

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« _____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-
ПРОЦЕСІВ СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Юрій ВЕРБИЦЬКИЙ

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2025

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

ВЕРБИЦЬКОМУ Юрію Євгеновичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів сервісного підприємства»

2. **Керівник роботи:** Демидова Марія Миколаївна, доцент,

затвержені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2025 р. № ____.

Строк подання здобувачем роботи: 05 грудня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** статутні та інші внутрішні документи підприємства, дані бухгалтерської та фінансової звітності, економіко-правова інформація про підприємство з відкритого доступу, внутрішня звітність підприємства, маркетингові дослідження ринку, статистичні дані, аналітичні огляди ринків України, наукові публікації з питань менеджменту.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) проаналізувати сучасний стан організації бізнес-процесів ПП «ЄВРОТЕКС» та визначити ключові проблеми і виклики; 2) проаналізувати сучасний стан організації бізнес-процесів ПП «ЄВРОТЕКС» та визначити ключові проблеми і виклики; 3) вивчити вплив воєнного стану на ефективність сервісних операційних процесів підприємства; 4) запропонувати механізми впровадження ефективних інструментів управління, що підвищать якість сервісу та оперативність виконання замовлень; 5) оцінити очікувані економічні та організаційні результати від впровадження удосконаленої системи менеджменту.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

- 1) Тенденції у зміні доходів та витрат ПП «ЄВРОТЕКС» у період до та під час воєнного стану.
- 2) Логіко-структурна схема вдосконаленої системи управління ПП «ЄВРОТЕКС».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання теми і підприємства як основного об'єкта дослідження. Розроблення завдання та графіка виконання робіт.	червень 2025 рік	
2	Пошук та опрацювання інформаційно-літературних джерел. Підготовку теоретико-методичного розділу роботи.	липень 2025 року	
3	Аналізування управління системою операційної та економічної діяльності підприємства. Підготовка аналітико-дослідницького розділу роботи.	серпень-вересень 2025 року	
4	Розробка та обґрунтування резервів поліпшення управлінських процесів. Підготовка проектно-рекомендаційного розділу роботи.	жовтень-листопад 2025 року	
5	Узагальнення висновків і пропозицій.	листопад 2025 року	
6	Моніторинг тексту з метою визначення рівня оригінальності роботи, а також встановлення відсутності фактів академічного плагиату, фабрикації і фальсифікації.	грудень 2025 року	
7	Підготовка доповіді і демонстраційного матеріалу для захисту роботи.	грудень 2025 року	

Здобувач

Юрій ВЕРБИЦЬКИЙ

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів сервісного підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 83 с., 5 рис., 15 табл., 2 додатки, 61 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: бізнес-процеси сервісної діяльності приватного підприємства «ЄВРОТЕКС», що пов'язані з ремонтом і технічним обслуговуванням електричного устаткування.

Предмет дослідження: методи, інструменти та організаційні рішення системи менеджменту бізнес-процесів ПП «ЄВРОТЕКС», спрямовані на підвищення їх ефективності в умовах воєнного стану.

Метою роботи є розробка і впровадження удосконаленої системи менеджменту бізнес-процесів сервісного підприємства ПП «ЄВРОТЕКС», що забезпечить підвищення ефективності операційної діяльності, якості послуг і адаптивності підприємства в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: системний аналіз бізнес-процесів, методи моделювання і оптимізації процесів, експертні опитування і анкетування, кількісні методи обробки статистичних даних для оцінки фінансової та операційної ефективності та ін.

У роботі вивчено останні дослідження з організації та менеджменту бізнес-процесів, проаналізовано сучасний стан організації бізнес-процесів в ПП «ЄВРОТЕКС», а також запропоновано механізми впровадження ефективних інструментів управління, що підвищують якість сервісу та оперативність виконання замовлень підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

менеджмент бізнес-процесів, удосконалення, сервісне підприємство, ефективність, операційна діяльність, воєнний стан

KEYWORDS

business process management, improvement, service enterprise, efficiency, operational activity, martial law

ЗМІСТ

ВСТУП

6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

10

1.1. Менеджмент бізнес-процесів: концепції, підходи та моделі

10

1.2. Особливості управління бізнес-процесами в умовах економічної кризи

15

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ

УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

22

2.1. Спеціалізація та особливості організації менеджменту

обслуговуючих бізнес-процесів

22

2.2. Економічний потенціал та рівень ефективності управління

сервісними процесами ПП «ЄВРОТЕКС»

33

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ

СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ

ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ПП «ЄВРОТЕКС»

46

3.1. Формування стратегії підвищення ефективності сервісних

операційних процесів підприємства

46

3.2. Проєкт організаційно-економічного механізму реалізації стратегії підвищення ефективності сервісних операційних процесів		
ПП		«ЄВРОТЕКС»
58		
ВИСНОВКИ	I	ПРОПОЗИЦІЇ
70		
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ
75		
ДОДАТКИ		
81		

ВСТУП

В умовах воєнного стану діяльність сервісних підприємств, зокрема тих, що займаються ремонтом і обслуговуванням електричного устаткування, набуває особливої важливості для забезпечення безперебійної роботи промислових та побутових об'єктів. ПП «ЄВРОТЕКС», здійснюючи технічне обслуговування, діагностику, ремонт і модернізацію електрообладнання, виступає критичною ланкою в системі життєзабезпечення підприємств різних галузей. Водночас воєнний стан суттєво ускладнює організацію бізнес-процесів через нестабільність постачання матеріалів, зміну попиту, підвищені ризики та обмежені ресурси. Це зумовлює необхідність удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів, що дозволить підвищити ефективність, адаптивність і стійкість підприємства в кризових умовах. Сучасні виклики вимагають комплексного підходу до управління, що забезпечує не лише оперативність виконання замовлень, а й оптимізацію ресурсів, підвищення якості сервісу та задоволеність клієнтів.

