

Шифр: *Індекс частя*

Студентська наукова робота зі спеціальності
«Управління у сфері економічної конкуренції»

на тему:

**УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА АВТОСЕРВІСУ**

2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО- СПРОМОЖНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АВТОСЕРВІСУ.....	11
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ	21
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	27

ВСТУП

Актуальність теми. Висока конкурентоспроможність фірми є гарантом отримання високого прибутку в ринкових умовах. При цьому фірма має на меті досягти такого рівня конкурентоспроможності, який допомагав би їй виживати на досить тривалому часовому відрізку. У зв'язку з цим перед будь-якою організацією постає проблема стратегічного і тактичного управління розвитком здатності підприємства виживати в ринкових умовах. Сегмент потенційних клієнтів автосервісу має тенденцію до подальшого збільшення в зв'язку з високою популярністю і відносною доступністю придбання нових недорогих автомобілів і активним поповненням парку автомобілями. Високі темпи автомобілізації зумовили істотне зростання сервісних послуг і, як наслідок, збільшення кількості підприємств транспортної інфраструктури: стоянок автомобілів, гаражів, салонів продажів автомобілів і запасних частин, заправних станцій, салонів сервісного обслуговування. Безумовно, організація сервісних послуг в даний час є результатом концентрації бізнесу з розвиненою матеріально-технічною базою та повинна забезпечуватися висококваліфікованими фахівцями, які використовують сучасне обладнання, відповідне модельному ряду автомобілів.

Діяльність сучасних підприємств автосервісу характеризується різноманітністю і складністю номенклатури послуг, що є адекватною реакцією на потреби і потреби клієнтів. Дотримання запитам ринку обумовлює необхідність розширення масштабів діяльності підприємств автосервісу, дослідження факторів, що впливають на посилення конкурентних переваг і визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності. Об'єктивна необхідність розвитку системи і, зокрема, методів управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу в сучасних умовах визначила актуальність цього дослідження.

Метою роботи є формування системи ефективних управлінських рішень, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності операційних бізнес-процесів підприємства автосервісу.

Згідно з поставленою метою в роботі вирішуються наступні **завдання**:

- Розробити концептуальні засади системи управління конкурентоспроможністю операційними бізнес-процесами та їх елементами на підприємстві автосервісу;
- Проаналізувати ефективність управління операційними бізнес-процесами на підприємстві;
- Розробити алгоритми вдосконалення систем управління операційними бізнес-процесами на підприємстві;
- Сформувати конкурентну стратегію розвитку на основі нової моделі управління бізнес-процесами.

Об'єктом дослідження є система операційних бізнес-процесів у ПП «Фірма «Авто-граф»».

Предметом дослідження є організація управління конкурентоспроможністю операційних бізнес-процесів на підприємстві автосервісу.

У роботі були використані такі **методи наукового дослідження**: метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз, статистичний аналіз, метод факторного аналізу (головних компонент), алгоритмічний і графічний при побудові схем управління бізнес-процесами на підприємстві.

В першому розділі студентської наукової роботи розглянуті концептуальні засади управління конкурентоспроможністю операційних бізнес-процесів підприємств автосервісу. Аналізуються методи моделювання і оновлення бізнес-процесів.

У другому розділі наводиться аналіз ефективності управління операційними бізнес-процесами на підприємстві автосервісу (на прикладі ПП «Фірма «Авто-граф»»). Здійснено факторний аналіз результатів опитування

клієнтів компанії, виділено головні компоненти конкурентоспроможності операційних бізнес-процесів.

У третьому розділі пропонується вдосконалити систему управління конкурентоспроможністю операційних бізнес-процесів підприємства автосервісу за рахунок використання оновленої автоматизованої системи управління підприємством.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ

Підприємство сфери послуг є складною системою, для ефективного управління якої потрібно різноманітність вживаних інструментів і способів, спрямованих в першу чергу на досягнення конкретних цілей і завдань з найменшими витратами.

Бізнес-процес – це сукупність взаємозв'язаних заходів або завдань, спрямованих на створення певного продукту або послуги для споживачів.

Існують три основні види бізнес-процесів:

Керуючі - бізнес-процеси, які управляють функціонуванням системи. Прикладами процесу, що управляє, можуть служити стратегічний менеджмент і корпоративне управління.

Операційні - бізнес-процеси, які складають основу діяльності компанії і у результаті формують основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, маркетинг і продажі [1,2].

Бізнес-процес може бути декомпонований на декілька підпроцесів, які мають власні атрибути, проте також спрямовані на досягнення цілі основного бізнес-процесу. Такий аналіз бізнес-процесів, зазвичай, включає складання карти бізнес-процесу і його підпроцесів, які розділяються по певних рівнях активності.

Бізнес-процеси мають бути побудовані так, щоб створювати вартість і цінність для споживачів і виключати будь-які необов'язкові або зовсім зайві дії. На виході правильно побудованих бізнес-процесів збільшуються цінність для споживача і рентабельність (менша собівартість виробництва товару або послуги) [3]. Бізнес-процеси можуть піддаватися моделюванню за допомогою різних методів. Одним із способів є складання моделі бізнес-процеса "як є". Після цього модель бізнес-процесу піддається критичному

аналізу або обробляється спеціальним програмним забезпеченням. В результаті будується модель бізнес-процесу "як повинно бути" (англ. to be). Деякі консультанти опускають фазу "як є" і відразу пропонують модель "як повинно бути".

У свою чергу, зміна бізнес-процесів на рівні усього підприємства повинна зачіпати виробничо-господарську і економічну діяльність, що обов'язково оформляється через нормативні документи і розпорядження і фіксується в планах подальшого розвитку підприємства.

Перетворення бізнес-процесів зводиться до двох основних етапів:

- формування оптимального (ідеального) виду бізнес-процесу (в першу чергу основного);
- пошук найкращого (по засобах, часі, ресурсам і тому подібне) способу перекладу існуючого бізнес-процесу в оптимальний.

Управління бізнес-процесами - Business Process Management (BPM) концепція процесного управління організацією, що розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що безперервно адаптуються до постійних змін, і що покладається на такі принципи, як:

- зрозумілість і видимість бізнес-процесів в організації за рахунок моделювання бізнес-процесів з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення моделювання, симуляції, моніторингу і аналізу бізнес-процесів
- можливість динамічного перестроювання моделей бізнес-процесів силами учасників і засобами програмних систем [3].

Основні напрямки розвитку бізнес-процесів підприємств автосервісу такі:

1. Розвиток мережі торговельних підприємств з продажу автомобілів, запасних частин, матеріалів, аксесуарів.
2. Розвиток фірмового автосервісу. В Україні почали працювати численні дилери та дистриб'ютори відомих європейських, японських та американських автомобільних фірм.

