низькокваліфікованої діяльності. Подібні проблеми виникають, коли неграмотно складено штатний розклад.

Знаючи про найбільш типових і поширених помилках, управлінець може попередити їх появу у власному підприємстві.

При формування та оптимізації бізнес-процесів підприємства продовжують здійснювати одні й ті ж помилки.

Кардинальні зміни. Як показує практика, переважна більшість керівників вважає за краще поєднувати оптимізаційні заходи з фундаментальної реструктуризацією і модернізацією. Як підсумок – нові ефективні процеси не виробляються, а старі руйнуються, втрачаючи будь-яку функціональність.

Відсутність чітких цілей. Неможливо проводити оптимізації бізнес-процесів без розуміння, який результат ви хочете отримати.

Спроба створити утопію. Важливо усвідомлювати, що ідеальних систем не існує. А тому, як би сильно ви не прагнули до ідеалу, слід давати собі звіт в тому, що він все-таки недосяжний. Без цієї, здавалося б, незначної деталі, є висока ймовірність загнати персонал в стан стресу, спровокувати високу плинність кадрів.

Крім того, не можна забувати про людський фактор. Ви повинні знати всі слабкі і сильні сторони своїх співробітників, щоб розуміти, чи зможуть вони впоратися з покладеними обов'язками.

В ході перебудови системи управління підприємством проводиться визначення пріоритетних бізнес-процесів для ефективної роботи, аналіз і оцінка їх оптимальності за параметрами: витрати, якість, швидкість, інформація. Здійснюється побудова оптимальної моделі виконання процесу. Визначаються критерії якості кінцевого і проміжних результатів і нормативів виконання. Проводиться переробка процесів руху інформації про хід та результати виконання окремих операцій, здійснюється навчання співробітників, проводиться постійний моніторинг процедури впровадження оптимізованих бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» Філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ»

2.1. Аналітичний огляд ринку діяльності підприємства

Досліджуючи ринок легкових автомобілів в Україні за 2016 – 2018 (9 місяців) року, були виявлені основні фактори впливу, оцінені існуючі проблеми на ринку для нових та існуючих гравців, а також деякі особливості розвитку даного ринку.

Однією з особливостей даного ринку є те, що, основу ринку складають імпортні автомобілі [13, 38]. З 2015 до 2017 років ринок легкових автомобілів (нових і б/в) мав позитивну динаміку. В 2016 році ринок виріс майже на 36%. В 2017 році автомобільний ринок виріс на 69%. Переважно це відбулося за рахунок зростання попиту на вживані автомобілі. Загальна ємність ринку в 2017 році склала 155 тис. автомобілів (нових і бувших у використанні). Обсяги імпорту легкових автомобілів (нових і б/в) в 2018 році мали негативну тенденцію. Зокрема, за 9 міс. 2018 року обсяги імпорту знизились на -0,3% (із 104,4 тис. од. за 9 міс. 2017р. до 104,2 тис. од.). Зниження відбулось за рахунок значного падіння імпорту нових автомобілів на -27% (із 53,0 тис. од. до 38,5 тис. од.) [30, 31]. Основною причиною такого падіння стало зростання імпорту вживаних іномарок, а також великі обсяги ввезення вживаних автомобілів у режимі «транзит» і «тимчасове ввезення». Іншою важливою причиною такого падіння стало зниження курсу національної грошової одиниці, що призвело до зростання імпортних автомобілів у перерахунку у національну валюту. Якщо середній курс української гривні в 2017 році становив 26,6 грн./\$, то влітку 2018 року курс виріс до 28,2 грн./\$. Основну частку на ринку легкових автомобілів займає імпорт, доля якого в

2017 році становила понад 95% ємності ринку. Частка автомобілів українського виробництва була менше 5%. В 2017 році обсяги виробництва українських легкових автомобілів становили близько 7,3 тис. одиниць. В 2018 році обсяги виробництва мали негативну тенденцію. Це пов'язано з конкурентним тиском вживаних іномарок з іноземною реєстрацією «євробляхи».

Якщо в 2015 році частка імпорту вживаних автомобілів становила 18%, то в 2017 році частка вживаних автомобілів зросла до 52%. За 9 міс. 2018 року частка вживаних автомобілів становила 63%. Фактично вживані автомобілі знижували обсягу продажу іноземних нових автомобілів, які за 9 міс. 2018 року знизились до 38,5 тис. од. у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року - 53,0 тис. од.

Продажі вживаних іномарок і ввезення автомобілів з іноземною реєстрацією негативно вплинули на обсяги продаж автомобілів українського виробництва, які знизились із 4,8 тис. од. (за 9 міс. 2018р.) до 4,39 тис. од. (за 9 міс. 2019р.).

Детально зупинимось на аналізі ринку автомобілів Києва та Київської області та в базі Автоцентру на Київ (АЦК) (рис. 2.1)

Якість «життя» автомобіля визначається інфраструктурою автомобільного транспорту: дороги, стоянки, гаражі, заправки, станції технічного обслуговування, запасні частини, матеріали, безпека руху та екологічна безпека, утилізація.

Автосервіс у широкому розумінні – це інфраструктура автомобільного транспорту, задача якої – забезпечення використання автомобільних транспортних засобів [31, 38].

Складовою інфраструктури автомобільного транспорту є автосервіс в узькому розумінні – система підтримки та оновлення робото здатності автомобіля протягом всього терміну його експлуатації. Його призначення – розвиток та підтримка технічного стану автомобільних транспортних засобів протягом життєвого циклу.

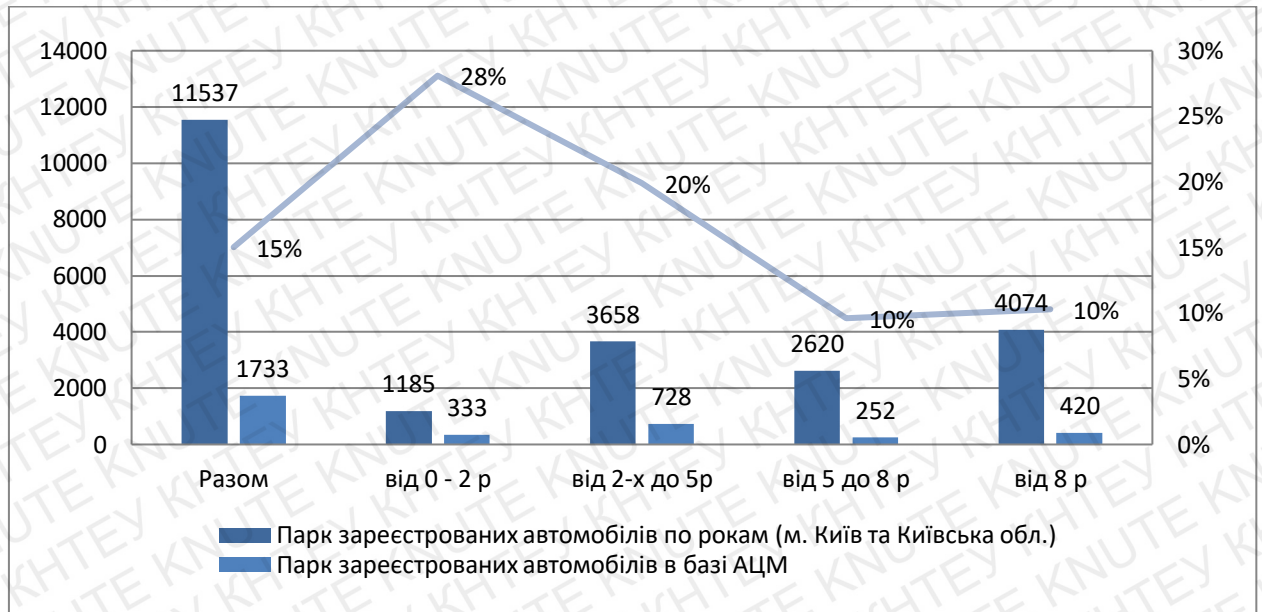


Рис. 2.1. Діаграма парку автомобілів Mercedes-Benz в м. Київ та Київській області в 2018 році*

* побудовано автором на основі [31, 38]

Основна задача автосервісу – розвиток автомобільного парку, забезпечення його ефективного використання та підтримка його технічного стану протягом терміну експлуатації.

Призначення:

- авторизованого автосервісу – просування автомобілів виробника на ринок за концепцією розширеного продукту; продаж автомобілів, запасних частин та забезпечення їх технічної підтримки протягом гарантійного та післягарантійного періоду;
- незалежного автосервісу: підтримка технічного стану автомобілів в післягарантійний період відповідно до технічних умов заводу – виробника протягом терміну їх експлуатації.

Авторизований автосервіс реалізує виробничу та ринкову політику виробника, працює за його технологіями та є представником заводу в умовах експлуатації [30, 31, 38]. Його основна задача – продаж автомобілів виробника на території ринкової відповідальності, їх передпродажна підготовка, технічна підтримка в рамках гарантії та регламентного меню

протягом гарантійного періоду, а також обслуговування та ремонт автомобілів по за гарантійним терміном експлуатації. Для виконання цієї задачі представник авторизованого сервісу повинен у повній мірі відповідати вимогам виробника – мати відповідний фірмовий стиль, логотип торгівельної марки, відповідати дилерським та сервісним стандартам; мати сертифіковане виробником обладнання, використовувати оригінальні запасні частини; мати сертифікований виробником та підготовлений по навчальних програмах виробника персонал; притримуватися ринкової та маркетингової політики виробника тощо. Характерною особливістю підприємств авторизованого сервісу є те, що вони виконують повний цикл продажу: продаж автомобілів, запасних частин та послуг автосервісу. Ще одна особливість підприємств авторизованого автосервісу є право та обов'язок виконувати передпродажне обслуговування, технічне обслуговування в рамках регламентного меню та гарантійні ремонти протягом терміну гарантії. Кожний виробник автомобілів має розвинуту дилерську мережу, в яку входять авторизовані сервіси, дилери та яка обов'язково має логістичну систему з складами, транспортною та інформаційною системами, лініями on-line, інформаційно-аналітичними системами.

Незалежний автосервіс – вторинний (після продажний) автомобільний ринок – автосервіс, основними функціями якого є підтримка роботоздатності, обслуговування та ремонт автомобілів у післягарантійний період. До його складу входять пункти обслуговування, авто майстерні, універсальні та спеціалізовані станції технічного обслуговування. Характерною особливістю незалежного автосервісу у всіх розвинутих країнах є те, що він має багато невеликих станцій, з кількістю працюючих до 5 – 10 чоловік.

