

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КВАСКОВА ДІАНА ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту
та поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
« _____ » _____ 2025 р.

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент »

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Олеся ТОМЧУК, професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки,
д-р. екон. наук, професор

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали за шкалою ЄКТС/ за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Кваскова Д.О. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі визначено особливості процесного управління як сучасної управлінської парадигми. Наведено поняття сутності та класифікації бізнес-процесів. Надано характеристику системи управління бізнес-процесами на підприємстві. Визначено загальну характеристику підприємства на ринку автосервісних послуг. Проведено аналіз системи стратегічного управління ТОВ «Автопростір Вінниця». Проведено аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця». Визначено особливості системи управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця» й напрями її оптимізації. Сформовано основні положення автоматизації та цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Автопростір Вінниця». Надано оцінку ефективності запропонованих змін.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління підприємством, ефективність діяльності, SWOT-аналіз, операційний менеджмент, система менеджменту, ключові показники ефективності, цифровізація процесів, оцінка ефективності.

69 с., 37 табл., 3 рис., 2 дод., 36 джерел.

Kvaskova D. Management of business processes at the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2025.

The qualification (bachelor's) work identifies the features of process management as a modern managerial paradigm. It presents the concept, essence, and classification of business processes, and provides a comprehensive description of the business process management system within the enterprise. The general characteristics of the company operating in the automotive service market are defined. An analysis of the strategic management system at LLC "Avtoprostir Vinnytsia" is conducted, along with an in-depth study of its business process management system. The specific features of the business process management system at LLC "Avtoprostir Vinnytsia" and the directions for its optimization are determined. The core principles of automation and digitalization of business processes at LLC "Avtoprostir Vinnytsia" are developed. The effectiveness of the proposed changes is evaluated.

Keywords: business processes, enterprise management, operational efficiency, SWOT analysis, operational management, management system, key performance indicators, process digitalization, performance evaluation.

69 p., 37 tabl., 3 fig., 2 appendices, bibliography: 36 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1 Процесне управління як сучасна управлінська парадигма	7
1.2 Сутність та класифікація бізнес-процесів	11
1.3 Система управління бізнес-процесами на підприємстві	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «АВТОПРОСТІР ВІННИЦЯ»	23
2.1 Загальна характеристика підприємства на ринку автосервісних послуг	23
2.2. Аналіз системи стратегічного управління ТОВ «Автопростір Вінниця»	30
2.3 Аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця»	38
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «АВТОПРОСТІР ВІННИЦЯ»	47
3.1 Система управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця» й напрями її оптимізації	47
3.2 Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів ТОВ «Автопростір Вінниця»	56
3.3 Оцінка ефективності запропонованих змін	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Ефективне функціонування економічної системи неможливе без впливу комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які формують сприятливе середовище для досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Саме наявність такого середовища, адекватного поставленим завданням, є визначальним для стабільного розвитку суб'єктів господарювання.

Сучасний стан бізнесу свідчить, що конкурентоспроможність компаній на ринку зумовлюється не лише масштабами виробничого зростання, а й рівнем організації внутрішніх процесів, зокрема бізнес-процесів. Зростання ролі управління бізнес-процесами пояснюється необхідністю підвищення гнучкості, адаптивності та ефективності діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Бізнес-процеси виконують ключову роль у діагностиці ефективності функціонування підприємства. Розуміння сутності та класифікації бізнес-процесів є ключовим для ефективного управління підприємством, оскільки дозволяє ідентифікувати, аналізувати та оптимізувати діяльність у відповідності до стратегічних цілей організації.

Поняття управління бізнес-процесами було введено М. Хаммером у контексті радикального переосмислення організаційної структури підприємства. Дж. Чампі докладно описав методологію реінжинірингу бізнес-процесів. Дж. Гарінгтон дослідив теоретичні аспекти покращення бізнес-процесів, запропонував поняття «процесного підходу до менеджменту». Їх дослідження були продовжені в роботах П. Ф. Друкера, Т. Девенпорта і Дж. Шорта, Дж. А. О'Браєна, М. Роземан і Я. Рекера.

Мета роботи – дослідити теоретичні основи управління бізнес-процесами, провести аналіз її існуючої системи на ТОВ «Автопростір Вінниця» та виявити шляхи підвищення ефективності його діяльності шляхом удосконалення управління його бізнес-процесами на ринку послуг технічного обслуговування автомобілів.

Завдання до кваліфікаційної роботи.

1. Визначити особливості процесного управління як сучасної управлінської парадигми.
2. Навести поняття сутності та класифікація бізнес-процесів.
3. Надати характеристику системі управління бізнес-процесами на підприємстві.
4. Визначити загальну характеристику підприємства на ринку автосервісних послуг.
5. Провести аналіз системи стратегічного управління ТОВ «Автопростір Вінниця».
6. Проаналізувати систему управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця».
7. Визначити особливості системи управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця» й напрямки її оптимізації.
8. Сформулювати основні положення автоматизації та цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Автопростір Вінниця».
9. Оцінити ефективності запропонованих змін.

Об'єктом дослідження є процеси управління та функціонування ТОВ «Автопростір Вінниця» у сфері сервісного обслуговування автомобілів.

Предмет дослідження – методи, підходи й інструменти управління основними та допоміжними бізнес-процесами на підприємстві, що працює на ринку послуг технічного обслуговування автомобілів.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи було використано комплекс методів дослідження, які забезпечили глибоке та всебічне вивчення проблеми управління бізнес-процесами на ТОВ «Автопростір Вінниця». На теоретичному етапі дослідження застосовано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції та узагальнення — для систематизації наукових підходів до поняття бізнес-процесу, вивчення сучасних моделей управління, класифікації бізнес-процесів і принципів їх оптимізації.

На емпіричному рівні використано методи спостереження та аналізу внутрішньої документації підприємства, а також порівняльного аналізу — для оцінки фактичного стану організації бізнес-процесів ТОВ «Автопростір Вінниця». Було проаналізовано структуру основних і допоміжних процесів, визначено ключові вузькі місця, що гальмують ефективну діяльність компанії. Метод економічного аналізу дозволив оцінити вплив якості управління бізнес-процесами на фінансово-економічні результати підприємства, а також SWOT-аналіз — для оцінки сильних та слабких сторін існуючої системи управління.

Крім того, з метою формування практичних рекомендацій застосовано методи табличного та графічного представлення бізнес-процесів. У поєднанні зазначені методи забезпечили можливість сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

Практичне значення роботи. Отримані результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Автопростір Вінниця» для оптимізації управління бізнес-процесами, зменшення витрат, підвищення якості обслуговування клієнтів та ефективності використання ресурсів. Запропоновані заходи можуть бути впроваджені у поточну діяльність підприємства або використані для створення системи цифрового управління бізнес-процесами.

Сформовано систему управління бізнес-процесами ТОВ «Автосервіс Вінниця», яка включає 1) систему менеджменту, 2) ключові і 3) допоміжні бізнес-процеси, які формують для клієнтів додану вартість та забезпечують необхідну норму прибутку для підприємства.

Рекомендовано програму впровадження цифрових інструментів управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця». Визначено ключові показники ефективності його цифровізації, які охоплюють як внутрішні бізнес-процеси, так і клієнтський досвід.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 37 найменувань, 2 додатків. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Процесне управління як сучасна управлінська парадигма

Більшість сучасних компаній і підприємств побудовані за ієрархічною або функціональною моделлю, що свідчить про ефективність та життєздатність функціонального підходу до управління організаційними структурами. Втім, в умовах сучасної епохи, яка орієнтована на постійне підвищення якості, зростає потреба у використанні нових управлінських концепцій. Основним недоліком функціонального підходу є недостатня взаємодія між окремими підрозділами, що призводить до затримок у процесі прийняття рішень, подовження термінів виконання завдань, а також до розмиття відповідальності при розв'язанні комплексних питань, які потребують спільної участі різних відділів або служб.

У межах класичної функціональної моделі управління підприємством структурні підрозділи часто не орієнтовані безпосередньо на досягнення комплексних цілей організації. Це зумовлено тим, що система оцінювання їх ефективності зазвичай ґрунтується на вузьких, відокремлених показниках, які не відображають загальної продуктивності компанії та не корелюють із її стратегічними орієнтирами. Такий підхід призводить до того, що працівники та керівники окремих підрозділів зосереджуються передусім на реалізації власних функціональних завдань, ігноруючи інтеграцію зусиль задля досягнення синергії в масштабах усього підприємства. Як наслідок, виникає фрагментація управлінських рішень, що знижує ефективність реалізації загальної стратегії. Таким чином, функціональний підхід, попри свою структурну впорядкованість, виявляється недостатньо гнучким і результативним у контексті сучасних вимог до управління, що потребують процесної орієнтації, міжфункціональної взаємодії та фокусування на кінцевій цінності для споживача [28].

Процесне управління як управлінська парадигма сформувалося у відповідь на потребу підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах посилення

конкуренції, глобалізації ринків і технологічної трансформації. Еволюційно воно витікає з ідей системного підходу, загального управління якістю (TQM), реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) і стандартів ISO 9001, які вперше акцентували увагу на діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів [4].

З кінця XX століття відбулася зміна управлінської логіки: від функціональної моделі, де основою були окремі підрозділи з чітко розподіленими завданнями, – до процесно-орієнтованої, де ключовим є створення цінності через злагоджену послідовність дій.

Сутність процесного підходу до управління бізнесом полягає в трансформації організаційної структури від традиційної вертикальної моделі до горизонтальної, орієнтованої на бізнес-процеси. Такий перехід означає переосмислення ролі підрозділів і співробітників у межах організації, де акцент зміщується з ієрархічного підпорядкування на наскрізну координацію дій задля досягнення спільного результату [36].

Поняття «процесне підприємство» було вперше введено М. Хаммером у контексті його концепції радикального переосмислення організаційної структури компаній з метою суттєвого підвищення ефективності їх функціонування. Визнання здобула його спільна праця з Дж. Чампі – «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції у бізнесі», в якій докладно описано методологію реінжинірингу, а також наведено приклади перебудови бізнесу у провідних світових компаніях [28]. Зазначені автори вперше критично осмислили обмеження функціонального підходу до управління підприємствами, вказавши на його негнучкість, низьку адаптивність, відсутність клієнтоорієнтації, дефіцит інновацій, надмірну бюрократію та зростання непродуктивних витрат. У своїх дослідженнях вони обґрунтували необхідність зміни управлінської парадигми, підкресливши, що сучасні умови господарювання у XXI столітті вимагають від організацій нової логіки побудови управління – на основі системи бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача [28]. Провідною ідеєю процесного підходу стало

розуміння того, що ефективне управління потребує відходу від традиційної ієрархії та переходу до горизонтальних зв'язків, які забезпечують наскрізне управління діяльністю компанії. Така модель дозволяє інтегрувати зусилля різних підрозділів у межах єдиного процесу задля досягнення спільної мети. Таким чином, процесний підхід трансформує уявлення про організацію як набір окремих функціональних елементів у цілісну систему, де пріоритетом є задоволення потреб клієнтів, швидке реагування на зміни середовища та постійне вдосконалення. Автори представляють набір інструментів, здатних забезпечити значну економію ресурсів і часу, формуючи підприємство нового покоління, орієнтоване на конкурентну перевагу.

У свою чергу, Дж. Гарінгтон, досліджуючи теоретичні аспекти покращення бізнес-процесів, запропонував поняття «процесного підходу до менеджменту» [18].

Процесне управління передбачає розгляд діяльності підприємства як цілісної системи бізнес-процесів, кожен з яких має чіткі межі, входи, виходи, власника (відповідального) та показники ефективності. Бізнес-процесом вважається послідовність взаємопов'язаних дій, що створюють додану цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача.

На відміну від функціонального управління, де акцент робиться на ієрархічному контролі і підпорядкуванні, процесне управління зосереджене на досягненні цільових результатів, злагодженій координації учасників і постійному вдосконаленні.

Поняття «процесного підходу» офіційно закріплено у стандарті ISO 9000:2008, де підкреслюється, що ефективна діяльність організації потребує керування численними взаємопов'язаними процесами та їх взаємодією. Процесний підхід визначається як системний підхід до виявлення, управління та координації цих процесів у межах організації. У стандарті наголошується, що ключовою перевагою такого підходу є забезпечення безперервного управління на стиках окремих процесів, що сприяє їхній гармонійній взаємодії в межах єдиної цілісної системи [28].

Сутність процесного підходу можна узагальнити наступним чином: «задовольнити потреби споживача у стислі терміни, надавши якісний продукт або послугу за конкурентною ціною». Оптимізуючи внутрішні бізнес-процеси, компанія здатна скоротити витрати ресурсів і часу, що, своєю чергою, дозволяє зменшити собівартість продукції або послуг.

У розвитку процесного підходу виділяють кілька підходів до його змістового наповнення:

перший акцентує увагу на системному баченні діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, що підлягають управлінню згідно з принципами та вимогами стандартів ISO;

другий орієнтований на ідентифікацію наскрізних бізнес-процесів, їх документування та подальшу трансформацію для підвищення ефективності;

третій розширює фокус, охоплюючи не лише міжфункціональні й наскрізні процеси, а й допоміжні (ресурсні) та управлінські, що забезпечують комплексність і цілісність управління на всіх рівнях [34].

Основними принципами процесного підходу є:

Орієнтація на споживача — усі процеси мають приносити цінність кінцевому користувачу.

Власник процесу — призначення відповідального за результат процесу.

Вимірюваність — кожен процес має мати показники оцінки ефективності (KPI).

Прозорість і документованість — процеси мають бути описані, регламентовані та доступні для аналізу.

Безперервне вдосконалення — на основі зворотного зв'язку, аналізу та цифрових даних [9].

До ключових аспектів процесного управління належать: орієнтація на потреби та очікування клієнтів; фокус на створенні доданої вартості; чітке визначення цілей кожного процесу; вимірювання результатів діяльності з урахуванням показників ефективності; постійне вдосконалення на основі аналітичних даних [21].

Процесний підхід до управління передбачає системне бачення підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, де кожен з них спрямований на досягнення конкретних результатів і створення цінності для споживача. Це забезпечує більш високий рівень адаптивності організації до зовнішнього середовища, дозволяє підприємствам знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також забезпечувати прозорість і контроль у всіх ланках діяльності, а також підвищення загальної ефективності діяльності.

Особливої актуальності підхід набуває для підприємств, які входять до франчайзингових мереж, де необхідне узгодження локальної специфіки з єдиними корпоративними стандартами, що досягається саме через процесну модель управління.

1.2 Сутність та класифікація бізнес-процесів

Бізнес-процеси становлять фундамент діяльності будь-якої організації, оскільки саме вони визначають логіку реалізації завдань і надання послуг. Головна ідея бізнес-процесів полягає у створенні цінності шляхом ефективного перетворення ресурсів на результати. Така трансформація включає в себе комплекс заходів з підвищення продуктивності, зниження витрат і підвищення якості продукції або послуг. За рахунок чіткого узгодження процесів із цілями організації, досягається цілісність та ефективність управління.

Отже, бізнес-процеси слугують не лише операційною основою, а й стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, дозволяючи впроваджувати зміни, адаптуватися до ринкових умов та задовольняти очікування споживачів. Важливим є те, що цей процес має бути узгодженим із внутрішніми ресурсами й організаційними можливостями компанії.

У загальному розумінні, бізнес-процес – це послідовність логічно взаємопов'язаних дій, які, за умови раціонального використання ресурсів,

забезпечують досягнення певного результату – як правило, у вигляді товару, послуги або іншої форми цінності [16].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «Бізнес-процеси»

Автор	Визначення
Пітер Ф. Друкер	«Бізнес-процес – це набір дій, які виконуються скоординовано й повторювано для досягнення певної мети або результату»
Майкл Хаммер і Джеймс Чампі	«Бізнес-процес – це сукупність дій, які перетворюють один або кілька вхідних елементів у результат, що має цінність для клієнта»
Том Девенпорт і Джеймс Шорт	«Бізнес-процеси – це структуровані, вимірювані набори дій, призначені для створення конкретного результату для певного клієнта або ринку»
Джеймс А. О'Браєн	«Бізнес-процес – це послідовність логічно пов'язаних дій, що приймають вхідні ресурси, перетворюють їх і формують вихід, що має значення для клієнта»
Майкл Роземан і Ян Рекер	«Бізнес-процес – це формалізований набір дій, які мають на меті створення й доставлення цінності для споживача або ринку»

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000:2000, процес — це «сукупність взаємопов'язаних дій, що перетворюють входи на виходи» [6]. Така інтерпретація дозволяє розглядати бізнес-процеси як основні ланки, що поєднують усі рівні діяльності компанії в єдину продуктивну систему.