Фірмовий автосервіс приніс в Україну передові технології з обслуговування і ремонту автомобілів, новий дизайн, нову виробничу культуру. На фірмових станціях відкрито відповідно оформлені автосалони; почала розвиватися торгівля новими автомобілями.

3. Розвиток автосервісу на підприємствах та в організаціях за умов значного спаду виробництва на промислових, будівельних, транспортних та інших підприємствах.

Більшість з них, аби мати хоча б які гроші, відкрила у себе станції технічного обслуговування в пристосованих приміщеннях на пристосованому обладнанні, що задовольняли попит невибагливих клієнтів.

4. Будівництво нових приватних станцій технічного обслуговування чи створення їх в орендованих пристосованих приміщеннях. Ці станції дуже різноманітні: є серед них такі, що мають найвищий рівень технології, організації та культури обслуговування, а є й дуже недосконалі в цьому відношенні. Таких станцій з'явилося дуже багато.

5. Набула значного розвитку індивідуальна трудова діяльність майстрів, спеціалістів, які ремонтують та обслуговують автомобілі у гаражах, на подвір'ях тощо.

Загальні тенденції розвитку автомобільного ринку України після переходу її до ринкових відносин такі:

- великий приплив капіталу в автомобільний бізнес;
- бурхливий розвиток автомобільного ринку, ринку автосервісних послуг;
- занепад раніше існуючих економічних зв'язків (насамперед з Росією) та старої системи розподілу автомобілів і постачання запасних частин;
- розвиток нових економічних зв'язків, поява на ринку нових суб'єктів ринку - малих підприємств, спільних підприємств;
- розвиток незаконного автосервісу, тобто діяльності тих підприємливих осіб, які фактично надавали послуги автосервісу, продавали

запасні частини та автомобілі, але робили це нелегально чи напівлегально, найчастіше не сплачуючи податки;

- поява на автомобільному ринку достатньої кількості автомобільних фірм з продажу автомобілів, запасних частин та надання послуг - на основі їх спільної діяльності з іноземними фірмами;

- інтеграція автомобільного ринку України в європейський та світовий автомобільні ринки та відчутні позитивні наслідки такої інтеграції [4,5]

У сучасних умовах питання управління в діяльності автосалонів набуває все більшу значущість, що пояснюється розвитком автомобільної галузі і концентрацією в ній великого числа компаній, націленістю їх діяльності на кінцевого споживача, розвитком концепції загального управління якістю сервісу.

Одним із методів опису бізнес-процесів та технологією організації бізнесу на основі процесного підходу і корпоративних інформаційних систем є метод Workflow. Термін Workflow дослівно означає «потік робіт». Однак технологія Workflow розглядається набагато ширше – як автоматизація бізнес-процесів підприємства, яка є частиною концепції управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) і пропонує підходи до прискорення реакції компанії та її процесів на швидкі зміни зовнішнього середовища. Workflow у даний час вважається ключовою технологією, що здійснює вплив на розвиток інших технологій [6,7]. Виникнення технології Workflow у світі стало результатом поступового переходу від функціонально-орієнтованої організації до процесно-орієнтованої. При цьому основна увага фокусується не скільки на окремих функціях бізнесу, як на самому процесі. Як уже показала світова практика, впровадження подібної технології суттєво скорочує тривалість робочих циклів і дозволяє звести до мінімуму час реакції на запити клієнтів і на зміну ситуації на ринку [8-10].

Використання технології Workflow дозволяє підприємству отримати ряд конкурентних переваг, зокрема:

– безперервний контроль та управління змінами, що дозволяє підприємству стати більш динамічною структурою, в якій зміни здійснюються шляхом послідовної адаптації успішного досвіду;

– дозволяє управляти якістю як продукції так і робочого процесу та усувати невинновдані витрати;

– дозволяє виявляти приховані проблеми (які в інших випадках були б проігноровані), які можуть полягати в неправильній організації бізнес-процесу;

– забезпечує зв'язок між технологіями і людьми, шляхом організації усіх основних компонентів бізнес-процесу – ролей, правил, маршрутів, даних, документів, додатків і комунікацій;

– використовуючи Інтернет надає можливість керувати процесом як усередині підприємства, так і поза ним, безпосередньо активно взаємодіючи з клієнтами, постачальниками і партнерами;

– посилює контроль над продуктивністю виконання завдань, пов'язаних з обробкою інформації;

– надає в розпорядження аналітиків підприємства статистику для аналізу робочих навантажень, витрат, періодів пікового навантаження і багатьох інших аспектів діяльності;

– дозволяє моделювати процедури та можливі сценарії їх виконання з високим ступенем деталізації і точності, при цьому доступ до даних про виконання процесів вимагає мінімальних витрат.

Отже, Workflow як технологія ефективного управління та моніторингу бізнес-процесів діяльності, необхідна вітчизняним підприємствам, для яких її впровадження означає упорядкування діяльності, приведення її до чітких процедур і значне підвищення ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ АВТОСЕРВІСУ

Перш ніж приступити до роботи з організації управління конкурентоспроможністю операційних бізнес-процесів підприємства, необхідно створити моделі існуючих операційних бізнес-процесів підприємства, тобто описати бізнес-процеси у вигляді моделі "як воно є" [11].

Діяльність компанії ПП «Фірма «Авто-граф», з точки зору опису бізнес-процесів (послуг), має виробничий цикл. Усі ділянки в компанії рухаються від входу до виходу готової продукції, та зазнають змін в процесі операційного циклу. Основними бізнес-процесами в даному випадку є:

1. Реалізація транспортних засобів.
2. Реалізація послуг сервісу.
3. Реалізація послуг відділу допоміжного обладнання .
4. Реалізація запчастин.
5. Реалізація колісних шин та дисків, та послуг шинного сервісу.
6. Організація послуг з діагностування та ремонту автомобільних кондиціонерів.

При описі діяльності компанії, як правило, використовують метод побудови дерева бізнес-процесів, при цьому вибраний такий рівень деталізації, згідно з яким кількість описуваних бізнес-процесів не перевищує 20. Дане дерево бізнес-процесів наведено на рис. 2.1.

Виявилося, що на підприємстві утворилася ситуація переплетення двох та більше бізнес-процесів: усі 6 операційних бізнес-процесів відносно один одного є і основними, і допоміжними. Тоді раціонально було б застосувати більш складний інструмент під назвою "горизонтальний опис".