Крім того, під час воєнного стану зростає значення автоматизації, стандартизації та цифровізації бізнес-процесів, що дозволяє мінімізувати людський фактор, скоротити час виконання ремонтних робіт і підвищити прозорість управління. Удосконалення менеджменту бізнес-процесів стає важливим інструментом для адаптації ПП «ЄВРОТЕКС» до змінних умов ринку та збереження конкурентних переваг. Проблема полягає у пошуку оптимальних методів організації та контролю, які забезпечать збалансованість між ресурсними можливостями і якістю послуг. Саме тому тема удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів є актуальною та затребуваною для розвитку підприємства в сучасних реаліях.

Додатково, враховуючи специфіку КВЕД 33.14, що охоплює широкий спектр електротехнічного обладнання, підвищення ефективності сервісних операцій є важливим для мінімізації простоїв клієнтів та забезпечення їх безперебійної роботи. Це особливо критично для підприємств, які працюють у військово-промисловому комплексі, енергетиці та критичній інфраструктурі. Удосконалення системи менеджменту дозволить забезпечити гнучкість, швидкість реагування та якість сервісу навіть у складних умовах. Таким чином, дослідження цієї теми сприятиме підвищенню рівня стійкості та надійності підприємства в часи воєнного стану.

Не менш важливою є і соціальна складова - стабільна робота ПП «ЄВРОТЕКС» створює робочі місця, сприяє збереженню кадрового потенціалу і підтримує економічну безпеку регіону. Ефективна система менеджменту допоможе зменшити втрати через неефективні процеси, підвищити задоволеність працівників і клієнтів, що позитивно впливає на репутацію підприємства. Це робить тему дослідження соціально значущою і важливою для сталого розвитку бізнесу в умовах війни. Водночас існуючі виклики стимулюють впровадження новітніх управлінських практик, що відповідають сучасним тенденціям і потребам ринку [14, 23, 29].

Загалом, удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів ПП «ЄВРОТЕКС» сприятиме підвищенню оперативної ефективності, якості

сервісних послуг та фінансової стабільності підприємства в складних економічних і соціальних умовах воєнного стану. Це, у свою чергу, дасть змогу зберегти й укріпити позиції підприємства на ринку ремонту електрообладнання, що є важливою складовою індустріального розвитку України. Отже, дослідження теми є не лише актуальним, а й стратегічно необхідним для подальшого розвитку ПП «ЄВРОТЕКС».

Метою дослідження є розробка і впровадження удосконаленої системи менеджменту бізнес-процесів сервісного підприємства ПП «ЄВРОТЕКС», що забезпечить підвищення ефективності операційної діяльності, якості послуг і адаптивності підприємства в умовах воєнного стану.

Основні завдання магістерської кваліфікаційної роботи:

- проаналізувати сучасний стан організації бізнес-процесів ПП «ЄВРОТЕКС» та визначити ключові проблеми і виклики;
- вивчити вплив воєнного стану на ефективність сервісних операційних процесів підприємства;
- розробити модель удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів з урахуванням вимог воєнного часу;
- запропонувати механізми впровадження ефективних інструментів управління, що підвищать якість сервісу та оперативність виконання замовлень;
- оцінити очікувані економічні та організаційні результати від впровадження удосконаленої системи менеджменту;
- розробити рекомендації для подальшого розвитку бізнес-процесів підприємства у післявоєнний період.

Предметом дослідження є методи, інструменти та організаційні рішення системи менеджменту бізнес-процесів ПП «ЄВРОТЕКС», спрямовані на підвищення їх ефективності в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси сервісної діяльності приватного підприємства «ЄВРОТЕКС», що пов'язані з ремонтом і технічним обслуговуванням електричного устаткування.

Для досягнення поставленої мети у роботі використовувались комплексні методи дослідження, зокрема: системний аналіз бізнес-процесів, методи SWOT-аналізу для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, методи моделювання і оптимізації процесів, а також експертні опитування і анкетування працівників і клієнтів підприємства. Застосовувались кількісні методи обробки статистичних даних для оцінки фінансової та операційної ефективності.

Інформаційну базу дослідження становили внутрішні документи ПП «ЄВРОТЕКС» (організаційна структура, технологічні регламенти, виробничі та фінансові звіти), офіційні статистичні дані, нормативно-правова документація у сфері ремонту електрообладнання, а також результати опитувань персоналу і клієнтів підприємства.