Авторизований автосервіс охоплює ринок автомобілів віком до 4 – 5 років (у нас – до 3 років) та виконує функцію продажу автомобілів і гарантійної підтримки їх технічного стану протягом гарантійного періоду експлуатації. Він практично не впливає на технічний стан автомобілів після гарантійного періоду експлуатації.

Технічний стан автомобілів в експлуатації протягом післягарантійного терміну (від 3 до 12 років у розвинутих країнах та від 2 до 35 років в Україні) практично повністю залежить він незалежного автосервісу, тобто вторинного ринку.

Парк післягарантійних автомобілів становить від 60 до 95%, (віком до 5 років у відношенні до найбільшого – 12 років становить від 40% до 60%; віком до 3 років у відношенні до найбільшого 35 років становить – від 8,5% до 91,5%) у зв'язку з чим практично в усіх автомобільних країнах незалежний автосервіс займає пріоритетне, порівняно з авторизованим, місце. Він несе в собі функцію професійної технічної підтримки парку в період, коли його технічний стан потребує великих обсягів глибинного кваліфікованого втручання.

Ринок автосервісу України є таким, що розвивається. Основна відмінність ринку що розвивається полягає в тому, що практично весь парк проданих автомобілів іде на приріст, в той час, як на стабільному ринку переважна більшість проданих автомобілів іде на заміну старого парку. На ринку що розвивається існують об'єктивні передумови для відставання автосервісу від потреб парку.

Ринок автосервісу – це загальнодержавний ринок, якість якого оцінюється якістю всіх його підсистем, Ринок автосервісу – це обсяг продажу автомобілів, запасних частин та послуг. Його величина визначається та обмежується платоспроможністю, а також наявною інфраструктурою автомобільного транспорту.

Інфраструктура автомобільного парку має забезпечити ефективне використання автомобіля. Тому розвиток автомобільного ринку в цілому не може бути ефективним без відповідного розвитку інфраструктури.

2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства

ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» Філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ», входить до корпорації УкрАвто і є офіційним дилером автомобілів Mercedes-Benz, Smart, Jeep, Kia, Chevrolet, ZAZ та Chery в Україні.

Новий автосалон на автомобільній вулиці Києва вигідно виділяється серед інших за цілою низкою ознак:

- великий, загальна площа більше 27 000 м², з великим вибором нових автомобілів і такими ж великими залами для проведення спеціальних заходів;
- сучасний, з сервісним центром Mercedes-Benz, оснащеним найсучаснішим обладнанням для виконання робіт з технічного обслуговування і ремонту будь-якої складності;
- футуристичний і елегантний, виконаний зі скла і бетону, в кращих традиціях дизайну Mercedes-Benz, що втілює образ автосалону майбутнього і прихильність до відкритості та прозорості;
- комфортний, з баром, лаунж-зонами, місцями для відпочинку клієнтів і з особливою атмосферою гармонії природи і технологій: на виставковій площі автосалона автомобілі оточені живими рослинами;
- вдосконалений, готовий вже у найближчому майбутньому радувати своїх гостей і клієнтів багаточисельними презентаціями та виступами.

Із придбанням автомобілю у ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» Філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ» ви купуєте гарантію і його обслуговування, регламентовані особливими вимогами корпорації УкрАВТО. Авторизований сервіс – це відповідальність виробника перед клієнтом!

Сучасний центр Кузовного Ремонту допоможе відновити Ваш автомобіль завдяки сучасному обладнанню, а саме стенд відновлення

геометрії кузова CELETTE (відновлення деформацій несучих елементів кузова автомобіля). Площа центру дозволяє обслуговувати 20 автомобілів одночасно.

Автомобільний цент Київ, офіційний представник Daimler AG і Chrysler group LLC в Україні, що входить до ПрАТ «Українська Автомобільна корпорація», з гордістю надасть послуги найвищого класу Вашому авто:

- гарантійний ремонт;
- технічне обслуговування;
- продаж запасних частин;
- продаж аксесуарів;
- кузовний ремонт.

Тільки у сервісному центрі «Mercedes-benz» працює STAR Diagnose - єдиний у своєму роді електронний прилад, що дозволяє безпомилково здійснити діагностику Вашого Mercedes-Benz. Також до Ваших послуг стапелі Celette для відновлення і перевірки геометрії кузовів аварійних автомобілів, фарбувальні камери для фарбування мікроавтобусів.

Сервісний центр «Mercedes-benz» оснащений найсучаснішим обладнанням:

- підйомники для виконання робіт з технічного обслуговування і ремонту ходової частини;
- підйомники для зняття і установки агрегатів і вузлів;
- стенди регулювання розвалу-сходження коліс;
- стенди для балансування коліс, демонтажу та монтажу шин.

Безперечні переваги послуг сервісного центру – це:

- відмінний технічний стан Вашого автомобіля: у будь-який момент Ви впевнені в ньому та готові до будь-яких складних подорожей;
- оптимальний графік сервісних робіт, що дозволить Вам уникнути позапланових ремонтів та зайвих витрат: ваші плани ніколи не будуть порушені;

- сервісне обслуговування Вашого автомобіля, що здійснюється у найкоротший термін, аби Ви могли якомога скоріше повернутись до звичного темпу життя;
- фіксовані пакетні ціни сервісного контракту, що вигідно відрізняються від сукупної вартості разових ремонтів;
- не тільки кваліфікований сервіс, але й суттєва економія. Планування витрат на обслуговування автомобіля стає набагато легшим: з послугою «Сервісний контракт» Ви повністю контролюєте витрати та впевнені у вірності їх розрахунків;
- обслуговування автомобілів «Mercedes-Benz» без жодних компромісів, адже ми використовуємо тільки оригінальні запасні частини;
- професійне та регулярне обслуговування Вашого автомобіля та запорука безпеки для Вас і Ваших близьких.

Аналізуючи динаміку надання сервісних послуг (рис. 2.2) можемо зробити висновок про виконання плану протягом всього року. Показники виконання плану свідчать про ефективність роботи підрозділу.

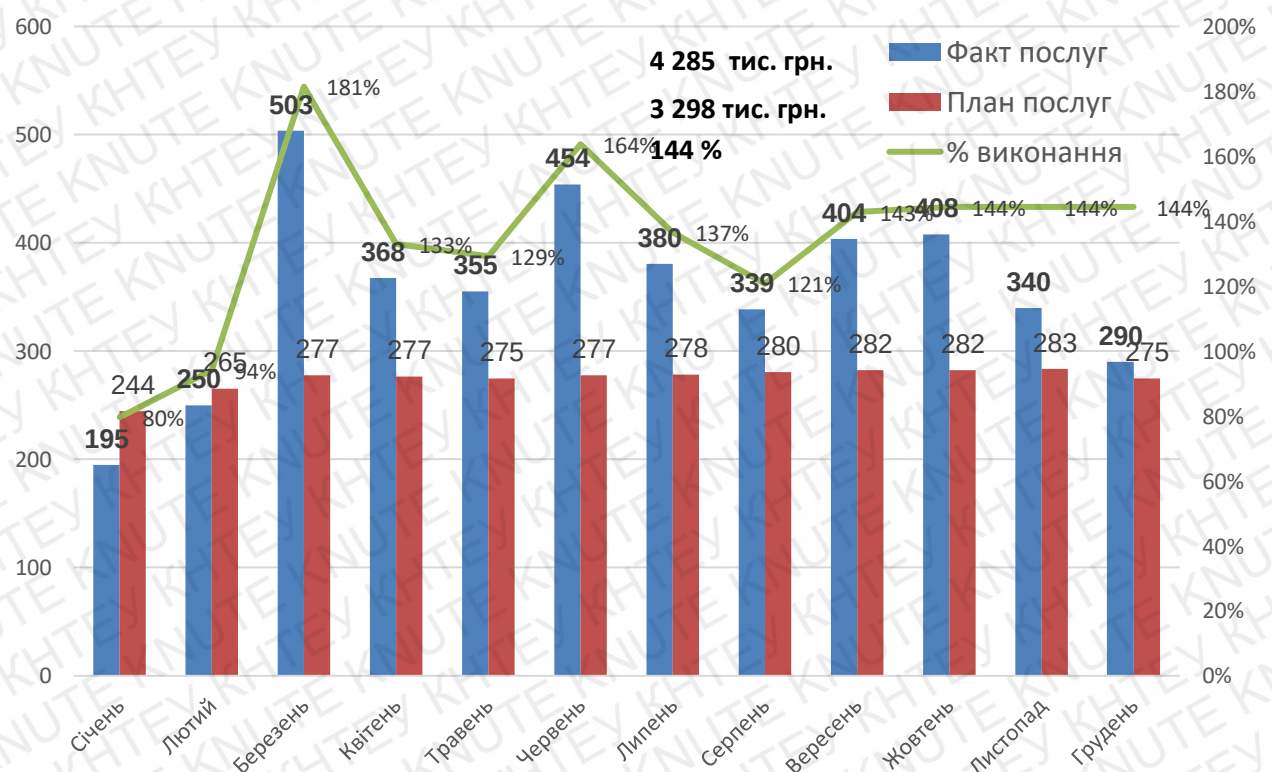


Рис.2.2. Реалізація сервісних послуг в 2018 році Mercedes-Benz (в тис. грн.)*

* побудовано автором за даними підприємства

Авторизований сервіс – це відповідальність виробника перед клієнтом, адже із придбанням автомобілю «Mercedes-Benz» ви купуєте гарантію і його обслуговування, регламентовані особливими вимогами концерну Daimler AG. Ці вимоги є єдиними у всіх країнах, де б не знаходився центр технічного обслуговування та ваше авто. Основні показники діяльності представлено в ДОДАТКУ В.