Приводом для використання цього інструменту є виявлення того, що операційні бізнес - процеси підприємства мають унікальну специфіку, яка ускладнює управління цією системою, а саме те, що фактично кожна

операційна система є окремою «Функціональною» бізнес структурою, та не забезпечує необхідної інтеграції в діяльності. Це виражається у відсутності необхідної взаємодії між учасниками виробничого процесу для досягнення спільної мети [12]. Дане твердження зроблене на основі спостереження того, що функціональна спеціалізація підприємства, забезпечила високу якість виконання окремих робіт, проте вимагає постійної координації діяльності підрозділів і працівників, цілі яких іноді не співпадали.

При даному підході для виконання загального завдання необхідно постійно відпрацьовувати механізм взаємодії закріплених за підрозділами функцій по відношенню до бізнес-процесів і інтенсивно координувати дії учасників. Більш наявно це представлено на рис. 2.1.

В структурно-логічній схемі операційних бізнес-процесів ПП «Фірма «Авто-граф» (рис.2.1.) видно, що найбільш слабким місцем була відсутність координованості дій між менеджерами. Як наслідок, виявилось багато неузгодженостей між їх діями. Також ми виявили те, що після продажу автомобіля немає чіткої взаємодії між підприємством і покупцем, а саме:

1. Немає чіткого планування часу заїзду на сервіс.
2. Покупець може здійснювати комунікацію яка не відображена в інформаційній системі. Наприклад: не відображаються покупки додаткового обладнання, шин, запасних частин в єдиній інформаційній системі. З покупцем комунікації здійснюють всі учасники бізнес - процесів. Внаслідок цього дублюються запит, що є незручним для клієнта. Клієнт не завжди може здійснити комунікацію з менеджером тому дзвонить, куди додзвониться. Немає єдиної концепції комунікації з клієнтом.

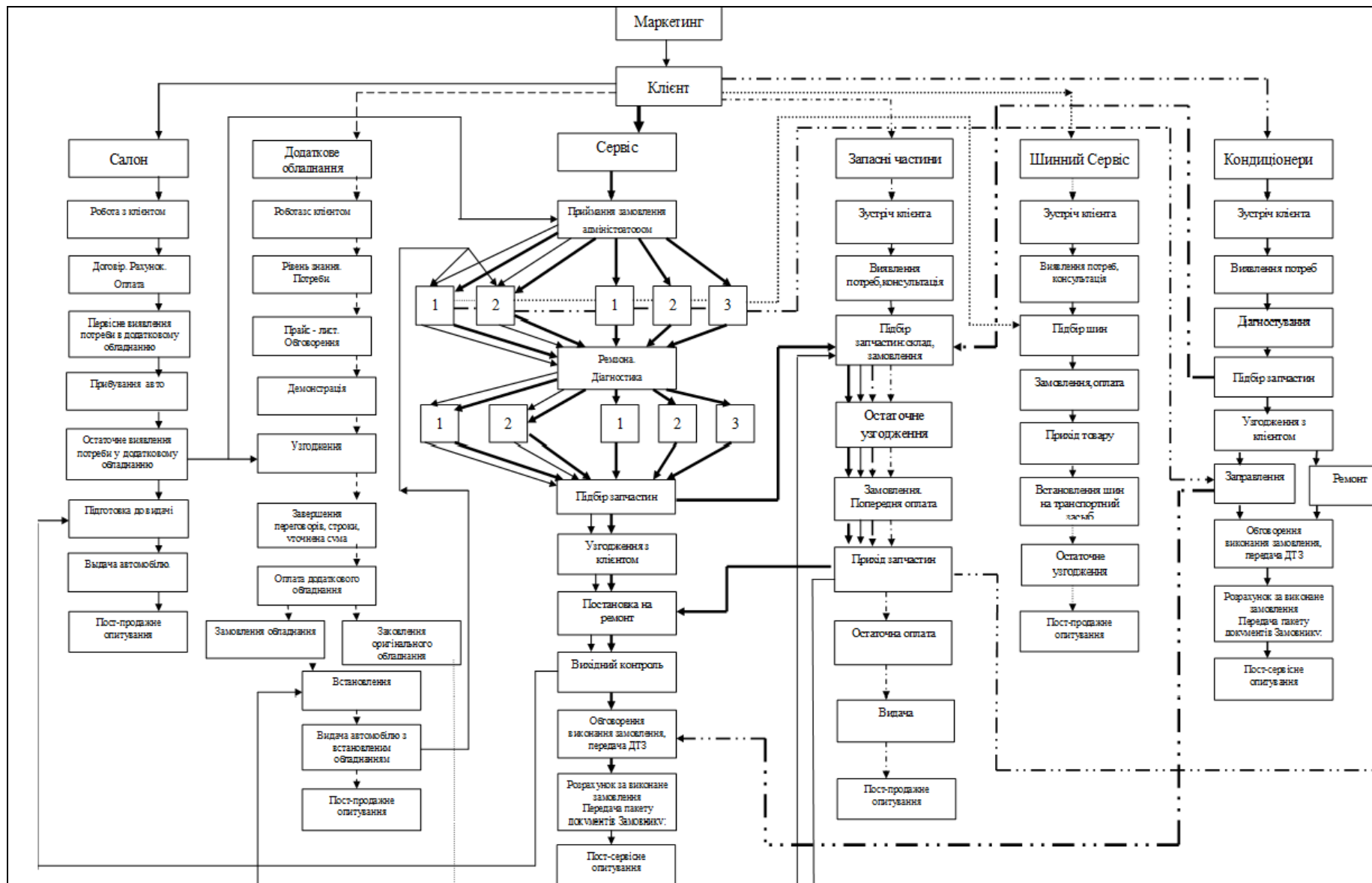


Рис. 2.1. Структурно-логічна схема операційних бізнес-процесів ПП «Фірма «Авто-граф»»

