

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Відділення транспортних технологій

Циклова комісія менеджменту та логістики

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Голова циклової комісії
к.е.н. Н.В. Смирнова

«____» _____ 2023 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ
«БАКАЛАВР»

Тема: «УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА»

Розробив

А.В. Маслюк

Керівник

к.е.н. Н.В. Смирнова

Консультанти з розділів:

Охорона праці

Т.І. Сергєєва

Нормоконтролер

к.е.н. Н.В. Смирнова

Кривий Ріг – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«КРИВОРІЗЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
НАЦІОНАЛЬНОГО АВІАЦІЙНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Відділення транспортних технологій

Циклова комісія менеджменту та логістики

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент транспорту та логістики»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Голова циклової комісії
к.е.н. Н.В. Смирнова

«___» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу

МАСЛЮКА АНДРІЯ ВАЛЕРІЙОВИЧА

1. Тема роботи: «Управління бізнес-процесами сучасного підприємства»

Затверджена наказом начальника коледжу від «___» _____ 2023 р. № ___/ст.

2. Термін виконання роботи: з «17» квітня 2023 р. до «16» червня 2023 р.

3. Вихідні данні до роботи: фінансова та статистична звітність ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

4. Зміст роботи:

1. Теоретико-методичні основи управління бізнес-процесами сучасного підприємства
2. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»
3. Організаційно-методичні заходи щодо вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»
4. Охорона праці

5. Перелік графічного матеріалу: електронна версія доповіді та презентація.

6. Консультанти з окремих розділів

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Охорона праці	Т.І. Сергєєва		

7. Дата видачі завдання «14» квітня 2023 р.

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

А.В. Маслюк

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Найменування етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Виконання 1 розділу дипломної роботи	01.05.2023	
2.	Виконання 2 розділу дипломної роботи	15.05.2023	
3.	Виконання 3 розділу дипломної роботи	22.05.2023	
4.	Виконання 4 розділу дипломної роботи з охорони праці	29.05.2023	
5.	Оформлення дипломної роботи, нормоконтроль	08.06.2023	
6.	Подання на кафедру дипломної роботи. Усунення недоліків.	12.06.2023	
7.	Підготовка матеріалів до презентації	16.06.2023	

Студент-дипломник _____
(підпис)

А.В. Маслюк

Керівник роботи _____
(підпис)

к.е.н. Н.В. Смирнова

РЕФЕРАТ

Бакалаврська дипломна робота: 66 с., 11 табл., 1 формула, 22 рис., 50 джерел.

УПРАВЛІННЯ, БІЗНЕС-ПРОЦЕС, РОЗВИТОК, ПІДПРИЄМСТВО,
ЕФЕКТИВНІСТЬ

Об'єкт дослідження – бізнес-процеси підприємства.

Предмет дослідження – процес управління бізнес-процесами підприємства.

Мета роботи – проведення аналізу ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

Завдання роботи:

- розгляд теоретико-методичних основ управління бізнес-процесами сучасного підприємства;
- проведення аналізу ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»;
- розроблення організаційно-методичних заходів щодо вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС».

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, систематизації, структурний аналіз, системний підхід, метод наукового пізнання.

Положення, що виносяться на захист: оцінка заходів вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС».

Рекомендації щодо використання роботи: основні наукові положення дипломної роботи доведено до рівня методичних розробок, що дозволяє використати їх у практичній діяльності інших транспортних підприємствах України.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Сутність та значення бізнес-процесів для сучасного підприємства	7
1.2 Напрями та методи управління бізнес-процесами сучасного підприємства	12
1.3 Проблеми управління бізнес-процесами сучасного підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»	25
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»	25
2.2 Організація управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»	33
2.3 Аналіз управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»	36
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»	41
3.1 Заходи щодо вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»	41
3.2 Стратегія вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»	46
3.3 Визначення ефективності впровадження стратегії щодо вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»	48
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	51
4.1 Організація безпечної експлуатації підприємства	51
4.2 Забезпечення гігієни праці і виробничої санітарії на підприємстві	54
4.3 Пожежна безпека на підприємстві	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Одинією із специфічних характеристик розвитку сучасного світу стає розгортання процесів глобалізації, які істотно впливають на систему міжнародних економічних відносин, напрямків трансформації та визначення курсів національного розвитку економік країн.

В умовах глобалізації світової економіки зрозуміти процес зміцнення відносин національних економік країн світу, що знаходить власне відображення у формуванні світового ринку товарів і послуг, фінансів, формуванні глобального інформаційний простору, трансформації знань – це основний елемент суспільного багатства. Що стосується виробництва і бізнесу, то через національні кордони шляхом формування принципово нових, загальнолюдських ліберально-демократичних цінностей створюються нові потоки переміщення товарів і вантажів – тому транспортна галузь є основною галуззю, що рухає ці процеси.

На сьогоднішній день, на думку вітчизняних вчених-економістів, актуальним є питання реалізації процесно-орієнтованого управління в діяльності транспортних підприємств. Формування комплексного уявлення про управління бізнес-процесами в процесно-орієнтованій системі управління має базуватися на загальній структурі транспортних бізнес-процесів підприємства, яке має виступати практичним інструментом управління.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси підприємства.

Предметом дослідження виступає управління бізнес-процесами сучасного підприємства.

Дослідження проводиться на базі ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС».

Завданнями, які вирішуються у даній дипломній роботі є:

- розгляд теоретико-методичних основ управління бізнес-процесами сучасного підприємства;

- проведення аналізу ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»;

- розроблення організаційно-методичних заходів щодо вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та значення бізнес-процесів для сучасного підприємства

Динамізм зовнішнього середовища і прагнення до зростання змушує сучасні підприємства перетворюватися на все більш складні системи, в основі яких покладена адаптивність в конкурентному середовищі, що впливає на конкуренцію не лише за товари чи послуги, а й за інноваційні технології менеджменту. Створення сучасної технології управління потребує вивчення останніх як складного процесу, вибір складу його операцій, встановлення формалізованих методів їх використання. Тому на сучасному етапі розвитку економіки перехід України, як і всієї Європи, на стандарти сталого розвитку, на мікроекономічному рівні можуть бути економічно, екологічно та соціально ефективними не тільки за умови, що вони ефективні при застосуванні нових технологій, але й також використання методів управління бізнес-процесами.

У сучасній науковій літературі є безліч трактування поняття «бізнес-процес», розглянемо їх, рис. 1.1.

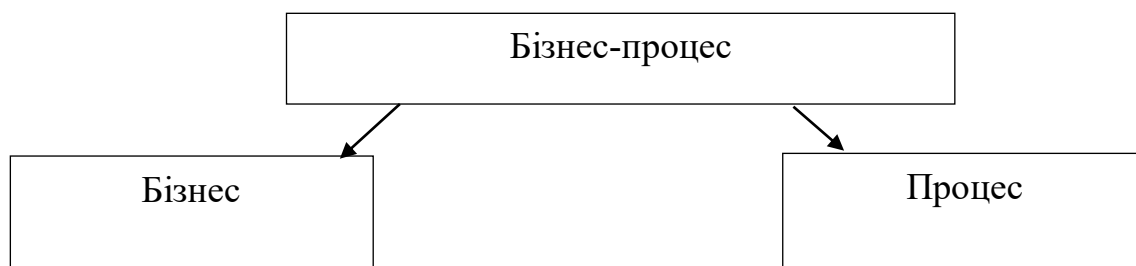


Рис. 1.1 – Складові поняття «бізнес-процес»

Примітка: систематизовано автором

Так як розвиток людства характеризується глобальністю, крім визначення бажаних результатів мають бути і передбачувані результати, тому розгляд поняття «бізнес-процес» повинен мати системний характер.

Так, перша складова поняття «бізнес» (business – англ.) означає – комерційна, біржова або підприємницька діяльність як джерело прибутку. В цьому

словосполученні вживання терміну «бізнес» потрібне для виокремлення від інших процесів підприємства: транспортних, логістичних, виробничих тощо.

Термін «процес» згідно тлумачного словника української мови [1] – це:

- послідовна зміна станів або явищ, що відбувається в природному порядку;
- хід розвитку чого-небудь.

Огляд наукової літератури з менеджменту дозволяє стверджувати, що сьогодні існують дві парадигми процесного підходу.

Основною передумовою першої парадигми є положення, що управління – це процес, що складається з серії безперервних, взаємозалежних дій чи функцій всередині організації.

Основна передумова другої парадигми відповідає концепції процесу як послідовного виконання набору операцій для перетворення входів у необхідні виходи. Вважається, що в процесі управління керівник виконує низку окремих функцій, відповідно до яких має визначатися їх склад і послідовність.

На сьогоднішній день серед авторів немає єдиної думки щодо складу загальних функцій управління. У численних у наукових працях з питань управління автори, як правило, наводять власний перелік функцій управління, які відрізняються за складом і кількістю. Крім того, список функцій необхідно об'єднати в єдиний процес різного характеру, а види діяльності: з одного боку, планування, контроль (вплив менеджменту на діяльність організації) з іншого – мотивація, стимулювання, управління (вплив управління на діяльність працівників організації).

Що стосується послідовності функцій, яка повинна відповідати суті процесу, визначатися та повторюватися для кожного циклу управління, то ця проблема взагалі не розглядається, або автори обмежуються простим переліком функцій управління або, як у питанні складу функцій, науковці виділяють три основні підходи до вивчення об'єкту дослідження:

- системний;
- ситуаційний;
- процесний.



Рис. 1.2 – Підходи до управління підприємством

Примітка: систематизовано автором

Перший підхід (системний) – дозволяє забезпечити розуміння системності, адже частина науковців поділяє думку про те, що бізнес-процесний підхід – це опис послідовності процесів на підприємстві, а інша частина науковців вважає – що даний підхід створює додаткову вартість [2-4].

Другий підхід (ситуаційний) – тісно пов'язаний з системним підходом і є його продовженням. На основі аналізу наукових праць таких учених, як Полянська А.С., Богашко О.Л., Попович Н.Г., Славіна Н.А., Стоян К.С., Макаров А.С. [5-9] встановлено, що на відміну від системно підходу, ситуаційний підхід використовується в управлінні підприємствами, які працюють в умовах невизначеності та постійної зміни факторів впливу. В даний час найбільш прогресивним підходом до управління підприємством вважається ситуаційний підхід, в основі якого максимальна увага приділяється впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. На його основі розробляється найбільш ефективний організаційно-економічний механізм управління, що забезпечує вирішення економічних завдань і досягнення ринкової конкурентоспроможності.

Третій підхід – процесний – аспекти становлення та розвитку процесного підходу, визначення його місця та ролі серед інших підходів у наукових джерелах почав формуватися в 1920 р. у межах адміністративної школи, що використовувала філософські основи понять «процес» і «процесний підхід», введений англійським філософом-математиком А. Уайтхедом (1861-1947 рр.) в науковій праці «Процес і реальність». Розглянемо етапи розвитку процесного підходу, табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Етапи формування процесного підходу (за Ткачовою С.С.)

Назва етапу	Етап процесного підходу	Мета етапу
Доіндустріальний	підхід до організації виробництва	виробництво продукції високої якості
Індустріальний	підхід до управління організацією	формування системи ефективного управління організацією; підвищення продуктивності праці
Постіндустріальний	підхід до операційної та управлінської діяльності (комплексний підхід)	ідентифікація бізнес-процесів, формування системи управління та системи якості в організації

Джерело: [10]

Дослідження еволюції процесного підходу дозволяє відзначити особливості кожного з вказаних вище підходів, адже вчені-експерти розділилися на три групи, і кожна відстоює свої позиції, наприклад:

- альтернативу системному і ситуаційному підходам;
- доповнення до системного підходу;
- подібний за змістом підхід, перехід до якого можна зробити поетапно, враховуючи те, що в Оксфордському словнику, тлумачення терміну «процесний підхід» - це серія дій, які здійснюються для досягнення певного результату [11], проте, в Великому тлумачному словнику сучасної української мови [12] цей термін в період з 1970 по 1980 рр. не має такого визначення.

Даний термін з'явився тільки в українському словнику в 2005 році і трактується, так:

- набір операцій, які спільно реалізують якесь завдання або мету організації;
- будь-яка діяльність або група діяльностей, що має вхідний продукт, додає вартість до нього (ланцюжок вартості) та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача [12].

Ланцюжок вартості (сукупність цінних видів господарської діяльності, які створюють продукт і забезпечують його вартість) і пов'язані з ним витрати дозволяють оцінити кожен вид діяльності.

Розглянемо сфери в яких найбільше застосовується поняття «бізнес-процес».



Рис. 1.3 – Застосування поняття «бізнес-процес» в різних сферах

Примітка: систематизовано автором

Як видно з рис. 1.3, бізнес-процеси застосовуються в різних сферах, проте, в сфері бізнес-процесів підприємства дослідження науковців є розповсюдженими, але не існує чіткого визначення даного поняття. Розглянемо більш детально сфери застосування «бізнес-процес» в ІТ, економіці, соціології, екології.

Так, Чупріна М.О. [13] ставить в своїх працях завдання оптимізації використання в управлінні саме сучасних програм для управління бізнес-процесами.

Погоджуємось з думкою Перерви П.Г., Назаренко С.М. про те, що промислові підприємства повинні самостійно розробляти ІТ-комплекс для оцінки функціонування бізнес-процесів на підприємстві [14].

Що стосується конвергенції ІТ-технологій і економіки, то тут слід звернути увагу на праці Кравченко В.М., Осмятченко В.О. Олійник В.С., Пурденко О.А. [15-18], в основі яких лежить визначення ролі ІТ-технологій в управлінні бізнес-процесами.

Впровадження бізнес-процесного підходу – це інноваційна діяльність підприємств, тому припустимо скільки підприємств в Україні бажають застосовувати дані інноваційні технології.