Для оцінки діяльності підприємства вважаємо необхідним оцінити діяльність конкурентів (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Оцінка конкурентів на ринку автосервісу

Фірма	Продукт	Прайс	Потужність	Територія	Просування
СТО Юніком	Обслуговування автомобілів МВ та продаж запчастин	350 грн/год	ТО/ТР та ВР Досвідчений персонал. Велика база клієнтів	м. Київ	"Сірі" запасні частини, вільне ціноутворення на запасні частини
СТО Алмаз	Обслуговування автомобілів МВ та продаж запчастин	200 грн/год	ТО/ТР та ВР	м. Київ вул. Пухівська	"Сірі" запасні частини, вільне ціноутворення на запасні частини
СТО Ера	Обслуговування автомобілів МВ та продаж запчастин	250 грн/год	6 постів ТО-ТР 7 постів ВР 1 пост мийки	м. Київ Пр-т Науки	"Сірі" запасні частини, вільне ціноутворення на оригінальні запасні частини
СТО Стар Сервіс	Обслуговування автомобілів МВ та продаж запчастин	350 грн/год	13 постів	м. Київ вул. Нагірна	"Сірі" запасні частини, вільне ціноутворення на запасні частини, активна участь в тендерах
СТО Автосиметрія	Обслуговування автомобілів преміум класу	350 грн/год	22 поста 2 ТО-ТР 20 ВР	м. Київ Народного Ополчення 26А	"Сірі" запасні частини, вільне ціноутворення на запасні частини

Оцінивши діяльність конкурентів отримали наступні переваги конкурентів:

- вільне ціноутворення на послуги та запасні частини;
- можливість використання неоригінальних та б/в запасних частин;

- застосування широкого спектру знижок;
- можливість готівкового розрахунку;
- спрощена система оформлення документів при проведенні ремонту;

та їх недоліки:

- відсутність офіційної гарантії на автомобіль, запасні частини;
- відсутність можливості виконувати відзивні компанії;
- низька кваліфікація персоналу;
- відсутність можливості навчати персонал;
- відсутність оновлень програмного забезпечення для автомобілів.

З метою визначення особливостей розвитку сервісного центру ПрАТ «Українська

Автомобільна корпорація» виконаємо SWOT-аналіз (рис. 2.3).

На основі аналізу визначено стратегічні цілі відділу сервісу та реалізації запасних частин:

1. Виконання планових показників по реалізації послуг та запасних частин на рівні 100%.
2. Розширення сервісної зони за рахунок встановлення додаткових підйомників.
3. Повноцінна робота посту активної прийомки за рахунок закупівлі підйомника та інструменту, що відповідає вимогам та стандартам.
4. Розвиток оптового продажу запасних частин (ОТС).
5. Закупівля на дільницю відновлювального ремонту спеціального інструменту та обладнання.
6. Проведення навчання персоналу на дільниці відновлювального ремонту згідно стандартів.
7. Постійна робота з базою клієнтів сервісу, активне залучення нових та повернення втрачених клієнтів.

За результатами SWOT-аналізу визначено, що на сьогодні на підприємстві існує налагоджений механізм сервісного обслуговування, що

дозволяє нам бути упевненим в тому, що автомобіль залишиться автомобілем «Mercedes-Benz».

СИЛЬНІ СТОРОНИ

- Офіційний дилер Mercedes-Benz
- Місцезнаходження підприємства
- Гарантія на запасні частини 2 роки
- Висококваліфікований технічний персонал
- Програми лояльності після закінчення гарантії на автомобіль
- Можливість виконувати відзвівні компанії
- Можливість постановки на гарантію не офіційних автомобілів Mercedes-Benz
- Можливість самостійно проходити online тренінги

СЛАБКІ СТОРОНИ

- Часті кадрові зміни (низький рівень ЗП)
- Недостатня площа приміщення складу запчастин для оптових продажів
- Неможливість укладання договорів з відстрочкою платежу
- Відсутність ОТС- менеджера
- Зона продажу аксесуарів не відповідає вимогам та стандартам

- Розвиток продажів запчастин на виніс (ОТС)
- Великий потенціал/ доля ринку легкових автомобілів
- Збільшення обсягу продажу послуг та запчастин за рахунок встановлення додаткових робочих постів в сервісній зоні
- Навчання персоналу в учбовому центрі АК

- Політична та економічна криза в країні, загроза війни
- Низька платоспроможність клієнтів
- Великий спад продажу автомобілів
- Коливання валютного курсу
- Збільшення собівартості послуг через подорожчання оплати за енергоносії
- Високі ціни на запчастини та матеріали
- Низькі ціни та достатня наявність запчастин у сірого ринку

МОЖЛИВОСТІ

ЗАГРОЗИ

Рис. 2.3. SWOT-аналіз сервісного центру ПАТ «Українська Автомобільна корпорація»*

* побудовано автором

На підприємстві постійно вдосконалюється система технічного обслуговування наших автомобілів, роблячи її більш зручною і доступною. Кожен автомобіль марки «Mercedes-Benz», який регулярно проходить сервісне обслуговування, може довгі роки радувати свого водія. В філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ» створено налагоджений і надійний механізм сервісного обслуговування і автомобіль залишиться автомобілем «Mercedes-Benz». Обслуговуючи автомобіль на офіційній СТО «Mercedes-Benz» Ви можете бути впевнені, що він буде у відмінному стані протягом всього терміну його експлуатації. Тільки тут можуть гарантувати високу якість обслуговування з дотриманням всіх приписів заводу-виробника.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПрАТ

«УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» Філія

«АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ»

3.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві

Розглянемо можливості використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ» за допомогою моделювання та аналізу бізнес-процесів. Для підприємств сфери послуг така задача є найбільш актуальною, тому що питання якості послуг і задоволеності замовників знаходяться на першому місці.

ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ» проводить гнучку сервісну політику, засновану на сучасних потребах і потребах замовників. Підприємство пропонує спеціально розроблені схеми технічної підтримки обладнання автомобілів марки «Mercedes-Benz» в рамках різних типів сервісних контрактів, в т.ч. контракту на повне сервісне обслуговування (Full Service Maintenance Agreement - FSMA).

Всі клієнти що звертаються в автосервіс, які бажають оформити замовлення на надання послуг, повинні заповнити форму реєстрації, в якій має бути вказано свої ПІБ, марку автомобіля, номерний знак та ПІБ власника машини, контактний телефон.

Таким чином, в функціонування автосервісу входить:

- реєстрація клієнтів;
- довідкова інформація про доступні послуги;
- прийом замовлення на надання послуг;

- довідкова інформація про зроблене замовлення;
- звіт про виконані роботи і розрахунок вартості наданих послуг.

Отже варто розробити пропозиції щодо автоматизації автосервісу (клієнти-запчастини-ремонт) за допомогою бізнес-процесів.

Клієнт, зареєстрований в системі обслуговування, може переглянути список доступних послуг, оформити замовлення і отримати всю необхідну йому інформацію про замовлення. Клієнт має можливість скасувати замовлення на послуги, якщо оплата ще не проведена. Звіт про виконані роботи.

Побудова моделі бізнес-процесу починається з опису функціонування системи в цілому у вигляді контекстної діаграми (рис. 3.1).

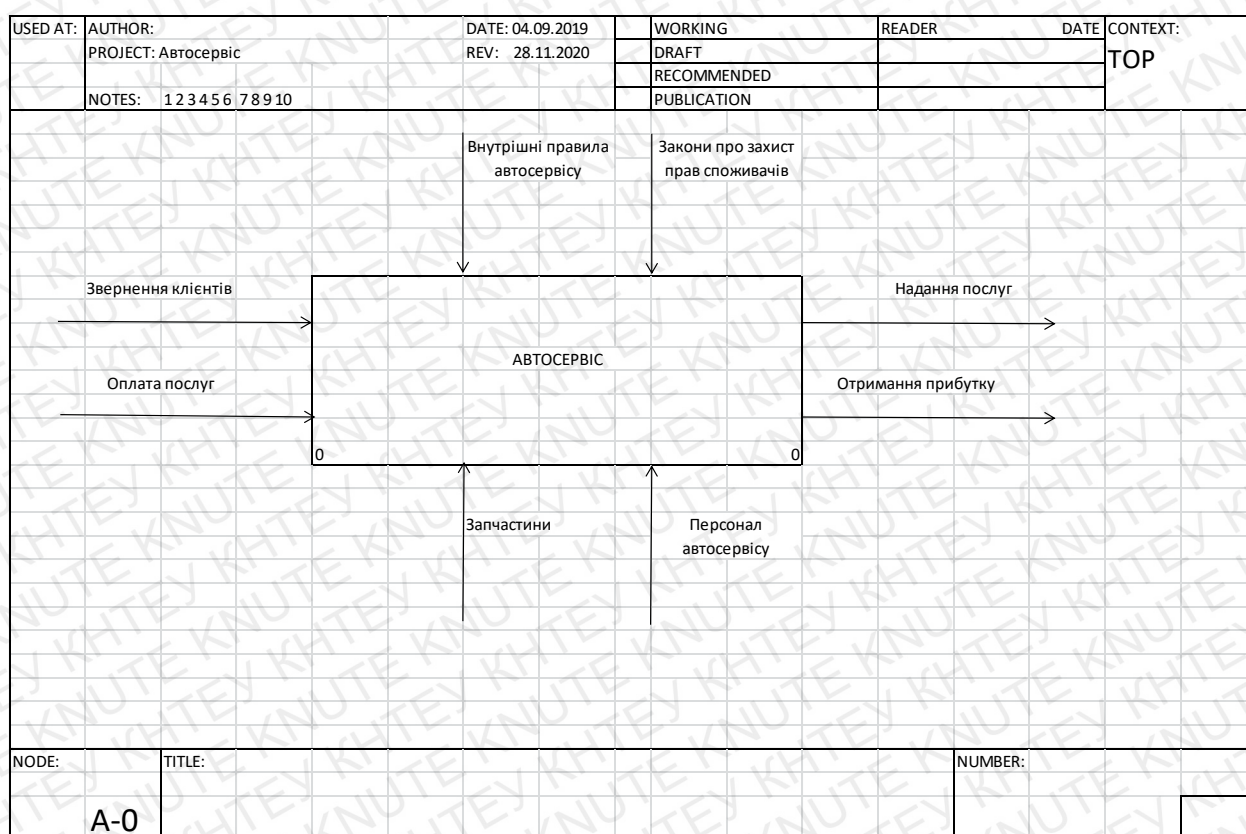


Рис. 3.1. Контекстна діаграма «Автосервісу»*

* побудовано автором на основі даних підприємства

Взаємодія системи з зовнішнім середовищем описується за допомогою входів («Звернення клієнтів» і «Оплата послуг»), виходів («Надані послуги» і «Отриманий прибуток»), управління («Закони про захист прав споживача» і

«Внутрішні правила автосервісу») і ресурсів («Запчастини» і «Персонал автосервісу»).

Клієнти – люди, які звертаються за послугами автосервісу.

Оплата послуг – грошові кошти, переказуються на рахунок автосервісу за надані послуги.

Внутрішні правила автосервісу – звід прописаних і негласних правил, які мають виконувати всі працівники автосервісу.

Закони про захист права споживача – закони про захист прав споживача, і ті, які тим чи іншим чином контролюють якість, що надаються автосервісом послуг.

Запчастини – основний ресурс для процесу функціонування автосервісу, так як вони використовуються в процесі надання послуг (ремонті і тюнінгу).

Персонал автосервісу – люди, що працюють в автосервісі, які здійснюють прийом клієнтів, надання послуг (ремонті і тюнінгу), управління і ін.