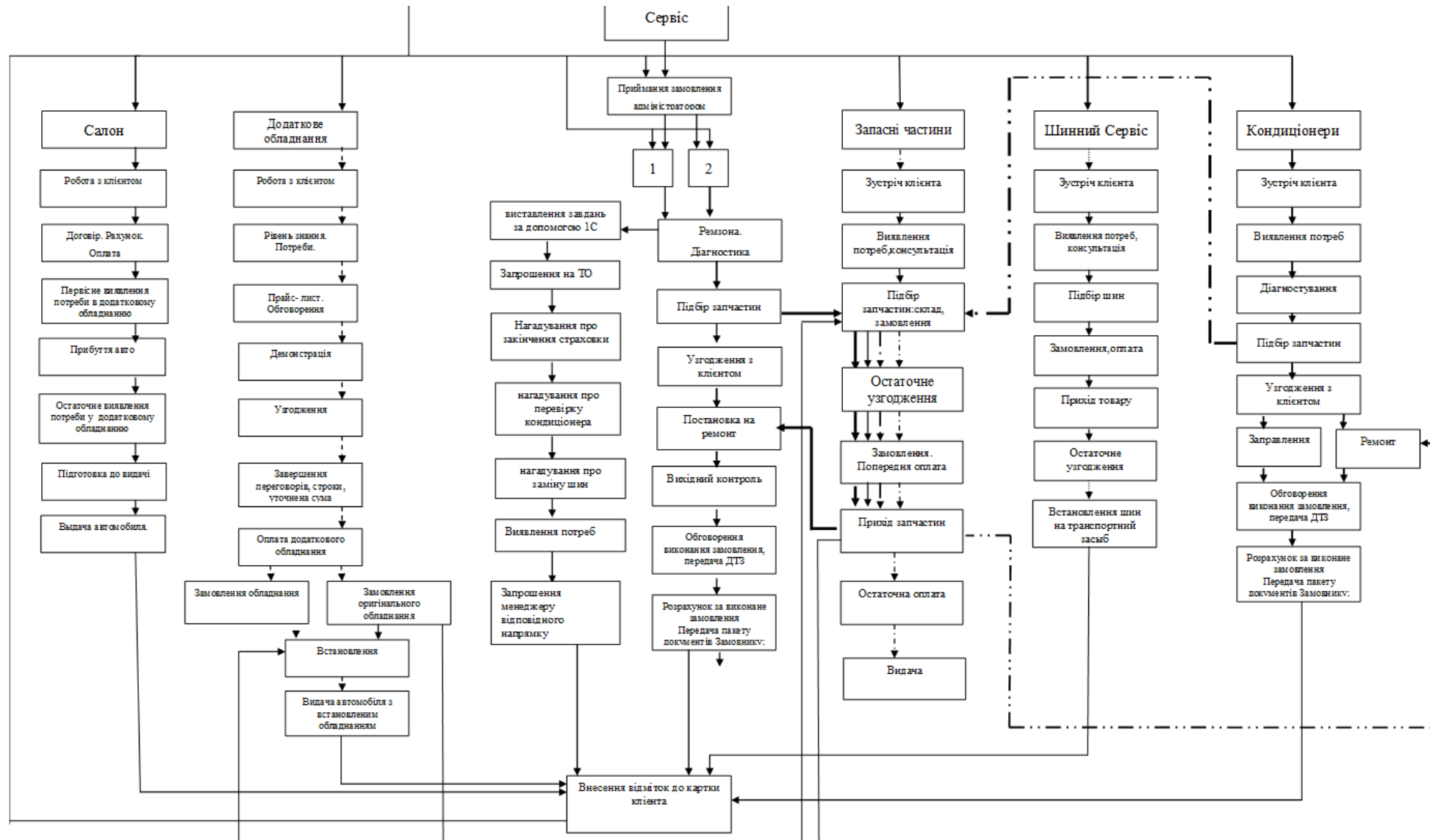


Рис.2.2. Удосконалена модель операційних бізнес-процесів ПП «Фірма «Авто-граф»

Після покупки автомобіля клієнт потрапляє у загальний список. Така ситуація обурює клієнта, який щойно купив авто і прагне особливого підходу. Запропонована система може оптимізувати і зробити більш тривалим життєвий цикл послуги в схемі операційних бізнес-процесів (рис.2.2.). В якій би точці операційних бізнес - процесів не зайшов би клієнт, на цього клієнта будуть працювати всі існуючі бізнес-процеси. В цьому і є ключове значення обраної стратегії «Масовий сервіс» + «Ексклюзивний сервіс».

З метою встановлення головних імперативів конкурентоспроможності операційних бізнес-процесів ПП «фірми «Авто-граф» було проведено багатомірний факторний аналіз. На першому етапі дослідження було розроблено анкету для опитування клієнтів, що включала найбільш проблемні питання їх обслуговування. Окремо була розроблена анкета для опитування фокус-групи менеджерів фірми.

Кількість опитаних респондентів склала 115 осіб, постійних та періодичних клієнтів фірми. Згідно проведеному дослідженню побудована матриця 115×34, на основі якої був проведений факторний аналіз методом головних компонент. Міра адекватності вибірки була перевірена за показником КМО (0,831), що підтверджує достатність досліджуваних даних для проведення факторного аналізу.

Таблиця 2.1.

КМО і критерій Бартлетта

Міра адекватності вибірки Кайзера-Майера-Олкіна (КМО)		0,831
Критерій сферичності Бартлетта	Розподіл хі-квадрат	2756,8
	Ступені свободи	1214
	Значимість	0,0

В результаті обробки даних у статистичному пакеті SPSS 21.0 було виокремлено п'ять головних факторів, що пояснюють загальну дисперсію на 72,0 % і мають власне значення більше одиниці.

Таблиця 2.2.

Результати факторного аналізу (опитування клієнтів)

	Загальна пояснювана дисперсія								
	Початкові власні Значення			Сума квадратів факторних навантажень			Сума квадратів факторних навантажень після обертання		
	Сума	% варіації	Кумулят. %	Сума	% варіації	Кумулят. %	Сума	% варіації	Кумулят. %
1	6,117	26,697	26,697	6,117	26,697	26,697	5,383	25,534	25,534
2	3,194	12,527	39,224	3,194	12,527	39,224	4,515	12,545	38,079
3	2,784	11,423	50,647	2,784	11,423	50,647	3,070	11,255	49,334
4	1,632	10,345	60,992	1,632	10,345	60,992	1,839	10,623	59,957
5	1,514	8,103	69,095	1,514	8,103	69,095	1,325	9,147	69,095
6	0,933	5,145	74,240						
7	0,745	4,211	78,451						
8	0,651	3,216	81,667						
9	0,627	2,294	83,961						
10	0,613	2,125	86,086						
...						
34	0,013	0,030	100						

Джерело: власні дослідження, метод головних компонент

Метод екстракції: Варімакс.

Виділені фактори (та відповідні їм змінні) підлягають інтерпретації відповідно включеним змінним: Q1 – фактор загрози формалізму у відносинах «менеджер-клієнт» (26,7 % загальної дисперсії); Q2 – фактор недостатньої інформованості про елементи в системі обслуговування (12,5 % загальної дисперсії); Q3 – фактор цінової привабливості послуг (11,4 % загальної дисперсії); Q4 – фактор сприйняття і впровадження побажань клієнтів (10,3 % загальної дисперсії); Q5 – фактор інтенсивності впровадження нових технологій (8,1 % загальної дисперсії).