Практична значущість роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації та удосконалена система менеджменту бізнес-процесів можуть бути впроваджені безпосередньо на ПП «ЄВРОТЕКС» з метою підвищення якості та оперативності сервісних послуг, що дозволить зміцнити позиції підприємства на ринку та підвищити його економічну стійкість. Запропоновані методики можуть бути адаптовані й використані іншими сервісними підприємствами галузі. Результати дослідження можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових розробок у сфері менеджменту сервісних бізнес-процесів в умовах кризових ситуацій.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах ІV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі», яка відбулася 02-03 жовтня 2025 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [61].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

1.1. Менеджмент бізнес-процесів: концепції, підходи та моделі

Менеджмент бізнес-процесів (Business Process Management, BPM) є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств, особливо у сфері сервісу. У науковій літературі цей термін трактується як система організаційного управління, спрямована на ідентифікацію, моделювання, виконання, моніторинг і вдосконалення процесів. Більшість джерел підкреслюють, що BPM є інтегрованим підходом, що поєднує стратегічні, технічні та людські аспекти діяльності. Основна мета BPM - зробити бізнес-процеси підприємства більш контрольованими, адаптивними й ефективними. У літературі наголошується на тому, що BPM дозволяє забезпечити гнучкість організації в умовах динамічного середовища.

Одним з фундаментальних підходів до BPM є процесно-орієнтоване управління, яке розглядає підприємство як систему взаємозалежних процесів. Цей підхід зміщує акцент з функціонального розподілу праці на оптимізацію

ланцюга створення цінності для клієнта. Процеси тут визначаються як сукупність взаємопов'язаних дій, що створюють продукцію або послугу. Теоретичні джерела вказують, що ефективне управління бізнес-процесами неможливе без чіткого опису, стандартизації та аналізу кожного процесу. Це дозволяє зменшити дублювання функцій, скоротити витрати та поліпшити якість обслуговування клієнтів [3, 8, 25].

Іншим важливим підходом є модель безперервного вдосконалення (continuous improvement), яка спирається на цикли PDCA (планування - виконання - перевірка - дія) або DMAIC. Цей підхід популярний у сфері сервісу, де важливо постійно підвищувати рівень задоволеності клієнтів. У літературі зазначається, що безперервне вдосконалення передбачає активне залучення персоналу до аналізу та покращення процесів, що сприяє формуванню культури якості. Автори акцентують, що цей підхід є ефективним у середовищах із частими змінами попиту або нестабільними умовами. Проте головною складністю залишається потреба в постійному контролі та мотивації працівників [23, 54, 61].

Узагальнення літературних джерел свідчить про високу популярність підходу BPMN (Business Process Model and Notation), як інструменту візуалізації бізнес-процесів. BPMN дозволяє створювати стандартизовані схеми процесів, які легко інтерпретуються як ІТ-фахівцями, так і управлінським персоналом. Це спрощує комунікацію між відділами та сприяє кращому розумінню ролей і відповідальностей. У літературі зазначається, що моделювання процесів у BPMN допомагає виявити "вузькі місця", надмірні витрати та неефективні етапи. Однак, ефективність застосування BPMN залежить від глибини аналітики та досвіду персоналу [25, 57, 60].

Ще одним розповсюдженим підходом є управління бізнес-процесами з використанням ERP-систем (Enterprise Resource Planning). ERP-платформи об'єднують ключові функції підприємства (фінанси, логістику, виробництво, сервіс) в єдину інформаційну систему. У теоретичних джерелах підкреслюється, що ERP дозволяє здійснювати інтегрований контроль над

бізнес-процесами в реальному часі. Це забезпечує прозорість, прискорення прийняття рішень та автоматизацію рутинних операцій. Проте деякі дослідники зауважують, що ERP-підходи можуть бути дорогими у впровадженні та складними для малих підприємств.

Літературні джерела також висвітлюють адаптивні підходи до BPM, які враховують динамічність середовища та потреби персоналізації сервісу. Особливо актуальні ці підходи в умовах нестабільності (наприклад, війни або кризи), коли бізнес повинен швидко змінювати свою операційну модель. Адаптивне BPM фокусується на гнучких процесах, які можуть змінюватися залежно від ситуації, без значних затримок і перебудов. У наукових працях підкреслюється значення IT-платформ і low-code/ no-code рішень для швидкої модифікації процесів. Такий підхід сприяє зниженню витрат і швидшому впровадженню змін [22, 29, 40].

У літературі значна увага приділяється ролі управлінських індикаторів (KPI) в оцінюванні ефективності бізнес-процесів. Автори стверджують, що система KPI дозволяє не лише вимірювати результативність, а й виявляти слабкі місця, формувати мотивацію персоналу та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У контексті BPM KPI розглядаються як необхідний інструмент зворотного зв'язку. У дослідженнях наголошується на необхідності їх адаптації до специфіки галузі та конкретного підприємства. Погано налаштовані або надмірно складні KPI можуть дезорієнтувати персонал та знижувати ефективність системи управління [5, 13, 24].

Окрема група джерел присвячена цифровій трансформації бізнес-процесів, яка передбачає впровадження хмарних сервісів, автоматизації, IoT, аналітики великих даних. У дослідженнях зазначається, що цифровізація дозволяє покращити якість сервісу, зменшити витрати часу та підвищити точність операцій. Особливо актуальними ці підходи є для сервісних підприємств, де швидкість реагування на запит клієнта відіграє критичну роль. Проте впровадження цифрових рішень вимагає відповідної підготовки персоналу, технічної бази та інвестицій. Тому автори рекомендують

поступове впровадження цифрових технологій на базі пріоритетних процесів [3, 15, 35, 44].