Незважаючи на різноманіття підходів до трактування поняття «бізнес-процеси», всі визначення сходяться в тому, що йдеться про впорядковану систему дій, спрямовану на створення цінності для кінцевого споживача або інших зацікавлених сторін. У центрі уваги перебувають елементи повторюваності, взаємозв'язку та орієнтації на конкретний результат, що підкреслює важливість управління процесами для досягнення стратегічної ефективності.

Бізнес-процеси підприємства являють собою координовану діяльність, завдяки якій організація реалізує свої ключові завдання – від виробництва до надання послуг [23]. Їхня цінність полягає не лише в тому, що вони описують «як» виконується робота, а й у тому, що забезпечують стабільність, контроль та гнучкість в умовах змінного зовнішнього середовища.

Бізнес-процеси – це впорядковані послідовності дій і завдань, які реалізуються підприємством з метою досягнення поставлених стратегічних і операційних цілей. Вони формують функціональну основу діяльності

організації, забезпечуючи її здатність ефективно виробляти продукцію або надавати послуги, орієнтуючись на потреби споживачів і вимоги ринку.

До основних бізнес-процесів належать:

- маркетинг і збут, що охоплюють визначення цільової аудиторії, розроблення маркетингових кампаній та здійснення продажу товарів або послуг;
- виробничий процес, який пов'язаний із трансформацією сировини чи матеріалів у готову продукцію шляхом використання технологічного обладнання, інструментів і трудових ресурсів;
- фінансово-бухгалтерські операції, спрямовані на планування та контроль грошових потоків, ведення обліку і складання фінансової звітності;
- управління персоналом, що включає пошук, добір, адаптацію, навчання та мотивацію співробітників, а також забезпечення їм відповідних умов праці та компенсацій;
- клієнтський сервіс, який охоплює процеси підтримки користувачів, опрацювання звернень, вирішення проблем і підвищення рівня задоволеності клієнтів [3].

Усі ці процеси є ключовими елементами бізнес-системи й тісно пов'язані між собою. Функціонування будь-якої організації неможливе без чіткої побудови та управління бізнес-процесами, оскільки саме вони формують основу для реалізації місії підприємства, досягнення поставлених цілей і задоволення потреб клієнтів. Таким чином, бізнес-процеси є не лише інструментами операційної діяльності, а й стратегічними ресурсами для забезпечення конкурентоспроможності.

Існують також інші підходи до класифікації бізнес-процесів. Наприклад, за класифікацією ENAPS, бізнес-процеси поділяються на первинні, підтримувальні та розвиваючі [13]. Первинні бізнес-процеси - це основні процеси, які створюють додану вартість продукту або послуги; підтримувальні бізнес-процеси – це процеси не створюють безпосередньо додану вартість, але необхідні для забезпечення ефективного функціонування первинних процесів;

розвиваючі бізнес-процеси- це процеси, спрямовані на розвиток підприємства, впровадження інновацій та покращення існуючих процесів.

Класифікація бізнес-процесів дозволяє систематизувати діяльність підприємства та ефективно управляти нею. Згідно з теорією Майкла Портера, бізнес-процеси поділяються на три основні категорії: основні, допоміжні та управлінські [22].

Таблиця 1.2 – Класифікація бізнес-процесів

Категорії	Характеристика
Основні бізнес-процеси	Це процеси, які безпосередньо створюють цінність для клієнта. Вони включають виробництво продукції або надання послуг, що є основною діяльністю підприємств
Допоміжні (забезпечуючі) бізнес-процеси	Ці процеси підтримують основні, забезпечуючи їх необхідними ресурсами та умовами.
Управлінські бізнес-процеси	Це процеси, спрямовані на планування, контроль та аналіз діяльності підприємства. Вони забезпечують координацію та ефективне функціонування як основних, так і допоміжних процесів

Окрім загальноприйнятих підходів, бізнес-процеси можна поділити за рядом додаткових характеристик. Так, залежно від часової ознаки, розрізняють процеси, що виконуються на постійній основі, а також ті, що повторюються періодично. З огляду на залученість підприємства, виділяють внутрішні процеси, які реалізуються всередині організації, та зовнішні — що включають взаємодію з партнерами або клієнтами. Залежно від значущості та масштабу процеси поділяють на суперпроцеси, гіперпроцеси, метапроцеси, субпроцеси та мікропроцеси. За рівнем складності можна виділити прості (монопроцеси), вкладені один в один, або взаємопов'язані між собою процеси. У межах життєвого циклу продукції виділяють основні процеси, що створюють кінцеву цінність, допоміжні — що їх підтримують, та організаційні — пов'язані з управлінням і координацією. Крім того, класифікація бізнес-процесів може здійснюватися за їх функціональною природою: до стратегічних належать ті, що визначають напрям розвитку компанії; аналітичні — пов'язані з обробкою

інформації; виробничі – з виготовленням товарів чи послуг; управлінські – з координацією діяльності; забезпечувальні – зі створенням умов для функціонування; а контролюючі – з оцінюванням і регулюванням результатів.

Під час аналізу бізнес-процесів у форматі “як є” (as-is) необхідно здійснити ретельну і структуровану роботу з великою кількістю інформації. Для полегшення цього процесу доцільно класифікувати всі процеси, що існують у компанії, на чотири основні категорії:

1. Основні (ключові) бізнес-процеси – забезпечують формування доходу, безпосередньо пов’язані з виробництвом продукції або наданням послуг;
2. Підтримуючі процеси – забезпечують нормальне функціонування основних, включають технічне обслуговування, ІТ-підтримку, логістику, інфраструктуру тощо;
3. Процеси управління – охоплюють діяльність управлінського персоналу, прийняття рішень, контроль, стратегічне планування;
4. Інноваційні або розвиткові процеси – спрямовані на вдосконалення, розробку нових продуктів і рішень, впровадження змін.

Бізнес-процеси, пов’язані з розвитком підприємства, охоплюють діяльність, спрямовану на пошук нових можливостей для зростання. До таких процесів належать: виявлення перспективних напрямків бізнесу, розширення або диверсифікація виробничої діяльності, залучення нових категорій клієнтів, налагодження співпраці з новими постачальниками, а також вихід на альтернативні ринки збуту.

Подібна класифікація бізнес-процесів вважається однією з найпрактичніших і найпоширеніших у реальному бізнес-середовищі, оскільки дозволяє чітко структурувати діяльність підприємства за функціональними напрямками, враховуючи як поточні операційні завдання, так і стратегічні ініціативи щодо довгострокового розвитку.

Оптимізація й формалізація бізнес-процесів забезпечує підприємствам низку стратегічних і тактичних переваг, зокрема:

чітке усвідомлення керівництвом того, як функціонує бізнес у деталях;

уніфікацію основних процесів, що підвищує стабільність операційної діяльності;

поліпшення якості управління та загальної контрольованості бізнесу;

посилення взаємодії між відділами, що сприяє більшій узгодженості дій;

зменшення залежності від людського фактору та кваліфікації окремих працівників, що відкриває можливість до залучення менш затратного персоналу;

зростання рівня задоволеності клієнтів, зниження витрат і, як наслідок, збільшення прибутковості [27].

1.3 Система управління бізнес-процесами на підприємстві

Бізнес-модель будь-якого підприємства формується з сукупності окремих бізнес-процесів, ефективність функціонування яких значною мірою визначає загальний успіх і прибутковість компанії [36].

Будь-який бізнес-процес включає низку елементів, без яких неможливо забезпечити цілісність та безперервність його функціонування. До ключових складових відносять:

керівник процесу (owner) – відповідальна особа за планування, контроль та результати виконання конкретного процесу;

ресурси – комплекс засобів для здійснення операцій: технології, обладнання, матеріальні ресурси та людський капітал;

інформацію – сукупність даних про параметри процесу, характеристики продукції (або послуги), а також показники рівня задоволеності кінцевих споживачів [36].

Загальна логіка здійснення бізнес-процесу подається як послідовність етапів: Вхід → Виконання бізнес-процесу → Вихід → Споживач [33].

Для кожного бізнес-процесу характерна наявність як внутрішніх чи зовнішніх постачальників, так і споживачів результатів. Завершення одного процесу часто стає відправною точкою для початку наступного, що формує комплекс взаємопов'язаних операцій, які охоплюють різні підрозділи, виробничі ділянки та робочі місця. У такий спосіб усередині підприємства утворюється

складна система, що передає завдання відповідно до загальної стратегії та довгострокових цілей організації [12].

Схематично це можна зобразити так (рис. 1.1).

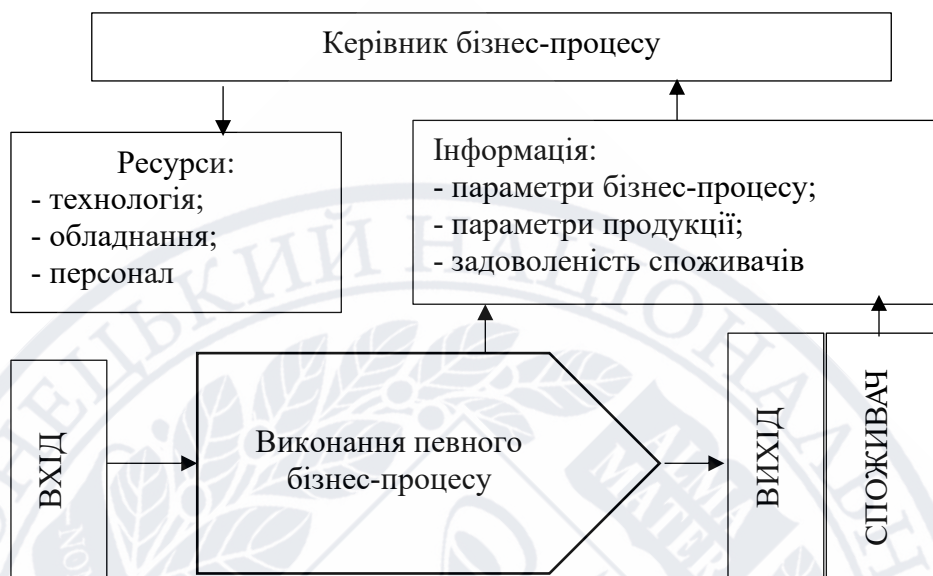


Рисунок 1.1 – Схема здійснення бізнес-процесу на підприємстві

У сучасних конкурентних умовах найбільш ефективними стають ті компанії, які мають чітко структуровані, детально описані та гнучко адаптовані бізнес-процеси. Стандартизація визначає єдиний еталон виконання операцій, що дозволяє працівникам діяти уніфіковано та з високою надійністю. Водночас гнучкість процесів забезпечується здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища: нові технології, зміну запитів клієнтів або регуляторні вимоги. Комплексна реалізація поєднання системних описів бізнес-процесів із застосуванням сучасних інформаційних технологій та орієнтацією на потреби клієнтів забезпечує високий рівень мотивації персоналу й суттєве зменшення операційних витрат [30].

Однією з головних ознак бізнес-процесу як економічної категорії є його динамічність, що виявляється у постійному переміщенні потоку дій від початкового етапу (входу) до кінцевого результату (виходу). Кожен процес характеризується взаємозалежністю усіх складових: той, хто виконує один етап,

залежить від якості й своєчасності виконання попереднього, що вимагає узгодженої роботи й «склеювання» функцій у безперервний ланцюг.

При цьому найчастіші труднощі виникають ще на етапі постановки цілей бізнес-процесу – визначення бажаних показників, досягнення яких слід прагнути. Існують різні підходи до формування мети бізнес-процесу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні підходи до визначення мети бізнес-процесу

Підхід	Основний акцент	Мета
Орієнтація на результат	Продукт або послуга	Отримання прибутку
Орієнтація на клієнта	Задоволення потреб споживача	Підвищення цінності
Орієнтація на ефективність	Оптимізація процесів	Зменшення витрат

Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про зростання зацікавленості дослідників і практиків до тематики процесного управління. Термін *Business Process Management (BPM)*, запозичений із зарубіжного досвіду, активно входить в українську наукову та управлінську практику як ключова концепція оптимізації діяльності організацій.

На думку М. Джестона, управління бізнес-процесами (BPM) передбачає досягнення стратегічних і тактичних цілей організації через удосконалення, контроль і безперервне управління її ключовими процесами [34]. У цьому контексті під поняттям «організація» варто розуміти як підприємство в цілому, так і окремий підрозділ або функціональну одиницю, особливо у випадках, коли мова йде про наскрізні процеси, що охоплюють кілька рівнів структури.

Консультант О. Єршова зазначає, що управління бізнес-процесами полягає у моніторингу їх виконання та оперативному внесенні змін з метою покращення результативності діяльності компанії або недопущення зниження її ефективності [12]. У свою чергу, Л.В. Фролова трактує BPM як управлінську дисципліну, яка спрямована на підвищення ефективності підприємства шляхом управління його процесами [33]. С.В. Рубцов також акцентує на тому, що основна мета процесного підходу полягає у забезпеченні сталого розвитку організації через вдосконалення бізнес-процесів [11]. Аналогічної позиції дотримується В.С.

Пономаренко, який вбачає основне завдання управління процесами у формуванні ефективної мережі бізнес-процесів в межах наявної системи функціонального менеджменту [23].

Узагальнюючи наведені підходи, доцільно розглядати управління бізнес-процесами як цілеспрямований вплив з боку власників процесів і менеджерів вищої ланки на перебіг і результативність процесів з метою підвищення їхньої продуктивності та досягнення організаційних цілей. З наукової точки зору, це окрема управлінська дисципліна, яка вивчає механізми та засоби впливу на процеси задля прийняття ефективних управлінських рішень.

Розглядаючи BPM як постійно діючу систему управління, її суть полягає у впровадженні класичного управлінського циклу: планування, аналізу, виконання, контролю, коригування та вдосконалення. Це передбачає безперервний або періодичний моніторинг виконання процесів і оперативне втручання в разі виявлення відхилень від запланованих параметрів [3]. Для ефективної реалізації функцій BPM у межах управлінського циклу необхідно сформувати відповідну підсистему прийняття рішень, орієнтовану на досягнення поставлених цілей. У такій підсистемі зміст управлінських рішень полягатиме в розробці декількох альтернатив досягнення цілей та виборі найоптимальнішої з них.

Таблиця 1.4 – Управлінські рішення в контексті управління бізнес-процесами (PDCA)

Етап управління	Ключові управлінські рішення
1	2
Планування (Plan)	- визначення цілей та очікуваних результатів процесу; - аналіз поточної ситуації та виявлення проблемних зон; - розробка стратегій та планів дій для досягнення поставлених цілей; - визначення необхідних ресурсів та їх розподіл; - формування критеріїв оцінки ефективності процесу
Виконання (Do)	- реалізація запланованих дій та впровадження змін; - забезпечення необхідних ресурсів та підтримки для виконання процесу; - навчання та інструктаж персоналу щодо нових процедур; - збір даних та інформації про хід виконання процесу

Продовження табл. 1.4

1	2
Перевірка (Check)	- аналіз зібраних даних та порівняння фактичних результатів з очікуваними; - виявлення відхилень та причин їх виникнення; - оцінка ефективності впроваджених змін; - підготовка звітів та рекомендацій для подальших дій
Дія (Act)	- внесення коригувальних дій на основі результатів перевірки; - стандартизація успішних практик та процедур; - розповсюдження отриманого досвіду на інші процеси або підрозділи; - планування наступного циклу вдосконалення процесу

Аналіз провідних зарубіжних практик управління бізнес-процесами свідчить про наявність двох принципово відмінних підходів до їх організації та вдосконалення: еволюційного та революційного. Кожен із них має свої особливості, переваги й сфери доцільного застосування.

Еволюційний підхід орієнтований на поступове, систематичне вдосконалення бізнес-процесів протягом усього життєвого циклу продукції, послуг чи технологій. Цей підхід реалізується через концепції *Kaizen*, *Lean Production*, *TQM*, *CPI* та інші. В основі лежить ідея постійного поліпшення, що ґрунтується на залученні персоналу, стандартизації процесів і мінімізації втрат. Зміни відбуваються без кардинального втручання у структуру підприємства або повного реформування процесів [16].

На противагу цьому, революційний підхід (радикальний) базується на кардинальній трансформації бізнес-процесів, що супроводжується суттєвими змінами в організаційній структурі компанії. Основним інструментом цього підходу виступає концепція *Business Process Reengineering (BPR)*, яка передбачає «перезапуск» процесів, орієнтуючись на досягнення значних якісних змін у короткі терміни.

У сучасних умовах обидва підходи не є взаємовиключними. Часто їх використовують паралельно в межах одного підприємства, оскільки різні бізнес-процеси можуть потребувати різного ступеня втручання.