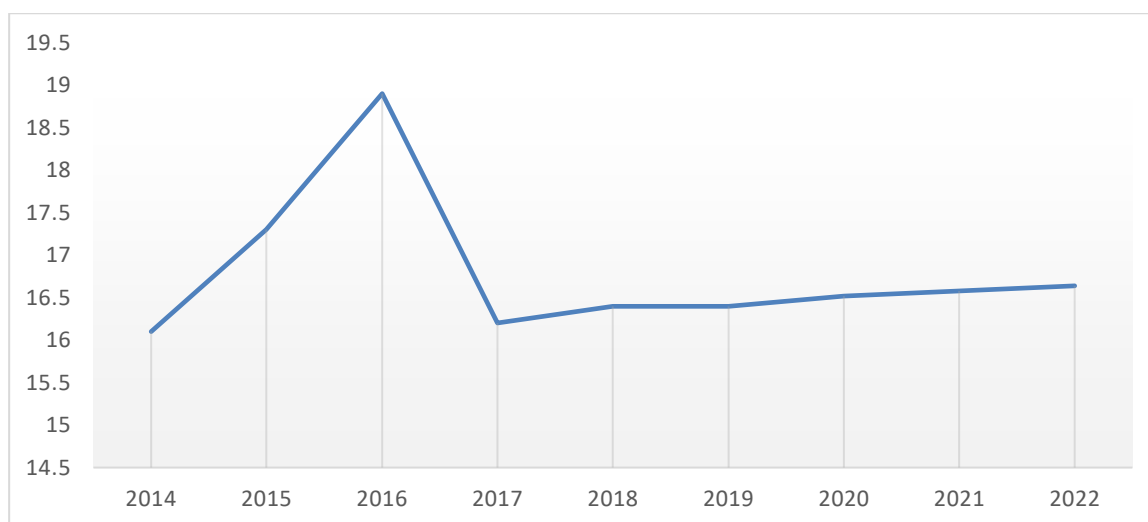


Рис. 1.4 – Кількість інноваційних підприємств в Україні, які б могли використовувати бізнес-процесний підхід

Примітка: систематизовано автором

Отже, бізнес-процесом можна назвати набір навмисних взаємозалежних дій, які перетворюють входи (ресурси) на виходи (результати, продукт), які мають цінність для зовнішнього або внутрішнього користувача. Таким чином, бізнес-процеси описують функції, які виконує підприємство для досягнення своїх цілей.

Метою процесів розвитку бізнесу є забезпечення довгострокового розвитку підприємства та формування доданої вартості. Ці бізнес-процеси також можна назвати інноваційними методами управління; до таких процесів часто відносять бізнес-проекти, що складаються з автоматизації, реінжинірингу, реструктуризації та інших проектів, які покращують розвиток підприємства.

1.2 Напрями та методи управління бізнес-процесами сучасного підприємства

Підприємство – це загальна система, в якій відбувається багато взаємопов'язаних процесів, функціонування яких визначає стан усієї організаційної системи в цілому. Але стани, в які система перебуває в результаті певних дій, у свою чергу, викликають додаткові дії, які перетворюються в логічно-послідовний ланцюг процесів. Ресурси, задіяні в процесі трансформування, змінюють форму, а процеси, які відбуваються на підприємстві, є послідовними і створюють функціональні ланцюги, які пов'язані між собою і від

яких безпосередньо залежить загальний стан всього підприємства.

Бізнес-процеси в організації неоднорідні. Власне, з організаційної точки зору, будь-яка діяльність – це набір взаємозалежних бізнес-процесів, які відображають виконання окремих функцій підприємства.

Бізнес-процеси мають такі важливі характеристики:

- мають внутрішніх і зовнішніх користувачів;
- діють всередині підрозділів підприємств та між ними;
- засновані на способі виконання робіт, характерних для конкретного підприємства.

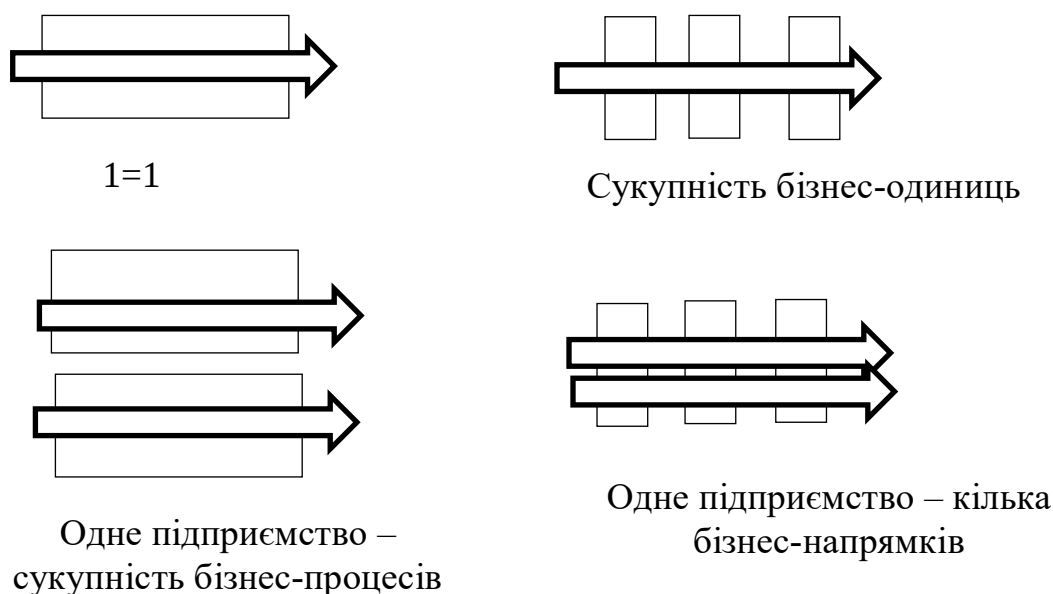


Рис. 1.5 – Схема взаємозв'язку функцій і бізнес-процесів

Джерело: [18]

Згідно вище сказаного та схеми взаємозв'язку функцій з бізнес-процесами можна зробити висновок, що для досягнення стратегічних цілей компаніям або підприємствам необхідно визначити найважливіші бізнес-процеси та провести їх удосконалення.

Для початку розглянемо класифікацію бізнес-процесів. Сьогодні на підприємствах застосовують процесний підхід. При даному підході діяльність підприємства розглядається як сукупність взаємодіючих процесів, що протікають всередині організаційної структури підприємства та реалізують його цілі. Використовуючи даний підхід, керівники різних рівнів повинні звертати увагу на взаємодію учасників процесів, оскільки найбільші втрати інформації та часу

відбуваються через їх невизначеність і призводять до економічних втрат. Таким чином підприємство отримує наступні переваги від використання процесного підходу:

- забезпечення умов для широкого делегування задач разом з відповідальністю за їх виконання, що сприяє підвищенню якості продукції і процесів;
- кожен працівник прив'язаний до кінцевого результату та відповідає за його якість;
- зменшення кількості рівнів прийняття рішень, що дозволяє підвищити оперативність та адаптивність діяльності підприємства;
- створення умов для автоматизації виконання бізнес-процесів.

Основою реалізації процесного підходу є класифікація бізнес-процесів за певними ознаками, рис. 1.6.



Рис. 1.6 – Основні блоки бізнес-процесу підприємства

Джерело: [19]

Однак чіткої класифікації бізнес-процесів в Україні немає, у багатьох публікаціях узагальнено класифікують бізнес-процеси за багатьма ознаками та видами. Для врахування специфіки кожного підприємства Чорнобай Л.І. [20] пропонує акцентувати увагу на основних бізнес-процесах, склад яких можливо виділити лише по відношенню до підприємства в цілому, а також підпроцесах, які

можна далі декомпонувати.

Бізнес-процеси (Business Process Management) є системним підходом до управління, що спрямований на вдосконалення організації та її процесів. Такий підхід дозволяє організації визначати свої процеси, організовувати їх виконання, а також покращувати якість як результатів процесу, так і порядок їх виконання.

Основні бізнес-процеси – це процеси, завдяки яким організація досягає своїх цілей. Виробничі процеси забезпечують трансформацію продукту чи послуги та додають цінність для кінцевого споживача. Виробничі процеси включають процеси проектування, виробництва, надання послуг, складання тощо.

Так, основні бізнес-процеси в кожного підприємства є особливими.

Наприклад, Полінкевич О.М., Лисенко О.А., Прокопенко М.О. [21-23], розглядаючи основні бізнес-процеси промислових підприємств, визначали:

- на основі основних процесів реалізується та формується основна стратегія компанії, визначення організаційної структури та набору процесів підтримки управління;

- до основних ресурсів, які використовуються суб'єктами господарювання (фінанси, персонал, технологія, інформація, інтерфейс, матеріальна база, інтелектуальний капітал), можна додати такі традиційні бізнес-процеси:

- фінансові;
- особисті;
- технологічні;
- інформативний;
- матеріальний;
- інтелектуальний.

Роботи Яворської Т.І. [24] спрямовані на визначення та вдосконалення бізнес-процесів сільськогосподарських підприємств. Основними факторами, що впливають на основні бізнес-процеси фермерських господарств є:

- розміри землекористування;
- технічне оснащення виробництва;
- графік виробництва;

- технології виробництва;
- інновації;
- обсяг реалізованої продукції;
- частка ринку;
- використання засобів реклами.

Тому створення оптимальної бізнес-моделі в фермерських господарствах є складним, а часом і неможливим процесом. Отже, оптимізація бізнес-операцій для даної категорії сільськогосподарських підприємств повинна включати наступні модулі:

- закупівельно-логістичний: управління складними закупівельно-логістичними процесами протягом бізнес-циклу, починаючи з заявок і закінчуючи виставленням рахунків і оплати;
- планування та виробництво продукції, розширення асортименту: планування;
- матеріально-технічне постачання: управління сільськогосподарською інфраструктурою;
- управління фінансами підприємства.

Осипова Є.Л. [25] досліджувала бізнес-процеси транспортних підприємств і дійшла до висновку, що основними бізнес-процесами є цільові операції, які після «входу» трансформують фінансові, людські, маркетингові, матеріально-технічні, технологічні та інформаційні ресурси транспорту для надання послуг перевезення.

Основним бізнес-процесом транспортного підприємства є надання транспортних послуг для задоволення індивідуальних вимог кожного користувача. Залучення та тиражування ресурсів для досягнення основного бізнес-процесу включає підтримку бізнес-процесів (матеріально-технічне забезпечення, підбір і розстановка кадрів, розвиток нових і вдосконалення існуючих послуг, юридичні послуги, зберігання тощо), рис. 1.7.

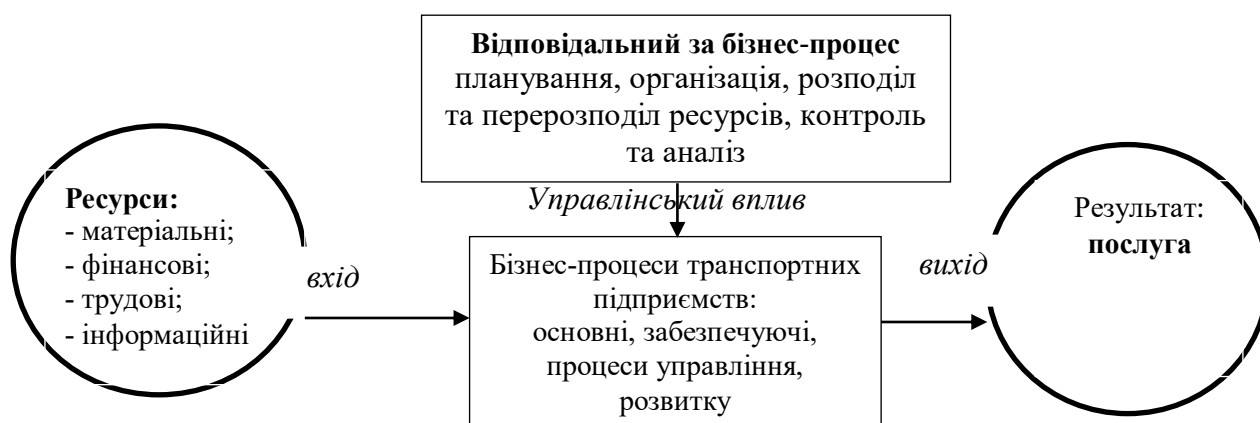


Рис. 1.7 – Складові бізнес-процесів транспортних підприємств

Джерело: [25]

«Входами» бізнес-процесів транспортного підприємства є потреба користувачів в транспортуванні та їхні вимоги до транспортних послуг. У свою чергу, «виходами» бізнес-процесів є рівень задоволеності, вимоги користувачів і досягнення цілей транспортних підприємств.

Розглянемо текстовий опис основних бізнес-процесів транспортного підприємства, табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні бізнес-процеси транспортного підприємства

Назва	Опис процесу
Основний бізнес-процес	Процес надання транспортної послуги
Визначення мети бізнес-процесу	Максимізація задоволення вимог споживача при мінімізації витрат
Власник підприємства Керуючий власник Керівник	Основне джерело надання транспортної послуги
Входи	Вимоги споживача, попит на перевезення, цілі підприємства
Виходи	Рівень задоволеності вимог споживача, задоволений попит на перевезення
Ресурси	Технологічні, фінансові, матеріальні, трудові, інформаційні

Примітка: систематизовано автором

Прикладами основних бізнес-процесів транспортного підприємства є:

- розробка нових послуг;
- ремонт транспортних засобів;
- обробка та зберігання товарів.

Процеси розвитку – це процеси, які спрямовані на оцінку факторів

внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Аналітичне дослідження зовнішнього середовища бізнес-процесів промислових підприємств проводиться наступними методами:

- «5x5»;
- «список чотирьох запитань»;
- SWOT-аналіз;
- СТЕР-аналіз.

Вичерпну та повну інформацію про середовище функціонування бізнес-процесів, дозволить виділити фактори розвитку, стагнації та занепаду. До факторів розвитку включаються ті фактори, які закладають економічні основи для поширення інновацій, новітніх технологій, позитивних досягнень, макроекономічну ситуацію в країні. Вони пропонують розвиток бізнес-процесів на інноваційній основі.

Негативні фактори (фактори застою) не повинні впливати на інноваційну складову бізнес-процесів, вони повинні забезпечити роботу основних бізнес-процесів і підтримувати інновації на попередньому рівні з повільним спадом тенденцій виробництва з їх використанням. До факторів падіння включають ті фактори, які мають загальну негативну тенденцію.

Вони обмежують поширення та розвиток інновацій на сегменті ринку, що характеризується формуванням нестійкого мікроклімату і потребує розробки першочергових заходів керівництвом бізнес-процесів для подолання їх впливу. Групуючи фактори зовнішнього середовища управління бізнес-процесами, можна ефективно управляти їх впливом, можна розвивати стратегії щодо груп факторів, які б посиляли чи нейтралізували дії окремих впливів.

Забезпечуючи бізнес-процеси (допоміжні) – це процеси за допомогою яких підтримується інфраструктура підприємства. Користувачами допоміжних бізнес-процесів є підрозділи підприємства та співробітники.

Дана класифікація бізнес-процесів дуже зручна для використання керівниками підприємства, оскільки дає можливість контролювати процеси діяльності підприємства та здійснювати ефективне управління ними. Кожна з

груп бізнес-процесів відіграє важливу роль і сприяє формуванню вартості продукту підприємства. Наприклад, основні бізнес-процеси забезпечують прибуток і виступають центрами формування цієї категорії. Забезпечуючи (допоміжні) бізнес-процеси, або так звані процеси постачання, забезпечують функціонування основних бізнес-процесів і підтримують інфраструктуру підприємства.