Також у літературі розглядаються кейс-орієнтовані моделі управління процесами (Case Management), що базуються на гнучкому реагуванні на нестандартні ситуації. Цей підхід є актуальним для сервісних компаній, де процеси не завжди мають чіткий алгоритм і можуть змінюватися під впливом зовнішніх обставин. Case Management дозволяє персоналу самостійно приймати рішення в межах визначених правил. Такий підхід часто поєднується з CRM-системами, які зберігають історію взаємодії з клієнтами. Дослідники підкреслюють перевагу цієї моделі в складних і змінних середовищах, де важлива гнучкість і клієнтоорієнтованість [18, 32, 45].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що менеджмент бізнес-процесів є багатогранною сферою, яка потребує системного підходу. Вибір моделі чи концепції залежить від масштабів підприємства, галузі, рівня цифрової зрілості та зовнішнього середовища. Літературні джерела пропонують широкий спектр інструментів і методик, які можуть бути адаптовані до потреб конкретного сервісного підприємства. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до менеджменту бізнес-процесів [7, 16, 32, 47]

Підхід / Модель	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Процесно-орієнтоване управління	Спрямоване на оптимізацію всього ланцюга створення цінності	Цілісність управління, підвищення ефективності	Складність в перебудові структури
Безперервне вдосконалення (PDCA)	Постійне покращення на основі аналізу та зворотного зв'язку	Гнучкість, залучення персоналу	Потребує системного контролю і культури якості
BPMN	Стандартизоване графічне моделювання бізнес-процесів	Зрозумілість, уніфікація процесів	Не замінює повноцінного аналізу та оптимізації

ERP-системи	Інтеграція бізнес-функцій у єдину цифрову платформу	Автоматизація, контроль у реальному часі	Висока вартість, складність впровадження
Адаптивне BPM	Можливість оперативної зміни процесів під впливом змін	Гнучкість, швидке реагування	Вимагає гнучкої ІТ-інфраструктури
Case Management	Управління нетиповими або гнучкими сценаріями процесів	Висока клієнтоорієнтованість, індивідуальний підхід	Відсутність уніфікованих алгоритмів

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності особливої актуальності набувають адаптивні, цифрові та клієнтоорієнтовані підходи до BPM. Науковий інтерес до цієї теми продовжує зростати, що свідчить про її стратегічну важливість для сучасного управління.

Процесно-орієнтоване управління залишається однією з базових концепцій у менеджменті бізнес-процесів. Воно забезпечує стратегічний підхід до організації діяльності, оскільки дозволяє оцінити ефективність усього ланцюга створення цінності. Цей підхід дає змогу підприємству краще координувати внутрішні функції, усувати дублювання та знижувати витрати. Однак його реалізація часто потребує кардинальної перебудови організаційної структури, що є складним завданням, особливо для підприємств з усталеними управлінськими традиціями. Незважаючи на це, процесно-орієнтований підхід є основою для формування гнучких, масштабованих систем управління. Його доцільно використовувати як фундамент для інших моделей BPM [8, 13, 48].

Підхід безперервного вдосконалення, зокрема через цикл PDCA, вирізняється високою гнучкістю та орієнтованістю на результат. Він дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку та внутрішнього середовища завдяки постійному аналізу процесів. Залучення персоналу до вдосконалення процесів формує культуру відповідальності та ініціативності.

Проте ефективність цього підходу залежить від наявності чіткої системи контролю, дисципліни та зворотного зв'язку. В умовах сервісного бізнесу, де рівень обслуговування критично важливий, цей підхід сприяє покращенню клієнтського досвіду. Він особливо ефективний у поєднанні з інструментами цифрового моніторингу KPI.

BPMN є потужним візуальним інструментом, що полегшує моделювання та комунікацію щодо бізнес-процесів. Його стандартизація дозволяє залучати до роботи як технічних фахівців, так і управлінців без технічної освіти. Це сприяє створенню прозорих та уніфікованих процесів, що легко аналізуються. Проте використання BPMN не замінює глибокого стратегічного аналізу й не вирішує питання оптимізації «вузьких місць». Його застосування є ефективним як підтримка до основного управлінського підходу, а не як самостійна стратегія. В сервісних компаніях BPMN може бути корисним для візуалізації операцій, зокрема ремонту, діагностики та клієнтського супроводу [21, 36, 55].

Сучасні підходи, такі як ERP, адаптивне BPM та Case Management, демонструють орієнтацію на цифровізацію, персоналізацію та гнучкість. ERP-системи дозволяють інтегрувати ключові функції підприємства в єдиний інформаційний простір, але є фінансово затратними та вимагають серйозної підготовки. Адаптивне BPM забезпечує можливість швидко змінювати процеси у відповідь на зовнішні виклики, що є критично важливим під час криз, зокрема воєнного стану. Case Management надає змогу працювати з нетиповими клієнтськими сценаріями, що підвищує рівень обслуговування, однак може створювати складності з контролем якості. Кожен із цих підходів має свої переваги та доцільний у конкретних умовах функціонування підприємства.