Надані послуги – послуги, надані автосервісом клієнтам.

Отриманий прибуток - сума всіх виплат за надані послуги.

Після опису контекстної діаграми переходимо до процесу функціональної декомпозиції, тобто розбиваємо систему на підсистеми до ступеня, достатньої для розуміння ролі бізнес-процесів і написання специфікацій бізнес-процесів (рис.3.2).

Як видно з рисунку 3.2, весь процес функціонування автосервісу розбивається на три:

1. надання послуг з ремонту та тюнінгу – основна діяльність автосервісу, діяльність по ремонту та тюнінгу автомобілів;
2. підтримка в робочому стані обладнання автосервісу – підтримання персоналом автосервісу в робочому стані обладнання;
3. надання додаткових послуг – видача довідкової інформації про додаткові послуги та їх надання.

Опишемо процеси, представлені на даній діаграмі декомпозиції.

Видача інформації – надання інформації про послуги автосервісу і замовленнях.

Послуги з ремонту та тюнінгу – надання послуг по ремонту та тюнінгу.

Здійснення ремонту та тюнінгу – сам процес ремонту і тюнінга.

Кінець обслуговування – процес включає в себе формування підсумкового рахунку зі звітом про виконану роботу.

Оплата рахунків – оплата рахунків за надані послуги.

Далі продовжимо декомпозицію діаграми бізнес-процесу «Видача інформації» рис.3.4.

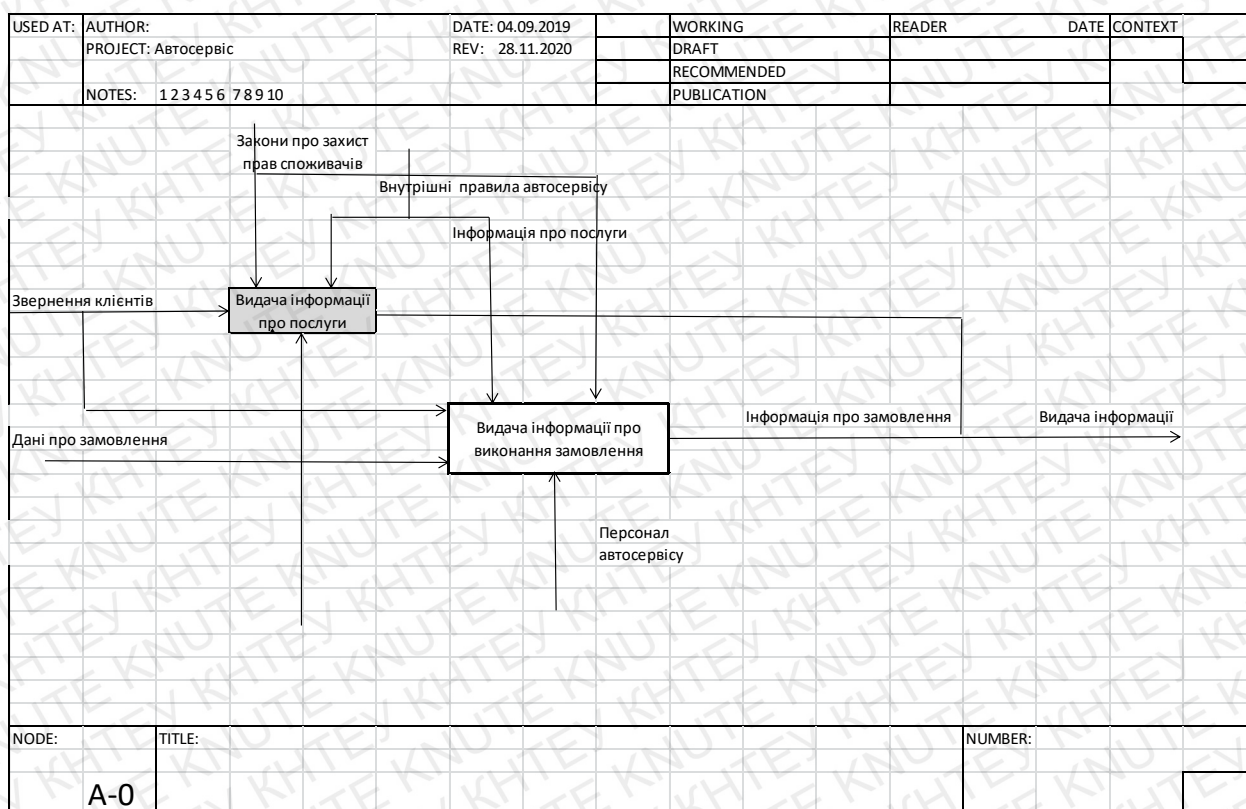


Рис. 3.4. Діаграма декомпозиції бізнес-процесу «Видача інформації»*

* побудовано автором на основі даних підприємства

Опишемо процес «Видача інформації».

Клієнт намагається отримати інформацію про послуги автосервісу, або про стан свого замовлення.

Видача інформації про послуги - інформація про послуги, що надаються автосервісом і доступних в даний момент.

Видача інформації про виконання замовлення - інформація про стан замовлення клієнта, його терміни виконання.

Деталізуємо декомпозицію бізнес-процес «Послуги по ремонту та тюнінгу» рис. 3.5.

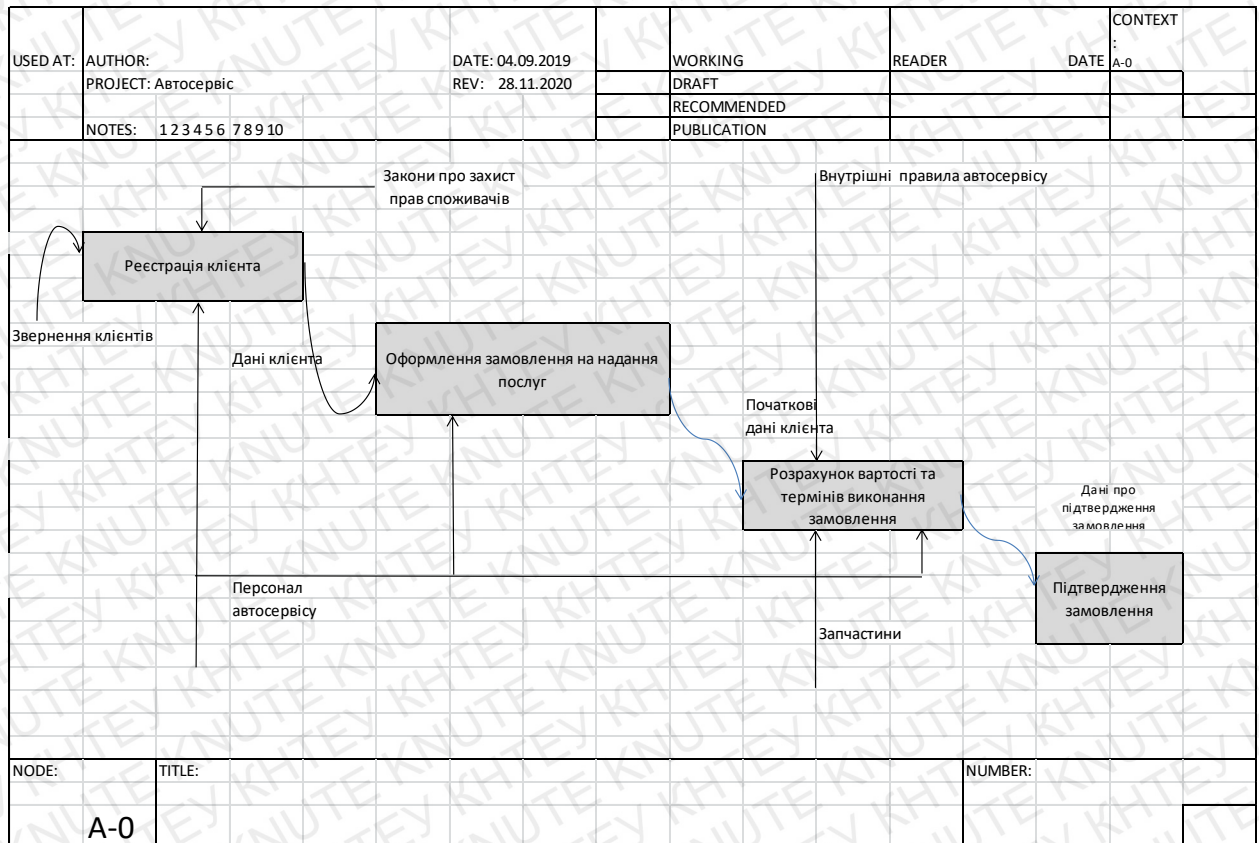


Рис. 3.5. Діаграма декомпозиції бізнес-процесу «Послуги з ремонту та тюнінгу»*

* побудовано автором на основі даних підприємства

Опишемо процес «Послуги з ремонту та тюнінгу».

Перед початком надання послуг клієнт повинен заповнити форму, в якій повинен вказати своє ПІБ, марку машини, номерний знак, ПІБ власника машини, контактний телефон. Потім вибрати тип послуги. Клієнту прораховують розрахунок приблизної вартості і термінів робіт. Після цього просять підтвердити замовлення.

Реєстрація клієнтів — введення клієнтом необхідних даних для реєстрації в системі.

Оформлення замовлення на здійснення послуг — вибір клієнтом необхідних йому типів послуг.

Розрахунок вартості і термінів виконання замовлення – розрахунок системою приблизної вартості виконання зробленого замовлення і дати закінчення всіх запланованих робіт по цьому замовленню.

Підтвердження замовлення – підтвердження клієнтом наміри звернутися в автосервіс для надання йому обраних послуг.

Деталізація декомпозиції процесу «Кінець обслуговування» представлено на рис. 3.6.