Слід зазначити низку ключових характеристик, спільних для сучасних концепцій управління бізнес-процесами: орієнтація на споживача, а не на внутрішні виробничі потреби; наявність у концепціях не лише теоретичних положень, а й практичних інструментів для впровадження змін; можливість комбінування різних підходів, залежно від потреб організації; активне впровадження цифрових технологій, інновацій, а також оптимізація часових та ресурсних параметрів процесів.

У зарубіжній практиці існують певні відмінності у підходах до управління бізнес-процесами. Американсько-європейська школа зазвичай дотримується стратегії «зверху вниз»: спочатку створюється модель «як має бути» (to-be), після чого здійснюється поступова трансформація існуючих процесів під встановлені стандарти. Такий підхід надає пріоритет стратегічному плануванню та детальному проектуванню системи перед впровадженням змін.

На відміну від цього, японський підхід (зокрема Kaizen-філософія) робить акцент на щоденному вдосконаленні «знизу вгору». Прагматична сутність Kaizen полягає в тому, що невеликі, але безперервні поліпшення на кожному робочому місці можуть призвести до значних загальних результатів. При цьому акцентують увагу не лише на точності управлінських рішень, а й на їх оперативності: менеджмент має не просто спостерігати за змінами, а активно ними керувати на всіх рівнях організації [7].

Таким чином, японці розглядають бізнес-процеси як динамічну систему, що потребує безперервного моніторингу та коригування. З практичної точки зору це означає, що будь-які зміни впроваджуються невеликими «порціями» з залученням безпосередніх виконавців, що сприяє більш високій мотивації персоналу й оперативному реагуванню на нові виклики.

Зазначимо, що жодна з існуючих управлінських концепцій не є універсальною. Наприклад, Lean підходить не кожному підприємству — його ефективність особливо помітна на серійному виробництві, проте менш придатна для компаній з індивідуальним або проектним типом продукції. У свою чергу, BPR (реінжиніринг бізнес-процесів) вимагає значних інвестицій і підходить для

швидкої трансформації, тоді як Kaizen орієнтований на довготривале поступове вдосконалення. Однак усі ці підходи довели свою результативність у міжнародній практиці. Позитивний досвід зарубіжних компаній демонструє, що впровадження концепцій управління бізнес-процесами є критично важливим фактором для формування й підтримки конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Зауважимо, що велика кількість українських підприємств досі не знайомі з концептуальними засадами управління бізнес-процесами. Основні проблеми, що стримують впровадження сучасних управлінських практик в Україні, включають: домінування функціонального підходу замість процесного; низький рівень обізнаності або відсутність розуміння сутності бізнес-процесів; сповільнене впровадження новітніх технологій та цифрових рішень (автоматизація хаотичних процесів не означає ефективне управління ними); орієнтація на інтереси виробника, а не споживача; недостатня мотивація персоналу до участі в управлінні та покращенні процесів; брак кваліфікованих фахівців з управління бізнес-процесами; прагнення керівництва зберегти наявний порядок речей навіть на шкоду розвитку; стан постійного фінансового тиску на малий та середній бізнес, що змушує зосереджуватись не на розвитку, а на виживанні.

Для українських підприємств у сучасному конкурентному середовищі найбільш релевантними є дві управлінські концепції: TQM (Total Quality Management) та BPR (Business Process Reengineering). Українські підприємства все ще значно поступаються своїм зарубіжним конкурентам у практичному застосуванні сучасних концепцій управління бізнес-процесами. На наш погляд, найрезультативнішим шляхом розвитку є інтеграція принципів BPR у щоденну операційну діяльність, поєднана з довгостроковим формуванням культури якості відповідно до підходів TQM. Така синергія дозволить досягти не лише оперативних результатів, а й стійкої конкурентоспроможності у середньо- та довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «АВТОПРОСТІР ВІННИЦЯ»

2.1 Загальна характеристика підприємства на ринку автосервісних послуг

ТОВ «Автопростір Вінниця» – це станція технічного обслуговування у м. Вінниці, інтелектуальний автосервіс у Вінниці, який був відкритий в листопаді 2024 року, партнер всесвітньо відомої мережі «Бош Авто Сервіс»,— однієї з найбільших мереж СТО у світі.

ТОВ «Автопростір Вінниця» надає повний комплекс послуг, починаючи від заміни масла в дизельному двигуні та закінчуючи передпродажною діагностикою автомобіля.

Бош Авто Сервіс (Bosch Auto Service) представляє собою перевірену практикою модель формування та розвитку мережі незалежних автосервісних підприємств, яка пропонує альтернативу традиційним дилерським СТО. Важливо наголосити, що партнерська концепція Bosch Auto Service не є класичною франшизою: кожне сервісне підприємство залишається незалежним суб'єктом господарювання та здійснює діяльність самостійно під знаменитим брендом Bosch на умовах договору. Для забезпечення ефективної підтримки та координації між компанією Bosch та її партнерами передбачається внесення щорічного платежу, який не є джерелом прибутку для головного офісу, але дозволяє централізувати витрати на контроль якості та рекламні активності, що, у свою чергу, робить співпрацю вигідною для обох сторін. Основною метою розвитку партнерської мережі визначено створення ефективного каналу реалізації фірмових запасних частин Bosch.

Завдяки понад двадцятирічному досвіду спільної роботи з різними марками автомобілів, партнерські автосервіси здатні вирішувати складні технічні завдання на основі високотехнологічного обладнання, спеціалізованого програмного забезпечення та регулярних інвестицій у підвищення кваліфікації

персоналу. Такий підхід забезпечує сталість технічного рівня послуг та сприяє зростанню довіри клієнтів.

У рамках партнерської програми Bosch Auto Service автосервіси отримують низку інструментів для підвищення ефективності власної діяльності, а також підтримку в сфері продажів і маркетингу. До складу комплексної підтримки входять:

Розроблення технічного завдання та організаційна експертиза. Партнеру надається допомога у формулюванні вимог до внутрішнього та зовнішнього оформлення сервісного центру, а також комплект регламентів, скриптів, фінансових моделей та системи ключових показників ефективності (KPI). Окремий консультант відповідає за налагодження внутрішніх процесів СТО, оптимізацію управлінських процедур та пошук можливостей для зростання доходів. Крім того, кожен партнер отримує ексклюзивний доступ до онлайн-порталу навчання та тестування персоналу, що сприяє уніфікації стандартів обслуговування.

Технічне навчання та супровід. Bosch володіє власним навчальним центром у Києві, а також спеціалізованими академіями в Одесі, Харкові та Львові. Усі партнерські СТО проходять практичну програму очних курсів, що побудована на передовому технічному матеріалі та спрямована на поглиблене засвоєння сучасних методів діагностики й ремонту автомобілів.

Система управління якістю. Фірма Bosch впроваджує інструменти для вимірювання індексу споживчої лояльності (Net Promoter Score, NPS) та проводить навчання партнерів з контролю й поліпшення цього показника. Регулярні перевірки якості обслуговування здійснюються за допомогою методології «таємного покупця» та через контакт-центр. Для забезпечення відповідності стандартам компанії залучаються незалежні професійні аудитори, які здійснюють перевірку процесів на СТО та оцінюють відповідність встановленим німецьким нормам.

Маркетингові інструменти та просування. Доеднання до єдиного контакт-центру, офіційного веб-сайту та мобільного додатку Bosch Auto Service

відкриває доступ до широкого спектру маркетингових можливостей: робота з медіа, залучення нових клієнтів через пошукові системи, банерна та відеореклама, просування у соціальних мережах, радіо- та зовнішня реклама. Крім того, партнери отримують доступ до онлайн-інструмента для самостійного створення рекламних матеріалів, а також можуть брати участь у внутрішніх конкурсах і конференціях мережі, що сприяє обміну досвідом із колегами та стимулює інноваційний розвиток.

Підтримка у забезпеченні запасними частинами. З метою надання автосервісам мережі Bosch Auto Service максимально широкого асортименту оригінальних запчастин Bosch із оптимальними умовами доставки реалізовано проєкт «Пріоритетний Постачальник». У межах цієї ініціативи партнери отримують додаткові стимули за досягнення цільових показників закупівельних обсягів фірмових комплектуючих.

Система внутрішнього контролю якості. Періодичні таємні перевірки, а також планові аудити дозволяють виявляти слабкі місця в роботі автосервісів та визначати ключові напрями для оптимізації. Стандартизована система контролю якості роботи Bosch Auto Service спрямована на мінімізацію кількості повторних та гарантійних ремонтів, підвищення рівня задоволеності клієнтів і забезпечення стабільно високих стандартів обслуговування.

Таким чином, партнерська модель Bosch Auto Service поєднує незалежність власника автосервісу з комплексною підтримкою провідної світової компанії. Формалізовані стандарти, сучасні навчальні програми, суворий контроль якості та маркетинговий супровід створюють основу для довгострокового успіху кожного учасника мережі, спрямовуючи його діяльність на задоволення потреб клієнтів та сталий розвиток бізнесу. Бош підтримує та розвиває мережу, займається зовнішнім та внутрішнім оформленням, консультуванням по процесах, навчанням персоналу,

Місія ТОВ «Автопростір Вінниця» - вирішення проблеми клієнта якісно, швидко і з першого разу.

Цінності: «принцип трьох К» - клієнт, команда, компанія.

Основний вид діяльності – 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Перелік засновників/учасників юридичної особи наведено в Додатку Б.

Тип організаційної структури ТОВ «Автопростір Вінниця» – лінійно-функціональна. Організаційна структура підприємства відповідає цілям та завданням підприємства і сприяє ефективному виконанні стратегічних цілей. Розподіл функцій та відповідальності забезпечує оптимальне використання ресурсів та максимальну продуктивність. Організаційна структура є гнучкою та сприяє співпраці між різними відділами та підрозділами для стимулювання надання якісних послуг.

Ступінь розподілу праці на підприємстві визначається рівнем спеціалізації та диференціації функцій серед працівників. Сюди включаються розділення робочих обов'язків за професійною спрямованістю.

На автосервісі планова-економічна діяльність включає в себе ряд ключових аспектів:

1. Планування обслуговування. Розробка планів технічного обслуговування автомобілів відповідно до їхнього технічного стану та вимог виробника.

Таблиця 2.1 – Аналіз кількості автотранспорту, який пройшов обслуговування на ТОВ «Автопростір Вінниця» протягом 5 місяців роботи (листопад 2024 - березень 2025)

Місяць	Кількість автомобілів
Листопад	280
Грудень	269
Січень	293
Лютий	325
Березень	433

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи кількість автотранспорту, який обслуговує автосервіс за дані місяці, можна зробити висновок, що автосервіс активно розвивається і залучає щомісяця все більше клієнтів, як прогнозовано у плані, однак у зв'язку з сезонністю у грудні місяці був спад.

2. Управління ресурсами. Управління запасами автозапчастин, мастил, рідин та інших допоміжних матеріалів, необхідних для виконання технічних робіт. Це включає в себе контроль за запасами і оптимізацію витрат.

Планування запасів ТОВ «Автопростір Вінниця» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Планування запасів ТОВ «Автопростір Вінниця» на березень 2025 року.

Вид запасів	Кількість	Сума, грн
Мастило	190 л	85 000
Рідини	60 л	19 500
Автозапчастини	-	-
Разом	-	104 500

Розглянувши таблицю управління ресурсами, можна зробити висновок, що запаси компанії контролюються та поповнюються за необхідністю. Здебільшого, автозапчастини замовляються під кожен автомобіль індивідуально, тому їх немає у плануванні запасів. Ефективна співпраця з багатьма постачальниками забезпечує безперебійну та швидку доставку необхідних матеріалів для роботи з авто.

3. Моніторинг робіт. Сюди входить аналіз виконання технічних робіт працівниками, швидкість та якість.

4. Управління витратами. Аналіз та оптимізація витрат на матеріали, робочу силу та інші ресурси, для того, щоб знизити витрати та підвищити ефективність виробничого процесу.

5. Контроль та планування фінансів. Планування та контроль фінансових показників: доходи, витрати, прибуток та інші фінансові показники.

Ці аспекти в роботі автосервісу спрямовані на забезпечення ефективного та безперебійного обслуговування автотранспортних засобів за мінімальними витратами ресурсів.

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники фінансової діяльності ТОВ «Автопростір Вінниця» за 2024 рік

Показники	2024 р., тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	667,3
Інші операційні доходи	102,8
Інші доходи	-
Разом доходи	770,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	647,6
Інші операційні витрати	92,5
Інші витрати	-
Разом витрати	740,1
Фінансовий результат до оподаткування	30,0
Податок на прибуток	5,4
Чистий прибуток (збиток)	24,6

Було проаналізовано показники рівня, динаміки, структури, та руху працівників ТОВ «Автопростір Вінниця».

Таблиця 2.4 – Укомплектованість штату ТОВ «Автопростір» за листопад 2024 – березень 2025

Категорія працівників	Листопад	Грудень	Січень	Лютий	Березень
1	2	3	4	5	6
Директор	1	1	1	1	1
Головний інженер	1	1	1	1	1
Адміністратор	1	1	1	1	1
Бухгалтер	1	1	1	1	1
Маркетолог	0	0	0	0	1
SMM-спеціаліст	1	1	1	1	1
HR-менеджер	1	1	1	1	1
Менеджер із запчастин	1	1	1	2	2
Менеджер-приймальник	2	2	2	3	3

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6
Механік/слюсар	8	8	8	9	10
Електрик	1	1	1	1	1
Діагност	2	2	1	1	2
Майстер цеху	1	1	2	2	2
Прибиральниця	1	2	2	2	2
Разом	22	23	23	26	29

З даних, представлених у табл. 2.4, видно, що протягом п'яти місяців штат працівників автосервісу зростає, але поки що повільно, базуючись на завантаженості робочих постів та потреби в більшій кількості кадрів із зростанням машино-заїздів.

Так як компанія молода і тільки почала свою діяльність, кількість працівників має значно збільшитись. У планах до кінця 2025 року укомплектувати команду ще 1 адміністратором, 4 механіками, 1 діагностом та 1 менеджером.

Система управління результативністю та оцінювання персоналу на «Бош Сервіс Автопростір» є ключовим елементом для забезпечення ефективності, ціноутворення та якості послуг. На ТОВ «Автопростір Вінниця» для працівників застосовується відрядно-преміальна система оплати праці (заробітна плата працівнику нараховується за кількість нормо-годин, які було закрито у звітний місяць).

Заробітна плата працівників складається з наступних частин:

1. Відрядна оплата праці – розмір заробітку залежить від кількості і якості виконання роботи згідно з нормами виробітку та відрядними розцінками.
2. Відсоток оплати праці спеціаліста складає 50% від вартості виконання роботи.
3. Премія в розмірі, вирахована відсотком від перевиконання плану.

Заробітна плата здійснюється 2 рази на місяць – аванс до 25 числа поточного місяця і заробітна плата до 15 числа наступного місяця.

Система матеріального стимулювання персоналу включає в себе такі елементи:

1. Ремонт власних автотранспортних засобів зі знижкою та по собівартості матеріалів та автозапчастин.
2. Платне навчання, яке керівництво оплачує для найкращих працівників, які прагнуть до розвитку та більшого рівня заробітної плати (вища кваліфікація та експертність = вища заробітна плата).

До нематеріального стимулювання можна віднести:

1. Похвала за високу продуктивність.
2. Надання можливості кар'єрного росту.
3. Регулярні збори та корпоративні заходи.

2.2 Аналіз системи стратегічного управління ТОВ «Автопростір Вінниця»

Система стратегічного управління ТОВ «Автопростір Вінниця» побудована таким чином, що управління в рамках організації поділяється на загальне та оперативне.

Загальне та оперативне управління здійснюється співвласниками та безпосередньо директором організації та включає в себе розробку та схвалення стратегій, прийняття управлінських рішень та ін. Для цього є регулярні сесії та зустрічі стратегічної групи компанії.

ТОВ «Автопростір Вінниця» приділяє значну увагу стратегічному плануванню, воно являє собою набір ідей та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробці стратегій для досягнення цілей організації.

ТОВ «Автопростір Вінниця» має такі головні стратегічні напрями:

1. Цифровізація та автоматизація процесів. Впровадження ще більш сучаснішого програмного забезпечення для обліку, онлайн-запису клієнтів,

діагностики та управління запасами. Розширення можливостей електронного документообігу.

2. Розширення спектру послуг. Концепція ТОВ «Автопростір Вінниця» - це класична модель одного з Бош Автосервісів в Україні, на 10 робочих постів. Проте, враховуючи розвиток ринку і потреби автовласників, є розуміння в необхідності «автохабів», де все для обслуговування авто сконцентровано в одному місці. По проєкту планується впровадити такі послуги: мийка з детейлінгом, центр тюнінгу, шиномонтаж, зарядка електромобілів, продаж авто, кафе та великий паркінг.