1.2. Особливості управління бізнес-процесами в умовах економічної кризи

Економічна криза створює для підприємств значні виклики, які вимагають гнучкості та адаптивності в управлінні бізнес-процесами. У наукових працях підкреслюється, що саме кризові умови висувують на перший план необхідність оптимізації витрат, підвищення ефективності операцій і збереження клієнтської бази. У таких ситуаціях підприємства змушені швидко переглядати структуру своїх процесів, шукати резерви для зменшення витрат і одночасно підтримувати якість продукції чи послуг. Значна увага приділяється інтеграції стратегічного і операційного управління, оскільки лише комплексний підхід забезпечує стійкість у кризовому середовищі. Традиційні методи управління часто не справляються з новими викликами, тому акцент робиться на інноваційних та антикризових практиках. В управлінні бізнес-процесами важливо забезпечити швидку реакцію на зовнішні зміни та внутрішню перестановку ресурсів.

Одним із ключових напрямів в умовах економічної кризи є застосування методів безперервного вдосконалення (Continuous Improvement). У наукових джерелах зазначається, що бізнес-процеси повинні постійно піддаватися аналізу та оптимізації для забезпечення максимальної продуктивності при мінімальних витратах. Цей підхід передбачає залучення працівників на всіх рівнях для генерації ідей щодо покращення, що підвищує їх мотивацію та залученість. Також велика увага приділяється системі контролю якості та вимірюванню ключових показників ефективності. Безперервне вдосконалення допомагає не тільки підтримувати конкурентоспроможність, але й створює гнучку систему, здатну швидко реагувати на виклики кризи. Однак, без системної підтримки і культури якості такі ініціативи можуть залишитися неефективними [6, 25, 37, 49].

Криза часто змушує підприємства впроваджувати цифрові технології для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. У літературі акцентується на тому, що цифрова трансформація дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, знизити операційні витрати та забезпечити більшу прозорість діяльності. Водночас впровадження цифрових рішень дає змогу реалізувати

більш гнучкі моделі управління, які легко адаптуються до змін у ринковому середовищі. Дослідження показують, що компанії, які активно застосовують ERP-системи, CRM та інші цифрові інструменти, мають більшу шансу вийти з кризи з мінімальними втратами. Втім, цифрова трансформація потребує значних інвестицій і культурних змін в організації, що може бути складним для багатьох підприємств у кризовий період. Тому важливо планувати такі впровадження з урахуванням реальних можливостей і ризиків.

Особливу роль у кризовому управлінні відіграє перегляд бізнес-моделі та переорієнтація бізнес-процесів. Підприємства змушені шукати нові джерела доходу, оптимізувати портфелі послуг і товарів, а іноді навіть змінювати основні напрямки діяльності. У літературі підкреслюється, що гнучкість у бізнес-моделі є одним із найважливіших чинників виживання в кризові часи. Такий підхід часто супроводжується зміною ланцюгів постачання, переглядом каналів збуту та активним впровадженням інновацій. Ефективне управління бізнес-процесами повинно враховувати ці зміни і забезпечувати швидку адаптацію. Недостатня адаптивність призводить до втрати конкуренто-спроможності та ринкових позицій [10, 27, 50].

В умовах економічної кризи особливе значення набуває управління ризиками в бізнес-процесах. Література акцентує увагу на необхідності системного підходу до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, які можуть впливати на операційну діяльність. Впровадження систем моніторингу та контролю дозволяє своєчасно реагувати на відхилення та запобігати кризовим ситуаціям. У процесному управлінні це означає необхідність наявності чітких процедур та інструментів для швидкого прийняття рішень. Також велике значення має навчання персоналу і формування культури ризик-орієнтованого мислення. Управління ризиками дозволяє забезпечити стабільність і мінімізувати негативний вплив кризи.

Управління персоналом в умовах економічної кризи має свої особливості, що також відображається в BPM. Зазначається, що криза викликає стрес, невпевненість та демотивацію серед працівників, що

негативно впливає на продуктивність. Тому процеси, пов'язані з комунікацією, мотивацією та розвитком персоналу, мають бути адаптовані до кризових умов. Важливими є гнучкі графіки роботи, системи підтримки, а також програми навчання для підвищення кваліфікації. Ефективне управління цими процесами сприяє збереженню кадрів і покращенню загальної продуктивності. У BPM слід передбачати механізми оцінки настроїв та потреб співробітників у реальному часі [11, 19, 38].

Аналітичні інструменти в управлінні бізнес-процесами набувають особливої ваги під час кризи. Вони допомагають відстежувати ключові показники ефективності, виявляти вузькі місця та прогнозувати можливі сценарії розвитку. Література підкреслює, що бізнес-аналітика дозволяє приймати обґрунтовані рішення, базуючись на фактичних даних, а не інтуїції. У кризових умовах це особливо важливо, оскільки помилки у плануванні можуть призводити до значних втрат. Аналітичні системи допомагають оптимізувати ресурси, адаптувати процеси і контролювати ризики. Тому інтеграція аналітичних модулів у BPM є критичною для ефективного управління в кризовий період.

Під час економічної кризи бізнес-процеси повинні бути спроектовані з урахуванням можливих зовнішніх та внутрішніх змін. У літературі наголошується, що для підвищення стійкості підприємства використовують підходи до гнучкого процесного управління, які дозволяють швидко коригувати діяльність. Це досягається завдяки модульній структурі процесів, що дає змогу впроваджувати зміни без порушення загальної цілісності системи. Гнучкість у процесах підтримується також за рахунок використання цифрових платформ і автоматизації. Відповідний підхід дозволяє не лише зберегти стабільність, але і швидко реагувати на нові можливості. Відсутність такої гнучкості часто призводить до втрати ринкових позицій [12, 27, 43, 59].