Процеси управління керують як основними, так і допоміжними бізнес-процесами та діють як центри витрат підприємства. А процеси розвитку бізнесу забезпечують стратегічний розвиток підприємства. Тобто, за такої класифікації бізнес-процесів підприємства можна сформуванню універсальну модель бізнес-процесів, в якій взаємозв'язки та вплив різних груп бізнес-процесів на кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток, будуть представлені та чітко виражені, табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Бізнес-процеси транспортного підприємства (за Осиповою Є.Л.)

Основні бізнес-процеси	
- перевезення; - експедирування; - складські послуги; - формування господарських зав'язків з постачання, збуту	
Допоміжні бізнес-процеси	
Бізнес-процеси управління	Організація, планування, мотивація, контроль
Бізнес-процеси розвитку	Впровадження інновацій в діяльність підприємства
Забезпечуючі (допоміжні бізнес-процеси)	Юридичні послуги, інформаційна підтримка бізнес-процесів підприємства

Джерело: [25]

Так як визначених, уніфікованих бізнес-процесів для всіх без винятку підприємств не існує, тому різні види діяльності, форми власності чи положення на ринку диктують свої вимоги. Слід усвідомити, що всі процеси підприємства повинні орієнтуватись на основні бізнес-процеси, бізнес-процеси управління та розвитку, забезпечуючи бізнес-процеси.

Аналіз сучасних підходів до управління бізнес-процесами дозволяє зробити наступні висновки:

- по-перше, управління бізнес-процесами здійснюється поетапно відповідно

до поставлених керівництвом завдань щодо забезпечення стратегічних цілей діяльності підприємства;

- по-друге, не обґрунтовано належним чином склад і зміст функцій управління бізнес-процесами.

Тому, розглянемо більш детально проблеми управління бізнес-процесами сучасного підприємства.

1.3 Проблеми управління бізнес-процесами сучасного підприємства

Сучасна економіка України характеризується економічним дисбалансом, що є результатом військових дій на території країни, інфляції, безробіття, падіння ВВП, невідповідності законодавчої бази політичним та економічним вимогам.

Зниження інвестиційної активності внаслідок кризи виявила відсутність цілісної економічної стратегії в Україні, нехтування необхідністю інституційних перетворень. Процеси переорієнтації тривають – вектори доставки та продажу товарів змінилися через негативний вплив на економіку зовнішніх і внутрішніх факторів, що вимагає від керівників підприємств перегляду форм управління та створення такої бізнес-моделі, яка може забезпечити високий фінансовий рівень.

В Україні управління більшістю підприємств базується на особистому досвіді і розумінні ведення бізнесу. Загалом всі від топ-менеджерів до звичайних менеджерів використовують переважно адміністративні методи управління. Бізнес-структура складається з елементів розгорнутих форм управління, які були актуальні для України наприкінці минулого століття.

Актуальність дослідження полягає в необхідності визначення негативних тенденцій управління бізнес-процесами та усунення їх, оскільки оптимізація бізнес-процесів є одним з основних завдань, що створює інноваційне підприємство.

Аналіз діяльності підприємств свідчить про необхідність здійснення структурної та якісної оптимізації бізнес-процесів у фоновому режимі як:

- філософії бізнесу;
- психології бізнесу;

- мотиваційної основи в менеджменті.

Бізнес-процес як філософія бізнесу – це синергія технологій управління бізнес-процесами та ідеології підприємства. Ідеологія підприємства полягає у впровадженні інноваційних технологій та досягнення максимальної якості бізнес-процесів. З її допомогою досягається баланс між задоволенням користувачів і конкурентних сил, з одного боку, і показниками ефективності бізнес-процесів з іншого.

Бізнес-процесний підхід є основною сферою інтересів психології бізнесу, що формує організаційну культуру, лідерство, організаційне спілкування та управління людськими ресурсами. Боротьба за успіх, вибір власних цілей, незалежність, ставлення до соціальної нерівності – питання бізнес-процесного підходу, на яких необхідно хоча б на мить зосередитися у процесі прийняття рішення. А щоб добре керувати та делегувати повноваження, потрібно знати психологію людини і міжособистісних стосунків, характер її взаємодії з учасниками групи, рівень розвитку особистості, харизму лідера та зміни, які відбуваються в різних ситуаціях. Такі складові, як психологічний клімат, корпоративна атмосфера, мотивація співробітників на досягнення спільних цілей, підтримка молодих працівників, багато в чому залежать від того, наскільки мотивований керівник підприємства, тобто від мотиваційної основи в менеджменті. Багато процесів відбувається всередині підприємства і тісно взаємопов'язані між собою. Від того, наскільки вони будуть правильними в процесі управління, залежить загальний стан всієї системи управління підприємством, що відображає ефективний досвід управління інвестиціями, бізнес-процесами виробництва, економічної діяльності, персоналу, тощо.

Міжнародний досвід показує, що мотиваційні основи в менеджменті, це також перш за все задоволення потреб споживачів. Ці вимоги містяться в технічних умовах (ТУ) або стандартах. Однак, дотримання технічних умов є необхідною, але недостатньою умовою, оскільки користувачі вимагають додаткових гарантій якості. Таку гарантію забезпечують системи управління якістю, які доповнюють вимоги до продукції, що підтверджують здатність

компанії постійно гарантувати якість продукції (послуг).

У світовій практиці методологія TQM (Total Quality Management) була впроваджена завдяки широкому поширенню міжнародних стандартів систем менеджменту нового покоління. До них, насамперед, відносяться міжнародні стандарти системи менеджменту якості ISO 9000.

Сьогодні процесний підхід, підтримуючи стандарти якості, орієнтований на клієнта продукту, що є однією з проблем бізнес-процесного підходу, адже значна частка відповідальності за якість продукції лежить не тільки на клієнті продукції, а й постачальнику сировини.

Загальне управління якістю (TQM) передбачає комплексне, цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності, починаючи від досліджень і розробок і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням. Застосування TQM передбачає використання керівництвом певних технік і конкретних методів, таких як «гуртки якості», порівняльний аналіз, принцип «шість сигм», скорочення часу циклу та постійне вдосконалення. Проте, дані методики використовують лише закордонні підприємства. Як показує практика, тільки 20% українських підприємств готові до змін в пріоритетів своєї діяльності, тому це одна з проблем впровадження бізнес-процесного підходу на українських підприємствах. Аналіз праць вітчизняних науковців показав, що для впровадження на підприємстві бізнес-процесного підходу потрібна дієва система управління бізнес-процесами підприємства, що включає наступні елементи, рис. 1.8.

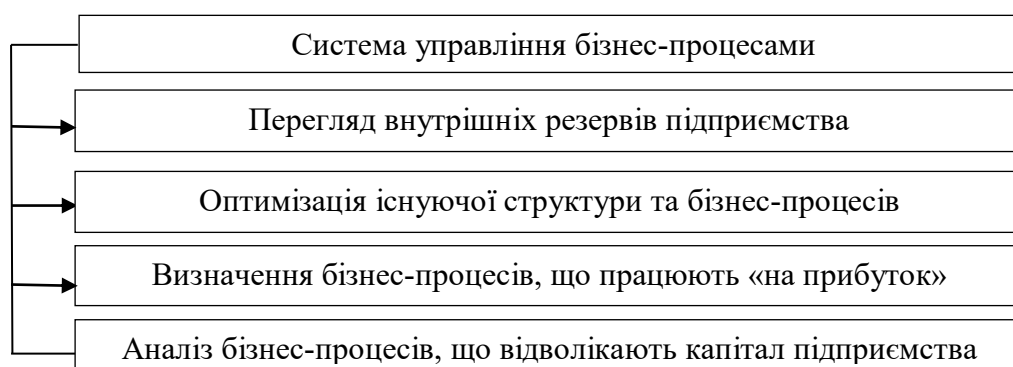


Рис. 1.8 – Проблемні зони в системі управління бізнес-процесами

Джерело: [26-28]

У сучасних умовах процесний підхід для підприємства є одним із способів залишатися конкурентоспроможними. Підприємство, яке застосовує процесний підхід до організації, значно підвищує ефективність підприємницької діяльності.

Система управління бізнес-процесами потребує перегляду внутрішніх резервів підприємства, що дозволяє оптимізувати систему для загального корпоративного управління, зробити її прозорою для керівництва та здатною гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Оптимізація існуючої структури – це проблема керівництва підприємства, адже вона потребує визначення системи показників, що характеризують результативність і ефективність діяльності підприємства в цілому та його процесів; порядок розгляду результатів діяльності та прийняття управлінських рішень щодо усунення відхилень і досягнення запланованих показників – визначення бізнес-процесів, що працюють на прибуток.

Аналіз бізнес-процесів, що відволікають капітал підприємства, стикається з проблемою визначення ефективності, що включає, перш за все, роботу з опису та регулювання бізнес-процесів, в рамках яких відбувається:

- розподіл відповідальності за результати роботи, що входять до поточних процесів;
- визначається система для взаємодії процесів між собою та із зовнішніми постачальниками та користувачами;
- встановлюється перелік документації, необхідної для функціонування процесів (інструкції, процедури, правила, методи, посадові інструкції тощо);
- встановлюється показники ефективності процесів, методів і форм збору інформації та процедури звітування керівникам.

Отже, не можна забувати, що процесний підхід, який є однією з найпопулярніших концепцій менеджменту, не так легко застосувати на практиці. Існують різні методи її реалізації, які відрізняються послідовністю та змістом етапів створення процесно-орієнтованої системи управління.

Розглянувши теоретико-методичні основи управління бізнес-процесами

сучасного підприємства можна зазначити наступне:

1. Визначення сутності та значення бізнес-процесів для сучасного підприємства полягає в наступному – набір навмисних взаємозалежних дій, які перетворюють «входи» (ресурси) на «виходи» (результати, продукт), які мають цінність для зовнішнього або внутрішнього користувача. Таким чином, бізнес-процеси описують функції, які виконує підприємство для досягнення своїх цілей. На жаль, як свідчать статистичні дані використання методики впровадження процесної організаційної діяльності підприємств дещо призупинено, проте, в недалекому минулому 2015-2016 рр. спостерігалася зацікавленість підприємств бізнес-процесами як інноваційними джерелами розвитку.

2. Напрямами-«входами» бізнес-процесів транспортного підприємства є потреба користувачів в транспортуванні та їхні вимоги до транспортних послуг, у свою чергу, «виходами» бізнес-процесів є рівень задоволеності, вимоги користувачів і досягнення цілей транспортних підприємств. Методи управління бізнес-процесами сучасного підприємства базуються на класифікації бізнес-процесів підприємства, що формують універсальну модель бізнес-процесів, в якій взаємозв'язки та вплив різних груп бізнес-процесів на кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток, будуть представлені та чітко виражені.

3. Проблеми управління бізнес-процесами сучасного підприємства свідчать про необхідність здійснення структурної та якісної оптимізації бізнес-процесів у фоновому режимі як:

- філософії бізнесу;
- психології бізнесу;
- мотиваційної основи в менеджменті.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

Україна має потужний транспортний комплекс, але рівень його розвитку відстає від рівня провідних країн світу. Для України принциповим є питання перегляду конкурентної політики в напрямку стимулювання підвищення конкурентоспроможності вітчизняної транспортної системи, що сприятиме її входженню до загальноєвропейської.

Розглянемо ситуацію, яка склалася в сфері автомобільних перевезень в Україні, а потім вже на ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС».

Розглянемо структуру перевезення вантажів видами транспорту в 2020-2022 рр.

Таблиця 2.1 – Структура перевезення вантажів підприємствами України за 2020-2022 рр., млн. т.

Назва виду транспорту	01.01.2020	01.01.2022	Абсолютне відхилення, +/- ,2022/2020	Структура, % 01.01.2022
залізничний	23,9	26,2	+2,3	56,4
автомобільний	12,9	13,9	+1,0	29,9
водний	0,3	0,3	-	0,68
авіаційний	0,01	0,01	-	0,02
трубопровідний	6,7	6	-0,7	12,9

Джерело: [згідно даних <https://www.ukrstat.gov.ua/>]

Отже, основним конкурентом автомобільних вантажних перевезень є залізничні вантажні перевезення, що видно з структури перевезень:

- залізничний транспорт (56,4 %), автомобільний (29,9 %);
- тенденції зміни обсягів вантажних перевезень в позитивну сторону спостерігається тільки в залізничному (на 2,3 млн. т) і автомобільному (на 1 млн. т) транспорті.

Що стосується ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС», то за вказаний період спостерігаються наступні тенденції. Розглянемо діяльність підприємства більш

детально, в напрямках:

- дата створення;
- види діяльності;
- особливості підприємства.

Свою господарську діяльність ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» розпочало 31.10.2018 р. в м. Черкаси. Товариство займається наступними видами діяльності, згідно класифікатора видів економічної діяльності України (КВЕД):

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

Інші:

- 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів;
- 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів;
- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» здійснює вантажні перевезення автомобільним транспортом по Україні та закордон в країни ЄС:

- вантажним авто;
- вантажним авто з цистерною;
- вантажним авто з тентом.

Підприємство є відокремленою особою, що має:

- відокремлене майно;
- самостійний баланс;
- рахунки в установах банку;
- печатки з своїм найменуванням і ідентифікаційним кодом;
- штампи, бланки зі своїм найменуванням.

Свою діяльність підприємство здійснює на території України та за її межами відповідно до чинного законодавства.

Підприємство створене з метою одержання прибутку та задоволення потреб у його послугах (роботах, товарах), а також реалізації економічних та соціальних інтересів трудового колективу.

Що стосується ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС», то за вказаний період

спостерігаються наступні тенденції, рис. 2.1.

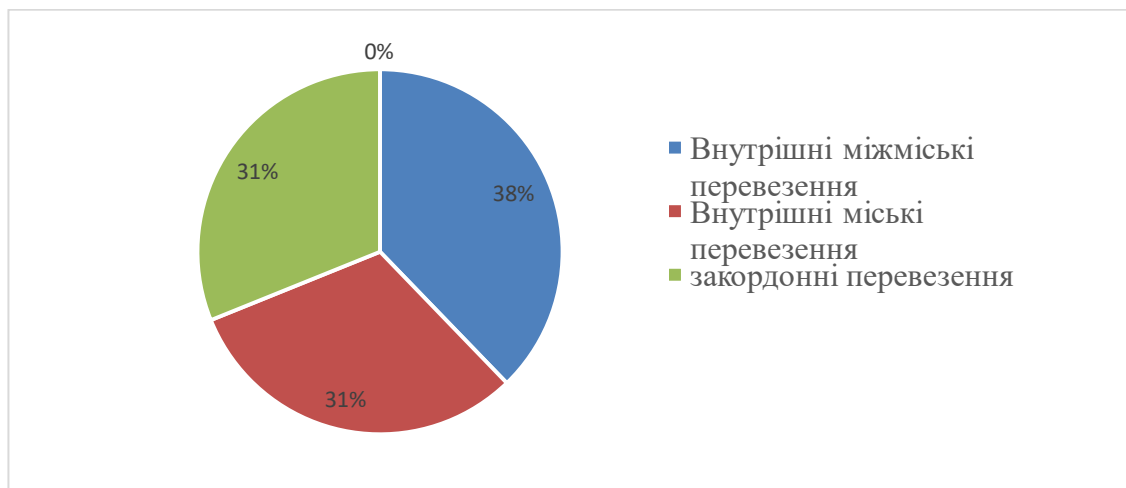


Рис. 2.1 – Види діяльності ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

Джерело: [згідно даних підприємства]

Отже, основна діяльність підприємства направлена на внутрішні міжміські перевезення і перевезення вантажів за кордон.