3. Зміцнення та удосконалення клієнтського сервісу. Створення внутрішнього застосунку компанії для клієнтів, для систематизації та персоналізації послуг, індивідуального плану регламентного обслуговування авто. ТОВ «Автопростір Вінниця» буде стійкі дружні відносини на основі довіри. Головне завдання – щоб кожна взаємодія з автосервісом залишала позитивні емоції.

4. Маркетинг та брендинг. Активізація маркетингових кампаній в онлайн-просторі.

Розглянемо ключові особливості та тренди розвитку автосервісних послуг в Україні з урахуванням динаміки 2020-2025 років.

1. Зростання частки вживаних авто після відкриття можливостей для їх ввезення авто з ЄС, під час дії пільгових ставок. Це збільшує попит на їх ремонт, діагностику та обслуговування, особливо електроніки та ходової частини.

2. Зміна структури автопарку на користь «гібридів», електромобілів (зокрема Nissan Leaf, Tesla, Renault Zoe, потребують сервісів, які обслуговують високовольтне обладнання, батареї, системи рекуперації), що стимулює до появи спеціалізованих СТО.

3. Зростає рівень очікувань і вимог клієнтів щодо якості послуг й обслуговування щодо чесності діагностики, прозорості цін, встановлення гарантій на роботи та запчастини. Відповідно, сервіси з системами контролю

якості, сертифікатами ISO та членством у франчайзингових мережах мають конкурентну перевагу.

4. Спостерігається кадровий дефіцит кваліфікованих фахівців (електриків, діагностів, майстрів СТО), частина яких виїхала за кордон (в Польщу, Чехію). Відповідно, бізнеси змушені інвестувати у навчання або створювати внутрішні школи/наставництво.

5. Вплив війни з РФ визначив декілька негативних наслідків: часткове руйнування інфраструктури на сході та півдні України; переміщення бізнесів зі східних у західні області; попит на ремонт авто для гуманітарних, військових, логістичних потреб; зростання популярності автосервісів з військовою адаптацією — швидкий ремонт, термінові замовлення, мобільні СТО.

6. Також загальний вплив на розвиток економіки має її цифровізація, відбувається активне впровадження онлайн-записів на обслуговування, CRM-систем для управління клієнтською базою; електронних сервісних карток.

Розглянуті особливості формують тренди розвитку автосервісного ринку в Україні, розгорнута характеристика яких наведена в табл. 2.5

Таблиця 2.5 – Тренди автосервісного ринку України

Тренди	Характеристики
Електронізація	CRM, онлайн-запис, месенджери, відеоогляди ремонтів
Мережеві сервіси	Розвиток франшиз і мереж (Bosch, Elit, PitStop, AutoEnterprise)
Клієнтоцентричність	Зручність, швидкість, особистий підхід, сервіс «під ключ»
Мобільні СТО	Зростає попит на виїзні послуги у містах і селах
Еко-тренди	Сервіси для електроавто, ресайклінг запчастин, безпечна утилізація
Професійне навчання	Залучення молоді, дуальна освіта, співпраця з ПТНЗ та автошколами
Інтеграція маркетплейсами	з Prom, Rozetka, Autodoc співпрацюють зі СТО для доставки і встановлення запчастин

Таким чином український автосервіс активно трансформується в бік цифрового, професійного та клієнтоорієнтованого формату. Успіх бізнесу залежить від гнучкості, інноваційності та здатності адаптуватися до змін (війна, міграція, техніка).

ТОВ «Автопростір Вінниця» має всі передумови, щоб скористатися цими трендами і вийти в лідери локального ринку автосервісних послуг.

Дослідимо фактори, які будуть сприяти його розвитку.

Одним із найефективніших методів аналізу поточної ситуації на ринку є SWOT-аналіз. Його результати для ТОВ «Автопростір Вінниця» наведені у табл. 2.6. Аналіз включає вже розглянуті тренди розвитку ринку автосервісних послуг, так і фактори, пов'язані з бізнес-процесами на підприємстві.

Таблиця 2.6 – SWOT-матриця ТОВ «Автопростір Вінниця»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Співпраця з міжнародним брендом Bosch Auto Service – потужна підтримка, доступ до навчання, маркетингові інструменти, запчастини	Новизна на ринку – функціонує з листопада 2024 року, ще не сформована сталий клієнтський потік
Високотехнологічне обладнання, програмне забезпечення та високі стандарти обслуговування	Відсутність постійного резерву автозапчастин – переважно індивідуальні замовлення
Наявність системи контролю якості (NPS, таємний покупець, аудити)	Обмежений кадровий склад у перші місяці, потреба у нарощуванні кваліфікованого персоналу
Широкий спектр послуг – від простої заміни масла до глибокої діагностики	Нерівномірна сезонна завантаженість (спад у грудні)
Доступ до навчальних центрів Bosch у Києві, Харкові, Одесі, Львові	Невисокий обсяг прибутку на початковому етапі
Чітка місія, цінності та організаційна структура сприяють ефективному менеджменту	Залежність від політики головного офісу Bosch щодо змін у стандарті або підтримці
Сучасна лінійно-функціональна структура, що забезпечує гнучкість і відповідальність	Відсутність власної локальної маркетингової стратегії (до 2025 року не було маркетолога)
Можливості	Загрози
Зростання попиту на незалежні СТО у порівнянні з дилерськими центрами	Посилення конкуренції з боку інших СТО у Вінниці та регіоні
Використання маркетингових інструментів Bosch: соцмережі, контакт-центр, зовнішня реклама	Зовнішні економічні коливання (інфляція, курс валют), які можуть впливати на ціни на запчастини та витратні матеріали
Розширення клієнтської бази завдяки підвищенню лояльності (індекс NPS, якість обслуговування)	Сезонні коливання попиту, що можуть призводити до простоїв
Участь у програмах стимулювання від Bosch – бонуси, конференції, навчання	Ризик залежності від постачальників (затримки, перебої в логістиці)

Залучення корпоративних клієнтів, автопарків, страхових компаній	Недовіра до нових СТО з боку частини клієнтів – потреба у репутаційному зміцненні
Можливість розширення послуг (шиномонтаж, мийка, полірування тощо)	Потенційне підвищення вимог з боку Bosch або зміна умов партнерства

Сформулюємо можливі стратегії розвитку на основі SWOT-аналізу для ТОВ «Автопростір Вінниця» з урахуванням перетину його сильних і слабких сторін з можливостями та загрозами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Результати перехресного порівняння SWOT-факторів для ТОВ «Автопростір Вінниця»

Показники	Можливості (О)	Загрози (Т)
	– Розвиток цифрових послуг – Підтримка Bosch – Попит на якісний автосервіс – Онлайн-маркетинг	– Цінова конкуренція – Втрата персоналу – Технологічні зміни – Економічна нестабільність
Сильні сторони (S) – Висока якість – Доступ до технологій Bosch – Репутація бренду – Кваліфікований персонал	SO-стратегії 1. Розширити цифрові сервіси через Bosch 2. Активний маркетинг з опорою на бренд Bosch 3. Автоматизувати облік і обслуговування	ST-стратегії 1. Диференціація послуг (преміум-клас) 2. Програми лояльності через цифрові інструменти 3. Зміцнення зв'язків у мережі Bosch
Слабкі сторони (W) – Часткова цифровізація – Обмежені фінансові ресурси – Недостатній маркетинг – Потреба в управлінських навичках	WO-стратегії 1. Впровадження онлайн-сервісів і CRM 2. Навчання менеджерів через Bosch Academy 3. Розширення фінансових інструментів (лізинг, розстрочка)	WT-стратегії 1. Антикризовий цифровий план 2. Оптимізація витрат через автоматизацію 3. Розвиток внутрішніх кадрів та наставництво

Розглянемо більш докладно можливі стратегії розвитку для СТО «Автопростір Вінниця».

SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)

1. Розширення спектру цифрових послуг через партнерство з Bosch. Використовуючи доступ до інноваційних технологій Bosch та висококваліфікований персонал, підприємство може інтегрувати нові цифрові сервіси, наприклад, онлайн-діагностику або віддалене обслуговування.

2. Маркетингова експансія з опорою на репутацію бренду Bosch. Завдяки належності до глобального бренду, підприємство може активніше просувати себе через соцмережі, локальні автоканали та SEO для залучення нових клієнтів.

3. Автоматизація внутрішніх процесів для підвищення ефективності. Можна використати сучасне обладнання та досвід для впровадження CRM-систем, електронного обліку клієнтів та аналітики попиту.

ST-стратегії (використання сильних сторін для протидії загрозам)

1. Диференціація послуг у відповідь на цінову конкуренцію. Завдяки високій якості обслуговування, Bosch Service може запропонувати преміум-сегмент послуг (з гарантією, прозорим контролем, онлайн-історією ремонту) для захисту від дешевших конкурентів.

2. Побудова лояльності клієнтів через цифрові інструменти. Запровадження бонусних програм, мобільного застосунку та персоналізованих пропозицій допоможе зменшити ризик відтоку клієнтів.

3. Активна участь у професійних мережах Bosch. Регулярне навчання персоналу і обмін досвідом у мережі Bosch дозволить швидше адаптуватися до технологічних змін та нових стандартів.

WO-стратегії (подолання слабких сторін шляхом використання можливостей)

1. Інвестиції в цифрову трансформацію. За відсутності повної цифровізації, підприємство може поступово впровадити онлайн-запис, трекінг статусу авто, чат-ботів для комунікації з клієнтами.

2. Покращення внутрішнього менеджменту завдяки навчальним програмам Bosch. Bosch надає доступ до тренінгів з операційного управління – це можливість компенсувати недоліки в управлінських компетенціях.

3. Розширення фінансових інструментів. Використання лізингових програм, розстрочок або фінансових партнерств допоможе зменшити фінансові обмеження та збільшити обсяг клієнтів.

WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)

1. Створення антикризового плану з цифровими компонентами. У разі нестабільного попиту або кризи, підприємство має впровадити резервні канали доходу (наприклад, мобільне обслуговування, онлайн-консультації, продаж аксесуарів).

2. Оптимізація витрат через внутрішній аудит й автоматизацію. Враховуючи обмежені фінансові ресурси та конкуренцію, важливо проаналізувати кожен витратну статтю та автоматизувати базові операції.

3. Формування кадрового резерву та внутрішнє навчання. Для уникнення ризиків втрати кваліфікованого персоналу варто створити систему наставництва, внутрішніх курсів і кар'єрного росту.

Аналіз факторів негативного і позитивного впливу дає змогу виявити перспективу розвитку автосервісу на сучасному ринку послуг.

Місія ТОВ «Автопростір Вінниця» відповідає стратегічним напрямкам розвитку організації.

Стратегічна карта цілей представлена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Стратегічна карта цілей ТОВ «Автопростір Вінниця»

Джерело: розроблено автором

Інноваційну діяльність організації здійснює стратегічна група ТОВ «Автопростір Вінниця», у складі з усіма співзасновниками та на чолі з директором Полицею Ольгою Володимирівною.

Інноваційна діяльність організації здійснюється на стадії розробки та впровадження. На сьогоднішній день на ТОВ «Автопростір Вінниця» вже використовуються такі інновації:

1. Дилерське німецьке обладнання нового покоління для будь якого виду діагностики автомобіля від 2008 року випуску. Так як автосервіс обслуговує більшість марок автомобілів, було прийнято рішення сфокусуватись саме на авто починаючи від 2008 року випуску та саме так підлаштувати програмне забезпечення, щоб проблему з кожним авто було вирішено на ТОВ «Автопростір Вінниця».

2. Використання віддаленого моніторингу. Застосування сучасної системи моніторингу, які відстежують стан обладнання, передбачають потреби у ремонті.

3. Розроблено план екологічної діяльності. Впровадження екологічних методів зменшення викидів та використання шкідливих речовин. Також утилізація матеріалів шляхом переробки.

4. Наявність оптичного (лазерного) стенду розвал-сходження. Методика, яка дає змогу з високою точністю налаштувати параметри коліс автомобіля.

Інновації, які застосовуються на ТОВ «Автопростір Вінниця», відповідають ринковим тенденціям та змінам середовища. Перспективи розвитку інновацій на напрямках інвестиційної діяльності на ТОВ «Автопростір Вінниця» можуть бути такими:

1. Продовження розвитку екологічно чистих рішень. Інвестиції в розробку та впровадження технологій, спрямованих на зменшення викидів та енергоспоживання. Використання технологій енергозбереження, таких як: сонячні батареї, вітрові турбіни та інші джерела енергії.

2. Впровадження розумних систем управління запасами. Це дозволить ефективно контролювати витрати на запаси та забезпечити необхідними матеріалами.

3. Створення електронного сервісу для клієнтів, де вони зможуть отримати онлайн консультацію та спростити процес комунікації.

4. Співпраця з іншими суб'єктами інноваційної діяльності. Залучення стартапів та дослідницьких установ для співпраці.

5. Купівля та використання 3D стенду розвал-сходження - це передова технологія, яка спрямована на зниження часу обслуговування автомобіля з підвищенням точності. Якщо комп'ютерний стенд розвал сходження працює на основі інфрачервоних променів, то тривимірне зображення формується на підставі даних з цифрових камер, розміщених по периметру транспорту.

2.3 Аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця»

Інноваційний автосервіс нового покоління ТОВ «Автопростір Вінниця» демонструє високу ефективність управління бізнес-процесами завдяки впровадженню чіткої організаційної структури та глибокої стандартизації діяльності. Система стандартів, що регламентує роботу підприємства, формується на основі офіційно затверджених нормативних документів, які містять детальний опис вимог до виконання операцій і виступають еталонною основою для організації виробничих процесів. Застосування таких стандартів забезпечує низку важливих переваг: забезпечується стабільне відтворення виробничих дій з високим рівнем точності; істотно скорочується період адаптації нових співробітників; знижується ймовірність виникнення виробничих помилок та операційних ризиків. У підсумку, стандартизація слугує стратегічною платформою для подальшої оптимізації та розвитку виробничої системи автосервісу.

На чолі сервісу стоїть директор, за керування послугами і обслуговуванням клієнтів відповідають адміністратор, менеджери-приймальники та керівник клієнтського сервісу, HR, SMM та маркетолог. За технічну частину та

безпосереднє виконання робіт відповідають технічні спеціалісти (механіки, діагности, автослюсарі).

Основні бізнес-процеси ТОВ «Автопростір Вінниця» включають:

1. Запис клієнта на послугу. Зазвичай перша комунікація при записі з клієнтом відбувається по телефону або у соціальних мережах (Instagram, Facebook). Коли клієнт телефонує, канал залучення клієнта підтягується автоматично в програмі.

2. Прийом автомобіля - перший контакт із клієнтом відбувається через адміністратора, а потім через персонального менеджера-приймальника. На цьому етапі відбувається оцінка технічного стану авто, фіксація виявлених проблем, оформлення замовлення-наряду. Ключові етапи: консультація клієнта; первинна діагностика зі слів клієнта та/або візуального огляду проблеми; узгодження обсягу робіт і термінів; підписання документів

2. Діагностика - поглиблене виявлення несправностей за допомогою спеціального обладнання та інструментів. Ключові етапи: діагностика електрообладнання; механічна діагностика; оцінка вартості ремонту.

3. Планування та розподіл робіт - організація роботи майстрів, планування черговості завдань, закупка необхідних запчастин. Ключові етапи: постановка задач співробітникам; замовлення комплектуючих; узгодження термінів та погодження з клієнтом вартості виконання робіт.

4. Виконання ремонту або обслуговування - безпосереднє проведення ремонтних чи сервісних робіт згідно замовлення. Ключові етапи: виконання робіт відповідно до технологічних карт та регламенту виробника; контроль якості виконання; фото/відео фіксація процесу та постійний зв'язок з клієнтом в ході виконання робіт.

5. Контроль якості - перевірка правильності виконання робіт перед передачею автомобіля клієнту. Ключові етапи: тест-драйв після ремонту; додаткова діагностика; виправлення можливих недоліків.

6. Видача автомобіля - завершення процесу обслуговування, розрахунок із клієнтом. Ключові етапи: оформлення акту виконаних робіт; надання гарантії на роботи та запчастини; отримання відгуку від клієнта.

7. Робота з постачальниками: пошук, оцінка та закупівля запчастин та витратних матеріалів. Ключові етапи: вибір надійних постачальників; управління запасами на складі; контроль цін та якості товарів.

8. Управління персоналом - найм, навчання та мотивація співробітників автосервісу. Ключові етапи: підбір кадрів, проведення тренінгів і атестацій, мотиваційна програма (бонуси, премії).

9. Маркетинг та залучення клієнтів - рекламні кампанії, програми лояльності, робота із брендингом. Ключові етапи: ведення соцмереж і сайту, проведення акцій і знижок, робота з відгуками та рекомендаціями.

10. Фінансовий облік і аналітика - управління грошовими потоками, прибутками і витратами. Ведення бухгалтерії, аналіз фінансових результатів, оптимізація витрат.