Особливу увагу приділяють питанням оптимізації витрат у бізнес-процесах в умовах кризи. Вивчаються різні методи скорочення непотрібних

операцій, підвищення продуктивності та ефективного використання ресурсів. Література вказує, що саме через раціоналізацію бізнес-процесів підприємства можуть знизити загальні витрати без втрати якості продукції чи послуг. Важливим є баланс між економією і підтримкою конкурентних переваг. Для цього застосовуються технології Lean, Six Sigma та інші методи управління якістю. Оптимізація витрат має бути системною та враховувати довгострокові наслідки.

Загалом, у наукових джерелах підкреслюється, що ефективне управління бізнес-процесами в умовах економічної кризи вимагає комплексного підходу. Він поєднує стратегію адаптації, цифрову трансформацію, ризик-менеджмент, мотивацію персоналу та аналітику. Такий підхід дозволяє знизити негативний вплив кризи, зберегти конкурентоспроможність і закласти основу для подальшого розвитку. Водночас кожен із цих елементів має бути гнучким і оперативним, адже криза вносить постійні зміни у зовнішнє середовище (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до управління бізнес-процесами в умовах економічної кризи [18, 36]

Підхід / Метод	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Безперервне вдосконалення	Постійний аналіз і покращення процесів	Підвищення продуктивності, залучення персоналу	Потребує культури якості та системного контролю
Цифрова трансформація	Автоматизація, цифрові платформи	Оптимізація, гнучкість, швидкість прийняття рішень	Високі інвестиції, складність впровадження
Антикризове планування	Підготовка сценаріїв, управління	Зменшення наслідків криз, підвищення	Потребує значних ресурсів і часу

	ризиками	стійкості	
Гнучке BPM	Модульність, оперативна зміна процесів	Швидка адаптація до змін, підтримка стабільності	Потребує складної ІТ-інфраструктури
Оптимізація витрат	Скорочення непотрібних операцій, раціональне використання ресурсів	Зниження витрат без втрати якості	Можливий ризик зниження мотивації персоналу
Управління персоналом	Гнучкість, мотивація, підтримка	Збереження кадрів, підвищення продуктивності	Вимагає постійної уваги та інвестицій у розвиток

Перший підхід, безперервне вдосконалення, є одним із найбільш ефективних методів управління бізнес-процесами в кризових умовах. Його основною перевагою є постійний аналіз і покращення процесів, що сприяє підвищенню продуктивності та залученню персоналу до змін. Однак для успішного впровадження такого підходу потрібна сильна культура якості і системний контроль, що може стати викликом для підприємств, які не мають відповідної внутрішньої організації. У кризовий період це вимагає додаткових зусиль і ресурсів, але дає змогу досягти довгострокових позитивних результатів. Постійна оптимізація процесів допомагає підприємствам адаптуватися до швидкоплинних змін на ринку та знижувати витрати.

Цифрова трансформація як підхід базується на автоматизації та впровадженні цифрових платформ, що значно підвищує гнучкість бізнес-процесів і швидкість прийняття управлінських рішень. Цей метод дозволяє компаніям оперативно реагувати на виклики кризи, забезпечуючи прозорість і контроль діяльності в реальному часі. Проте висока вартість впровадження

та складність інтеграції нових технологій можуть бути суттєвими бар'єрами, особливо для середніх і малих підприємств. Крім того, цифрова трансформація потребує зміни корпоративної культури та підвищення кваліфікації персоналу, що теж забирає час і ресурси. Незважаючи на це, інвестиції у цифрові технології виправдані їхньою здатністю забезпечити стабільність та розвиток бізнесу.

Антикризове планування є надзвичайно важливим інструментом у системі управління бізнес-процесами під час економічної нестабільності. Цей підхід передбачає підготовку різних сценаріїв розвитку подій і систематичне управління ризиками, що дозволяє мінімізувати наслідки криз і підвищити стійкість підприємства. Основною перевагою є можливість заздалегідь передбачати проблеми і оперативно впроваджувати коригувальні заходи. Проте такий метод потребує значних ресурсів і часу для ретельної підготовки, а також високої компетентності керівників. Без належної підтримки і кваліфікації ефективність антикризового планування може бути суттєво знижена.

Бізнес-процес - це сукупність взаємопов'язаних задач і заходів, спрямованих на досягнення певної мети або результату в рамках організації. Бізнес-процеси можуть включати як виробничі, так і адміністративні функції і є основою ефективного функціонування підприємства. Правильне управління та оптимізація процесів дозволяє значно покращити продуктивність, якість, гнучкість, прозорість та керованість підприємства. Використання сучасних методів та інструментів аналізу та автоматизації допомагає досягати високих результатів і забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Гнучке управління бізнес-процесами (BPM) забезпечує модульність і оперативну зміну процесів, що є надзвичайно актуальним у кризових умовах. Цей підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища і підтримувати стабільність операцій. Його перевагою є можливість швидкого реагування на нові виклики та збереження конкурентоспроможності. Водночас, гнучкість BPM

вимагає наявності складної ІТ-інфраструктури і високого рівня технологічної готовності підприємства. Без необхідних ресурсів та технічної підтримки впровадження гнучких процесів може бути ускладненим і неефективним. Тому цей підхід найкраще підходить для підприємств із сучасними ІТ-системами та стратегічним баченням розвитку [15, 23, 47, 60].