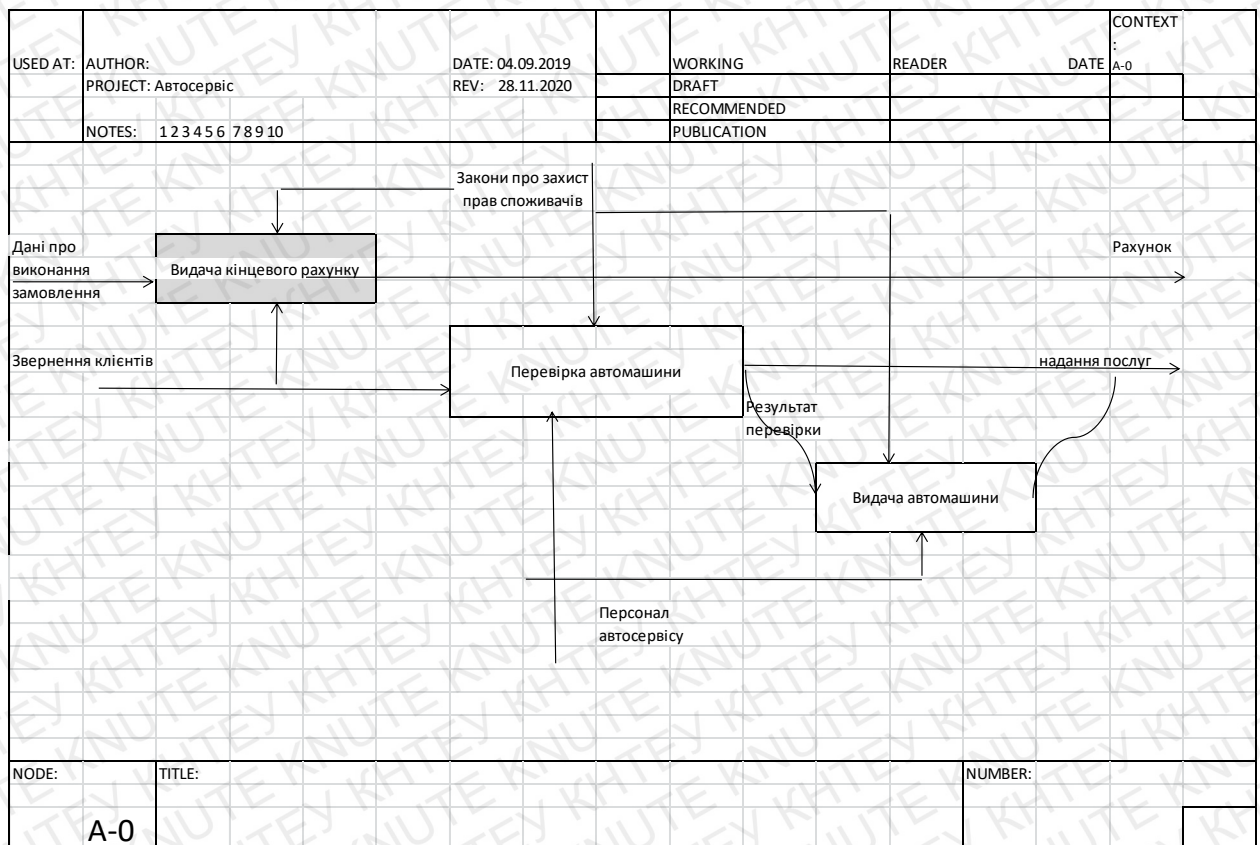


Рис. 3.6. Діаграма декомпозиції «Кінець обслуговування»*

* побудовано автором на основі даних підприємства

При закінченні обслуговування клієнту пред'являють остаточний рахунок за надані послуги. Потім клієнт повинен оплатити даний рахунок. В кінці відбувається підсумкова перевірка машини перед від'їздом клієнта і повернення машини власнику.

Видача остаточного рахунку – система формує підсумковий рахунок за надані послуги, виходячи з виконаних робіт.

Перевірка машини – демонстрація клієнту кінцевого результату виконаних робіт.

Видача автомашини – повернення автомашини клієнту, клієнт залишає автосервіс.

Розроблені бізнес-процеси допоможуть покращити функціональність, а саме дана інформаційна система буде автоматизувати:

- видачу інформації про послуги;
- видачу інформації про виконання замовлення;
- реєстрацію клієнтів;
- оформлення замовлення на здійснення послуг;
- розрахунок вартості і термінів виконання;
- підтвердження замовлення;
- видачу остаточного рахунку.

Бізнес вимоги для системи «Автосервіс»:

- клієнт повинен мати можливість оформити замовлення на надання послуг;
- клієнт повинен бути зареєстрований в системі, щоб оформити замовлення;
- клієнт повинен мати можливість скасувати замовлення на будь-якому етапі оформлення, поки він не підтвердив його;
- персонал автосервісу повинен отримати замовлення для його подальшого виконання;
- клієнт повинен мати можливість подивитися список доступних послуг;
- клієнт повинен мати можливість отримати інформацію щодо стану його замовлення;
- персонал автосервісу повинен мати можливість скасувати реєстрацію на будь-якому етапі;
- клієнт повинен отримати остаточний рахунок за надання послуг в автосервісі зі звітом про проведені роботи в друкованому вигляді;
- персонал автосервісу повинен мати можливість ввести дані про виконане замовлення (номера послуг, вартість і т.д.) для формування остаточного рахунку.

Перед побудовою діаграми прецедентів складемо табл. 3.1 розподілу вимог по суб'єктам і прецедентів

Таблиця 3.1

Розподіл вимог за суб'єктами і прецедентів*

№	Опис вимоги	Суб'єкт	Прецедент
1	Клієнт повинен мати можливість оформити замовлення на надання послуг.	Клієнт	Оформлення замовлення
2	Клієнт повинен бути зареєстрований в системі, щоб оформити замовлення	Клієнт	Реєстрація клієнтів
3	Клієнт повинен мати можливість скасувати замовлення на будь-якому етапі оформлення, поки він не підтвердив його.	Клієнт	Оформлення замовлення
4	Персонал автосервісу повинен отримати замовлення для його подальшого виконання.	Персонал автосервісу	Оформлення замовлення
5	Клієнт повинен мати можливість подивитися список доступних послуг.	Клієнт	Інформація про послуги
6	Клієнт повинен мати можливість отримати інформацію щодо стану його замовлення.	Клієнт	Інформація про стан замовлення
7	Персонал автосервісу повинен мати можливість скасувати реєстрацію на будь-якому етапі.	Персонал автосервісу	Реєстрація клієнтів
8	Клієнт повинен отримати остаточний рахунок за надання послуг в автосервісі зі звітом про проведені роботи в друкованому вигляді.	Клієнт	Кінець обслуговування клієнта
9	Персонал автосервісу повинен мати можливість ввести дані про виконане замовлення (номера послуг, вартість і т.д.) для формування остаточного рахунку.	Персонал автосервісу	Кінець обслуговування клієнта

* побудовано автором

Для більш повного розуміння побудуємо діаграму прецедентів рис. 3. 7.

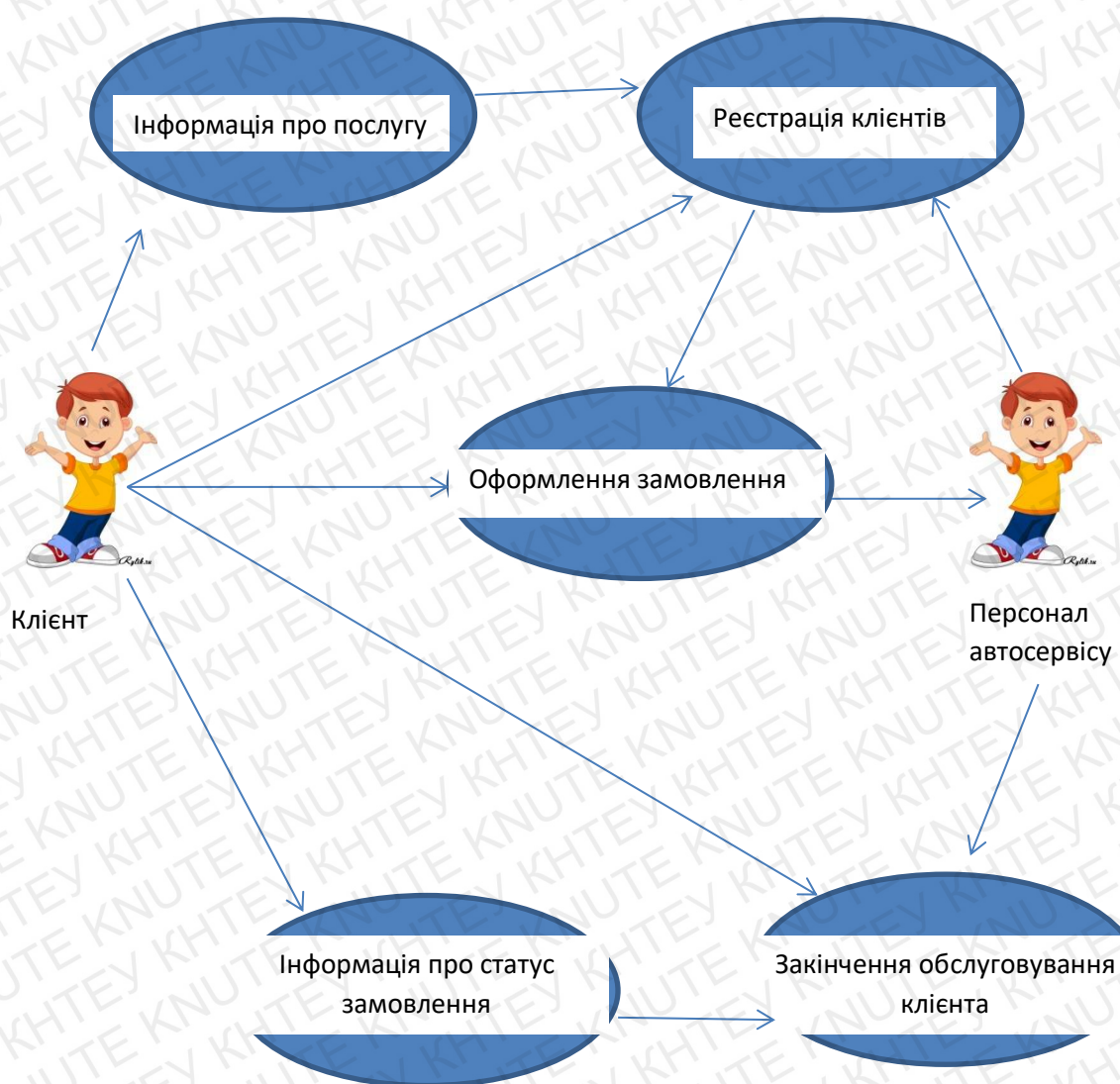


Рис.3.7. Діаграма прецедентів для системи «Автосервіс»*

* побудовано автором

Запропонований алгоритм не потребує значних фінансових витрат, але має значний потенціал, для покращення сервісу та економії часу.