Сучасні умови функціонування підприємств вимагають раціонального використання всіх видів ресурсів, зокрема це відноситься до такої категорії ресурсів як персонал підприємства.

Такі вчені як Криворучко О.М., Мельникова К.В., Леонтьєва І.О. [29-31] використовували логістичний підхід до управління персоналом підприємства.

Об'єктом кадрової логістики виступають кадрові процеси в умовах функціонування логістичних систем. Метою кадрової логістики є оптимізація витрат на утримання персоналу при максимальному підвищенні рентабельності та ефективності їх професійної діяльності.

Як і інші види ресурсів, персонал повинен входити в логістичні системи:

- бути найнятим на роботу;
- виконувати свої трудові обов'язки;
- звільнитись з займаної посади.

Таким чином, кадрова логістика має такі основні орієнтири: оптимізація витрат на підбір персоналу, оптимізація внутрішніх потоків (використання персоналу, розвиток персоналу), оптимізація потоків вихідного персоналу (при звільненні).

Логістичний підхід до управління персоналом на ТОВ «КОМ ТРАНС

СЕРВІС» використовується при прийомі на роботу і переміщені персоналу, його звільнені. При прийомі на роботу підприємство розміщує об'яви на сайтах по пошуку роботи <https://rabota.ua> та <https://www.work.ua>, табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Потреби в працівниках станом на травень 2023 року

Назва посади	Кількість вакансій	
	rabota.ua	work.ua
Водій на авто фірми	2199	3263
Логіст	777	613
Автомеханік	522	272
Менеджер з логістики	730	807

Джерело: [<https://rabota.ua>; <https://www.work.ua>]

ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» не є винятком в ситуації, що склалася в країні, дане підприємство шукає кваліфікований персонал (водіїв), що повинен задовольняти наступні вимоги:

- водійське посвідчення категорії «С-Е», наявність «чіп-карти водія»;
- наявність закордонного паспорта;
- наявність посвідчення ДОПНВ (АДР), яке засвідчує, що водій пройшов курс спеціального навчання і склав іспит на знання спеціальних вимог, які повинні виконуватися під час перевезення небезпечних вантажів;
- досвід роботи від 1-го року на вантажних автомобілях (категорія Е);
- знання правил: експлуатації транспортного засобу, кріплення та розміщення товару;
- досвід роботи з документами (TIR, CMR, ЕКМТ, Дозвол і т.д);
- відповідальність, дисциплінованість, самовіддача в роботі, порядність, без шкідливих звичок.

Так як водії ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» переміщують небезпечні вантажі, розглянемо більш детально класифікацію небезпечних вантажів, відповідно до ДОПНВ (Європейська угода про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів), рис. 2.2.



Рис. 2.2 – Класифікація небезпечних вантажів

Джерело: [32]

Згідно Закону України № 1644-III «Про перевезення небезпечних вантажів», який регулює права та обов'язки відправників, перевізників та одержувачів у сфері перевезення небезпечних вантажів, державне управління у сфері перевезення небезпечних вантажів, зокрема діяльність ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» здійснюють:

- Кабінет Міністрів України;
- центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері транспорту;
- місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування, а також центральні органи виконавчої влади, що забезпечують формування та реалізують державну політику у сфері транспорту, та інші органи виконавчої влади, відповідно до їх компетенції.

З свого боку підприємство забезпечує наступні умови роботи:

- роботу водія вантажних перевезень з України в країни ЄС вантажним авто з цистерною та тентом – авто працедавця;
- офіційне працевлаштування;
- своєчасна оплата праці.

В свою чергу від працівника вимагається виконання наступних обов'язків, а саме:

- виконання внутрішніх та міжнародних вантажних перевезень;
- вчасне обслуговування авто;
- турбота про транспортний засіб, отриманий для роботи.

Розглянемо зміну основних показників діяльності підприємства:

- доходу;
- витрат;
- прибутку.

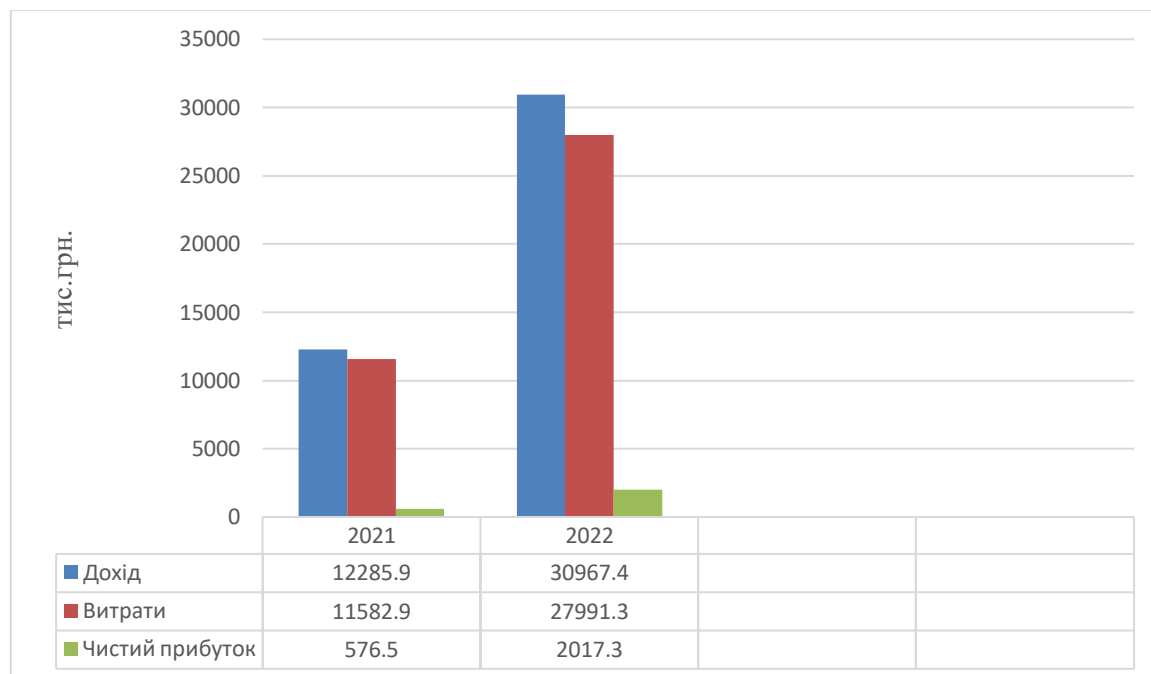


Рис. 2.3 – Результати діяльності ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

Джерело: [згідно даних підприємства]

Потрібно відмітити, що за рахунок перевезень вантажів за кордон ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» підвищило свій прибуток, що дозволяє виокремити певні види логістичної діяльності, проте, не акцентуючи уваги на інтегруючому аспекті логістичних бізнес-процесів, враховуючи те, що логістичні бізнес-процеси обертаються навколо:

- потоків товарів та інформації між постачальниками, підприємствами-виробниками;
- центрами розподілу;
- регіональними складами і клієнтами.

Велика кількість показників, що характеризують фінансові результати діяльності підприємства, створює методичні ускладнення їх системного розгляду. Різниця у призначенні показників ускладнює вибір кожним учасником товарного обміну тих з них, що в найбільшій мірі задовольняють його потреби в інформації про реальний стан даного підприємства. Адміністрацію підприємства, наприклад,

цікавить величина отриманого прибутку та його структура, а також фактори, що впливають на її величину.

Податкові інстанції зацікавлені в отриманні достовірної інформації про всі складові балансового прибутку: прибутку від реалізації продукції, прибутку від реалізації майна, позареалізаційних результатах діяльності підприємства та ін.

Аналіз кожної складової прибутку підприємства має конкретний характер, тому він дозволяє засновникам та акціонерам вибирати напрямки активізації діяльності підприємства. Іншим учасникам ринкових відносин аналіз прибутку дозволяє виробити необхідну стратегію поведінки, спрямовану на мінімізацію втрат та фінансового ризику від інвестування у дане підприємство, табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Фінансово-економічні показники ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

Назва показника	Роки		Відхилення 2022 від 2021	
	2021	2022	абсолютне, +/-	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	15	15	-	-
Фонд оплати праці, тис. грн.	50	55	5	10
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	448,8	2286,3	1837,5	409
Середня вартість оборотних засобів, тис. грн.	1602,4	1820,3	217,9	13,6
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	12285,9	30967,4	18681,5	152
Чистий прибуток, тис. грн.	2017,3	576,5	(1440,8)	71
Фондовіддача, грн/грн.	27,3	13,5	(13,8)	50
Оборотність оборотних засобів, раз	7,6	17,0	9,4	123

Джерело: [дані підприємства]

Отже, незважаючи на те, що чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг зростає 18681,5 (152 %) в 2022 році в порівнянні з 2021 роком, чистий прибуток після сплати податку на прибуток 2022 року склав 576,5 тис. грн., зменшивши показник 2021 року на 1440,8 тис. грн. (71 %).

Проаналізувавши 2021 та 2022 роки, можна зробити висновки про те, що підприємство збільшило використання оборотних активів (на 13,6 %) та ввело в експлуатацію додаткові необоротні активи – основні засоби на суму 1837,5 тис. грн. (на 409 %), збільшивши показники 2021 року.

Зростання фондівіддачі в 2022 році свідчить про те, що підприємство залучало введені в експлуатацію основні засоби. При цьому збільшується

показник оборотність оборотних засобів, що свідчить про збільшення обсягів продукції на підприємстві, тобто обсягів перевезення.

Обов'язковою і важливою складовою фінансового аналізу є оцінка співвідношення показників дебіторської і кредиторської заборгованості. Динаміка цих показників дає змогу визначити конкретні резерви її підвищення та зміни в структурі, рис. 2.4.

Розглянемо співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості як основної можливості розрахуватись з кредиторами за рахунок дебіторів на протязі року.

$$K_{д/к} = \text{дебіторська заборгованість} / \text{кредиторська заборгованість} \quad (2.1)$$

Рекомендоване значення $K_{д/к} = 1,0$

$$2021 \text{ рік: } K_{д/к} = 1234,5 / 758,8 = 1,6$$

$$2022 \text{ рік: } K_{д/к} = 774,4 / 27,0 = 28,6$$

Отже, підприємство може розрахуватись по своїм кредиторським зобов'язанням на протязі року за рахунок погашення дебіторської заборгованості.

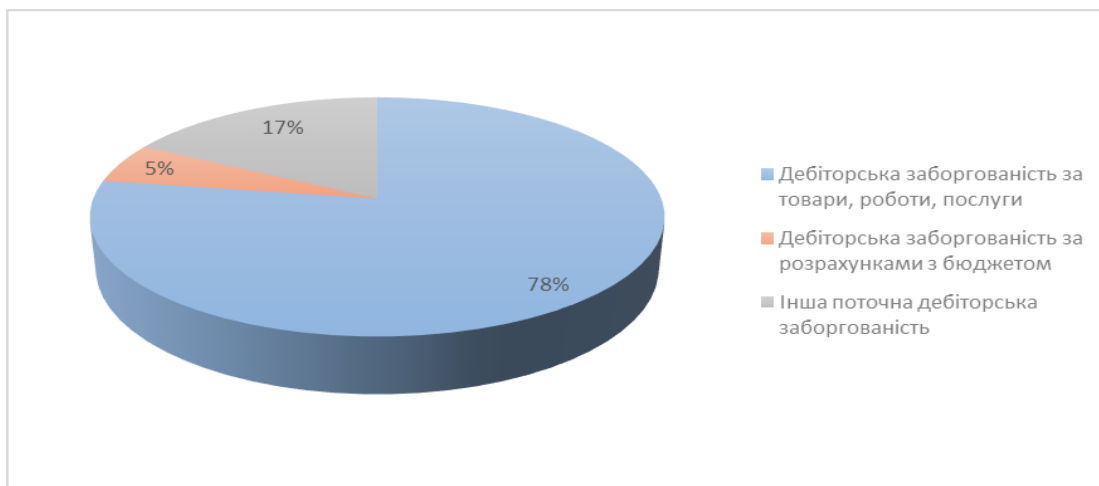


Рис. 2.4 – Структура дебіторської заборгованості ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» за 2022 рік

Джерело: [дані підприємства]

В структурі дебіторської заборгованості переважає дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка складає 78 % в загальній структурі.

Зазначена структура оборотних коштів обумовлена діяльністю підприємства, яка полягає у перевезенні вантажів. Оскільки оплата послуги перевезення вантажу відбувається на кінцевому етапі, то реалізується з відстрочкою платежу, про що

свідчить наявність великої суми дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Отже, незважаючи на негативні тенденції в країні, ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» отримує прибуток, створює нові робочі місця, сплачує податки, що є позитивною тенденцією розвитку як для самого підприємства, так і для економіки України в цілому. Проте, слід звернути увагу на показники зростання витрат підприємства та розглянути більш детально бізнес-процеси підприємства.

2.2 Організація управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

В сучасних ринкових умовах визначення бізнес-процесів автотранспортного підприємства здійснюється за рахунок портфелю замовлень, який складається з договорів і контрактів на перевезення.

Портфель замовлень не постійний, адже контракти підписуються як на довгостроковий термін, так і на короткостроковий: на виконання однієї послуги перевезення, тому планувати обсяг і структуру діяльності автотранспортного підприємства, зокрема ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» в цих умовах важко.

Менеджери транспортних підприємств стикаються з проблемою підвищення ефективності за рахунок раціонального поєднання використаних ресурсів: матеріальних, фінансових, людських.