Інструменти підвищення ефективності менеджменту бізнес-процесів на сервісному підприємстві наведені у додатку А.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Спеціалізація та особливості організації менеджменту обслуговуючих бізнес-процесів

Приватне підприємство «ЄВРОТЕКС» зареєстроване в Єдиному державному реєстрі підприємств та організацій України під кодом 30242436. Свою діяльність компанія розпочала у 1998 році. Місце реєстрації - місто Дніпро. Юридична адреса: 49046, Україна, м. Дніпро, вулиця Вітряна, будинок 81. Приватне підприємство «ЄВРОТЕКС» спеціалізується на ремонті і технічному обслуговуванні електричного устаткування (КВЕД 33.14).

Приватне підприємство «ЄВРОТЕКС» здійснює господарську діяльність за КВЕД 33.14 - «Ремонт електричного устаткування». Цей вид діяльності охоплює технічне обслуговування, діагностику, ремонт і

модернізацію електрообладнання, зокрема електродвигунів, трансформаторів, промислових електрощитів, розподільчих пристроїв та іншого обладнання, що використовується на підприємствах і в побуті.

Підприємство може виконувати відновлення працездатності електротехнічного обладнання шляхом заміни або ремонту окремих вузлів і компонентів, з урахуванням технічних характеристик та вимог безпеки. Послуги можуть надаватися як юридичним особам, так і фізичним особам, у тому числі на комерційній основі. До цього КВЕДу також належать послуги з технічного обслуговування і перевірки справності електросистем, щитів керування та іншого пов'язаного устаткування.

Водночас КВЕД 33.14 не охоплює монтаж нового обладнання чи його виробництво - для цього передбачено інші класифікації. Таким чином, діяльність ПП «ЄВРОТЕКС» спрямована виключно на забезпечення надійної роботи вже встановленого електроустаткування, подовження його терміну служби та зменшення ризиків аварій чи простоїв у роботі електросистем.

Управління процесами здійснюється за допомогою внутрішньої документації, технічних регламентів та системи управління заявками. Основні етапи сервісного обслуговування наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Етапи сервісного обслуговування на ПП «ЄВРОТЕКС»

Етап процесу	Зміст операцій	Відповідальні особи
Приєм замовлення	Збір даних, оформлення заявки, консультація	Менеджер із замовлень
Діагностика	Первинна перевірка обладнання, оцінка стану	Інженер-електрик
Формування кошторису	Визначення обсягу та вартості робіт	Інженер, бухгалтер
Узгодження з клієнтом	Погодження умов, підписання договору	Менеджер
Ремонтні роботи	Виконання ремонту, заміна	Сервісний інженер,

	або відновлення	технік
Тестування	Перевірка працездатності обладнання	Відділ технічного контролю
Здача замовлення	Повідомлення клієнта, видача обладнання	Менеджер, склад
Постгарантійний супровід	Консультації, дообслуговування за потребою	Служба підтримки клієнтів

Етапи сервісного обслуговування на ПП «ЄВРОТЕКС» мають чітку послідовність, що дозволяє забезпечити організований і контрольований процес виконання робіт. Починаючи з прийому замовлення, підприємство дотримується логіки обслуговування, яка охоплює як технічні, так і адміністративні складові. Особлива увага приділяється первинному контакту з клієнтом, оскільки саме на цьому етапі формується перше враження про сервіс. Чітке оформлення заявки та професійна консультація менеджера сприяють точному розумінню потреб клієнта. У подальшому діагностика обладнання дозволяє визначити реальний технічний стан і скласти обґрунтований кошторис. Така структура сприяє прозорості та передбачуваності співпраці для обох сторін.

На етапі формування кошторису та узгодження умов з клієнтом важливою є взаємодія між технічними та адміністративними працівниками. Інженери надають технічну інформацію, а бухгалтери - розраховують вартість робіт, що дозволяє досягти точності в оцінках. Після погодження умов підписується договір, що юридично закріплює зобов'язання сторін. Наступний етап - виконання ремонтних робіт - є найбільш ресурсозатратним, оскільки вимагає залучення кваліфікованого персоналу та технічних ресурсів. Важливим компонентом після ремонту є тестування, яке дозволяє переконатися в працездатності обладнання. Контроль якості на цьому етапі мінімізує ризик повернень і підвищує рівень довіри клієнтів до сервісу.

Завершальні етапи - здача замовлення та постгарантійний супровід - формують завершене сервісне враження та забезпечують клієнто-орієнтованість обслуговування. Після успішного тестування обладнання повідомляється клієнту, і відбувається фізична передача техніки. Менеджери та працівники складу контролюють оформлення всіх документів і дотримання термінів видачі. Після виконання основної послуги підприємство не припиняє контакт із замовником, надаючи консультації та технічну підтримку в межах постгарантійного обслуговування. Такий підхід сприяє формуванню лояльності клієнтів та підвищує ймовірність повторних звернень. Загалом, чітка організація етапів сервісного процесу дозволяє ПП «ЄВРОТЕКС» підтримувати високу якість послуг і конкурентоспроможність на ринку.