3.2. Ефективність запропонованих заходів з вдосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві

З метою ефективності впровадження бізнес-процесів саме з такою декомпозицією, можемо оцінити зміну витрат часу на обробку замовлення табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Витрати часу фахівцем технічної допомоги*

Зміст операцій	Норматив виконання операції, від - до, хв.	
	До впровадження	Після впровадження
Прийом і оформлення замовлення диспетчером	2-5	1-3
Передача заявки фахівця технічної допомоги	Не більше 2	Не більше 2
Дзвінок спеціаліста клієнту (уточнення нюансів)	2-4	1-2
Узгодження ризиків (якщо існують) - (крихкість деталей, внаслідок низької температури, одноразовий кріплення, неможливість дотримання технології в рамках обумовленою вартістю і т. д.)	2-4	1-2
Діагностичні роботи, озвучування діагнозу	5-10	4-7
Узгодження виду робіт, узгодження вартості і гарантії	Не більше 4	Не більше 3
Поїздка за запчастинами якщо це необхідно	10-20	8-15
Виконання роботи	26-140	25-95
Оформлення документів (квитанція, замовлення - наряд), підпис замовника	3-5	2-3
Розрахунок	2-4	1-2
Інформування диспетчера	Не більше 2	Не більше 1
	60 – 200	49 – 145

* побудовано автором

Примітки: 1. При досягненні температури навколишнього повітря -15 і більше норматив збільшується на коефіцієнт 1,5.

2. В залежності від складності робіт (специфіка а / м), норматив може бути збільшений, але не більше ніж в 2 рази.

Загальне скорочення часу становитиме від 11 до 55 хвилин. Отже впровадження вдало декомпозованих бізнес-процесів дасть змогу скоротити час на надання сервісних послуг майже на цілу годину.

Визначимо витрати на впровадження бізнес-процесів в автосервісі
табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Загальні початкові витрати ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА
КОРПОРАЦІЯ» філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ»***

№ п/п	Найменування	Сума, грн.
1	Витрати на закупівлю обладнання	34600,00
2	Налаштування необхідного програмного забезпечення учбового класу	1300,00
3	Розміщення інформації в СМІ щодо нової послуги компанії	500,00
	Всього витрати:	36400,00

** побудовано автором*

Розрахуємо поточні витрати ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА
КОРПОРАЦІЯ» філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ» на впровадження
бізнес-процесів табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Змінні та постійні витрати на продаж 100 послуг, тис. грн.

№	Витрати	
Постійні витрати		
1.	Амортизація обладнання	170,00
2.	Електроенергія	75,6
3.	Заробітна плата	8000
Всього постійних витрат на 100 послуг.		9775,6
Змінні витрати		
1.	Періодичне оновлення ПО.	5
2.	Витратні матеріали	200
Всього змінних витрат на 100 послуг		205

Всього витрат на 100 послуг	9970,6
-----------------------------	--------

** побудовано автором*

Зведені дані фінансових результатів ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ» при впровадженні даних бізнес-процесів за песимістичним, реалістичним та оптимістичним прогнозами представлено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зведені дані фінансових результатів ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ», тис. грн.

Показник	Сценарії		
	Песимістичний	Реалістичний	Оптимістичний
Інвестиційна діяльність			
Початкові витрати	36400,00	36400,00	36400,00
Власні кошти	36400,00	36400,00	36400,00
Виробнича діяльність			
Доходи від реалізації	342000	688620	835020
Витрати	196522,6	333037,4	46075,6
Фінансові результати	145477,4	339808,8	788944,4
Амортизація	11050	11050	11050
Фінансова діяльність			
Податок на прибуток	26185,9	61165,6	142010
Чистий прибуток	119291,5	278643,2	646934,4
Номінальні грошові потоки	130341,5	289693,2	657984,4

** побудовано автором*

Визначимо термін окупності:

- за песимістичним сценарієм $PP = 36400/52276,0 = 0,3$ або 3 місяці;
- за реалістичним сценарієм $PP = 36400/289693,2 = 0,15$ або 1,5 місяці;
- за оптимістичним сценарієм $PP = 36400/133771,2 = 0,05$ або 0,5 місяці;

Отже, проаналізувавши всі можливі сценарії можна зробити висновок, що дана пропозиція впровадження бізнес-процесів з новою деталізацією є вигідною при всіх прогнозах.

В основі роботи кожного підприємства лежать ключові процеси, які роблять підприємство конкурентоспроможним в агресивному зовнішньому середовищі. Для того щоб діяльність стала успішною, все підприємство повинно бути об'єднано спільною метою – створити і вивести на ринок якісний продукт з мінімальними витратами і в мінімальні терміни. Все підприємство повинно мати загальне уявлення того, що необхідно зробити для досягнення цієї мети і де місце кожного підрозділу в ланцюжку створення вартості. В кінцевому підсумку, на підприємстві повинно існувати середовище взаємодії всіх підрозділів при виконанні ключових процесів – продажу, обслуговування, постачання.

Для управління процесами ПрАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ» філія «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ» використовує рішення німецької фірми SAP AG - систему R / 3, яка на сьогоднішній день займає одне з провідних місць серед подібного програмного забезпечення.

Рішення SAP підтримує весь комплекс заходів сервісного обслуговування клієнтів: від післяпродажної підтримки до поточного обслуговування, включаючи процеси фактури і обліку фінансового результату від сервісної діяльності.

SAP дозволяє організувати ведення переліку і структури технічних об'єктів, поставлених клієнтам компанії. Цикл обслуговування починається з планування заходів з профілактичного обслуговування, реєстрації даних гарантій і договірних умов обслуговування. Таке планування в повній мірі забезпечує виконання зобов'язань перед замовником без ризику перевищення витрат на післяпродажне обслуговування, скорочує витрати на придбання

необхідних запасних частин і виконання робіт сервісними інженерами. Облік звернень клієнтів по відмовах і неполадок в єдиній інформаційному середовищі, що охоплює також і виробничі процеси, дозволяє організувати наскрізну систему якості і оперативно впливати на джерела відмов.

Рішення допомагає вдосконалити процеси прогнозування і планування потреб в ресурсах для надання сервісних послуг. З допомогою рішення можна реєструвати і відслідковувати заявки і запити на сервісне обслуговування, перевіряти права на надання обслуговування, а також контролювати витрати в цій сфері. Рішення забезпечує автоматичну обробку операцій за гарантіями, знижок. Інструменти для реєстрації проблем і результатів виконання сервісних операцій дозволяють створити цінну базу знань з обслуговування клієнтів, проводити подальший аналіз результатів і скласти необхідну звітність.

Продовжуючи життєвий цикл автомобілю, поставленого клієнту, підприємство забезпечує себе довготривалими замовленнями на обслуговування і ремонт. Такі замовлення є істотним джерелом отримання додаткового прибутку для багатьох сучасних підприємств, представляючи можливості додаткового завантаження потужностей для виконання не гарантійних ремонтних робіт, оплачуваних клієнтами на ринкових умовах. Рішення SAP, що інтегрує логістичні та фінансові складові діяльності підприємства, дозволяє оцінювати ефективність окремих напрямків діяльності підприємства і концентрувати ресурси на пріоритетних напрямках.

Оптимізуючи процес планування сервісних операцій і розподілу обслуговуючого персоналу, рішення сприяє зниженню обсягу адміністративних зусиль і підвищує продуктивність зайнятого в цій сфері персоналу. В результаті підприємства одержують можливість надавати більш ефективне і якісне сервісне обслуговування, знаходячи тим самим чергове конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Досягнення гарних показників бізнес-процесів – це лише спосіб виживання, який не дає підприємству унікального переваги. Для досягнення конкурентної переваги необхідно обійти конкурентів і по загальній ефективності. Універсальної методики створення таких систем управління не існує, однак можлива розробка загальних принципів побудови систем управління бізнесом. У число таких передових методів ефективного управління входить так званий процесний підхід до управління.

Склад внутрішніх бізнес-процесів підприємства визначається найбільш важливими видами її діяльності для досягнення цілей клієнтів та інвесторів. Просте застосування як фінансових, так і нефінансових показників до існуючих бізнес-процесів може привести лише до незначних змін, але не до кардинального поліпшення діяльності організації. Досягнення хороших показників бізнес-процесів – це лише спосіб виживання, який не дає компанії унікального переваги. Для досягнення конкурентної переваги необхідно значно обійти конкурентів не тільки за показниками всіх бізнес-процесів, а й по загальній ефективності.

Система автосервісу в цілому це парк автомобілів та відповідна цьому парку інфраструктура автомобільного транспорту. Якщо парк автомобілів за рахунок їх продажу зростає, то очевидно, що необхідне пропорційне зростання інфраструктури парку. Це особливо важливо в умовах ринку, що розвивається. Нажаль це не завжди спостерігається. Бізнес інтереси лежать в основному в площині продажу автомобілів та запасних частин. Що ж стосується розвитку, наприклад, доріг то тут відповідні бізнес інтереси не спостерігаються, що веде до деформації співвідношення парку і інфраструктури та втрати ефективності автомобілізації.

У випускній кваліфікаційній роботі приділена значна увага питанням впровадження бізнес-процесів, їх деталізація самк для підприємства що працює на автомобільному ринку України.

Характерними рисами вітчизняної автомобільної промисловості є низька конкурентоспроможність автотранспортних засобів, особливо легкових автомобілів, спрямованість на внутрішні ринки й перевищення обсягів імпорту порівняно з виробництвом. Ринок легкових автомобілів переживає сьогодні не найкращі часи. Переважна більшість автомобілів експортується з інших країн, що негативно відображається на платіжному балансі України. Водночас в Україні розвивається вторинний ринок автомобілів, що наближає його за структурою до західних ринків, де превалюють продажі вже використовуваних машин. Щорічні продажі тільки на 40 % забезпечуються на первинному ринку. Формується цивілізований ринок продажу автомобілів із пробігом. Розвиток вторинного ринку дає змогу вітчизняним автодилерам розширити сервісний складник свого бізнесу та підвищити «стійкі» характеристики автомобілів, продовжуючи їх життєвий цикл і мінімізуючи навантаження на навколишнє середовище.

Управління бізнес-процесами передбачає використання методу статистичних оцінок як ефективного інструменту для аналізу всіх показників діяльності. Керівнику відділу для прийняття обґрунтованих рішень з управління необхідно розташовувати узагальненими характеристиками багатьох процедур, мати інформацію про динаміці кількісних і якісних показників ремонтів, стан складу, наявності витратних матеріалів та багато інших даних.

Реінжиніринг бізнес-процесів є актуальним і необхідним в сфері послуг, так як дозволяє дати оцінку поточної діяльності підприємства.