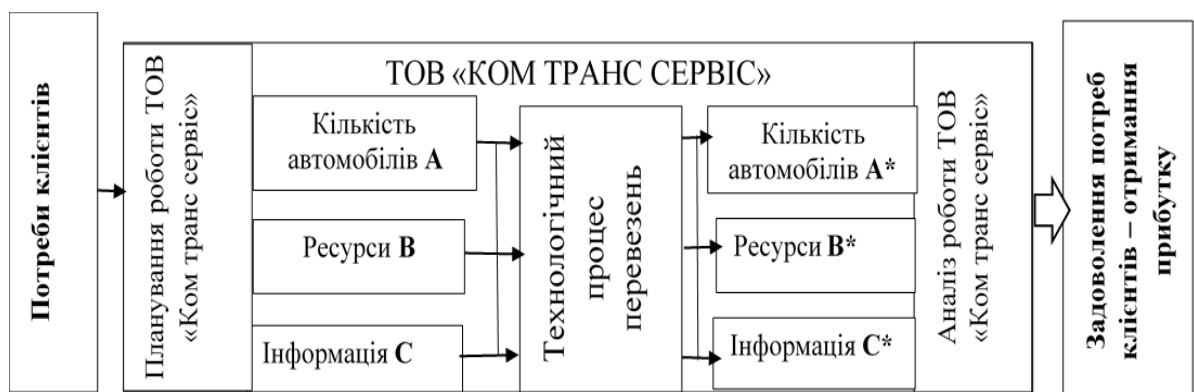


Рис. 2.5 – Ресурсне забезпечення бізнес-процесів ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

Джерело: [дані підприємства]

Отже, метою визначення бізнес-процесів діяльності ТОВ «КОМ ТРАНС

СЕРВІС» є визначення потреб клієнтів при оптимальному використанні кількості автомобілів, ресурсів, інформації для задоволення потреб і отримання прибутку.

Оптимальність ресурсів виражається в наступному:

- надмірна кількість автомобілів пов'язана з великими капіталовкладеннями, що призводить до заморожування коштів підприємства;
- обслуговування надмірної кількості автомобілів призведе до збільшення витрат підприємства;
- надлишок інформації про підприємство нікому ще не заважав, адже інформація – це вид реклами, на якому повинна базуватись діяльність ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»; ще одним недоліком підприємства є відсутність власного сайту, на якому б розповідалось про його діяльність.

Проте, маркетингова діяльність підприємства може проводитись за рахунок зав'язків керівника-лідера та його особистих якостей, адже набір професійних компетенцій визначається бізнес-процесами підприємства і вказує на володіння навичками ділових комунікацій.

Лідерство – це сучасна концепція управління, на яку не впливає рівень роботи та ступінь впливу діяльності людини, а напрямок визначає здатність впливати на діяльність групи, взаємодіяти з усіма її учасниками і привести її до цілей діяльності підприємства, зокрема через маркетингову стратегію діяльності.

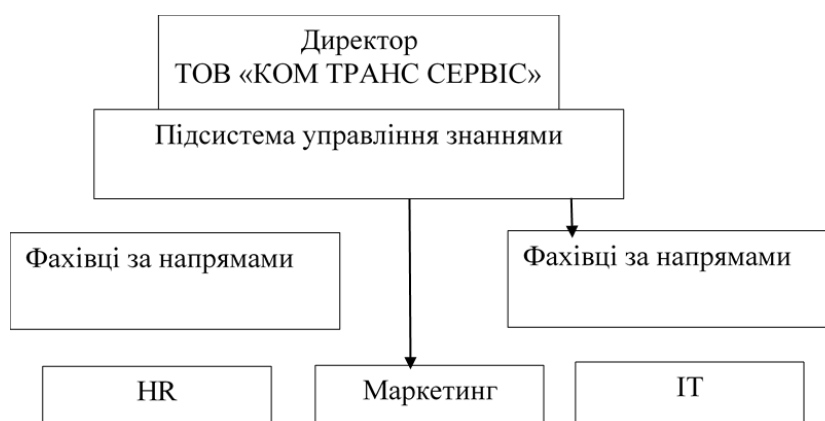


Рис. 2.6 – Маркетингова діяльність підприємства за рахунок лідерських якостей керівника

Джерело: [33]

Директор підприємства є лідером, адже він визначає концепцію маркетингової діяльності підприємства, впливає на діяльність групи, взаємодіє з

зовнішніми контрагентами і за рахунок своєї репутації проводить маркетингову діяльність.

Репутаційний ризик сьогодні є одним із найбільших з загроз будь-якому бізнесу, більшість дослідників погоджується з тим що репутація – це нематеріальний актив, який відображає економічне та соціальне сприйняття підприємства. Загрози репутаційного ризику відображається в нереалізованому прибутку, нереалізованому обсязі виробництва тощо.

Отже, проводячи маркетингову діяльність ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» повинно спиратись на лідерські якості керівника та його репутацію, враховуючи репутаційний ризик як фактор зниження попиту на послуги підприємства.

За результатами аналізу діяльності ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» проведемо оцінку бізнес-процесів підприємства, табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Бізнес-процеси ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» (за Осиповою Є.Л.)

Основні бізнес-процеси	
- перевезення – вантажів, небезпечних вантажів по території України і по за нею; - формування господарських зав'язків з постачання, збуту – знаходження нових споживачів на основі лідерських якостей керівника підприємства	
Допоміжні бізнес-процеси	
Бізнес-процеси управління	Організація діяльності, планування (кількості автомобілів, ресурсів, інформації), мотивація персоналу підприємства, контроль за здійсненням перевезень
Бізнес-процеси розвитку	Впровадження інновацій в діяльність підприємства
Забезпечуючі (допоміжні бізнес-процеси)	інформаційна підтримка бізнес-процесів підприємства – не достатньо розвинена через відсутність маркетингової діяльності підприємства

Примітка: систематизовано автором

Отже, визначивши основні бізнес-процеси ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС», потрібно зауважити те, що основні бізнес-процеси на підприємстві функціонують в напрямках здійснення вантажних перевезень як основної продукції підприємства і в напрямку формування господарських зав'язків з постачання і збуту, а отже знаходження керівником нових замовників послуг підприємства на постійній або тимчасовій основі. Проте, відсутні бізнес-процеси розвитку і забезпечуючі (допоміжні) бізнес-процеси через відсутність впровадження інновацій в транспортне підприємство.

Тому доцільно було б провести аналіз управління бізнес-процесами і визначити напрямки покращення їх для ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС».

2.3 Аналіз управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

Дуже важливою проблемою сьогодення при переході підприємств на застосування процесного підходу до управління є створення покрокового плану системи управління для його впровадження.

Впровадження методів удосконалення, що вимагатиме суттєвих змін в управлінні бізнес-процесами підприємства, ґрунтовані впливі на суб'єкт управління підприємством шляхом:

- модернізації продукції підприємства [34, 35];
- створення підсистеми маркетингу [36, 37];
- зміни в організаційній структурі [38, 39];
- застосування адміністративних методів управління для контролю діяльності підприємства [40], рис. 2.7.



де ОБП – основні бізнес-процеси; ЗБП – забезпечуючі бізнес-процеси; БПУ – бізнес-процеси управління.

Рис. 2.7 – Методика аналізу управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

Примітка: систематизовано автором

Модернізація продукції підприємства спирається на такі складові, на думку Касич О.А.: «модернізація – це процес багатоаспектних перетворень усіх сфер існування та життєдіяльності суспільства, які характеризуються різною динамікою, виражені як у кількісних, так і в якісних показниках, є

взаємозв'язаними і потребують цільового управління з метою синхронізації змін» [33, с. 40].

Згідно наказу «Про затвердження форми та порядку розроблення Програми створення (модернізації) виробничих потужностей і робочих місць» [40], діяльність підприємства направлена на створення (модернізацію) виробничих потужностей.

Якайтис І.Б., Шульга Н.Д., розглядаючи модернізацію інфраструктури ринку мультимодальних перевезень України в умовах децентралізації, визначають її як створення умов щодо інвестиційно-інноваційних проектів з нарощування потужностей та підвищення якості перевезень [41].

Отже, основні бізнес-процеси (ОБП) транспортних підприємств потребують модернізації щодо підвищення якості перевезень та створення нових додаткових послуг, зокрема розвиток мультимодальних перевезень.

Проте, аналіз діяльності ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» дозволив визначити крім елементів модернізації підприємства, ще й модель бізнес-процесів підприємства на основі планування витрат, рис. 2.8.



Рис. 2.8 – ОБП ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

Примітка: складено автором

Щодо створення підсистеми маркетингу як модернізації бізнес-процесів транспортного підприємства, то слід звернути увагу на роботу таких авторів як:

- Зоріна О.І. [42] – метод оцінки ефективності використання методів Event-маркетингу підприємствами транспорту;

- Соломенко О.Є., Виноградов О.А. [43] виділяють бенчмаркетинг як маркетинговий інструмент вдосконалення бізнес-процесів;

- Семенов К.Л. [44] виділяє блокчейн як парадигму для координації маркетингової діяльності підприємства на основі застосування інформаційних технологій для обліку активів і трансакцій.

Розглянемо статистику витрат на маркетингову діяльність підприємств України за 2022 рік, рис. 2.9.

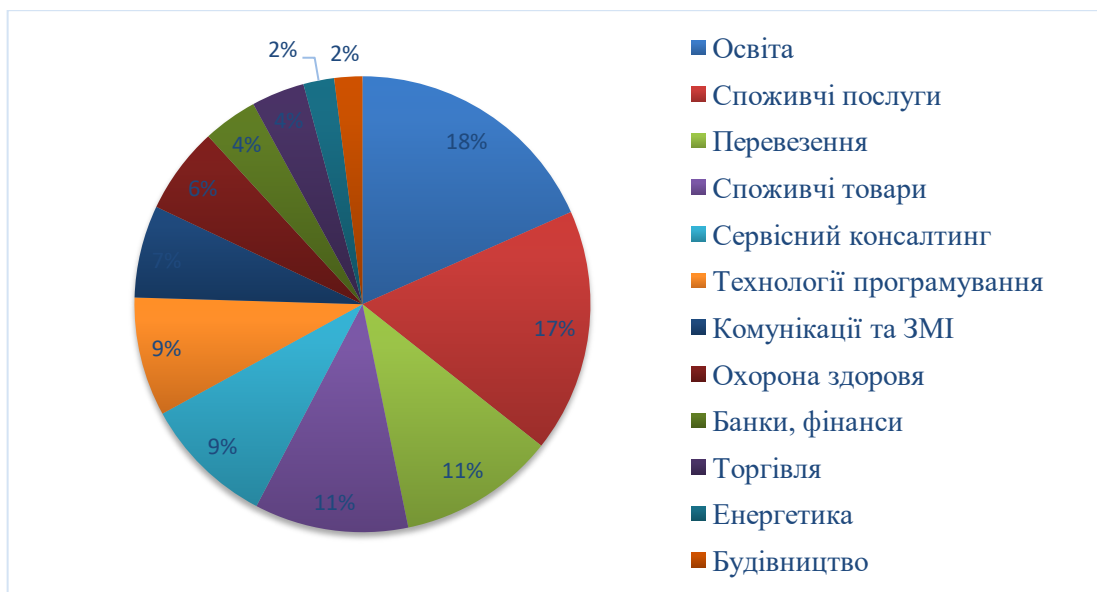


Рис. 2.9 – Забезпечуючи бізнес-процеси (маркетингова) діяльність підприємств

Джерело: [https://toplead.com.ua/ru/blog/id/jakij-vidsotok-dohodiv-vitrachajut-na-marketing-i-prodazhi-kompaniji-scho-zrostajut-najshvidshe-222/]

Забезпечуючи бізнес-процеси автотранспортних підприємств, зокрема маркетингова діяльність має широкий спектр застосування як загальноновживаних методів, таких як реклама, проте, багато вчених звертають увагу не на традиційні методи маркетингової діяльності, такі як Event-маркетинг, бенчмаркетинг, блокчейндж.

Щодо змін в організаційній структурі як напрямку модернізації бізнес-процесів транспортного підприємства, то вчені економісти розглядали даний аспект з наступних позицій, а саме:

- проектування удосконаленої організаційної структури [45, 46];
- застосування мурашиної логістики для зміни організаційної структури [47];

- визначення стратегії як джерела зміни організаційної структури [48].

При використанні адміністративних методів управління як модернізації бізнес-процесів діяльності транспортного підприємства слід звернути увагу на праці Мізюка С.Г., Лаврика І.Ф., Омелянович О.Р., Гончара Т.М. [49-52], проте, застосування адміністративних методів на малих підприємствах автомобільного транспорту досі ще не досліджено в повному обсязі.

Бізнес-процеси управління на підприємствах, зокрема зміна організаційної структури і впровадження адміністративних методів управління доцільно було б використовувати на великих автотранспортних підприємствах, проте, на малих, таких як ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» дана модернізація на думку автора не принесе бажаних результатів через:

- незначні адміністративно-бюрократичні бар'єри;
- збільшення пільг на кредити для модернізації малих підприємств;
- розвиток пільгового оподаткування у вигляді пільг для новостворених підприємств.

Розглянемо структуру модернізації за видами економічної діяльності в 2020 році, рис. 2.10.

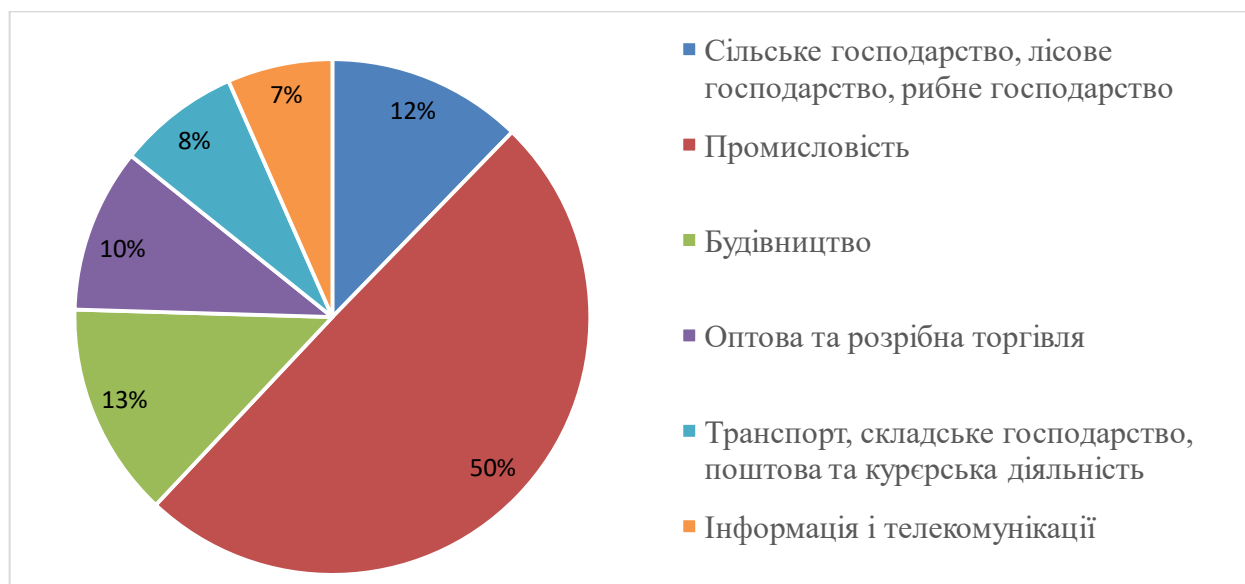


Рис. 2.10 – Інвестиції в модернізацію підприємств за видами економічної діяльності в 2020 році

Джерело: [Державна служба статистики України]

Найбільше модернізації бізнес-процесів проводиться в промисловості, проте,

в транспортній сфері модернізація проводиться тільки 8% підприємств від загальної структури підприємств в Україні. Проте, модернізація бізнес-процесів і перехід на процесний підхід потребує від малих підприємств значних витрат фінансових ресурсів, що собі не завжди може дозволити мале автотранспортне підприємство.