На сучасному етапі розвитку цифрових технологій найбільш результативними вважаються ІТ-рішення, спрямовані на автоматизацію більшості ключових бізнес-процесів підприємства. Залежно від рівня складності та специфіки діяльності, окремі процеси можуть бути повністю автоматизованими, частково автоматизованими або здійснюватися виключно в ручному режимі. Водночас ефективне управління організацією в умовах динамічного зовнішнього середовища потребує гнучкого менеджменту та активного впровадження сучасних інформаційних технологій. Автоматизація дозволяє істотно скоротити часові витрати на виконання операцій, підвищити їх точність та зменшити ризик помилок, що, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності управлінських рішень.

Автоматизація процесів на ТОВ «Автопростір Вінниця» забезпечується програмою iKit – це програмне забезпечення для середніх та великих автосервісів. «Бош Сервіс Автопростір» є одним з перших користувачів. Функціонал та можливості iKit:

- Зручний планувальник завантаженості
- Автоматизовані панелі завдань: централізований доступ до завдань, індивідуальні панелі завдань для кожної ролі.
- Комфортна робота із заявками клієнтів: від калькуляції до замовлення-наряду, модуль "Пошук автомобіля по VIN та номерному знаку".
- Швидка калькуляція робіт і запчастин: підбір на основі історії обслуговування, власні бази даних, інтеграції з постачальниками ЗЧ.
- Ефективне управління складом ЗЧ: повний контроль над запчастинами, Інтелектуальні підказки та автоматизація.
- CRM: покращений клієнтський досвід, інтеграція з IP-телефонією Binotel, інтеграція з сервісом SMS-розсилок, заявки з сайту, комунікації, завдання.
- Повноцінний управлінський облік: інтеграція з ПРРО Checkbox, облік для різних юридичних осіб та відділів, комплексна фінансова звітність.

ТОВ «Автопростір Вінниця» також ефективно користується в своїй роботі Power BI – це комплексне програмне забезпечення бізнес-аналітики від Microsoft. Програма націлена на інтерактивну візуалізацію та можливості бізнес-аналітики з достатньо простим інтерфейсом для створення власних звітів та інформаційних панелей. Дашборд у Power BI — це інтерактивна панель, що візуалізує дані. В аналітиці дашборди відіграють ключову роль, оскільки вони об'єднують великі та складні набори даних у зрозумілу та зручну для аналізу візуальну форму. Саме у випадку з ТОВ «Автопростір Вінниця» ця програма інтегрується з програмним забезпеченням iKit, що дозволяє ще ефективніше проводити внутрішній аналіз, контроль та аудит компанії. Дашборди не просто візуалізують дані, вони перетворюють спосіб, яким організації та професіонали приймають рішення та отримують цінні інсайти.

Управління персоналом базується на чіткому розподілі завдань за фаховістю, навчанні через навчальний центр Bosch та використанні матеріальної та нематеріальної мотивації.

Якість обслуговування контролюється через автоматизовану систему збору відгуків та телефонні опитування клієнтів через три дні після обслуговування.

Сервіс активно впроваджує інновації: онлайн-запис через сайт та соціальні мережі, системи моніторингу обладнання, екологічні методи та створення мобільного додатку.

Особливістю сервісу є найвищий рівень клієнтоорієнтованості, фокус на екологічності та співпраця з Bosch зі відповідністю стандартам якості партнерської мережі за контрактом. За умовами співпраці, партнерські СТО залишаються незалежними господарськими одиницями і здійснюють діяльність під торговою маркою Bosch Car Service, що підвищує їхню конкурентоспроможність та рівень довіри з сторони клієнтів.

Такий підхід до управління бізнес-процесами дає змогу ТОВ «Автопростір Вінниця» ефективно організовувати роботу, підвищувати рівень обслуговування та забезпечувати відповідність високим інтернаціональним стандартам якості.

Визначимо рівні управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця» (табл. 2.8), та надамо їм розгорнутої характеристики.

1. Стратегічний рівень управління

Ціль: формування довгострокової візії, місії, цілей і конкурентної стратегії.

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика рівнів управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця»

Рівень управління	Фокусування	Основні інструменти	Реалізація
Стратегічний	Довгострокова ціль і конкурентна перевага	SWOT, BSC, стратегічні KPI	Стратегія цифровізації, робота з франшизою Bosch
Тактичний	Організація роботи підрозділів і процесів	CRM, BPM, управління проектами	Оптимізація графіків, впровадження CRM
Операційний	Безпосереднє створення сервісної цінності	Інструкції, чек-листи, цифрові інструменти	Виїзне обслуговування, електронна сервісна історія

Основні функції полягають у розробці стратегії розвитку автосервісу з урахуванням ринкових трендів (електромобілі, цифровізація, мобільні СТО) та змін на ньому (післявоєнна трансформація, запити клієнтів), формуванні політики в галузі якості, безпеки, сталого розвитку.

Інструменти для управління бізнес-процесами стратегічного рівня – SWOT-аналіз, складання стратегічної карти процесів, аналіз портфеля послуг.

Основні функції полягають у розробці стратегії розвитку автосервісу з урахуванням ринкових трендів (електромобілі, цифровізація, мобільні СТО) та змін на ньому (післявоєнна трансформація, запити клієнтів), формуванні політики в галузі якості, безпеки, сталого розвитку.

Інструменти для управління бізнес-процесами стратегічного рівня – SWOT-аналіз, складання стратегічної карти процесів, аналіз портфеля послуг.

2. Тактичний рівень управління

Ціль: координація діяльності підрозділів і функціональних бізнес-процесів. Основні функції полягають в управлінні середньостроковими цілями щодо організації ремонтних процесів, закупівель запчастин, співпраці з постачальниками, страховими компаніями, а також оптимізація роботи логістики, майстрів, взаємодії з клієнтами.

Інструменти для управління бізнес-процесами: система навчання персоналу, встановлення показників часу обслуговування, коефіцієнтів повторного візиту.

3. Операційний рівень управління

Ціль: реалізація конкретних процесів, які створюють цінність для клієнта. Основні бізнес-процеси: діагностика, ремонт, обслуговування; прийом клієнтів, оформлення замовлення; проведення виїзного сервісу; післяремонтна перевірка, надання гарантії. Інструменти для управління бізнес-процесами: чек-листи якості, сервісна карта авто, цифрова історія обслуговування, онлайн-запис, месенджери, відеоогляди ремонту.

Відповідно до визначених рівнів й інструментів управління бізнес-процесами підприємства, визначимо особливості їх реалізації з урахуванням міжнародної системи BOSCH Car Service (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Порівняння параметрів міжнародної системи BOSCH Car Service

Сфера управління	Опис впроваджених практик та інструментів	Відповідність сучасним стандартам
Стандартизація процесів	Впроваджено стандарти мережі Bosch Car Service для обслуговування, управління процесами та персоналом.	Уніфікація процесів, полегшення навчання персоналу
Програмне забезпечення iKit	CRM-система для ведення обліку клієнтів, заявок, розрахунків, роботи з постачальниками, управління складом, інтеграція з IP-телефонією, SMS.	Актуальний український софт для автосервісів
Аналітика через Power BI	Автоматизована звітність, контроль ефективності та аудит, візуалізація показників у реальному часі.	Сучасна бізнес-аналітика, інтеграція з iKit
Управління персоналом	Чіткий розподіл завдань, навчання у Bosch Training Center, мотивація, перевірка якості робіт.	Підхід на основі компетенцій і безперервного розвитку
Контроль якості обслуговування	Збір відгуків через SMS/iKit, телефонні опитування, моніторинг клієнтської задоволеності.	Застосування принципів клієнтоорієнтованого підходу
Клієнтоорієнтованість та сервіс	Онлайн-запис, комунікація через сайт, Facebook, Viber, чат-бот; сервіс «під ключ» з комплексним діагностуванням.	Високий рівень доступності послуг для клієнтів
Інновації	Використання мобільного додатку, сучасного обладнання з сервісними інтерфейсами, екологічні методи (утилізація відходів, економія ресурсів).	Відповідає принципам сталого розвитку
Цифрова трансформація управління	Поєднання iKit + Power BI дозволяє автоматизувати управлінські рішення, оперативно реагувати на зміни та оптимізувати витрати на основі даних.	Відображає сучасні тренди цифровізації бізнесу

Визначимо особливості реалізації інструментів «Стратегічна карта процесів» та «Value Proposition Canvas / Портфель послуг» для ТОВ «Автопростір Вінниця» (табл. 2.10-2.11).

Таблиця 2.10 – Стратегічна карта ТОВ «Автопростір Вінниця»

Процеси	Стратегічна мета	Пояснення
Фінанси	Зростання прибутку на 15% щороку	Завдяки оптимізації процесів, upsell-послуг, нових каналів
Клієнти	Збільшити рівень повторного обслуговування клієнтів до 60%	Підвищення лояльності та довіри
Процеси	Цифровізувати 100% клієнтського шляху	Впровадження онлайн-запису, CRM, відео-діагностики
Навчання	Підвищити кваліфікацію майстрів на 90%	Через Bosch Academy, внутрішнє навчання

Таблиця 2.11 – Карта ключових процесів

Категорія	Ключовий процес	Внесок у стратегію
Основні	Діагностика, ремонт, техобслуговування	Ядро сервісної діяльності
Підтримуючі	Закупівля запчастин, управління складом	Своєчасність ремонту, якість
Інноваційні	Цифровізація взаємодії з клієнтом	CRM, мобільні повідомлення, онлайн-запис
Управлінські	Контроль якості, аналіз KPI	Управління ефективністю
Маркетингові	Заохочувальні відео, реклама в TikTok, Google	Залучення нових клієнтів

Ці карти визначають, як кожен процес підтримує реалізацію загальної стратегії розвитку ТОВ «Автопростір Вінниця». Другою частиною є аналіз портфелю послуг, який містить «Профіль клієнта» (табл. 2.12) та ціннісну пропозицію для нього (табл. 2.13).

Розробимо «Профіль клієнта» для власника авто 35-55 років.

Він включає завдання, які клієнти можуть вимагати для вирішення при створенні замовлення (якісне обслуговування авто, швидкий ремонт, прозорість), проблеми, які хвилюють клієнта (незнання причин поломки,

недовіра до сервісів, втрата часу) та можуть бути вирішені, та бажані вигоди від співпраці (гарантія, зручність, онлайн-контроль, бонуси).

Таблиця 2.12 – Типовий «Профіль клієнта» ТОВ «Автопростір Вінниця»

Компоненти	Приклади
Завдання	Якісне обслуговування авто, швидкий ремонт, прозорість
Проблеми	Незнання причин поломки, недовіра до сервісів, втрата часу
Бажані вигоди	Гарантія, зручність, онлайн-контроль, бонуси

Таблиця 2.13 – Ціннісна пропозиція для клієнта ТОВ «Автопростір Вінниця»

Компоненти	Реалізація в «Автопростір Вінниця»
Діагностика	Відеоогляд поломок і ремонту Цифровий чек-лист робіт Прозора вартість і гарантії
Створення вигод для клієнтів	Онлайн-запис, SMS-нагадування Програма лояльності Чек-листи ТО і рекомендації на майбутнє
Продукти/Послуги	Діагностика, ремонт, шиномонтаж, виїзний сервіс Автоелектрик, обслуговування клімат-систем Продаж оригінальних запчастин

Таким чином, запровадження системи управління бізнес-процесами дозволить підвищити економічну ефективність ТОВ «Автопростір Вінниця» на ринку автосервісних послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ТОВ «АВТОПРОСТІР ВІННИЦЯ»

3.1 Система управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця» й напрями її оптимізації

Глобальні стандарти BOSCH Car Service охоплюють такі сфери, як: обслуговування клієнтів; дотримання технічних регламентів; забезпечення якості; діджиталізація процесів; професійна підготовка персоналу.

Впровадження цих стандартів відбувається у понад 150 країнах світу, включаючи Німеччину, Україну, Польщу, Індію, ПАР, Бразилію тощо.

Таблиця 3.1 – Порівняння параметрів міжнародної системи BOSCH Car Service

Критерій	Західна Європа (Німеччина)	Центральна Європа (Польща)	Україна	Азія (Індія)	Південна Америка (Бразилія)
Рівень дотримання стандартів BOSCH	Високий (90–95%)	Високий (85–90%)	Середній (70–80%)	Середній (65–75%)	Середній (70–80%)
Доступ до технологій та інструментів BOSCH	Повний	Майже повний	Обмежений через імпорт	Частковий	Частковий
Навчання персоналу	Системне, регулярне	Регулярне, підтримується BOSCH Academy	Частково локалізоване	Онлайн-формати, змішане	Нерегулярне через відстані
Автоматизація процесів (CRM, діагностика, документообіг)	Висока	Висока	Середня	Середня	Низька
Оцінка задоволеності клієнтів	4,8/5	4,6/5	4,3/5	4,0/5	4,1/5
Фінансова ефективність (дохід на одну точку)	Високий	Високий	Середній	Низький	Середній

Відповідно, Німеччина демонструє найвищий рівень відповідності стандартам BOSCH завдяки централізованому контролю, широкій технічній

підтримці та доступу до інновацій. Польща наближається до західноєвропейського рівня, особливо в автоматизації та стандартизації процесів. Індія та Бразилія стикаються з проблемами масштабування стандартів через великі території, мовні та культурні бар'єри, а також фінансові обмеження.

Україна має потенціал до зростання: активно впроваджуються CRM-системи та підвищується рівень обслуговування, однак є проблеми з логістикою запчастин та обмежений доступ до навчальних ресурсів.

Також ми можемо визначити ряд факторів, що впливають на ефективність впровадження системи управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця»:

- 1) логістика та постачання – Україна вразлива до перебоїв з електрикою, постачанням комплектуючих з Польщі
- 2) наявність локальних навчальних центрів у ЄС;
- 3) рівень діджиталізації та автоматизації;
- 4) інвестиційна підтримка з боку BOSCH,
- 5) економічна стабільність регіону – відсутність активних бойових дій.

Отже, ми можемо зробити висновки, що підприємству доцільно розширювати партнерство з BOSCH у сфері навчання персоналу (наприклад, через онлайн-платформи BOSCH Academy). Доцільним є впровадження централізованої CRM-системи на базі програмного забезпечення BOSCH або партнерських рішень (iKit, CarMaster тощо). Варто вивчити досвід Польщі у впровадженні стандартів із адаптацією під локальні умови (мова, законодавство, ціноутворення).

Проведемо порівняння особливостей систем управління бізнес-процесами Bosch Car Service.

У Німеччині Bosch Car Service активно впроваджує стандарти обслуговування електромобілів, включаючи спеціалізовані навчальні курси, високовольтне обладнання та комунікаційні пакети для клієнтів. Це дозволяє майстерням ефективно обслуговувати електро- та гібридні транспортні засоби, забезпечуючи високу якість сервісу.

В Україні забезпечується адаптація до місцевих умов та впровадження інновацій зокрема в ТОВ «Автопростір Вінниця», впроваджуються глобальні стандарти Bosch Car Service з урахуванням місцевих особливостей. Сервіс використовує програмне забезпечення iKit для автоматизації бізнес-процесів та Power BI для аналітики. Співробітники проходять навчання в Bosch Training Center, що забезпечує високу кваліфікацію персоналу. Staff Communities

У США забезпечується орієнтація на цифрові рішення та якість обслуговування. Bosch Car Service зосереджується на впровадженні цифрових рішень, таких як ESI[tronic] для діагностики та RDS для дистанційної підтримки. Це дозволяє майстерням ефективно обслуговувати широкий спектр транспортних засобів, включаючи електромобілі, забезпечуючи високу якість сервісу.

Таблиця 3.2 – Особливості системи управління бізнес-процесами BOSCH Car Service

Критерій	Німеччина	Україна	США
Фокус	Електромобільність, цифровізація	Адаптація до місцевих умов, інновації	Цифрові рішення, якість обслуговування
Технології	Високовольтне обладнання, ESI[tronic]	iKit, Power BI	ESI[tronic], RDS
Навчання персоналу	Спеціалізовані курси з електромобільності	Bosch Training Center	Онлайн-курси, сертифікації
Якість обслуговування	Висока, регулярні аудити	Висока, адаптація до стандартів	Висока, орієнтація на клієнта

Впровадження глобальних стандартів Bosch Car Service демонструє високу ефективність у різних регіонах, адаптуючись до місцевих умов та потреб ринку. Німеччина виступає піонером у сфері електромобільності та цифровізації, Україна ефективно адаптує стандарти до місцевих реалій, впроваджуючи інновації, а США зосереджуються на цифрових рішеннях та високій якості обслуговування.

Сформуємо концептуальну модель управління бізнес-процесами СТО ТОВ «Автопростір Вінниця». Вона буде включати три точки впливу: загальнокорпоративний, інтегрований і локальний. Розглянемо їх більш докладно.