Побудована матриця компонент після обертання (табл.2.3.)

Таблиця 2.3.

Фактори конкурентоспроможності операційних бізнес-процесів
(матриця компонент після обертання)

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
X13	0,678				0,533
X25	0,775		0,488		
X31	0,665				0,512
X27	0,595			0,728	
X18	0,579				
X3		0,834			
X14		0,761	0,437		
X26		0,663		0,646	
X10		0,510			
X16		0,559			
X9			0,804		
X21			0,775		
X30			0,625		
X6			0,618		
X7				0,814	0,629
X13		0,454		0,699	
X29	0,317			0,637	
X2				0,526	
X11					0,742
X24					0,715
X19		0,529			0,639
X33					0,617
X15					0,506

Джерело: власні дослідження, метод головних компонент

Метод екстракції: Варімакс.

В ході аналізу виявилось, на підприємстві присутній формальний підхід до сервісу, обмежуючись, у кращому разі, люб'язним і ввічливим відношенням до клієнтів. Менеджери, наприклад, не завжди уміють визначити потреби клієнта по особливостям його поведінки, а відповідно не роблять відмінностей між реальними вимогами потенційних клієнтів. Це веде

до того, що клієнтам пропонується або "нав'язливий" сервіс, або невиправдана відсутність потрібної уваги. У більшості випадків невдоволення клієнтів викликають терміни очікування постачання, як автомобілів і комплектуючих до них, так і рівень якості обслуговування. Завдання і стандарти не сформульовані в конкретних технологіях, процедурах і показниках, внаслідок чого персонал може їх ігнорувати, або вони занадто невизначені для того, щоб можна було б забезпечити реальне керівництво ними. Виявилось, що без конкретних методів і параметрів оцінки обслуговування клієнтів неможливо забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Результати опитування фокус-групи менеджерів фірми виявили неузгодженості, які мали наступний вигляд:

- Неузгодженість в строках видачі автомобілю;
- Відсутність остаточної вартості допоміжного обладнання;
- Неузгодженість інформації між менеджерами;
- Недостатня інформованість клієнта;
- Відсутність чіткої взаємодії між менеджерами в наслідок чого, відбувались зриви в основних бізнес процесах.

Щодо «Сервісу», було виявлені наступні слабкі місця:

- На стадії зустрічі замовника та підготовки до приймання замовлення є низькою комунікація між клієнтом и менеджером, внаслідок чого, замовник не завжди вчасно з'являється у визначений майстром-приймальником дату і час представляє транспортний засіб;
- Диспетчер (консультант) не завжди має можливість зустріти замовника на робочому місці. В основному в наслідок великої завантаженості. Така ситуація призводить до відсутності проведеного інформативного діалога, та не дає можливості направити Замовника до майстра-приймальника столу замовлень.

Другою поширеною ситуацією, є те, що при комунікації із Замовником, майстер приймальник не повідомив про необхідні документи, що

забезпечують приймання транспортний засіб.

Розглядаючи бізнес-процес як сукупність дій для вирішення поставленого завдання можна буде підвищити ефективність управління компанією, враховуючи при цьому цілі, які ставить перед собою керівництво підприємства.

На цьому етапі підприємство знаходиться в активній стадії зростання. На практиці ми бачимо, що починає формуватися функціонально-ієрархічна система управління. Відповідно при зростанні компанії ефективність управління знижується, що обумовлено специфікою ухвалення рішень, яка для вироблення найбільш кращих варіантів вимагає участі усіх керівників підрозділів і у результаті навіть для вирішення завдань середньої важливості припускає залучення вищого керівництва.

Проте, незважаючи на високі показники, існує ряд проблем, які вимагають негайного рішення :

- автоматичний характер управління в автосалонах, що звужує ініціативу і самостійність низових ланок у виділенні і спеціалізації бізнес-процесів, що сприяє підвищенню ефективності в умовах конкуренції;
- нерозуміння багатьма фахівцями необхідності створення ефективних систем управління, основною метою яких має бути забезпечення належної конкурентоспроможності автосалону;
- недостатня активність керівників підприємств в питаннях забезпечення конкурентоспроможності;
- існування "психологічного бар'єру", що заважає відмовитися від форм, що традиційно склалися, і методів управління;
- недостатня увага з боку керівництва підприємства до "людського" чинника;
- відсутність в контексті стратегічного планування цілей підвищення якості, зокрема, і конкурентоспроможності підприємства в цілому; відсутність стимулів у працівників підприємств по підвищенню конкурентоспроможності;

- низький рівень матеріально-технічних засобів, недостатня орієнтованість механізму управління якістю на задоволення потреб споживачів;
- відсутність аналізу стану в області якості і недотримання найважливіших принципів управління при створенні і функціонуванні систем управління.

Для того, щоб раціонально використати ресурси для побудови процесного управління на підприємстві рекомендується врахувати наступні моменти:

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

Таким чином, можна зробити висновок про те, що використання процесного підходу доцільне і актуальне на всіх стадіях розвитку підприємства, починаючи від малих організацій і закінчуючи мережевими структурами. При цьому, як побудова нових бізнес-процесів, так і оптимізація існуючих вимагає ряду спеціальних підходів, а також якісного аналізу поточної ситуації в сукупності з урахуванням стратегічних і тактичних цілей і завдань підприємства.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНИХ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ

Складність в управлінні підприємством, створює потенційні проблеми управління діяльністю автосалонів. Міра і можливості споживача впливати на характер постачання автомобілів, а також надання сервісного обслуговування в автосалонах вимірюється показником кастомізації. Кастомізація (від англ. customer – споживач), означає особливий, індивідуалізований підхід до задоволення потреб окремого клієнта і вважається ідеалом взаємодії по лінії "постачальник послуг - клієнт". Кастомізація полягає в комплектації продукції масового виробництва (легкового автомобіля) окремими елементами, що комплектують виробами (припустимо, сидіннями з оббивкою з шкіри певного кольору) або додатковим приладдям за замовленням конкретного покупця [14, 15].

Цей підхід привабливий з етичних міркувань і економічно вигідний, оскільки забезпечує конкурентну перевагу завдяки створенню різних видів логістичного сервісу залежно від рівня витрат і взаємодії із споживачем автосалону. Ці два показники істотно впливають на зміст процесів постачань автомобілів. Грунтуючись на концепції взаємодії із споживачем, можна зробити висновок, що автосалон з високим рівнем взаємодії набагато складніше і, крім того, його значно важче оптимізувати, чим з низьким рівнем взаємодії із споживачем.