Поодинокі елементи модернізації можуть використовуватись, так наприклад маркетингова діяльність може будуватись на Event-маркетингу, використанні мурашиної логістики і частковій зміні організаційної структури підприємства або системи надання послуг вантажних перевезень.

Отже, модернізація бізнес-процесів на ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» потребує більш детального вивчення в розрізі вказаних напрямків, а саме: модернізація продукції, маркетингової діяльності, організаційної структури, застосування адміністративних методів правління.

Провівши аналіз ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС», справедливим є те, що логістика та бізнес-процеси транспортного підприємства є взаємопов'язаними та взаємозалежними факторами.

Розглядаючи організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» та проводячи аналіз бізнес-процесів підприємства, можна зазначити такі їх особливості:

- підприємство спеціалізується на перевезеннях вантажів по території України і за її межами, може перевозити небезпечні вантажі, маючи ліцензію;
- ресурсне забезпечення підприємства складається з 15 автомобілів і інформації про замовлення перевезень;
- підприємство є прибутковим;
- модернізацію бізнес процесів можна використовувати для покращення якості послуг та зниження витрат на перевезення, створення нових робочих місць, розширення діяльності.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

3.1 Заходи щодо вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

Управління бізнес-процесами є важливим елементом успішної діяльності будь-якої компанії, адже ефективне управління бізнес-процесами дозволяє забезпечити оптимальну організацію роботи, зниження витрат, поліпшення якості продукції або надання послуг, а також забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» є підприємством, що займається наданням послуг у сфері транспорту і логістики. Для досягнення оптимальних результатів у своїй діяльності компанія вживає ряд заходів щодо вдосконалення управління бізнес-процесами.

Одним із таких заходів є аналіз та оцінка поточних бізнес-процесів підприємства. Це включає ідентифікацію та документування всіх процесів, аналіз ефективності та ідентифікацію можливих проблем та перешкод. На основі цього аналізу підприємство може визначити потребу в удосконаленні окремих процесів і розробити план дій.

Для вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» запропоновано використати сучасні інформаційні технології, впровадження спеціалізованих програмних засобів для автоматизації процесів, забезпечення моніторингу та контролю за їх виконанням, а також використання електронної системи документообігу.

Підприємство також активно залучає свій персонал до управління бізнес-процесами. Це може включати навчання працівників з питань управління процесами, створення команд робочих груп для аналізу та вдосконалення процесів, а також стимулювання працівників до активної участі та пропонування своїх ідей щодо вдосконалення.

Всі ці заходи спрямовані на досягнення ефективного управління бізнес-процесами в ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС». Це допомагає підприємству оптимізувати свою діяльність, знизити витрати, підвищити якість послуг і досягти конкурентоспроможності на ринку.

Для вдосконалення управління бізнес-процесами у ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» використовуються заходи приведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Заходи щодо удосконалення бізнес-процесів у ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

Заходи	Дії
Аналіз та оцінка поточних бізнес-процесів [50]	ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» проводить детальний аналіз всіх ключових процесів, ідентифікує проблемні зони та визначає потреби у вдосконаленні.
Визначення цілей та стратегії [51]	На основі аналізу, встановлюються конкретні цілі та стратегія вдосконалення бізнес-процесів. Це дозволяє визначити напрямки розвитку та встановити показники ефективності.
Впровадження стандартів та методологій [52]	Компанія використовує стандартні практики та методології управління бізнес-процесами, такі як Lean Six Sigma, Business Process Reengineering (BPR) та інші. Це допомагає забезпечити системний підхід до управління процесами.
Автоматизація та впровадження ІТ-рішень [53]	Компанія використовує сучасні ІТ-інструменти, такі як системи управління бізнес-процесами (BPM), електронні документообіги та інші програмні засоби для автоматизації процесів. Це сприяє підвищенню ефективності, скороченню часу виконання та зменшенню помилок.
Залучення персоналу [54]	Компанія надає навчання та тренінги співробітникам з питань управління бізнес-процесами. Вони ознайомлюються з методологіями та інструментами, що дозволяють їм активно брати участь у впровадженні змін та вдосконаленні процесів.
Моніторинг та оцінка результатів [55]	Компанія встановлює систему моніторингу та оцінки результатів вдосконалення бізнес-процесів. Це дозволяє відстежувати прогрес, виявляти можливі проблеми та вносити корективи у стратегію.

Джерело: [50-55]

В результаті аналізу та впровадження заходів щодо вдосконалення управління бізнес-процесами у ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» можна зробити такі висновки:

- аналіз поточних бізнес-процесів: підприємство успішно провело детальний аналіз своїх процесів (обсягу перевезень, забезпечення ПММ, збільшення обсягу замовлень), ідентифікувало їхні проблемні зони (здороження ПММ, що призвело до збільшення витрат та зменшення прибутку) та визначило потребу у вдосконаленні основних бізнес-процесів за рахунок встановлення трекерів на авто;

- визначення цілей та стратегії: встановлення чіткої цілі та стратегія для

вдосконалення бізнес-процесів дозволяє підприємству визначити напрямки розвитку, а саме збільшення обсягів перевезень за рахунок зростання клієнтської бази за рахунок вдосконалення забезпечуючих бізнес-процесів, а саме, проведення маркетингових заходів;

- автоматизація та використання ІТ-інструментів: компанія впроваджує сучасні ІТ-інструменти, що дозволяє автоматизувати основні бізнес-процеси, зменшити помилки та покращити ефективність;

- залучення персоналу: підприємство активно залучає свій персонал до процесу вдосконалення бізнес-процесів; воно надає навчання та тренінги, щоб співробітники могли ефективно брати участь у впровадженні змін та сприяти поліпшенню процесів;

- моніторинг та оцінка результатів: компанія встановила систему моніторингу та оцінки результатів вдосконалення бізнес-процесів, що дозволяє відстежувати прогрес, виявляти можливі проблеми та вносити корективи у стратегію.

Для вдосконалення основних бізнес процесів автор пропонує встановити контроль за витратами ПММ усіх транспортних засобів у автопарку. Адже тільки в цьому випадку керівник має відчуття повного контролю над ситуацією, і тільки в такій ситуації він буде чітко уявляти всі свої доходи і витрати і зможе спокійно планувати подальшу діяльність підприємства. Водночас, відсутність постійного контролю за автомобілями загрожує підприємству такими результатами як відхилення від графіка, шахрайство з паливом, використання авто в власних цілях тощо, рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Негативні тенденції відсутності контролю за ОБП

Примітка :[розраховано автором]

Вирішенням цієї проблеми буде впровадження на підприємстві системи супутникового моніторингу транспорту; з його допомогою керівник організації завжди знає:

- де саме знаходиться та чи інша машина;
- чи дотримуються заплановані терміни роботи;
- чи відбувається шахрайство з паливом, рис. 3.2.



Рис. 3.2 – Принцип роботи GPS трекера

Джерело: [27]

Всі дані про місцезнаходження кожного автомобіля показуються підприємцю на карті в режимі реального часу, а також він може побачити повну історію всіх поїздок автомобіля за останній рік.

Для впровадження супутникової системи стеження на підприємстві достатньо встановити на кожному автомобілі спеціальний GPS-трекер. Як правило, на вантажних автомобілях встановлюється стаціонарний GPS-маяк, який підключається до електромережі автомобіля і не потребує зовнішнього джерела живлення. Сам трекер встановлюється досвідченими фахівцями приблизно за сорок хвилин і відразу починає передавати дані про місцезнаходження автомобіля. Система моніторингу показує весь маршрут машини на карті та може надавати звіти в кінці робочої зміни.

За допомогою встановлення трекеру диспетчер може швидко розрахувати оптимальні рейси та маршрути на основі заявок на доставку, при цьому розраховуються маршрути і можуть бути оптимізовані за різними параметрами, але найчастіше використовують такі критерії, як мінімальний пробіг усіх залучених автомобілів і максимальне навантаження кожного автомобіля.

При розрахунку маршрутів диспетчер може автоматично враховувати кілька десятків кількісних і якісних параметрів, обмежень і характеристик, які доступні в додатках і відображають характеристики транспортних засобів і транспортної мережі: вага вантажу та вантажопідйомність транспортного засобу, час, дозволений для доставки товару в кожную точку, час для розвантаження на кожній точці обмеження на кілометраж.

Таблиця 3.2 – Витрати ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» на встановлення GPS трекера

Назва трекера	Характеристика	Вартість встановлення, грн.	Вартість обслуговування, грн./міс	Загальні затрати за рік
Teltonika GH5200	- GPS трекер із резервним живленням; - антена виносна GPS (опція); - сім-карта з захистом від коррозії та робочою темпер. від -40°C до +105°C	4931	150	6731
StarLine M15	Моніторинговий трекер Застосування: бортовий, стандарти супутникової навігації: GPS / ГЛОНАСС, LBS функція SOS: автономне живлення: літієва батарейка CR123A (2 штуки в комплекті)	3500	-	3500
Teltonika FMB640	Моніторинговий трекер . Застосування: персональний, стандарти супутникової навігації: GPS, автономне живлення: бортова мережа 12В, внутрішній акумулятор 4.62 Втч	5500	-	5500

Джерело: [<https://hotline.ua/ua/auto/gps-trekery/>]

Отже, як видно з представлених розрахунків, діяльність ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» не понесе значних витрат, проте, є досить актуальним удосконалення основних бізнес-процесів (ОБП).

Загалом, заходи, вжиті ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» щодо вдосконалення управління бізнес-процесами, сприяють покращенню ефективності, зменшенню витрат, поліпшенню якості послуг та продукції компанії. Ці кроки сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності і забезпеченню успішного розвитку підприємства.

3.2 Стратегія вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «КОМТРАНС СЕРВІС»

Стратегія вдосконалення управління бізнес-процесами є ключовим інструментом для ефективного функціонування організації. Ця стратегія визначає план дій та напрямки для поліпшення процесів, збільшення продуктивності, оптимізації витрат та досягнення конкурентної переваги.

Основна мета стратегії вдосконалення управління бізнес-процесами – забезпечити оптимальну організацію та функціонування процесів, спрямовану на досягнення поставлених цілей організації. Це може включати зниження часу виконання процесів, зменшення витрат, підвищення якості продукту або послуги, покращення клієнтського задоволення та забезпечення гнучкості та адаптивності до змін, все вищезазначене входить до стратегії створення «ланцюга поставок».

Таблиця 3.3 – Основні стратегії по вдосконаленню управління бізнес-процесами

Стратегії	Дії
Методологія управління процесами	Використання популярних методологій, таких як Lean, Six Sigma або Business Process Reengineering (BPR), для ідентифікації та усунення неефективностей в бізнес-процесах. Ці методології надають рамки та інструменти для системного аналізу, оптимізації та стандартизації процесів.
Використання технологій автоматизації	Впровадження інформаційних систем та технологій, таких як GPS трекера
Залучення співробітників	Посилення ролі співробітників у процесі вдосконалення бізнес-процесів шляхом створення культури співпраці, залучення до прийняття рішень та навчання.
Постійне вдосконалення	Розгляд вдосконалення управління бізнес-процесами як постійний процес, а не одноразову ініціативу. Це означає створення «ланцюга поставок»

Примітка: розроблено автором

Зазначені стратегії є загальними принципами, які можуть бути адаптовані та застосовані в різних організаційних контекстах. Однак, для ефективного вдосконалення управління бізнес-процесами в конкретному підприємстві, важливо провести детальний аналіз поточного стану, врахувати особливості бізнесу та цілей організації, а також залучити команду фахівців з відповідним досвідом управління процесами для створення «ланцюга поставок», рис. 3.3.

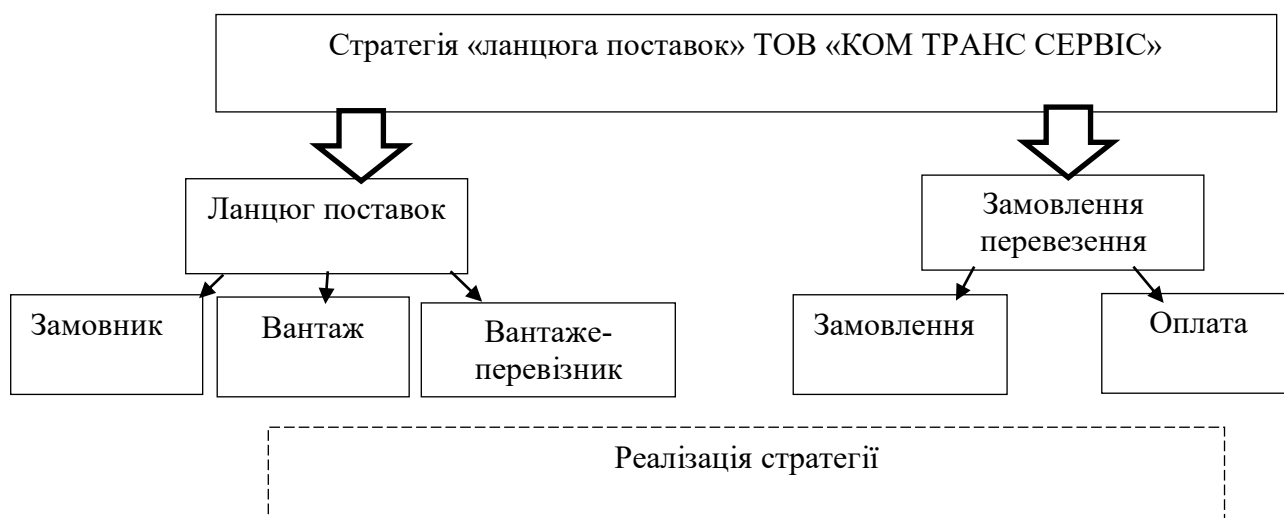


Рис. 3.3 – Стратегія «ланцюга поставок»

Примітка: розроблено автором

Важливо зрозуміти, що кожна організація має свої унікальні особливості, тому аналіз стратегій повинен враховувати специфіку бізнесу, цілі та контекст організації.

Стратегія вдосконалення управління бізнес-процесами на основі «ланцюга поставок» для ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» може бути розроблена, враховуючи конкретні потреби та особливості підприємства, проте, і основні кроки та напрямки стратегії вдосконалення управління бізнес-процесами.