Виконавши розрахунки з впровадження певного бізнес-процесу саме в автосервісі можна прийти до висновку, що запропонований деталізований бізнес-процес на даному етапі функціонування підприємства є більш вигідною ніж інші. Хоч витрати на реалізацію становлять 36400,00 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Август-Вильгельм Шеер. “Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы”. Издание 2-е, переработанное и дополненное./ Пер. с англ. Михайлова Н.А. – Минск: Весть – Технология, 1999. – 151 с.;
2. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність : монографія / О. В. Ареф'єва, Т. В. Луцька ; Європ. ун-т. - К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2009. - 96 с.
3. Батанова, Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства / Т. В. Батанова. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – №3. – С. 79-83.
4. Бодрова Н.Е. Аналіз світових тенденцій розвитку автомобільної промисловості: Економіка/Бодрова Н.Е., Булатов К.П./ 2012-С. 78-83.
5. Ващук, Ф. Г. Комунікативні процеси в менеджменті: [монографія] / Ф. Г. Ващук, І. В. Козубовська ; Ужгород. нац. ун-т. - Ужгород : Бреза А. Е., 2013. - 278 с.
6. Волкова Н. А. Економічний аналіз: навч. посібник / Н. А. Волкова, Р. М. Волчек, О. М. Гайдаєнко та [інші] / за ред. Н. А. Волкової. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 310 с.
7. Гайдаєнко О. М. Дослідження сутності бізнес - процесів у підприємництві / О. М. Гайдаєнко // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 39. – Ч. 2. – С. 94-98.
8. Дима О.О. Ринок легкових автомобілів та перспективи його розвитку в Україні / О.О. Дима // Економіка, №5, 2018 - С 44- 49.
9. Економіко-математична модель оптимальної організації системи бізнес-процесів інжинірингового підприємства [Електронний ресурс] / О. Г. Янковий, Л. А. Траченко // Ефективна економіка. – 2019. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6819>.

- 10.Еюбов Е. Е., Орлик О. В. Системи управління бізнес-процесами // Інформаційні технології в економіці і управлінні : зб. наук. студ. праць. Одеса : ОНЕУ, 2019. Вип. 1. С. 71–77.
- 11.Інформаційні технології. Процеси життєвого циклу аутсорсингу бізнес-процесів, підтримуваних інформаційними технологіями - Київ : УкрНДНЦ, [2016] . - Ч. 3 : ДСТУ ISO/IEC 30105-3:2018 (ISO/IEC 30105-3:2016, IDT). Структура вимірювання та модель зрілості організації. - Чинний від 2020-01-01. - 2019. - V, 21 с.
- 12.Касич А. О. Бізнес-моделі сучасних підприємств: поняття, види, зарубіжний досвід / А. О. Касич, І. В. Рафальська // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 37. – С. 86-92.
- 13.Кищун В.А. Виробництво легкових автомобілів: світові та вітчизняні тенденції / В.А. Кищун // Луцький національний технічний університет: зб. наук. пр. – 2003. – № 13. – С. 137 – 145.
- 14.Козуб В. О., Чернишова Л. О., Пліш І. М. Особливості еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компаній / В.О. Козуб, Л.О. Чернишова, І.М. Пліш // *Problems of Economy*, 2019, 39.1.
- 15.Коляда А. Л. Применение канонического анализа как інструмента повышения эффективности управления предприятиями / А. Л. Коляда, Н. А. Волкова // Проблемы реформирования бухгалтерского учета и налогообложения в современной экономике: материалы Международной научно-практической конференции (г. Минск, 21 ноября 2017 г.). – Минск: Минс. гос. ун-т, 2017. – С. 129-133.
- 16.Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи/ О.В. Корзаченко //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69
- 17.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 2-е вид. доп. І перероб. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2013. – 352 с.;

- 18.Лаговська О. А. Система збалансованих показників у вартісно-орієнтованому управлінні: напрями використання / О. А. Лаговська. // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2014. – №2. – С. 70–80.
19. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія / Лепейко Т. І., Котлик А. В. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. - 314 с.
- 20.Лісова, Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації / Р. М. Лісова // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Гельветика, 2019. – Вип. 24, №Ч.2. – С. 114–118. – Рез. рос., англ. – Бібліогр. : с. 118 (8 назв)
- 21.Лоханова, Н. О. Застосування системи збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку закладів ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Н. О. Лоханова.// Ефективна економіка. – 2015. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4600>.
- 22.Ляшенко Г.П. Збалансована система показників – необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'янко.// Науковий вісник Національного університету ДПС Ук раїни (економіка, право).- 2014.-№ 1(64).- С.23-31
- 23.Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія /С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 264 с.
- 24.Ольшанський О. В. Теоретико-методологічні аспекти управління бізнес-процесами підприємств торгівлі / О. В. Ольшанський, В. М. Ключарьов // Науковий погляд: економіка та управління, 2019. - № 1 (63). – С. 130 – 136

- 25.Ольшанський О.В. Розробка структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі / О.В. Ольшанський // Економіка та суспільство. 2018. № 19. URL: [http; ecomomyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua)
26. Орловський, Д. Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення : навч. посіб. для студентів, що навчаються за спец. 122 "Комп'ютерні науки та інформаційні технології": у 2 ч. / Д. Л. Орловський; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : НТУ "ХПІ", 2018. - Ч. 1 : Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. - 2018. - 335 с.
27. Орловський, Д. Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення : навч. посіб. для студентів, що навчаються за спец. 122 "Комп'ютерні науки та інформаційні технології": у 2 ч. / Д. Л. Орловський; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : НТУ "ХПІ", 2018. - Ч. 2 : Бізнес-процеси: аналіз, управління, удосконалення. - 2018. - 432 с.
- 28.Офіційний сайт Європейської асоціації виробників автотранспорту [Електронний ресурс].– Режим доступу : <http://www.acea.be>
- 29.Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с.
- 30.Ринок автомобілів // Автоконсалтинг. – 2014 [Електронний ресурс] : Вебсайт Автоконсалтинг. – Режим доступу: <http://www.autoconsulting.com.ua/>
31. Ринок автомобілів з пробігом в Україні: Незалежне дослідження Асоціації дилерів автомобілів з пробігом [Електронний ресурс]: автомобілі з 22 пробігом, 2014. - Режим доступу: <http://www.bulavka.ua/files/pic/news/ carmarket.pdf>
32. Сагалакова Н. О. Туризм: бізнес-процеси, ціни і ціноутворення : монографія / Н. О. Сагалакова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. - 415 с.
- 33.Світовий ринок легкових автомобілів та глобальна економіка [Електронний ресурс] / О. П. Савич // Економіка: реалії часу. Науковий

журнал. – 2016. – № 3 (25). – С. 144-149. – Режим доступу до журн.:
<http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n3.html>

- 34.Сендзюк М. А. Моделі збалансованої системи показників і технологій їх підтримки / М. А. Сендзюк, І. В. Науменко // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 268-273.
- 35.Стернюк О.Б. Особливості асортиментної політики автомобілебудівного підприємства в умовах кризи / О.Б. Стернюк // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”. – 2009. – № 640. – С. 400 – 406.
36. Теоретико-методичні засади дослідження бізнес-процесів у підприємстві/ Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. – Одеса: ППЦ «Белка».-2019.-169.
- 37.Ткаченко І. С. Економіко-математичне моделювання фінансового результату підприємства // Економіка: реалії часу. 2017. № 3 (31). С. 84-94.
- 38.Учаева Л. В. Построение и реализация на практике модели управления холдинговыми объединениями в агропромышленном комплексе / Л. В. Учаева, К. А. Белякова // Вестник МНГУ. Серия «Экономика и управление». – 2015. – № 1. – С. 244-248.
- 39.Харічков С. К. Концептуальні засади управління ефективністю виробничої діяльності підприємства / С. К. Харічков, С. В. Бендас // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 4 (14). – С. 11-19.
- 40.Чмерук Г. Особливості формування бізнес-моделі підприємства. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2016. Вип. 12. С. 170–178
- 41.Юринець О.В. Тенденції та перспективи розвитку автомобілебудівної галузі України в після кризовий період: Економіка/ Юринець О.В.,Марущак О.Я. – 2013- С. 99 - 104.
42. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New York, NY: Harper Business, 1993. – 223;
- 43.Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. – 337;

- 44.Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review, 1990,(Summer), 11–27;
- 45.Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. –Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373.;
- 46.Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg, Sweden, 1993;
- 47.Gladka M., Boyko R., Hladkyi Y. An estimation of business processes of enterprises using the method of functional and cost analysis of abc. 2019.
- 48.Olshanskiy O. Development of methods of improvement of business process management. Technology Audit and production reserves. 2018. № 5/4(43). P. 20–25.
- 49.Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85, (July–August), 149– 160.];
- 50.Roman Yatsenko and Oleksii Balykov (2019). Optimization of a service it company’s business processes functional structure. Development Management, 17(1), 35-50.
- 51.Tele Management Forum. Telecom Operations Map. Evaluation Version 2.1. – Morristown, NJ: TMForum, 2000. – 82.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б



Рис. Б.1. Підбір бізнес-процесів що підлягають стандартизації*

* узагальнено автором на основі [3, 4, 7]