В ході проведеної роботи поліпшенню управління операційними бізнес- процесами в ПП «Фірма «Авто-граф» вдалося створити нову модель операційної взаємодії, а також вдалося провести реінжиніринг процесу «Сервіс», з урахуванням вимоги нової операційної стратегії.

Завдяки дослідженню, ми побачили, що після продажу транспортного засобу, клієнтові не приділяється належної уваги. Виходить, клієнт який

вірний компанії протягом усього гарантійного терміну обслуговування, (а це 5 років або 100000 км) врешті губиться в загальній масі клієнтів. До речі, це ті клієнти, які у своїх вимогах, висловили бажання до більш кращого ставлення до себе.

Здатність автосалону створювати комплексний пакет на основі раціональної логістики, тобто надавати послуги на замовлення, призводить до появи різноманітних продуктів і видів надання послуг. Тому обрана стратегія «Масовий сервіс + Ексклюзивний сервіс» привела до розуміння того, що обслуговування клієнтів в автосалонах, являє собою сукупність різних видів діяльності, що здійснюються в процесі виконання замовлень споживачів. Це, в свою чергу, спрямоване на задоволення потреб клієнта і націлене на створення у клієнта уявлення про те, що даний автосалон є найкращим вибором і виправдовує вкладені в покупку автомобіля грошові кошти споживача в обраному автосалоні. Дана обставина служить ефективним знаряддям в конкурентній боротьбі і спільно з правильною конкурентоспроможною політикою ціноутворення створює ряд додаткових переваг, для автосалонів.

Виходячи з вищесказаного, ми бачимо, що сутність даного підходу щодо нашого підприємства дозволить налагодити процес гарантованого отримання потрібного продукту в потрібний час і в потрібному місці, тобто забезпечить задоволення запитів споживачів щодо часу і місця наявності продуктів, а також супутнього обслуговування. У зв'язку з чим, можна зробити висновок, що дана концепція управління, буде грати ключову роль в обслуговуванні клієнтів ПП «Фірма «Авто-граф»».

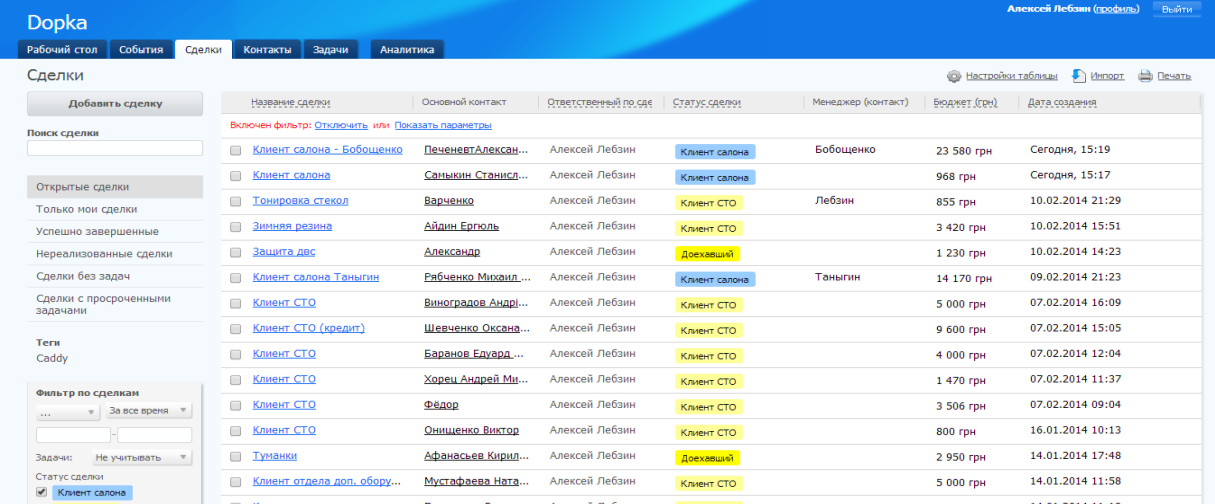
Найчастіше рішення даних завдань залежить від того наскільки швидко підприємство зможе перетворити існуючу функціональну систему в систему управління, що базується на процесах. Тим більше даний підхід актуальний в теперішній ситуації зовнішньої нестабільності, коли одним з важливих і визначальних критеріїв системи управління стає швидкість ухвалення рішень.

На підставі того, що близько 80-85% операцій бізнес-процесів є такими, що типово повторюються, для них був складений детальний регламент дій. Таким чином, процес основної діяльності був налагоджений максимально ефективно, при цьому керівник включається в процес тільки при виникненні яких-небудь нестандартних ситуацій або проблем.

Виходячи з цього, можна говорити про систематизацію діяльності компанії, що проявляється у виникненні двох основних ефектів:

- 1) у зв'язку з тим, що структура управління спирається на структуру існуючих на підприємстві бізнес-процесів, зменшується кількість рівнів управління і підпорядкування;
- 2) зросла ефективність управління за рахунок збільшення норм керованості, оскільки дія, що управляє, в даному випадку спрямована на координацію персоналу і включається в процес тільки при яких-небудь порушеннях і відхиленнях від звичайної діяльності.

Доєнедавна, на підприємстві використовувалася система AmoCRM. Основними критеріями її використання, було ведення даних про клієнта, а так само утримування уваги на поточних завданнях, шляхом демонстрації нагадувань про необхідні процеси.



The screenshot shows the AmoCRM interface for user Алексей Лебзин. The main section is titled 'Сделки' (Deals) and contains a table with the following columns: Название сделки (Deal Name), Основной контакт (Main Contact), Ответственный по сдe (Responsible Manager), Статус сделки (Deal Status), Менеджер (контакт) (Manager), Бюджет (срн) (Budget), and Дата создания (Creation Date). The table lists various deals such as 'Клиент салона - Бобощенко', 'Клиент салона Станисл...', 'Тонировка стекла', etc. The interface also includes a search bar, filters, and a sidebar with navigation options like 'Рабочий стол', 'События', 'Сделки', 'Контакты', 'Задачи', and 'Аналитика'.