Стратегія вдосконалення управління бізнес-процесами є важливим етапом для ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС».

Рекомендації щодо стратегії вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» можуть бути наступними:

1. Стратегія вдосконалення управління бізнес-процесами спрямована на збільшення ефективності внутрішніх процесів компанії. Це може бути досягнуто шляхом виявлення та усунення недоліків у процесах, оптимізації використання ресурсів та впровадження кращих практик.

2. Вдосконалення управління бізнес-процесами сприяє покращенню якості продукції або послуг, які надає компанія. Це може бути досягнуто шляхом вдосконалення процесів контролю якості, стандартизації процедур та підвищення свідомості персоналу щодо якості.

3. Оптимізація бізнес-процесів може призвести до зниження витрат компанії, що дозволяє ефективніше використовувати фінансові ресурси. Це може бути досягнуто шляхом автоматизації процесів, усунення зайвих кроків та оптимізації робочих процесів.

4. Вдосконалення управління бізнес-процесами дозволяє підприємству стати більш конкурентоспроможним на ринку. Покращення ефективності, якості та зниження витрат допомагають компанії привернути більше клієнтів і збільшити свою частку ринку.

5. Стратегія вдосконалення управління бізнес-процесами є процесом, який має бути постійним. Компанія повинна встановити систему моніторингу та контролю за результатами вдосконалень і коригувати стратегію в залежності від виявлених потреб та проблем.

Узагальнюючи, стратегія вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» сприяє покращенню ефективності, якості та конкурентоспроможності компанії шляхом оптимізації процесів і використання кращих практик. Це дозволяє підприємству досягти стратегічних цілей та успішно функціонувати на ринку.

3.3 Визначення ефективності впровадження стратегії щодо вдосконалення управління бізнес-процесами ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

Проведення оцінки ефективності впровадження стратегії щодо вдосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» охоплює оцінку результатів, досягнутих завдяки впровадженню стратегії, а також виявлення сильних сторін і можливих недоліків цього процесу, табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Методика дослідження впровадження стратегії щодо вдосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС»

Стратегії	Дії підприємства
Збір та аналіз даних	Були зібрані дані про впровадження стратегії щодо вдосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС», включаючи опис стратегії, заходи, що були вжиті та результати, отримані в процесі впровадження. 1. Дані про продуктивність, ефективність та економічні результати були зібрані до і після впровадження стратегії.

Аналіз результатів	1. За допомогою порівняльного аналізу були оцінені зміни у продуктивності та ефективності бізнес-процесів після впровадження стратегії. 2. Економічні результати були проаналізовані для оцінки зменшення витрат, збільшення прибутку та оптимізації використання ресурсів.
Визначення сильних сторін	1. Були виділені області, де стратегія принесла очевидні позитивні зміни та покращення. 2. Виявлені успішні практики, які допомогли досягти успіху в управлінні бізнес-процесами.
Виявлення недоліків	1. Виявлення проблемних зон, де стратегія не принесла очікувані результати або де можуть бути недоліки. 2. Аналіз причин, що можуть пояснити недоліки або обмеження в успішному впровадженні стратегії.

Примітка: систематизовано автором

Загалом, дослідження ефективності впровадження стратегії щодо вдосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» показало, що ця стратегія мала позитивний вплив на продуктивність, ефективність та економічні результати підприємства. Сильні сторони та успішні практики, виявлені в процесі дослідження, можуть бути використані для подальшого вдосконалення управління бізнес-процесами, а виявлені недоліки можуть слугувати основою для внесення коректив та покращень, рис. 3.4.

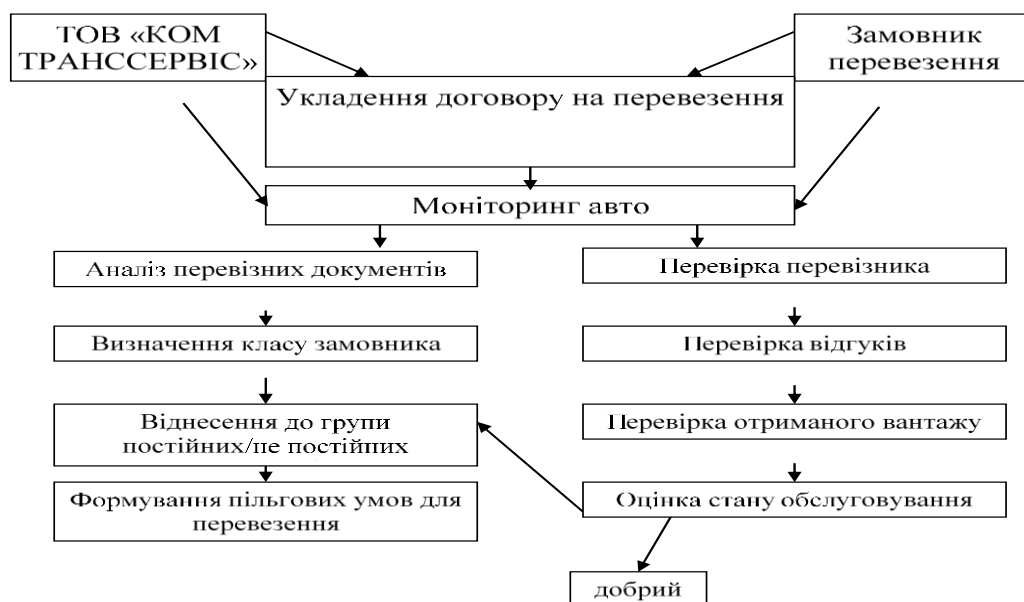


Рис. 3.4 – Визначення стратегії діяльності підприємства на основі бізнес-процесів

Примітка: систематизовано автором

Зміст транспортної справи визначається не стільки технічними факторами,

але залежить як від комерційної експлуатації самого автомобіля, так і від можливостей моніторингу вантажів і авто. Так, поряд з кількісним збільшенням транспортних можливостей підприємства, передбачається впровадження нових транспортних технологій, на основі комплексної інформатизації транспортного процесу. Якщо діяльність підприємств орієнтована на кооперацію, співробітництво, то є можливість удосконалення бізнес процесів, з врахуванням побажань замовника.

Головна проблема транспортних підприємств – створення механізму удосконалення бізнес процесів на основі розвитку та фактично поглиблення відносин між підприємством і замовником. Кооперація розглядається у контексті функціонування спільних бізнес-процесів. Акцент на просуванні ефективності спільних бізнес-процесів дозволить досягти максимального синергетичного ефекту співпраці.

В цілому, дослідження підтверджує, що стратегія вдосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» є ефективною та приносить позитивні результати. Продовження впровадження стратегії та удосконалення бізнес-процесів допоможе підприємству зберегти конкурентоспроможність та досягти нових успіхів.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1 Організація безпечної експлуатації підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМ ТРАНС СЕРВІС» займається перевезенням вантажів по території України та за її межами. Підприємство має такі об'єкти підвищеної небезпеки: гараж, де зберігаються автомобілі; цех, де знаходяться великогабаритні металоконструкції, де проводяться роботи з ремонту автомобілів та електрозварювальні роботи.

Крім того, для ефективного виконання перевезень вантажів автомобільним транспортом необхідне суворе дотримання правил безпеки праці на автомобільному транспорті, оскільки автомобіль є джерелом підвищеної небезпеки і до його експлуатації пред'являються підвищені вимоги.

Тому актуальним і важливим в контексті дослідження автомобільного транспорту є розгляд питання організації роботи з охорони праці на ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС».

Відповідно до вимог, викладених у Законі України «Про охорону праці», на підприємстві діє система охорони праці працівників, яка забезпечує їм необхідні умови праці, переваги при роботі в місцях з підвищеною охороною та інші необхідні умови, зазначені в Законі. Відповідно до законодавства керівництво охороною праці на підприємстві здійснює його власник. Тому на території підприємства створено відповідні куточки з питань охорони праці.

У зв'язку з проведенням оцінки господарських процесів на території підприємства на основі впровадження комп'ютерної мережі виникла необхідність вдосконалення існуючої системи охорони праці відповідно до «Правил охорони праці на автомобільному транспорті». Зокрема, вимоги Правил поширюються на суб'єктів господарювання, які організовують або виконують автотранспортні роботи, в тому числі ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС».

На підприємстві розроблені інструкції з охорони праці відповідно до вимог Положення про розробку інструкцій з охорони праці, затвердженого наказом

Наглядового комітету Міністерства праці та соціальної політики України від 29 січня 1998 р., зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 7 квітня 1998 р. за № 226/2666 (НПАОП 0.00-4.15-98).

Навчання і перевірка знань з питань охорони праці працівників підприємств здійснюється відповідно до вимог Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, затвердженого наказом Державного комітету України з питань охорони праці, нагляд за охороною праці – від 26 січня 2005 р. № 15, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 15 лютого 2005 р. за № 231/10511 (НПАОП 0.00-4.12-05), а з питань пожежної безпеки – відповідно до переліку посад, при призначенні на які особи зобов'язані пройти навчання та перевірку знань з питань пожежної безпеки, а саме: порядок її організації,

На створення безпечних умов праці витрачаються значні кошти, яких з кожним роком стає все більше. Крім директора та головного інженера, відповідальних за виконання завдань зі створення безпечних умов праці, на підприємствах працюють інженери з охорони праці, які проводять систематичну роботу з техніки безпеки та виробничої санітарії.

За забезпеченням безпечних умов праці ведуть нагляд:

- Прокуратура України;
- Державтоінспекція;
- Держгірпромнагляд;
- технічна інспекція ради профспілок.

Окрім державного контролю за дотриманням трудового законодавства, велика роль відводиться громадським організаціям. При місцевих комітетах профспілок створюються суспільні комісії з охорони праці і техніки безпеки, в яких є представники всіх цехів і підрозділів підприємств. Ці комісії ведуть спостереження за виконанням всіх заходів щодо техніки безпеки і виробничої санітарії, своєчасно дають пропозиції по поліпшенню умов праці і вимагають усунення причин травматизму і захворювань.

Для організації роботи ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС», направленої на

попередження нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах з кількістю менше 50 чоловік функції цієї служби охорони праці можуть виконувати особи з відповідною професійною підготовкою за сумісництвом.

Служба охорони праці підприємства підпорядковується безпосередньо його керівникові і прирівнюється до основних виробничо-технічних служб. Ліквідація служби охорони праці допускається тільки у разі ліквідації підприємства. Робота служби охорони праці здійснюється відповідно до Положення про службу охорони праці підприємства, розробленим на підставі Типового положення про службу охорони праці (із змінами, внесеними згідно з Наказом Державного комітету України з промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду № 236 від 02.10.2007 з урахуванням специфіки виробництва і затвердженим власником). Управління охороною праці на підприємстві здійснюється відповідно до Системи управління охороною праці підприємства. У положеннях про структурні підрозділи (служби, відділи і тому подібне) підприємства і в посадових інструкціях працівників повинні бути визначені конкретні обов'язки і відповідальність за виконання покладених на них функцій з питань охорони праці.

Усі працівники при прийнятті на роботу та під час роботи повинні проходити навчання (інструктаж) з питань охорони праці згідно з Типовим положенням про навчання, навчання та перевірку знань працівників з питань охорони праці, яке затверджено наказом Комітету з питань охорони праці України щодо промислової безпеки, охорони праці та гірничого нагляду № 15 від 26.01.2005 р. зі змінами 2017 р.

Працівники, зайняті на роботах з підвищеною небезпекою та інших видах діяльності, зазначених у переліку професій з підвищеною небезпекою, повинні попередньо проходити спеціальне навчання та щорічну перевірку знання відповідних нормативно-правових актів з охорони праці. Для проведення робіт підвищеної небезпеки власник наказом по підприємству призначає керівників, відповідальних за їх безпечне виконання. На роботах з підвищеною небезпекою

повинні бути розроблені та прикріплені до робочих місць технологічні карти та забезпечено їх виконання.

Посадові особи відповідно до Переліку посадових осіб, які перед початком роботи та періодично один раз на три роки повинні проходити попередню та періодичну перевірку знань з питань охорони праці на виробництві, проходять у встановленому порядку навчання, а також перевірку знань умов охорони праці в галузевих органах або обласному управлінні охорони праці.

Забороняється допускати до роботи осіб, які не пройшли навчання, стажування та перевірку знань з охорони праці.

4.2 Забезпечення гігієни праці і виробничої санітарії на підприємстві

Гігієна праці – галузь практичної та наукової діяльності, яка вивчає стан здоров'я працівників залежно від умов праці і на цій основі обґрунтовує заходи та засоби збереження та зміцнення здоров'я працівників, запобігання несприятливому впливу умов праці. .

Відповідно до чинного законодавства в галузі охорони праці для об'єктивної оцінки умов праці обов'язковими є атестація виробництв і атестація робочих місць.

Відповідно, постанова Кабінету Міністрів України № 442 від 01.09.1992 «Гігієнічна і класифікація праці за показниками шкідливості і небезпечності факторів виробничого середовища, важкості і напруженості» використовується для атестації робочих місць на їх відповідність з санітарно-гігієнічними вимогами та встановлює пріоритет у здійсненні оздоровчих заходів трудового процесу, затвердженого наказом МОЗ України від 27.12.2001 р. № 528.

У разі підозри на професійне захворювання чи отруєння у працівників додатково складається санітарно-гігієнічна характеристика умов праці на кожного окремого працівника, яка є одним із документів з урахуванням того, що в кожному конкретному випадку виникає питання про підключення. хронічного захворювання або отруєння під впливом небезпечних і шкідливих факторів виробництва і трудового процесу.

Порядок складання та вимоги до санітарно-гігієнічної характеристики умов праці затверджено наказом МОЗ України від 13.12.2004 р. № 614.

Для захисту людей від впливу шкідливих речовин встановлюються гранично допустимі концентрації (ГДК) шкідливих речовин.

ГДК шкідливої речовини – максимальна концентрація шкідливої речовини, яка діє протягом усіх робочих змін і не призводить до зниження працездатності та відхилень у стані здоров'я людини в період її роботи і в наступний період життя, а також не робить негативного впливу на здоров'я нащадків

Шкідливі фактори – це такі виробничі фактори, які призводять до травм, опіків, обморожень, інших ушкоджень організму або окремих його органів і навіть раптової смерті. Технічна безпека – це система організаційних заходів і технічних засобів, що запобігають впливу небезпечних виробничих факторів на працівників.

Слід зазначити, що поділ факторів впливу на шкідливі та небезпечні досить умовний, але він сприяє кращому дослідженню та обліку захворювань, а також розробці ефективних засобів і заходів захисту працівників.

Вражаючи виробничі фактори поділяються на очевидні та потенційні.

Уражаючий фактор, як правило, має свою зону дії. Ця територія називається небезпечна зона. Він може бути постійним або змінним. Своїми неправильними діями людина може потрапити в небезпечну зону, що призведе до небезпечних обставин і виробничих шкідливостей.