ДОДАТОК В

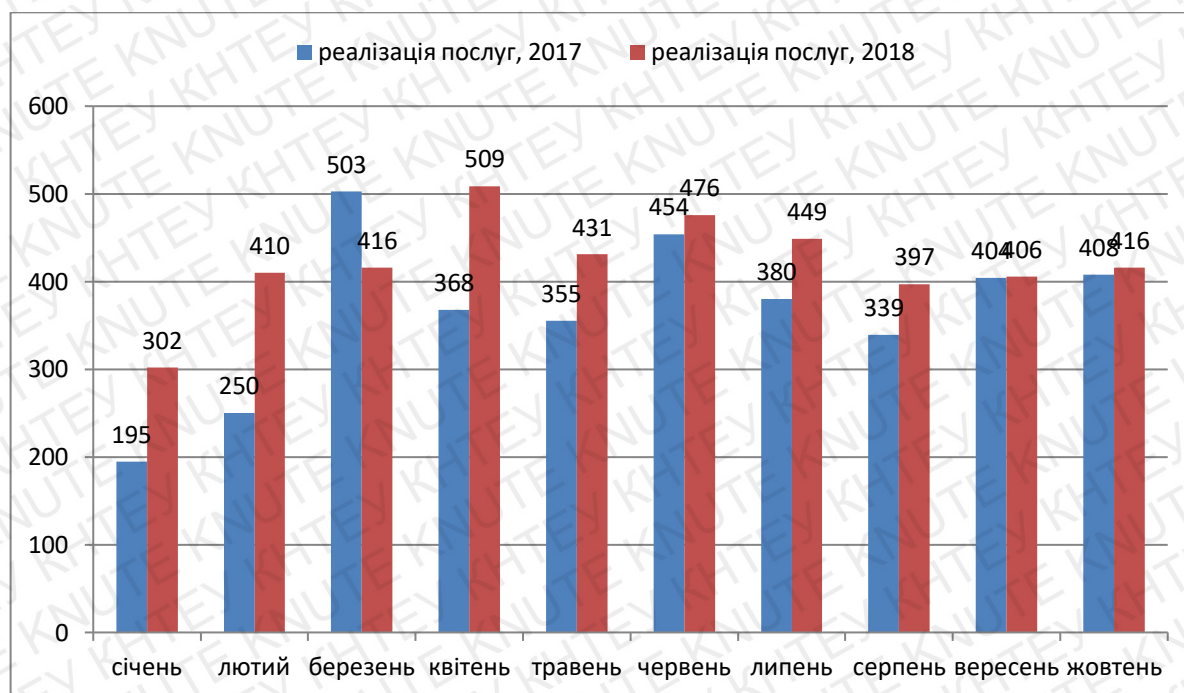


Рис. В.1. Динаміка маштнозаїздів Mercedes-Benz у 2017 – 2018 рр*

* побудовано автором

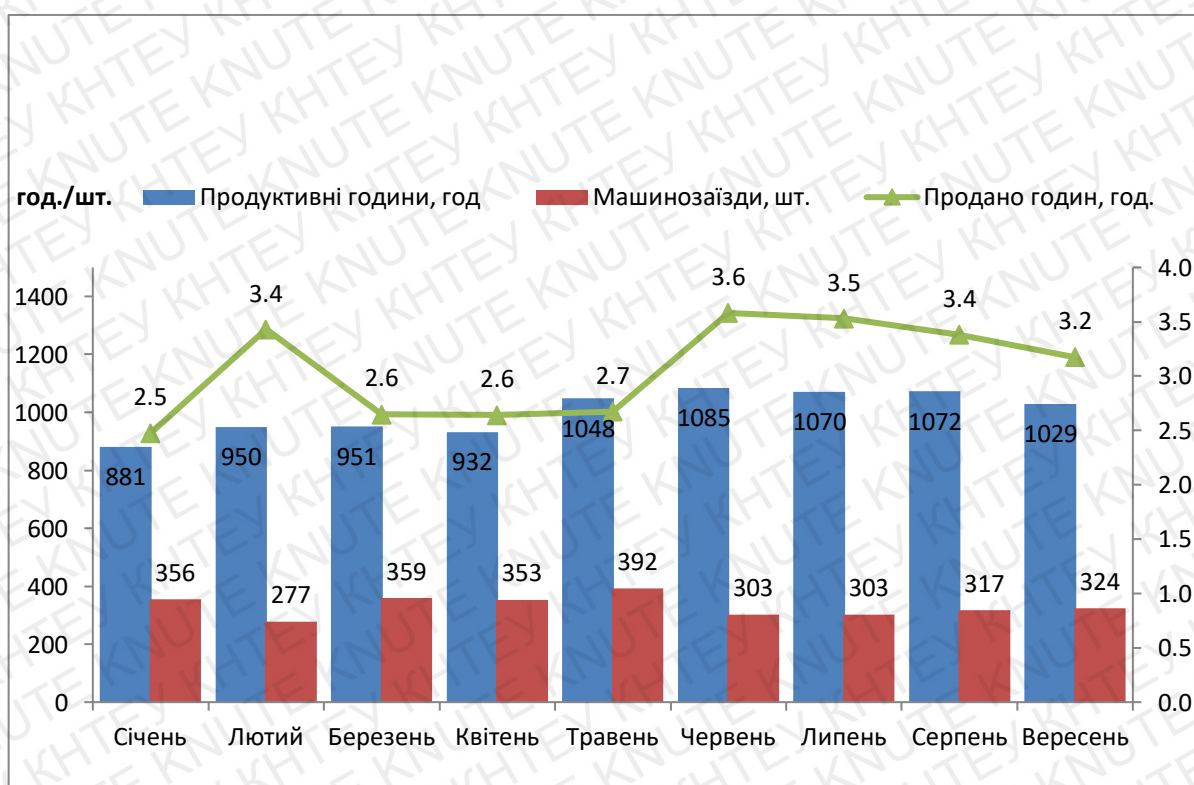


Рис. В.2. Реалізація сервісних послуг Mercedes-Benz у 2017-2018 рр*

* побудовано автором

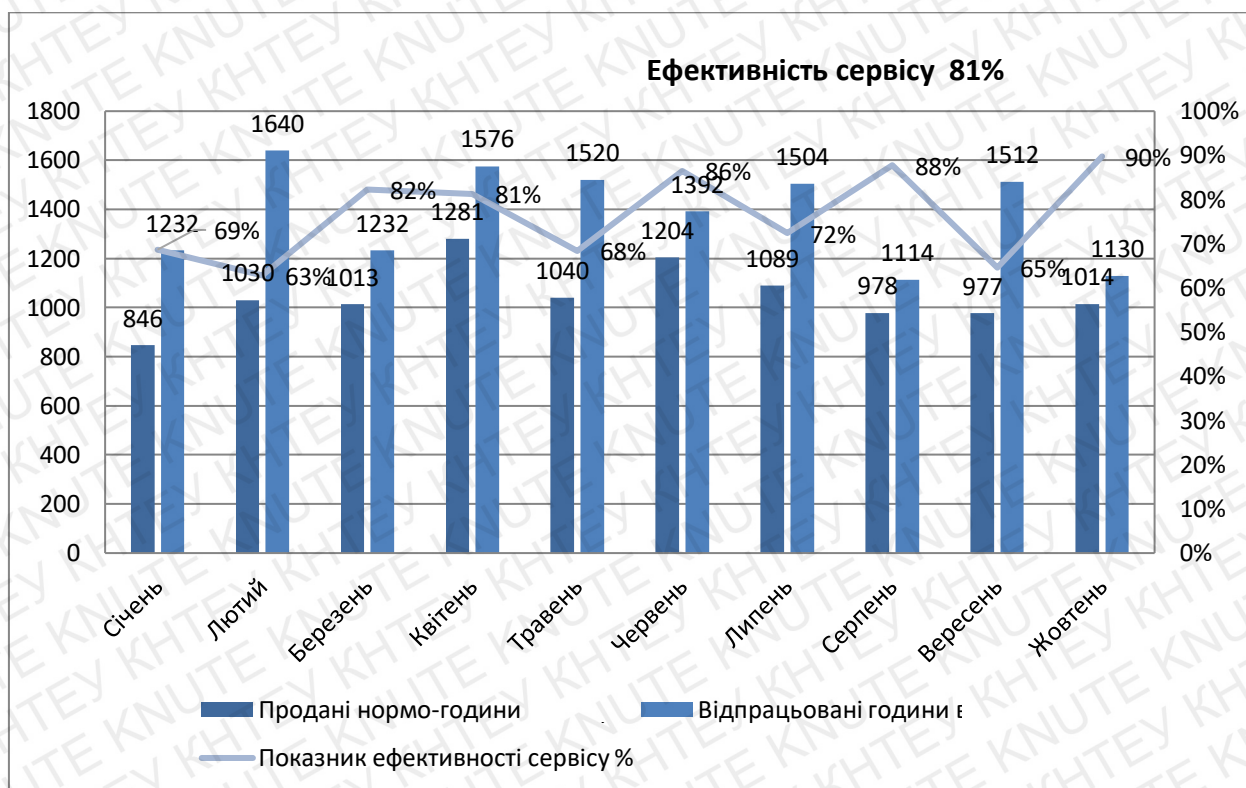


Рис. В.3. Показники ефективності сервісу Mercedes-Benz в 2018р*

* побудовано автором

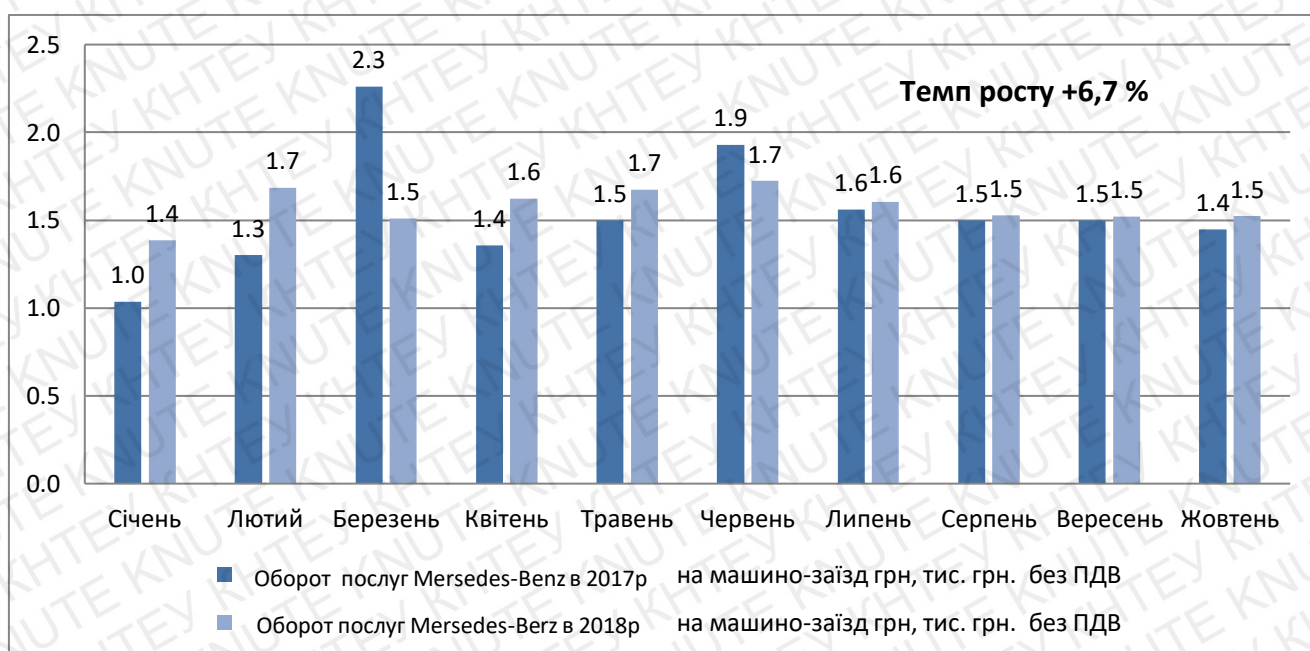


Рис. В.4. Оборот послуг Mercedes-Benz на машино-заїзд в 2017-2018р
тис. грн. без ПДВ