Название сделки	Основной контакт	Ответственный по сдe	Статус сделки	Менеджер (контакт)	Бюджет (срн)	Дата создания
Клиент салона - Бобощенко	ПеченевтАлексан...	Алексей Лебзин	Клиент салона	Бобощенко	23 580 грн	Сегодня, 15:19
Клиент салона	Саныкин Станисл...	Алексей Лебзин	Клиент салона		968 грн	Сегодня, 15:17
Тонировка стекла	Варченко	Алексей Лебзин	Клиент СТО	Лебзин	855 грн	10.02.2014 21:29
Зимняя резина	Айдин Ерголь	Алексей Лебзин	Клиент СТО		3 420 грн	10.02.2014 15:51
Защита двс	Александр	Алексей Лебзин	Доехавший		1 230 грн	10.02.2014 14:23
Клиент салона Таныгин	Рябенко Михаил...	Алексей Лебзин	Клиент салона	Таныгин	14 170 грн	09.02.2014 21:23
Клиент СТО	Виноградов Андрі...	Алексей Лебзин	Клиент СТО		5 000 грн	07.02.2014 16:09
Клиент СТО (кредит)	Шевченко Оксана...	Алексей Лебзин	Клиент СТО		9 600 грн	07.02.2014 15:05
Клиент СТО	Баранов Едуард...	Алексей Лебзин	Клиент СТО		4 000 грн	07.02.2014 12:04
Клиент СТО	Хорещ Андрей Ми...	Алексей Лебзин	Клиент СТО		1 470 грн	07.02.2014 11:37
Клиент СТО	Федор	Алексей Лебзин	Клиент СТО		3 506 грн	07.02.2014 09:04
Клиент СТО	Онщенко Виктор	Алексей Лебзин	Клиент СТО		800 грн	16.01.2014 10:13
Туманки	Афанасьев Кирил...	Алексей Лебзин	Доехавший		2 950 грн	14.01.2014 17:48
Клиент отдела доп. оборуду...	Мустафеева Ната...	Алексей Лебзин	Клиент СТО		5 000 грн	14.01.2014 11:58
Клиент отдела восстанови...	Гончарова Виктор...	Алексей Лебзин	Клиент СТО		7 130 грн	14.01.2014 11:19

Рис.3.1. Интерфейс программы “AmoCRM”

Недолік цієї системи в тому, що не було централізованого уваги до клієнта. Не було єдиного життєвого циклу. Кожен менеджер керував опцією

клієнта у своєму операційному бізнес-процесі, внаслідок чого була велика кількість дубльованих контактів. Один клієнт міг вестися в АтоCRM "Автосалон", "Додаткове устаткування". "Запчастини". У таких відділів як "Кондиціонери" і "Шини", він був відсутній взагалі.

Для того, щоб організувати управління цим процесами найефективніше, а також підвищити якість і швидкість обслуговування клієнтів, керівництво компанії прийняло рішення про перехід на систему АВТОСАЛОН +АВТОСЕРВІС+АВТОЗАПЧАСТИНИ" НА ПЛАТФОРМІ "1С: Підприємство", що успішно використовується в компанії для оперативного обліку.

В результаті створена комплексна інформаційна система, яка супроводжує увесь процес роботи ПП «Фірма «Авто-граф»: від моменту запису клієнта на тест-драйв до організації техобслуговування і ремонтних робіт. Нова система була розгорнута на 20 робітників.

Нова підсистема CRM забезпечила швидкий пошук клієнтів у базі, оперативну переадресацію запитів відповідальному менеджерів, передачу клієнтів від одного фахівця до іншого. Тепер можливо відстежувати джерело інформації, згідно якого покупець звернувся в компанію, і виявляти найбільш ефективні способи інформування потенційних клієнтів. Також система дозволяє фіксувати причини відмов потенційних клієнтів, надалі аналізувати інформацію і знаходити шляхи для зниження кількості відмов.

Кожен новий або поточний клієнт ПП «Фірма «Авто-граф» може записатися на тест-драйв у продавця або співробітника ресепшен. Система контролює дотримання графіку тест-драйвів з 8 ранку до 10 вечора, відводячи на роботу з кожним клієнтом по 30 хвилин і задаючи маршрути руху. Менеджерам у будь-який момент доступна інформація про зайнятість автомобілів на тест-драйвах.

Скоротилися можливі непорозуміння і невдоволення клієнтів, пов'язані із очікуванням пробних поїздок, підвищилася лояльність споживачів до компанії вже на етапі першого знайомства з автомобілями.

Система підтримує високу швидкість і чіткість роботи після прийняття клієнтом рішення про купівлю авт : прискорилося формування клієнтських замовлень на автомобілі, посилений контроль за термінами постачань і надходженням передоплати. Співробітникам відділу продажів в онлайн-режимі доступні актуальні дані про вільні, тестові і такі, що знаходяться у замовленні автомобілі, склади їх розміщення.

При позитивному рішенні покупця за допомогою системи контролюється увесь хід угоди: роботи із встановлення додаткового устаткування, з передпродажної підготовки, продаж страховки, оформлення кредиту, оплата (від клієнта, постачальника і знаходження в запоруці), надходження автомобілю на склад, надання знижок. Це дозволило гарантувати клієнтам дотримання усіх зобов'язань компанії точно в строк і в обумовленому обсязі. Підготовка усіх необхідних документів для продажу авто тепер не перевищує 20 хвилин.

Оптимізована робота по кредитуванню покупців. У єдиному вікні співробітник кредитно-страхового відділу веде історію роботи з кожним клієнтом: вибирає кредитну програму і банк, фіксує внесення первинного внеску, суму кредиту на автомобіль і на страховку, термін кредиту і іншу важливу інформацію. Кожна пропозиція про страхування фіксується в системі, де відображається повна інформація про угоду. З'явилася можливість вести автоматизований облік платежів клієнтів по страхуванню, відстежувати план-факт продажів, аналізувати періодичність продажів і те, як продається той або інший продукт страхової компанії.

Це допомагає більше оперативно оцінювати фінансову складову роботи з кожним клієнтом або автомобілем, своєчасно відстежувати тенденції по оплаті, кредитам, страховці, установці додаткового устаткування. Покупцям пропонуються найбільш популярні і вигідні рішення.

Налагоджене SMS- сповіщення клієнтів про важливі події: про надходження автомобіля, яким цікавився клієнт, про прибуття замовленого авто на склад, про статус ремонту, надходження запчастин, про актуальні акції і спеціальні

пропозиції. Записуються усі телефонні розмови з клієнтами: у будь-який момент співробітник ПП «Фірма «Авто-граф» може звернутися до історії спілкування, зафіксувати інтерес, побачити, чи були запропоновані клієнтові необхідні послуги і зроблені консультації в повному обсязі. При повторному дзвінку клієнта система визначає, хто дзвонить, і дозволяє оперативно відкрити історію спілкування, передбачивши можливі питання покупця. В результаті підвищилася якість обслуговування клієнтів, які тепер отримують повнішу і точнішу інформацію з питань, що цікавлять їх. Компанія стала економити до 20% часу при здійсненні дзвінків.