1. *Загальнокорпоративний контур впливу, визначений політикою Bosch Car Service.* Він включає дію корпоративних стандартів щодо управління такими складовими, як: бренд, якість, сервіс; обов'язкові процедури та сертифікація; використання програмного забезпечення (наприклад, iKit). Другою складовою є навчання персоналу та технічна підтримка; третьою - контроль та аудит якості

2. *Інтегрований контур впливу, який визначається франчайзинговими угодами, але може коректуватись на локальному рівні (табл. 3.3)*

Таблиця 3.3 – Інтеграція франчайзингових вимог та локальної автономії

Напрямок	Bosch (Франчайзер)	СТО (Франчайзі)
Стандарти якості	Обов'язкові корпоративні (ISO)	Виконання + локальні адаптації
Цифрові рішення	Надання платформи (iKit, ERP)	Налаштування під себе, використання додаткових рішень
HR та навчання	Тренінги, навчальні модулі	Підбір персоналу, мотивація
Маркетинг	Загальна стратегія бренду	Локальна реклама, просування
Ціноутворення	Базові рамки	Адаптація під локальний ринок
Автономія	Обмежена – в рамках франчайзингу	Висока — у прийнятті оперативних рішень

3. *Локальний контур впливу, який визначається керівництвом ТОВ «Автопростір Вінниця», але таким чином, щоб не конфліктувати з корпоративними стандартами Bosch Car Service (табл. 3.4)*

Аналіз та оптимізація бізнес-процесів СТО Bosch Service має бути спрямовані на забезпечення ефективності та відповідності стандартам Bosch, водночас враховуючи локальні умови функціонування сервісу.

Таблиця 3.4 – Ключові блоки локального управління на СТО ТОВ «Автопростір Вінниця» у межах управління операційними процесами

Блок	Опис
Бізнес-процеси	Приймання авто, діагностика, ремонт, обслуговування, контроль якості
Управлінські процеси	Планування, контроль, управління персоналом, взаємодія з Bosch
Клієнтські процеси	Запис, комунікація, видача, зворотний зв'язок, онлайн-обслуговування
Складські процеси	Замовлення запчастин, облік, логістика, інтеграція з Bosch
Інформаційні процеси та цифрові рішення	iKit, ERP, CRM, мобільний додаток, омніканальність
Аналітичні процеси	Дані про завантаження, якість, прибутковість, ефективність

Відповідно до потреб локального управління, всі бізнес-процеси ТОВ «Автопростір Вінниця» ми можемо розподілити на 4 групи (табл. 3.5): основні, забезпечуючі, управлінські, клієнтські.

Таблиця 3.5 – Ідентифікація та класифікація бізнес-процесів

Класифікація	Приклади бізнес-процесів
Основні	Приймання авто, діагностика, ремонт, видача авто
Забезпечуючі	Постачання запчастин, управління складом, техпідтримка
Управлінські	Планування, облік, персонал, звітність, KPI
Клієнтські	Запис онлайн, мобільний додаток, обробка скарг, фідбек

Оцінювання ефективності бізнес-процесів ТОВ «Автопростір Вінниця» може бути виконано з використанням таких ключових метрик, як час виконання послуги; рівень задоволеності клієнтів (NPS); витрати на одиницю послуги; навантаження на персонал; відсоток повторних звернень.

Наступним кроком для підвищення ефективності бізнес-процесів є виявлення «вузьких місць», яке може бути здійснено із використанням таких методів аналізу: аналіз витрат часу; аналіз вартості по етапах процесу (Cost-to-Serve); аналіз скарг та затримок; Value Stream Mapping (VSM).

Поточне управління й оптимізація бізнес-процесів ТОВ «Автопростір Вінниця» може бути вдосконалено допомогою ERP (наприклад, система планування ресурсів підприємства iKit), розробка омніканальних каналів зв'язку на підставі запису через Viber/Telegram/власного мобільного додатку, впровадження системи голосових заявок; навчання, підвищення кваліфікації персоналу (наприклад, визначені на основі GAP-аналізу)

Завершальним етапом в системі управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця» є впровадження змін та їх моніторинг. Індикаторами оптимізації є зниження середнього часу ремонту; зростання індексу споживчої лояльності NPS, економія ресурсів; зменшення помилок, прозорість контролю.

Зміни відстежуються через аналітичні панелі в iKit, мобільний додаток, Google Data Studio або Power BI.

Таблиця 3.6 – Співвідношення між сферами управління на СТО ТОВ «Автопростір Вінниця»

Bosch вимагає	Локальний СТО адаптує
Стандарти ремонту та оформлення	Адаптація до типу клієнтів (фіз/юр. особи)
Корпоративне програмне забезпечення	Налаштування під поточну ІТ-інфраструктуру
Звіти по КРІ	Локальні цілі + загальносистемні
Навчання персоналу	Додаткові внутрішні тренінги

Результатом використання такого комбінованого підходу є баланс між уніфікованими вимогами Bosch і локальною гнучкістю, яку має забезпечити СТО ТОВ «Автопростір Вінниця»; поліпшення якості сервісу і продуктивності; спроможність швидко масштабувати управлінські рішення; підвищення лояльності клієнтів та ефективності роботи.

Оптимізація бізнес-процесів СТО Bosch Service полягає в проведенні повного циклу досліджень якості виконання робіт й надання послуг на підприємстві, щодо їх правильної ідентифікації (табл. 3.7), візуалізації, виявлення вузьких місць, на підставі яких можна визначити критерії оптимізації та контролю.

Таблиця 3.7 – Особливості оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Автопростір Вінниця»

Етапи	Зміст	Особливості
1. Ідентифікація процесів	Виокремлення ключових бізнес-процесів	Діагностика, ремонт, контроль якості, комунікація з клієнтом
2. Візуалізація процесів	Побудова карт процесів (BPMN, EPC тощо)	Врахування цифрових каналів запису клієнта (Viber, Telegram, веб-сайт)
3. Оцінювання ефективності	Визначення КРІ для кожного процесу	Час обслуговування, частка повторних звернень, задоволеність клієнтів
4. Виявлення вузьких місць	Аналіз навантаження, затримок, ресурсних витрат	Виявлення етапів із тривалим очікуванням або перевитратою ресурсів
5. Оптимізація	Удосконалення через автоматизацію, делегування, цифровізацію	Запровадження ERP, мобільного додатку, автоматизація запису та комунікації
6. Моніторинг і контроль	Безперервне відстеження та покращення	Використання аналітики в реальному часі, омніканальних платформ для клієнтської підтримки

Побудуємо основні елементи ланцюга створення цінності (Value Chain) для Bosch Service «Автопростір Вінниця» з виокремленням ключових бізнес-процесів та підтримуючих функцій (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Характеристика ключових бізнес-процесів та підтримуючих функцій BOSCH Car Service

Компонент ланцюга	Для СТО «Автопростір Вінниця»
Вхідна логістика	Постачання, приймання сертифікованих запчастин Bosch, зберігання, перевірка на відповідність постачання оригінальних деталей (дотримання вимог щодо зберігання, обліку та маркування), договірна логістика з дистриб'юторами Bosch, централізовані поставки через Bosch, локальні закупівлі витратних матеріалів згідно з вимогами стандартів
Бізнес-операції	Діагностика авто, виконання ремонту, техобслуговування та ремонту згідно зі стандартами Bosch; використання спеціального обладнання, гарантійне обслуговування
Вихідна логістика	Організація видачі автомобіля клієнту, контроль якості виконаних робіт, електронна документація, фінальне тестування, супровід документами
Маркетинг і продажі	Онлайн-просування, Google-реклама, локальні акції, участь у програмах лояльності Bosch, онлайн-запис на сервіс (мобільний додаток)
Сервісне обслуговування	Консультації, підтримка після обслуговування, гарантійний супровід, зворотний зв'язок, опитування задоволеності клієнтів
Інфраструктура підприємства	Організаційна структура, франчайзингове управління, стандарти Bosch менеджмент, бухгалтерія, юридичний супровід у рамках франшизи; взаємодія з головним офісом Bosch
Управління людськими ресурсами	Підбір та навчання персоналу за програмами Bosch, навчання техніків у Bosch Academy, сертифікація, оцінка ефективності працівників
Інформаційні технології	Впровадження IT-систем для управління процесами (CRM, ERP), доступ до інноваційних інструментів Bosch, інтеграція ERP, впровадження CRM, цифрові канали запису (Viber, Telegram)

Переваги такої моделі для Bosch Service «Автопростір Вінниця»:

1. Забезпечення високої якості обслуговування згідно з міжнародними стандартами.
2. Локальна гнучкість при дотриманні глобальних вимог Bosch.
3. Можливість підвищення цінності для клієнта через цифрові канали та зручність сервісу.

Побудова ланцюга цінності для СТО «Автопростір Вінниця» дозволяє визначити ключові точки створення цінності; оцінити ефективність кожного етапу; виявити резерви оптимізації та підвищення конкурентоспроможності.

Відповідно, інтеграція в мережу Bosch забезпечує високий рівень стандартизації всіх етапів створення цінності. Цифровізація процесів (CRM, онлайн-запис, діагностика) є фактором конкурентної переваги. Локальна адаптація дозволяє ефективно поєднувати централізовану політику з гнучкістю управління.

Надамо порівняльної характеристики ключових бізнес-процесів СТО «Автопростір Вінниця» та неавторизованого СТО (табл. 3.9)

Таблиця 3.9 – Порівняльна характеристика ключових бізнес-процесів Bosch Service «Автопростір Вінниця» та неавторизованого СТО

Елемент ланцюга цінності	Bosch Service «Автопростір Вінниця» (авторизоване СТО)	Типове неавторизоване СТО
Вхідна логістика	Централізовані поставки від Bosch, сертифіковані деталі.	Різні постачальники, часто невідомого або низького рівня якості.
Операції (надання послуг)	Стандартизовані процедури, контроль якості Bosch.	Індивідуальний підхід майстрів, без єдиного стандарту.
Вихідна логістика	Прозора передача автомобіля з перевіркою та документацією.	Неформалізований процес передачі, відсутність обліку.
Маркетинг і продажі	Присутність в мережах Bosch, інтернет-маркетинг, CRM.	Локальна реклама, сарафанне радіо.
Сервісне обслуговування	Гарантії Bosch, підтримка клієнта, збір відгуків.	Гарантії відсутні або обмежені, підтримка ситуативна.
Інфраструктура управління	Системи управління якістю, аудит Bosch, фінансова звітність.	Мінімальна формалізація, звітність у спрощеній формі.
HR / персонал	Навчання за програмами Bosch, сертифікація.	Навчання переважно неформальне, залежить від досвіду.
ІТ та технології	CRM, ERP, автоматизована діагностика, зв'язок з мережею Bosch.	Обмежене використання ІТ, часто лише базове ПЗ.
Закупівлі	Уніфіковані через головного франчайзера Bosch.	Спонтанні або з орієнтацією на ціну, а не якість.

На підставі проведеного порівняння ми можемо визначити, що стандартизація і централізація в Bosch Service забезпечують передбачувану якість та довіру клієнтів. Неавторизовані СТО гнучкіші, але менш передбачувані в якості послуг і ризикують втратити клієнтів через відсутність гарантій. Bosch

Service має інтегровану цінність на всіх етапах ланцюга, що формує сильну конкурентну перевагу на ринку послуг.

На підставі визначеної характеристики та переваг сформуємо загальне бачення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Автосервіс Вінниця» (рис. 3.1).

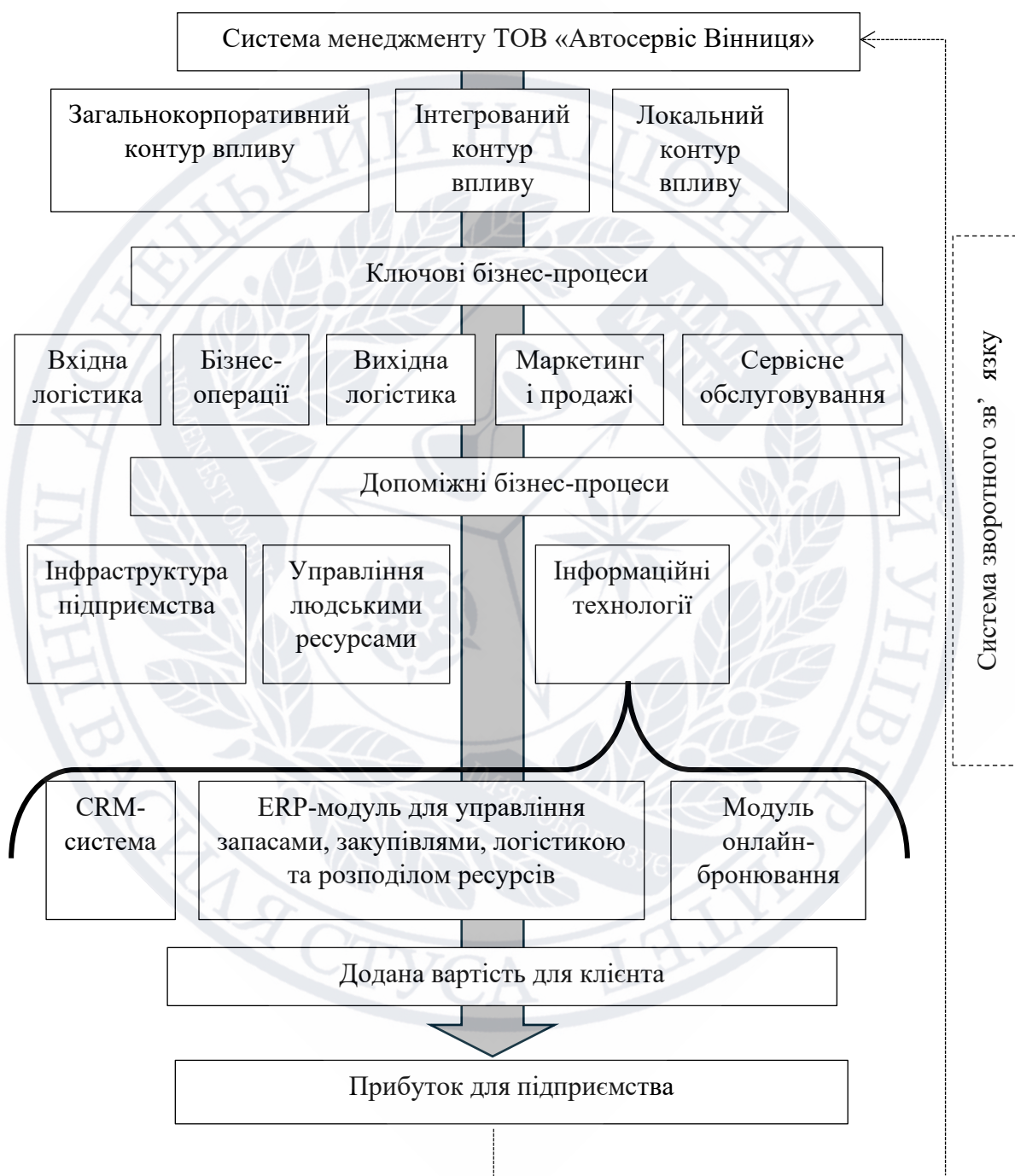


Рисунок 3.1 – Формування прибутку ТОВ «Автосервіс Вінниця» в системі управління його бізнес-процесами

Вона включає три блоки управління: 1) систему менеджменту, 2) ключові бізнес-процеси, 3) допоміжні бізнес-процеси, які формують для клієнтів додану вартість та забезпечують необхідну норму прибутку для підприємства, та контур зворотного зв'язку, який має підтримувати гнучкість підприємства на ринку, проактивну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі.

3.2 Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів ТОВ «Автопростір Вінниця»

Розглянемо особливості вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «Автосервіс Вінниця» на прикладі адаптації корпоративних стандартів Bosch до локальних умов роботи автосервісу.

У сучасних умовах функціонування франчайзингових мереж особливої актуальності набуває проблема поєднання глобальних корпоративних вимог із локальними особливостями ведення бізнесу. ТОВ «Автосервіс Вінниця», працюючи в рамках мережі Bosch Car Service, зобов'язане дотримуватись уніфікованих стандартів якості, організації обслуговування клієнтів, технічного оснащення та підготовки персоналу.

Водночас підприємство має враховувати специфіку регіонального ринку: сезонні коливання попиту, поведінкові особливості споживачів, доступність кадрів. Це вимагає адаптації корпоративних процедур до місцевих умов без втрати якості та репутації. Зокрема, впроваджуються: внутрішні регламенти, які адаптують стандарти Bosch до поточних умов роботи; гнучкі графіки обслуговування клієнтів, враховуючи пікові години та локальні події; формування партнерських відносин із місцевими постачальниками запчастин та інструменту в рамках стандартів Bosch.