Під поняттям виробнича шкідливість розуміється вплив виробничих факторів на здоров'я людини. Інші небезпеки матимуть різні визначення: небезпека пожежі, небезпека вибуху, небезпека руйнування, небезпека для працівників швидкої медичної допомоги тощо.

Небезпечні обставини – обставини, які виявляють дії, стан чи ознаки небезпечного фактора та умови, за яких він діяв на людину (небезпечні стани).

У формуванні та виникненні виробничої небезпеки першорядну роль відіграють шкідливі умови – особливий стан, що створює реальну загрозу нещасного випадку чи травматизму. Це пояснюється тим, що навіть якщо на

певному робочому місці є кілька небезпечних виробничих факторів, але якщо жоден з них не має умов, за яких вони могли б діяти на людину, то реальної небезпеки в цьому місці немає. Інша справа, коли такі умови є, але працівник про них не знає.

Небезпечні умови можна розділити на такі групи:

- а) дефекти конструкції машин, технологічного обладнання та процесів;
- б) низька кваліфікація працівника, відсутність належного контролю за дотриманням правил охорони праці;
- в) відсутність огороження небезпечної зони та сигналізації про наближення до небезпечної зони;
- г) неорганізоване робоче місце, низький рівень трудової дисципліни.

При збігу небезпечних умов і небезпечних обставин виникає небезпечна ситуація. Може бути конкретне визначення: «надзвичайна ситуація», «критична або катастрофічна ситуація». Наслідками небезпечної ситуації можуть бути нещасні випадки, травми або катастрофи.

Аварія – відмова, пошкодження машини, вузлів, приладів, що створює небезпеку для життя і здоров'я людей, забруднення навколишнього середовища.

Травма – це пошкодження анатомічної цілісності організму будь-яким небезпечним фактором, а сукупність ушкоджень, що повторюються у певних категорій працівників відповідно до умов виробництва, називається травмою.

Катастрофа – несподіване лихо, подія (велика аварія), що спричиняє тяжкі наслідки, руйнування.

Аварія, катастрофа, стихійне лихо можуть призвести до надзвичайної ситуації – порушення нормальних умов життєдіяльності людей на певній території (об'єкті) зі значними матеріальними збитками та загрозою життю.

З метою своєчасного та ефективного запобігання і реагування на надзвичайні ситуації та захисту населення 3 серпня 1998 року Кабінет Міністрів України створив Єдину державну систему з питань надзвичайних ситуацій, до складу якої входять постійно діючі функціональні та територіальні підсистеми всіх рівнів: національний, регіональний, місцевий і предметний.

Надзвичайні ситуації класифікуються за кількістю постраждалих людей або порушенням умов їх проживання, завданими матеріальними збитками тощо.

Органами координації надзвичайних ситуацій є:

- на загальнодержавному рівні – Державна комісія з питань техногенно-екологічної безпеки та запобігання надзвичайним ситуаціям та Національна рада з питань безпеки життєдіяльності;
- на регіональному рівні – комісії при облдержадміністраціях;
- на місцевому рівні – комісії при міськдержадміністраціях;
- на рівні об'єкта – комісія з надзвичайних ситуацій об'єкта.

4.3 Пожежна безпека на підприємстві

Основними причинами виникнення пожеж на автопідприємствах є:

- несправність приладів опалення, електрообладнання та освітлення, їх неправильна робота;
- самозаймання паливно-мастильних та обтиральних матеріалів при неправильному зберіганні;
- необережне поводження з вогнем.

Тому під час зберігання рухомого складу водієві забороняється:

- використовувати відкритий вогонь;
- розлив паливно-мастильних матеріалів;
- зберігання втрачених матеріалів на стоянках;
- забивати проходи;
- залишати без нагляду увімкнені електроприлади;
- використовувати несправний інструмент.

Крім того, у всіх виробничих приміщеннях ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» необхідно дотримуватися наступних вимог протипожежного захисту:

- палити тільки в спеціально відведених місцях;
- не використовувати відкритий вогонь;
- зберігати пальне та гас у кількості, що не перевищує змінну потребу;
- не зберігати порожню тару з-під паливно-мастильних матеріалів;

- виконання основного прибирання в кінці кожної зміни;
- прибирати піском розлите масло і паливо;
- збирати використані прибиральні матеріали, складати їх у металеві ящики з кришками та після закінчення зміни прибирати у спеціально призначене для цього місце.

Будь-яка вчасно помічена пожежа не матиме значного поширення та її можна швидко загасити. Успіх гасіння пожежі залежить від швидкості повідомлення про її виникнення та застосування ефективних засобів гасіння пожежі.

Для повідомлення про пожежу використовується телефон та пожежна сигналізація. У разі пожежі необхідно негайно телефонувати 01.

Існує два види пожежних сповіщувачів – електричні та автоматичні. Станція електросигналізації встановлена в пожежній частині, а сповіщувачі встановлені у виробничих приміщеннях і на території підприємства. Пожежна сигналізація спрацьовує натисканням кнопки на сповіщувачі. Автоматична пожежна сигналізація використовує термостати, які вмикають сповіщувачі, коли температура підвищується до встановленої межі.

Вода є ефективним і найпоширенішим засобом гасіння пожеж, але в деяких випадках її використовувати не можна. Горючі рідини, легші за воду, разом з водою не виходять. Наприклад, бензин, гас, плаваючи на поверхні води, продовжує горіти. Ацетилен і метан вступають з водою в хімічну реакцію, утворюючи легкозаймисті та вибухонебезпечні гази. Якщо загасити водою не вдається, поверхню, що горить, засипають піском, накривають спеціальними азбестовими ковдрами, використовують пінні або вуглекислотні вогнегасники.

Стаціонарні автоматичні установки різних моделей, які працюють при певній температурі і подають воду, піну або спеціальну суміш, можуть використовуватися на особливо пожежонебезпечних підприємствах.

ВИСНОВКИ

Висновки щодо організаційно-методичних заходів щодо вдосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» показують, що ці заходи мають важливе значення для досягнення успіху та покращення продуктивності підприємства. Оцінка результатів та аналіз проведених заходів дозволяють зрозуміти наступні ключові моменти:

1. Розроблення і впровадження структурованої системи управління бізнес-процесами: компанія має розробити і впровадити формалізовану систему управління бізнес-процесами, що включає чіткі процедури, політики та методології; це допоможе забезпечити єдність підходів до управління процесами та покращити їхню ефективність.

2. Визначення ключових процесів та встановлення метрик: компанія повинна ідентифікувати ключові бізнес-процеси, які мають найбільший вплив на її успіх; для кожного процесу слід встановити конкретні метрики та цілі, що дозволять оцінити їхню продуктивність та ефективність.

3. Автоматизація та використання інформаційних технологій: компанія може використовувати спеціалізовані програмні засоби та інформаційні технології для автоматизації бізнес-процесів; це допоможе зменшити ручну роботу, підвищити швидкість та точність виконання процесів та полегшить контроль за їхнім виконанням.

4. Навчання та розвиток персоналу: компанія повинна забезпечити навчання та розвиток свого персоналу з питань управління бізнес-процесами; це дозволить співробітникам отримати необхідні знання та навички для ефективного виконання процесів та внесення пропозицій щодо їх поліпшення.

5. Постійне вдосконалення та моніторинг: компанія має створити механізми для постійного вдосконалення бізнес-процесів та моніторингу їхньої ефективності; регулярне оцінювання та аналіз результатів дозволить виявляти недоліки та вносити необхідні корективи для забезпечення оптимальної роботи процесів.

6. Залучення зацікавлених сторін: підприємство може залучати зацікавлені

сторони, такі як клієнти, постачальники та партнери, до процесу вдосконалення управління бізнес-процесами; їхні ідеї та зворотний зв'язок можуть бути корисними для вдосконалення процесів та задоволення потреб ринку.

Впровадження організаційно-методичних заходів щодо вдосконалення управління бізнес-процесами в ТОВ «КОМ ТРАНС СЕРВІС» допоможе підприємству підвищити ефективність своєї діяльності, знизити витрати, поліпшити якість продукції та послуг, а також забезпечити більшу конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тлумачний словник української мови//<https://slovnyk.ua/>
2. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/3048/1/2.pdf>
3. Жовновач Р.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства//<http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/288/1/56.pdf>
4. Лисецький Ю.М. Дослідження підприємств за допомогою системного підходу//<http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/131751/17-Lisetskyi.pdf?sequence=1>
5. Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій керівництва в управлінні розвитком підприємств нафтогазового комплексу. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2013. №1. С. 209-216. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvif_2013_1_28
6. Богашко О.Л. Ситуаційний підхід – сучасна концепція менеджменту// <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/12195>
7. Попович Н.Г. Ситуаційний підхід в умовах оптимізації стилю управлінської діяльності// https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/APDU/APDU-42-2012.pdf#page=66
8. Славіна Н.А., Шимков М. Ситуаційний підхід до управління// <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/7069/1/%D0%90%D0%9F-420-422.pdf>
9. Стоян К.С., Макаров А.С. Ситуаційний підхід до формування системи управління підприємствами сфери послуг// http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/57_Stoyan.htm
10. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств// <https://scholar.google.com/citations?user=qx0VMsEAAAAJ&hl=uk&oi=sra>
11. Оксфордському словник <https://www.apkonline.net/uk/oxford-dictionary-english/app.oxford.dictionary.english>
12. Академічний тлумачний словник української мови// <http://sum.in.ua/>

13. Чупріна М.О. Використання ІТ-інструментів для оптимізації управління бізнес-процесами підприємств України// http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=evntukpi_2016_13_49

14. Перева П.Г., Назаренко С.М. Методичні підходи до оцінки часу на реалізацію інноваційних проектів в. сфері інформаційних технологій// <https://core.ac.uk/download/pdf/162869608.pdf>

15. Кравченко В.М. Моделі проблемно-орієнтованого управління економічними об'єктами// <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/5809>

16. Осмятченко В.О., Олійник В.С. Стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку в контексті зміни технологічних укладів // <https://core.ac.uk/download/pdf/268453007.pdf>

17. Пурденко О.А. Цифрова трансформація клієнтоорієнтованої бізнес-моделі// <https://knute.edu.ua/file/NzQ5NA==/96657baf3787753f0a0ae2cd45be06af.pdf#page=104>

18. Uzialko A. Choosing Project Management Software. Business News Daily. – Режим доступу: <https://www.businessnewsdaily.com/9976-project-management-software-buyers-guide.html>

19. Козенков Д.Є., Альошина Т.В., Гайдук І.В. Процесний підхід до управління підприємством// http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/15719/1/Kozenkov_Aloshyna.pdf

20. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічна думка*. 2015. Том 22. №2. С. 171-182.

21. Полінкевич О.М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки: монографія. – Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2014. – 448 с

22. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. №2.

С. 190-197. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2013_2_29

23. Прокопенко М.О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств// <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9755>

24. Яворська О.Л. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств// <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/>

25. Осипова О.Л. Управління транспортними підприємствами на засадах реінжинірингу бізнес-процесів// http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vodt_2015_1_24

26. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі// https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/83.pdf

27. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України// <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/62623>

28. Крикавський Є.В., Чорнописька Н.В., Люльчак З.С. Впровадження процесного управління у логістичну діяльність фармацевтичних підприємств// https://www.researchgate.net/profile/Yevhen-Krykavskyu-2/publication/343610240_Vprovadzenna_procesnogo_upravlinna_u_logisticnu_dialnist_farmaceuticnih_pidpriemstv/links/5f33fe50a6fdcccc43c286ed/Vprovadzenna-procesnogo-upravlinna-u-logist

29. Криворучко О.М. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2020. Вип.35. С. 5-19.

30. Мельникова К.В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами// <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/12809/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9A.%D0%92.%20%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>

31. Леонтьєва І.О., Кадрова логістика в системі управління водотранспортним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 20(1). С. 111-114. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_20%281%29__29

32. Класифікація небезпечних вантажів// <https://adr.dp.ua/uk/blog-uk/klassifikatsiya-opasnyh-gruzov/>

33. Касич А.О. Модернізаційні процеси в Україні в контексті світового досвіду. *Економіка України*. 2017. №9. С. 38-58. –
Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2017_9_4

34. Андрушків Б.М., Солотвінський О.А. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку// <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/41.pdf>

35. Шульгіна Л.М., Бриксіна В.О. Процеси та етапи управління модернізацією виробничої діяльності на підприємстві // https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/24.pdf

36. Мосієнко О.В. Рефлексивність маркетингової діяльності// <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/66273>

37. Заливча І.В., Штефан Л.В., Лебєдєва Д.О. Стратегічне управління товарорухом в умовах маркетингової орієнтації// <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2019/35-2019/13.pdf>

38. Вовк О.М., Кривенко В.О. Дослідження інноваційно-інвестиційних умов модернізації підприємств інфраструктурної сфери// <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/336/321>

39. Кучерук Г.Ю., Тимощук О.М., Вовк О.М., Мельник О.В. Якість логістизації транспортних послуг: інвестиційний аспект: монографія. – Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2020. 184 с.

40. Про затвердження форми та порядку розроблення Програми створення (модернізації) виробничих потужностей і робочих місць// <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0026-23#Text>

41. Якайтис І.Б., Шульга Н.Д. Модернізація інфраструктури ринку

мультимодальних перевезень України в умовах децентралізації//http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2021/38.pdf

42. Зоріна О.І. Ефективність використання методів event-маркетингу підприємствами транспорту//<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3027>

43. Соломенко О.Є., Виноградов О.А. Бенчмаркінг як маркетинговий інструмент вдосконалення бізнес-процесів // <https://cyberleninka.ru/article/n/benchmarking-as-a-marketing-instrument-of-perfection-of-biznes-procesiv.pdf>

44. Семенов К.Л. Блокчейн в інноваційній модернізації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств// http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2018_23_8/28.pdf

45. Пунько Б.М. Проектування удосконаленої організаційної структури підприємства// http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/tezisy_6_mnpk.pdf#page=70

46. Бараш Ю.С., Марценюк Л. В. Формування організаційної структури за видами діяльності// <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/2161/1/301baras.pdf>

47. Мурашина логістика// <https://logistics-ukraine.com/tag/%D0%BC%D1%83%D1%80%D0%B0%D1%88%D0%B8%D0%BD%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0/>

48. Криворучко О.М., Когут Ю.О. Обґрунтування етапів поліпшення бізнес-процесів АТП// <https://cyberleninka.ru/article/n/obgruntuvannya-etapiv-polipshennya-biznes-protsesiv-atp>

49. Мізюк С.Г., Рак А.В. Напрями управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу транспортної галузі// http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/23_2_2019ua/23_2_2019.pdf#page=23

50. Лаврик І.Ф. Обґрунтування стратегії екологічного менеджменту підприємства // <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis_nbuy/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vntu_2010_20_35