Прискорилося формування графіків роботи майстрів-приймальників, механіків і мийників. Отримана можливість перегляду записаних на ремонт клієнтів "на завтра", корективи по записах заздалегідь обговорюються з клієнтами. Нагадування майстрам-приймальникам про планове прибуття автомобіля за 5 хвилин до призначеного терміну дозволяють підготуватися до процесу приймання авто в ремонт. Автосервіс став працювати швидше і чіткіше, скоротилося очікування клієнтів при передачі і отриманні автомобіля з ремонту.

Знову ж таки, за наявності автоматизованої процесної системи можна зробити коректну оцінку вкладу окремо взятого співробітника. Адже співробітник може не справлятися зі своїми завданнями не лише унаслідок неякісного виконання своєї роботи, а просто в силу "перевантаження" завданнями.

На порядок знизилася трудовитрати по введенню нових співробітників в курс справи. Стандартизація процедур, наявність регламентів, бази знань - усе це сприяє більше оперативному зануренню в контекст нового фахівця. Це як мінімум економить ресурси по адаптації і навчанню співробітників. Використовуючи цю систему є можливість завжди переглянути обсяг продажів на будь-яку поточну дату і, відповідно, можна в оперативному порядку підрахувати суму зарплати по окремо взятому співробітникові.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах питання управління в діяльності автосалонів набуває все більшу значущість, що пояснюється розвитком автомобільної галузі і концентрацією в ній великого числа компаній, націленістю їх діяльності на кінцевого споживача, розвитком концепції загального управління якістю сервісу. З метою встановлення головних імперативів конкурентоспроможності операційних бізнес-процесів ПП «фірми «Автограф» було проведено багатомірний факторний аналіз.

Виділені фактори (та відповідні їм змінні) підлягають інтерпретації відповідно включеним змінним: Q1 – фактор загрози формалізму у відносинах «менеджер-клієнт» (26,7 % загальної дисперсії); Q2 – фактор недостатньої інформованості про елементи в системі обслуговування (12,5 % загальної дисперсії); Q3 – фактор цінової привабливості послуг (11,4 % загальної дисперсії); Q4 – фактор сприйняття і впровадження побажань клієнтів (10,3 % загальної дисперсії); Q5 – фактор інтенсивності впровадження нових технологій (8,1 % загальної дисперсії).

В ході аналізу виявилось, на підприємстві присутній формальний підхід до сервісу, обмежуючись, у кращому разі, люб'язним і ввічливим відношенням до клієнтів. Менеджери, наприклад, не завжди уміють визначити потреби клієнта по особливостям його поведінки, а відповідно не роблять відмінностей між реальними вимогами потенційних клієнтів. Це веде до того, що клієнтам пропонується або "нав'язливий" сервіс, або невиправдана відсутність потрібної уваги. У більшості випадків невдоволення клієнтів викликають терміни очікування постачання, як автомобілів і комплектуючих до них, так і рівень якості обслуговування. Завдання і стандарти не сформульовані в конкретних технологіях, процедурах і показниках, внаслідок чого персонал може їх ігнорувати, або вони занадто невизначені для того, щоб можна було б забезпечити реальне

керівництво ними. Виявилося, що без конкретних методів і параметрів оцінки обслуговування клієнтів неможливо забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

В ході проведеної роботи поліпшенню управління операційними бізнес- процесами в ПП «Фірма «Авто-граф» вдалося створити нову модель операційної взаємодії, а також вдалося провести реінжиніринг процесу «Сервіс», з урахуванням вимоги нової операційної стратегії. Обрана стратегія «Масовий сервіс + Ексклюзивний сервіс» привела до розуміння того, що обслуговування клієнтів в автосалонах, являє собою сукупність різних видів діяльності, що здійснюються в процесі виконання замовлень споживачів.

В результаті створена комплексна інформаційна система, яка супроводжує увесь процес роботи ПП «Фірма «Авто-граф»: від моменту запису клієнта на тест-драйв до організації техобслуговування і ремонтних робіт. Нова система була розгорнута на 20 робітників.

Нова підсистема CRM забезпечила швидкий пошук клієнтів у базі, оперативну переадресацію запитів відповідальному менеджерів, передачу клієнтів від одного фахівця до іншого. Тепер можливо відстежувати джерело інформації, згідно якого покупець звернувся в компанію, і виявляти найбільш ефективні способи інформування потенційних клієнтів. Також система дозволяє фіксувати причини відмов потенційних клієнтів, надалі аналізувати інформацію і знаходити шляхи для зниження кількості відмов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kaplan R. The Balanced scorecard Translating Strategy into Action / R. Kaplan, D. Norton. – Harvard business School Press, 1996. – 376 p.
2. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами = Out of the Crisis / Э. Деминг; [пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер]. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 400 с.
3. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи. – М. : Альпина Паблишер, 2009. – 280 с.
4. Электронний ресурс: http://or-klakson.blogspot.com/2012/01/blog-post_28.html#ixzz6DpQA9ILz
5. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 319 с.
6. Романенков Ю., Зейнієв Т. Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації. Системні дослідження та інформаційні технології. 2015. №3. С. 43-47.
7. Міхеєнко К. Вплив оптимізації бізнес процесів на капіталізацію підприємств. URL: http://www.confcontact.com/2012_09_21/4_miheenko.htm.
8. The website of Rise Manager articles. (2018). “Composition and features of development and commercialization business processes of innovations”. URL: <http://www.risemanager.ru/rims-676-1.html> (Accessed 16 February 2018).
9. Аналіз та управління бізнес процесами : [підручник] / [А.В. Варзунов, Е.К. Горосян, Л.П. Сажнева]. СПб. : Університет ІТМО, 2016. 112 с.
10. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

11. Попова М.В. Как вывести предприятие из кризиса? Финансовый директор. URL: http://iteam.ru/publications/finances/section_43/article_2468.
12. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Вип. 3. С. 64-69.
13. Левикін В., Хворостініна О. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених і студентів «Молодь у світі сучасних технологій». С. 53-60.
14. Коляда А. Ефективні інструменти стратегічного аналізу. Як прийняти правильне рішення. 2014. URL: <https://goo.gl/J4AiwE>. 13. Збірка статей про тайм менеджмент. Матриця прийняття рішень. 2010. URL: <http://timestep.ru/2010/12/23/matrica-prinyatiya-reshenijj>.
15. Ольховская О. Л., Заика А.А. Оценка системы управления качеством организации производственного процесса. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 3. С. 154 – 157.