У результаті такої інтеграції забезпечується висока якість послуг при збереженні конкурентоспроможності на місцевому ринку.

Розглянемо особливості використання цифрових технологій у системі управління бізнес-процесами підприємства. Цифровізація управління є одним із ключових факторів підвищення ефективності бізнес-процесів автосервісного підприємства. У ТОВ «Автосервіс Вінниця» цифрові рішення використовуються в таких напрямках:

- 1) CRM-система для реєстрації клієнтів, ведення історії обслуговування, автоматичних нагадувань про планове ТО;
- 2) ERP-модуль для управління запасами, закупівлями, логістикою та розподілом ресурсів;
- 3) модулі онлайн-бронювання через сайт та мобільні додатки, що дозволяють мінімізувати простой та підвищити завантаженість майстрів;

Аналітика даних з облікових систем для моніторингу ключових показників ефективності (KPI) – середній чек, час обслуговування, повторні звернення тощо.

Автоматизація дозволяє зменшити вплив людського фактору, прискорити прийняття рішень та покращити контроль якості послуг. Особливо ефективним є поєднання цифрового моніторингу з системою внутрішнього аудиту якості, рекомендованої Bosch.

Система управління бізнес-процесами Bosch Car Service передбачає взаємодію на засадах партнерства. Для ТОВ «Автосервіс Вінниця» це передбачає:

- 1) автономність у виборі персоналу, маркетингових стратегій, операційної діяльності в межах погоджених стандартів;
- 2) отримання методичних рекомендацій, навчання персоналу, підтримку в рекламі від головного офісу;
- 3) участь у системі оцінювання якості сервісу, що дозволяє об'єктивно відстежувати показники ефективності кожного центру.

Завдяки такому підходу зберігається гнучкість в управлінні бізнес-процесами, зокрема: а) швидке реагування на зміну попиту; б) можливість

локальної оптимізації процесів обслуговування; в) забезпечення стабільного зростання за рахунок довіри до бренду Bosch.

Таким чином, модель управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця» дозволяє досягти синергії між централізованими стандартами та локальною ініціативністю, що позитивно впливає на результативність бізнесу.

Порівняльна характеристика корпоративних вимог Bosch та її локальної адаптації ТОВ «Автосервіс Вінниця» наведена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Порівняльна характеристика корпоративних вимог Bosch та її локальної адаптації ТОВ «Автосервіс Вінниця»

Напрямок	Корпоративний стандарт Bosch	Локальна адаптація ТОВ «Автосервіс Вінниця»
Обслуговування клієнтів	Фіксовані процедури, висока якість	Гнучкий графік, адаптація до сезонного попиту
Підбір персоналу	Централізоване навчання	Додаткове стажування з урахуванням локальних умов
Постачання запчастин	Рекомендовані постачальники	Договір з місцевими постачальниками за стандартами Bosch
ІТ-системи	Уніфікована платформа	Додаткові локальні модулі для аналітики

Система корпоративних стандартів Bosch вимагає стандартизації бізнес-процесів, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, підбором персоналу, постачанням запчастин, наявною ІТ-системою. За умов досягнення цих стандартів якості ТОВ «Автосервіс Вінниця» може створювати додаткові бізнес-процеси, спрямовані на підвищення адаптації підприємства до місцевих умов ринку автосервісу.

Разом з тим, найбільших ризиків щодо невідповідності корпоративним вимогам Bosch несе ІТ-інфраструктура підприємства (табл. 3.10).

Розглянемо проєкт з впровадження цифрових інструментів у сервісному центрі «Автопростір Вінниця», щоб підвищити його адаптацію до глобальних стандартів та локальної специфіки

Мета проєкту полягає в оптимізації бізнес-процесів сервісного центру «Автопростір Вінниця» шляхом впровадження цифрових інструментів, які

відповідають стандартам Bosch Car Service та водночас адаптовані до специфіки українського ринку (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Ризики цифровізації та шляхи їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Опис	Шляхи мінімізації
Відмова працівників використовувати нові інструменти	Середня	Частина персоналу має низький рівень цифрової грамотності	Проведення навчань, залучення менторів, бонуси за ефективне використання
Технічні збої у CRM або IP-телефонії	Висока	CRM працює онлайн – ризик перебоїв в інтернеті або на сервері	Створення локальних резервних копій, офлайн-доступ, техпідтримка 24/7
Витік даних клієнтів	Середня	CRM зберігає персональні дані клієнтів	Обмеження доступу, двофакторна автентифікація, регулярні бекапи
Невідповідність впроваджених рішень глобальним стандартам Bosch	Низька	Місцеві рішення можуть не синхронізуватись з Bosch-системами	Консультації з головним офісом Bosch, технічна валідація перед впровадженням
Зростання витрат на обслуговування цифрових систем	Середня	Щомісячна підписка на інструменти, оновлення	Бюджетне планування, вибір оптимальних пакетів, автоматизація звітності

Проведемо порівняльний аналіз впровадження цифрових інструментів Bosch Service «Автопростір Вінниця» разом із Bosch Service «AutoGroup Kyiv». Для оцінки ефективності цифровізації в Bosch Service «Автопростір Вінниця» доцільно порівняти його з одним із регіональних сервісів, які працюють тривалий час та мають усталені цифрові практики. Обрано Bosch Service «AutoGroup Kyiv», один із найбільших партнерів Bosch у столиці, який функціонує з 2015 року.

Відповідно до наведених даних, Bosch Service «AutoGroup Kyiv» має довший період цифрової трансформації та використовує більш складні й кастомізовані рішення, орієнтовані на велику кількість клієнтів та глибшу інтеграцію.

Таблиця 3.12 – Порівняльний аналіз впровадження цифрових рішень та їх ефективності у сервісних центрах Bosch Service у містах Вінниця та Київ

Критерій	Bosch Service «Автопростір Вінниця»	Bosch Service «AutoGroup Kyiv»
Рік запуску цифрової трансформації	2024 (від старту бізнесу)	2018 (поетапне впровадження)
Основна CRM-система	iKit	1C + власна модифікована CRM
ВІ-аналітика	Power BI (з січня 2025)	Tableau (з 2020 року)
Онлайн-запис	Google Forms + API	Власний модуль на сайті + мобільний додаток
ІР-телефонія	Binotel	Asterisk
Активність у соціальних мережах	Instagram, Facebook (з листопада 2024)	Instagram, YouTube, TikTok, Facebook
Кількість оброблених замовлень/місяць	~410	~900
Частка онлайн-записів	58%	72%
Витрати на цифровізацію (орієнтовно)	\$4,000–\$5,000 (2024–2025)	\$15,000+ (поетапно 2018–2023)
Середній рейтинг Google	4.8	4.5
Підключення до мобільного додатку Bosch	Заплановано на 2025	Активно використовується

Bosch Service «Автопростір Вінниця» обрав модель інтенсивного цифрового старту, впровадивши ключові інструменти одразу після запуску, з акцентом на хмарні рішення з мінімальними витратами. Попри короткий період роботи, вінницький сервіс демонструє схожий рівень цифрової зрілості, особливо в автоматизації обліку, CRM, та аналітиці. Темп цифровізації у Вінниці є вищим у перші 6 місяців, що вказує на ефективне планування та адаптивність нової команди.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих змін

Впровадження цифрових інструментів у діяльність автосервісу, зокрема CRM-системи, ВІ-аналітики, онлайн-запису, супроводжується низкою ризиків,

що можуть вплинути на ефективність функціонування, безпеку даних і прийняття нововведень персоналом (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Ризики цифровізації ТОВ «Автосервіс Вінниця» та шляхи їх мінімізації

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Спосіб мінімізації
Супротив працівників новим цифровим інструментам	Середня	Середній	Проведення поетапного навчання, залучення до процесу прийняття рішень
Витік або втрата даних (клієнти, історія авто)	Низька	Високий	Резервне копіювання, використання захищених хмарних рішень
Технічні збої CRM або систем онлайн-запису	Середня	Середній	Контракт із техпідтримкою, аварійні протоколи роботи вручну
Високі початкові витрати на цифровізацію	Висока	Середній	Покрокове впровадження, залучення програм лояльності Bosch
Низька цифрова грамотність частини персоналу	Середня	Середній	Постійне внутрішнє навчання, призначення “цифрового координатора”
Невідповідність локальних практик глобальним вимогам Bosch	Низька	Високий	Регулярний аудит відповідності, консультації з регіональним представництвом Bosch
Порушення конфіденційності клієнтських даних	Низька	Високий	Дотримання вимог GDPR, політика конфіденційності, обмеження доступу

Отже, цифровізація несе значні переваги, але супроводжується керованими ризиками. Умовою успішної трансформації є комплексний підхід до підготовки персоналу, вибір надійних ІТ-рішень, безперервне вдосконалення та дотримання глобальних стандартів безпеки та якості Bosch.

У сучасних умовах цифрової трансформації сфери обслуговування автомобілів, підприємства, що прагнуть бути конкурентоспроможними, активно впроваджують інноваційні технології в управління своїми бізнес-процесами. Новостворений сервісний центр Bosch Service «Автопростір Вінниця», який розпочав свою діяльність у листопаді 2024 року, із самого початку обрав стратегію цифрової адаптації, орієнтуючись на глобальні стандарти Bosch та потреби локального ринку.

Програма впровадження цифрових інструментів управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця» виглядає так:

1. iKit (інформаційна система обліку СТО) — використовується з моменту запуску для автоматизації роботи з клієнтами, управління чергами, складом та документацією.
2. Power BI — впроваджено у січні 2025 року для аналізу ключових бізнес-показників, створення інтерактивних дашбордів та оцінки ефективності.
3. Google Forms + CRM — з першого місяця роботи використовуються для збору зворотного зв'язку, обробки клієнтських запитів і запису онлайн.
4. Соціальні мережі (Instagram, Facebook) — використовуються як канали діджитал-маркетингу, комунікації з клієнтами та для публікації відгуків і акцій.
5. Інтеграція з IP-телефонією Binotel — забезпечує автоматизацію прийому дзвінків, фіксацію запитів клієнтів та підвищення швидкості обслуговування.

Впровадження цифрових інструментів було інтегровано на етапі запуску підприємства. Це дозволило з самого початку: уникнути «паперової» моделі обліку; сформувати цифрово-кероване середовище бізнес-процесів; забезпечити прозорість і контроль якості послуг.

Відзначимо цільові показники, що будуть спостерігатися протягом перших 6 місяців реалізації проекту (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Цільові показники для перших 6 місяців реалізації проекту

Показники	Середнє значення
Середній час оформлення заявки	7–10 хв
Частка онлайн-записів	58%
Кількість оброблених клієнтів/місяць	410
Частка автоматизованих операцій у CRM	85%
Середній рейтинг у Google/Facebook	4,8/5
Кількість повторних звернень (місячно)	110–130 клієнтів

Отже, вже на початковому етапі функціонування, Bosch Service «Автопростір Вінниця» продемонстрував високу готовність до цифрового управління процесами, що дозволило забезпечити належний рівень сервісу відповідно до глобальних стандартів Bosch.

Важливо підкреслити, що цифровізація впроваджувалась з урахуванням локальних обмежень — зокрема, у бюджетних межах та з використанням доступних хмарних рішень (Google Workspace, Binotel, Power BI у безкоштовному пакеті). Такий підхід дозволив мінімізувати початкові витрати, одночасно забезпечивши повну функціональність операційних процесів.

Ці результати свідчать про ефективність моделі «цифрового старту» для новостворених СТО та створюють основу для подальшого масштабування та вдосконалення бізнес-процесів. Визначимо ефективність реалізації проекту на підставі порівняння показників до та після реалізації проекту (табл. 3.15)

Таблиця 3.15 – Ефект впровадження цифрових інструментів управління бізнес-процесами ТОВ «Автосервіс Вінниця»

Показники	Стан фактичний	Стан плановий	Динаміка
Середній час обслуговування 1 авто	6,5 год	5,1 год	-22%
Рівень заповнення сервісу	45%	78%	+33 п.п.
Частка онлайн-записів	30%	63%	+33 п.п.
Рівень задоволеності клієнтів (за відгуками)	4,6/5	4,8/5	+0,2

Попри відносно короткий термін діяльності, Bosch Car Service «Автопростір Вінниця» демонструє високі темпи цифрової трансформації. Завдяки злагодженому впровадженню програмних рішень iKit та Power BI, вдалося значно підвищити ефективність роботи, скоротити час обслуговування клієнтів, а також забезпечити прозорість і контроль на всіх етапах сервісного обслуговування. Це формує основу для сталого росту та масштабування бізнесу.

Таблиця 3.16 – Розгорнута характеристика проекту з впровадження цифрових інструментів у СЦ Bosch Service «Автопростір Вінниця»

№	Захід	Інструмент / Технологія	Відповідальний	Термін
1	Аудит поточних процесів	Інтерв'ю, спостереження, аналіз даних iKit	Керівник проекту, аналітик	2 тижні
2	Інтеграція iKit CRM з Power BI	Microsoft Power BI, API iKit	ІТ-відділ	1 місяць
3	Автоматизація процесу запису клієнтів	Онлайн-запис через сайт та Instagram	Маркетолог, адміністратор	2 тижні

№	Захід	Інструмент / Технологія	Відповідальний	Термін
4	Навчання персоналу	Онлайн-курси Bosch + внутрішні тренінги	HR, керівник сервісу	Постійно
5	Розробка KPI-дешбордів	Power BI + бухгалтерський облік	Аналітик, директор	1 місяць
6	Автоматизований контроль відгуків	Збір фідбеку через iKit + SMS-платформа	Менеджер з якості	Постійно
7	Побудова системи контролю за витратами ЗЧ	Модуль iKit: "склад та облік ЗЧ"	Зав. складом, бухгалтерія	2 тижні

Таблиця 3.17 – Планування витрат впровадження цифрових інструментів управління бізнес-процесами ТОВ «Автосервіс Вінниця»

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн	Примітка
Ліцензія iKit (12 міс.)	36 000	Щомісячна плата — 3 000 грн
Power BI Pro (4 акаунти)	9 600	200 грн/міс на акаунт
IP-телефонія Binotel	4 800	Інтеграція + трафік
Навчання персоналу	15 000	Включно з Bosch Training
Розробка дашбордів	10 000	Робота аналітика
Рекламна інтеграція онлайн-запису	8 000	Цільові оголошення
Інше (SMS, тех. підтримка)	6 000	Робота аналітика

Усього: 89 400 грн (одноразові та щомісячні витрати на перший рік)

Таблиця 3.18 – Очікуваний ефект впровадження цифрових інструментів управління бізнес-процесами ТОВ «Автосервіс Вінниця»

Напрямок	Ефект
Операційна ефективність	Зменшення часу на обробку заявки на 35%; покращення планування майстрів
Якість обслуговування	Зростання середньої оцінки NPS (індексу лояльності клієнтів) на 15%
Фінансові результати	Зростання кількості клієнтів на 20%, середнього чеку – на 10%
Контроль витрат	Скорочення залишків ЗЧ на складі на 25%, зниження обігових витрат
Мотивація персоналу	Впровадження прозорої бонусної системи на основі KPI
Аналітика	Прийняття рішень на основі реального часу, покращення прозорості процесів

Прогнозовані результати через 12 місяців дозволять забезпечити підвищення прибутковості на 15–20% за рахунок оптимізації ресурсів і зростання обсягу послуг; зростання рівня задоволеності клієнтів (NPS > 80 балів); автоматизоване управління бізнесом, що зменшує залежність від

людського фактору; готовність до масштабування — можливість відкриття нового сервісного пункту за тією ж моделлю.

Інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси сервісного центру Bosch Car Service «Автопростір Вінниця» демонструє приклад ефективної локалізації глобальних стандартів. Використання iKit, Power BI, CRM та автоматизованих комунікаційних платформ дозволяє поєднати високу якість обслуговування, відповідність брендовим вимогам Bosch та гнучкість, необхідну в умовах українського ринку.

Визначимо ключові показники ефективності (KPI) цифровізації СТО «Автопростір Вінниця». Для об'єктивного оцінювання результатів цифрової трансформації сервісного центру, необхідно використовувати KPI, які охоплюють як внутрішні бізнес-процеси, так і клієнтський досвід (табл. 3.19).

Таблиця 3.19 – Запропоновані KPI для Bosch Car Service «Автопростір Вінниця»

KPI	Одиниця виміру	Цільове значення (після 6 міс.)	Примітка
Кількість онлайн-записів через сайт/Instagram	записів/міс.	150+	Показник цифрової доступності сервісу
Рівень заповнення CRM-картки клієнта	%	95%	Повнота цифрової історії обслуговування
Кількість повторних звернень клієнтів	%	40–50%	Індикатор клієнтської лояльності
Середній час обробки заявки	хвилин	<10	Ефективність цифрового каналу комунікації
Частка цифрових платежів (термінал/QR)	%	90%	Рівень безконтактної взаємодії
Кількість заявок, отриманих через соцмережі	одиниць/міс.	100	Ефективність digital-просування
Частка використання ВІ-звітів у прийнятті рішень	% звітів	80%	Підтримка управління даними
Витрати на цифрові інструменти	грн/міс.	<15 000	Контроль витрат та рентабельності
Рівень задоволеності персоналу (за результатами опитування)	балів з 5	4,5	Готовність колективу до цифрових змін
Рівень задоволеності клієнтів (за анкетами/Google)	зірок / відгуків	4.7/100	Зовнішній індикатор якості обслуговування

Оцінка KPI дозволяє вимірювати прогрес цифровізації, своєчасно виявляти вузькі місця, а також демонструвати ефективність впроваджених інструментів

керівництву Bosch та потенційним партнерам. Регулярний аналіз KPI має стати частиною внутрішнього контролю якості сервісного центру.

Сформуємо програму цифрової трансформації Bosch Service «Автопростір Вінниця» (2024–2026 роки)

Таблиця 3.20 – Програма цифрової трансформації Bosch Service «Автопростір Вінниця» (2024–2026 роки)

Рік	Ключові ініціативи	Очікуваний результат
2024	Оптимізація наявної CRM-платформи iKit (використовується в мережі Bosch) Створення внутрішніх цифрових регламентів Навчання персоналу роботі з цифровими інструментами та хмарними сервісами	Зниження часу обробки замовлень Зменшення людського фактора Формування цифрової культури в колективі
2025	Розробка та запуск мобільного додатку для клієнтів (запис, статус ремонту, акції) Інтеграція iKit з ERP-системою (облік ресурсів, фінансів, кадрів) Підключення функцій онлайн-оплати, нагадувань, push-повідомлень	Покращення взаємодії з клієнтом Повна цифровізація обліку та звітності Прозорість даних у реальному часі
2026	Впровадження системи аналітики в реальному часі (dashboard для керівника) Голосовий запис та розпізнавання заявок у call-центрі Омніканальна комунікація: Viber, Telegram, email, сайт, мобільний застосунок	Розширення клієнтської аудиторії Глибока персоналізація сервісу Скорочення часу реагування на запити

Цифрова трансформація є ключовим вектором розвитку сучасних сервісних підприємств, що входять до міжнародних франчайзингових мереж. Для ТОВ «Автопростір Вінниця» заплановано реалізацію цифрової стратегії, орієнтованої на підвищення ефективності бізнес-процесів, поліпшення клієнтського досвіду та інтеграцію з глобальними стандартами Bosch.

Мета цифрової трансформації: посилення конкурентоспроможності шляхом впровадження цифрових технологій в управління, обслуговування та взаємодію з клієнтами; забезпечення прозорості, швидкості та гнучкості внутрішніх процесів; підвищення задоволеності клієнтів завдяки інноваційним сервісам.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах динамічного середовища, технологічних трансформацій та підвищених очікувань споживачів, процесне управління виступає ключовою управлінською парадигмою, що дозволяє забезпечити ефективність, адаптивність і клієнтоорієнтованість підприємств.

Бізнес-процеси забезпечують стабільність, контрольованість і гнучкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Їх формалізація і чітка структура дозволяють не лише досягати операційних цілей, а й забезпечувати стратегічний розвиток підприємства. Важливою є класифікація бізнес-процесів, яка дозволяє систематизувати управлінську діяльність, виділяючи основні, допоміжні, управлінські та інноваційні процеси.

Розуміння сутності й різноманітності бізнес-процесів є критично важливим для формування стратегії підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку.

Бізнес-модель будь-якого підприємства формується з сукупності окремих бізнес-процесів, ефективність функціонування яких значною мірою визначає загальний успіх і прибутковість компанії.

Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що управління бізнес-процесами є цілеспрямованим впливом з боку менеджерів вищої ланки на їх перебіг і результативність з метою підвищення їхньої продуктивності та досягнення організаційних цілей.

ТОВ «Автопростір Вінниця» - це станція технічного обслуговування, інтелектуальний автосервіс у Вінниці, який був відкритий в листопаді 2024 року, партнер всесвітньо відомої мережі «Бош Авто Сервіс. Місія ТОВ «Автопростір Вінниця» - вирішення проблеми клієнта якісно, швидко і з першого разу. Цінності: «принцип трьох К» - клієнт, команда, компанія.

Розглянуто ключові особливості та тренди розвитку автосервісних послуг в Україні з урахуванням динаміки 2020-2025 років. На їх підставі визначено стратегічну карту цілей ТОВ «Автопростір Вінниця»

Система управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця» є комплексною, сучасною та високоефективною. Завдяки чіткому поділу функціональних рівнів управління (стратегічного, тактичного та операційного), підприємству вдається досягати стратегічних цілей, забезпечувати злагоджену роботу підрозділів та гарантовано надавати сервіс високої якості. Інтеграція інноваційних цифрових рішень, зокрема програмного забезпечення iKit та Power BI, сприяє прозорості, точності й оперативності управлінських рішень, дозволяючи швидко реагувати на змінні ринкові умови.

Особливої уваги заслуговує поєднання стандартизованого підходу за стандартами BOSCH Car Service із високим рівнем клієнтоорієнтованості та екологічної відповідальності. ТОВ «Автопростір Вінниця» демонструє приклад ефективного цифрового трансформованого автосервісу, здатного конкурувати як на національному, так і на міжнародному рівні.

Проведено порівняння особливостей систем управління бізнес-процесами Bosch Car Service. Впровадження глобальних корпоративних стандартів демонструє високу ефективність у різних регіонах, дозволяє підприємствам адаптуватись до місцевих умов та потреб ринку.

Визначено особливості оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Автопростір Вінниця», які спрямовані на проведення повного циклу досліджень якості виконання робіт й надання послуг на підприємстві, щодо їх правильної ідентифікації, візуалізації, виявлення вузьких місць, на підставі яких можна визначити критерії оптимізації та контролю.

Сформовано загальне бачення системи управління бізнес-процесами ТОВ «Автосервіс Вінниця». Вона включає три блоки управління: 1) систему менеджменту, 2) ключові бізнес-процеси, 3) допоміжні бізнес-процеси, які формують для клієнтів додану вартість та забезпечують необхідну норму прибутку для підприємства, та контур зворотного зв'язку, який має підтримувати гнучкість підприємства на ринку, проактивну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі.

Система управління бізнес-процесами Bosch Car Service передбачає взаємодію на засадах партнерства. Завдяки такому підходу зберігається гнучкість в управлінні бізнес-процесами, зокрема: а) швидке реагування на зміну попиту; б) можливість локальної оптимізації процесів обслуговування; в) забезпечення стабільного зростання за рахунок довіри до бренду Bosch.

Рекомендовано програму впровадження цифрових інструментів управління бізнес-процесами ТОВ «Автопростір Вінниця» і відзначено цільові показники, що будуть характеризувати реалізацію проекту. Ці результати свідчать про ефективність моделі «цифрового старту» для новостворених СТО та створюють основу для подальшого масштабування та вдосконалення бізнес-процесів. Визначено ефективність реалізації проекту на підставі порівняння показників до та після реалізації проекту.

Визначено ключові показники ефективності (KPI) цифровізації СТО «Автопростір Вінниця», які охоплюють як внутрішні бізнес-процеси, так і клієнтський досвід.

Для ТОВ «Автопростір Вінниця» заплановано реалізацію цифрової стратегії, орієнтованої на підвищення ефективності бізнес-процесів, поліпшення клієнтського досвіду та інтеграцію з глобальними стандартами Bosch.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 45482908 — ТОВ АВТОПРОСТІР ВІННИЦЯ/ URL: <https://opendatabot.ua/c/45482908>
2. iKit софт, програма для СТО, автосервісу URL: <https://ikit.digital/>.
3. Беккер Й. Менеджмент процессов. К.: Ексмо, 2007. 384 с.
4. Бреус С., Цимбаленко О. Концептуальні засади проблеми розвитку інформаційних технологій у контексті інтеграції цифрових рішень та бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-45>
5. Воржакова Ю.П., Ситник Н.І., Пермінова С.О. Оптимізація бізнес-процесів підприємств на засадах INDUSTRY 4.0. в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. № 5. 18 с. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1570/1579>
6. Герус С., Горопацький В., Гудик Л. Система управління якістю : основні положення та словник (ISO 9000:2000). К.: Держстандарт України, 2001. 33 с.
7. Гірна О. Концепція Кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. Економіка та суспільство. 2023. № 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2814/2734>
8. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.
9. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
10. Класифікація бізнес-процесів автосервісних підприємств. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/37/021.pdf>.
11. Козенков Д.Є., Альошина Т.В., Гайдук І.В. Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1325>

12. Козир С.В, Слесарєв В.В., Ус С.А., Хом'як Т.В. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн.; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/bdd1cdf1-cce2-429e-8e23-b9949e90b1fb/content>
13. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Університетські наукові записки. 2013. № 2. С. 190-197. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4b121aba-5ba6-4b7f-b2a6-2397eed15d61/content>
14. Майк Ротер, Джон Шук. Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.
15. Мец В.О. Економічний аналіз. Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2015. 394 с.
16. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 350 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1493_24222592.pdf
17. Ольшанський О.В., Смігунова О.В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/27115/1/mon_Olshanskyy%20_Smihunova_2023.pdf
18. Ольшанський О.В. Процесне управління підприємствами у сучасних організаційно-економічних концепціях. Економіка та управління підприємствами. 2019. 4(72). С. 71-77. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_2_2019_ukr/10.pdf
19. Офіційна сторінка «Бош Сервіс Автопростір» у соціальних мережах URL: <https://www.instagram.com/autoprostir.vn?igsh=MTlvZmZreXVvbWh5Yw==>
20. Офіційний сайт «Бош Сервіс Автопростір» URL: <https://autoprostir.vn.ua/>

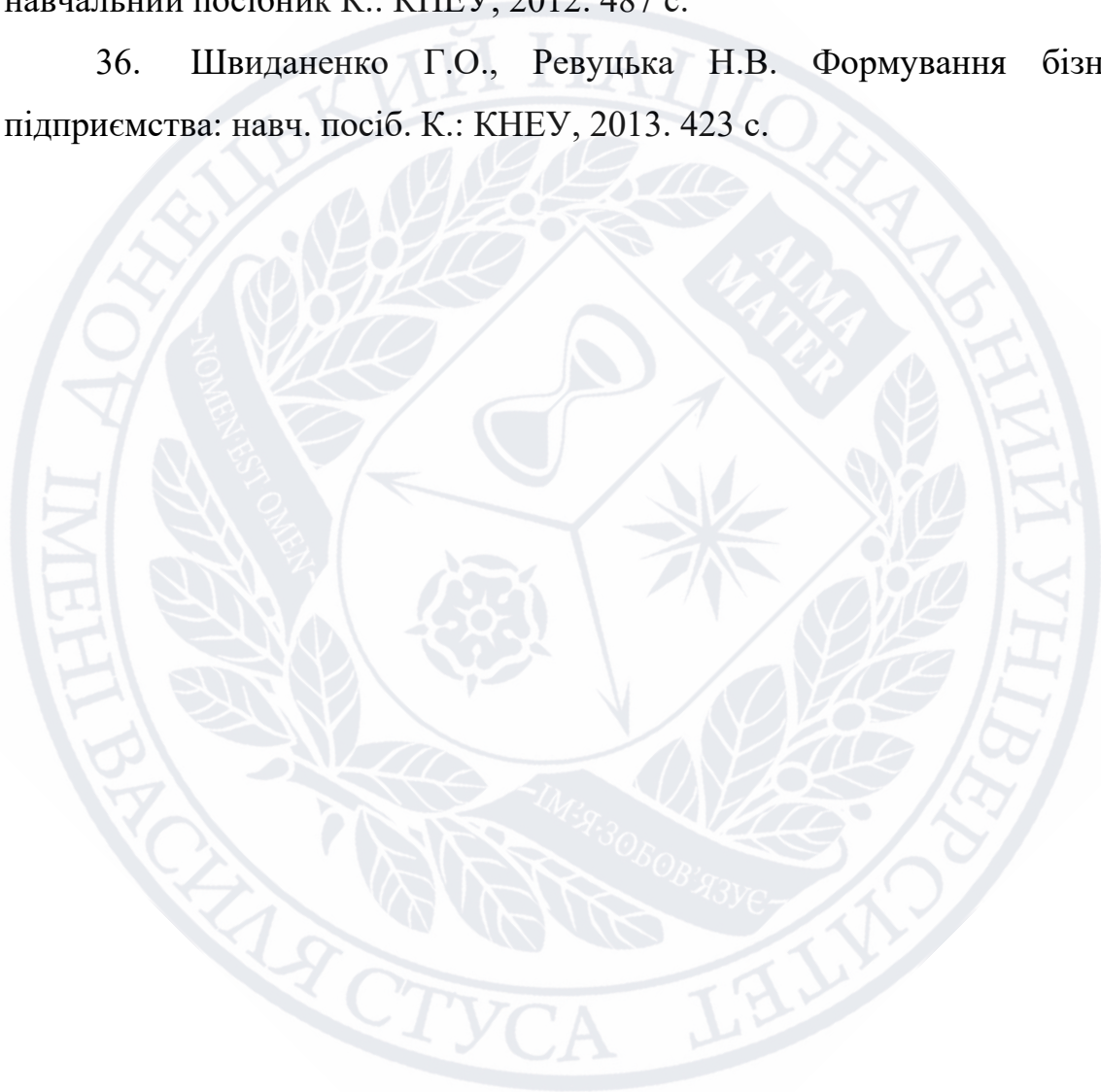
21. Перерва І.М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
22. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf
23. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 244 с.
24. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>
25. Прокопенко М.О. Український і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. *Академічні візії*. Випуск 19/202. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8233525>
26. Розроблене автором анонімне опитування для співробітників автосервісу/ URL: <https://forms.gle/GevYaKsmd6ennWYe9> .
27. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.
28. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 23. С.161-167. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf
29. Таранич О.В. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. Економіка і організація управління. 2021. 4(40) (Чер 2021), 143-152. URL: <https://journals.donnu.edu.ua/index.php/eou/article/view/10197>
30. Управління бізнес-процесами на підприємстві. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf.
31. Управління як процес URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/7623/upravlinnya>.
32. Урба С.І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221.

33. Фролова Л.В., Кравченко Є.С. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 384 с.

34. Ціомашко Ю.С., Станкевич І.В. Еволюційні передумови формування процесного підходу до управління якістю. Бізнес Інформ. 2013. № 6. С. 372-377.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_6_66

35. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навчальний посібник К.: КНЕУ, 2012. 487 с.

36. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.



ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВТОПРОСТІР ВІННИЦЯ"

Ідентифікаційний код юридичної особи:
45482908

Місцезнаходження юридичної особи:
Україна, 23223, Вінницька обл., Вінницький р-н, село Зарваниць,
вул.Одеська, Будинок 2

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:
21.08.2024, 1001491020000002752

Примітка, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність відомостей щодо представництва від імені юридичної особи:

Полиця Ольга Володимирівна, директор, 21.06.2024 (обмеження відсутні)
 – керівник

Відомості, отримані в порядку інформаційної взаємодії між Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань та інформаційними системами державних органів:

22.08.2024, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ, 37507890

22.08.2024, 020324212344, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ,
ВІННИЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ, 44069150, (дані про взяття на
облік як платника податків)

22.08.2024, 10000002077476, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У ВІННИЦЬКІЙ
ОБЛАСТІ, ВІННИЦЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ, 44069150, (дані пре
взято на облік як платника єдиного збору)

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів (основний)

33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування
приспосабоного призначення

45.31 Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних
засобів

45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладами для автотранспортних
засобів

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту

68.20 Надання в оренду і експлуатацію власного чи орендованого
нерухомого майна

70.22 Консультації з питань комерційної діяльності і керування

77.33 Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі
комп'ютерів

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.н.і.

Назва організації управління юридичної особи:
Загальні збори учасників
Директор

Зане про перебування юридичної особи в процесі припинення:
Відомості відсутні

Вид установчого документа:
Статут

Інформація для здійснення зв'язку:
+38(096)-139-18-99, autoprogram.vinnitsia@gmail.com

Номер, дата та час формування видіски:

6417674701, 22.08.2024

Приватний нотаріус Єлісєєва Т.О.

Calkins LJO



СТРУКТУРА ВЛАСНОСТІ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВТОПРОСТІР ВІННИЦЯ"
 ідентифікаційний код юридичної особи



Засновник (Учасник) **ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АВТОПРОСТІР ВІННИЦЯ"**

 Ольга ПОЛИЦЯ