Операційні процеси ПП «ЄВРОТЕКС» мають сервісно-орієнтований характер і включають як фронт-офісні (взаємодія з клієнтом), так і бек-офісні процеси (виконання ремонтних робіт, логістика, контроль якості тощо) – (табл. 2.2 та 2.3).

Менеджмент операційних процесів є ключовим для ефективної роботи будь-якої організації, оскільки забезпечує скоординовану взаємодію між фронт-офісними та бек-офісними підрозділами. Фронт-офісні процеси, що включають безпосередній контакт з клієнтами, формують позитивне враження та впливають на рівень задоволеності клієнтів. Водночас, бек-офісні процеси, такі як ремонтні роботи, логістика та контроль якості, гарантують своєчасне і якісне виконання послуг або виробництва товарів. Ефективне управління цими процесами дозволяє оптимізувати ресурси, зменшити витрати та підвищити загальну продуктивність компанії. Таким чином, комплексний менеджмент операційних процесів є фундаментом для стабільного розвитку та конкурентоспроможності бізнесу.

Таблиця 2.2

Фронт-офісні бізнес-процеси ПП «ЄВРОТЕКС» (взаємодія з клієнтом)

Назва процесу	Опис процесу
---------------	--------------

Прийом замовлення	Прийняття заявки, консультація, реєстрація звернення
Комерційна пропозиція	Формування кошторису, розрахунок вартості, підготовка договору
Узгодження умов	Обговорення термінів, обсягу робіт, підписання договору
Зворотний зв'язок	Інформування клієнта про етапи виконання, уточнення деталей
Здача замовлення	Передача обладнання після ремонту, підписання акту, розрахунок
Постгарантійний супровід	Консультації, повторні звернення, післясервісне обслуговування

Фронт-офісні бізнес-процеси ПП «ЄВРОТЕКС» є ключовим елементом взаємодії з клієнтами, оскільки саме вони формують загальне враження про рівень сервісу компанії. Процес починається з прийому замовлення, який включає не лише фіксацію звернення, а й надання первинної консультації. Це дозволяє клієнту з перших хвилин відчувати професійний підхід і отримати чітке розуміння подальших дій. Формування комерційної пропозиції є наступним важливим етапом, адже від точності кошторису та прозорості договору залежить довіра клієнта до компанії. Саме на цьому етапі формується очікуваний рівень якості та обсягу послуг. Уміння грамотно презентувати послугу та погодити всі умови є критичним для укладання успішної угоди.

Подальша робота з клієнтом включає етапи зворотного зв'язку, які є свідченням відкритості та готовності до комунікації з боку підприємства. Інформування клієнта про перебіг виконання робіт сприяє зменшенню тривожності та підвищує довіру. Менеджери повинні оперативно реагувати на запити, уточнення та зміну умов, що дозволяє уникнути непорозумінь. Здача замовлення - це завершальний етап взаємодії в межах основного

договору, і він повинен бути організований максимально чітко та професійно. Передача обладнання, оформлення акту та остаточний розрахунок - це важливі моменти, які впливають на задоволеність клієнта. Помилки або затримки на цьому етапі можуть знецінити попередні зусилля сервісної команди.

Важливо, що ПП «ЄВРОТЕКС» не обмежується лише виконанням замовлення, а продовжує підтримувати клієнта в рамках постгарантійного супроводу. Це дозволяє зберігати довгострокові відносини та формувати лояльність замовників. Клієнти отримують можливість звернутися повторно за консультаціями або додатковими послугами, що свідчить про гнучкість сервісної моделі. Такий підхід також створює можливості для розширення клієнтської бази за рахунок рекомендацій. Постгарантійна підтримка - це конкурентна перевага, яка зміцнює репутацію підприємства на ринку. Усі фронт-офісні процеси мають бути інтегровані в єдину систему управління клієнтським досвідом, що дозволить підтримувати стабільно високий рівень обслуговування.

Таблиця 2.3

Бек-офісні бізнес-процеси ПП «ЄВРОТЕКС» (внутрішні технічні та логістичні операції)

Назва процесу	Опис процесу
Діагностика обладнання	Визначення технічного стану, виявлення дефектів
Ремонтні роботи	Ремонт, відновлення, перемотка, заміна деталей
Закупівля запчастин	Пошук і придбання необхідних комплектуючих
Контроль якості	Перевірка виконаних робіт, тестування перед видачею
Складування та логістика	Зберігання техніки, облік, доставка/забір обладнання

Бек-офісні бізнес-процеси ПП «ЄВРОТЕКС» відіграють важливу роль у забезпеченні безперебійної та якісної роботи компанії. Діагностика обладнання дозволяє своєчасно виявляти дефекти, що сприяє запобіганню серйознішим поломкам і зниженню простоїв. Ремонтні роботи, які включають відновлення, перемотку та заміну деталей, забезпечують продовження терміну служби техніки та підвищують надійність послуг. Закупівля запчастин є критичною для швидкого виконання ремонтів і зменшення часу очікування клієнтів. Завдяки контролю якості, всі виконані роботи проходять ретельне тестування, що гарантує відповідність стандартам і зменшує ризик повернень чи рекламацій. Таким чином, кожен із цих процесів є невід'ємною частиною ефективного функціонування компанії.

Процес складування та логістики в ПП «ЄВРОТЕКС» забезпечує правильне зберігання обладнання та комплектуючих, а також своєчасну доставку техніки до клієнтів або в ремонтні підрозділи. Ведення точного обліку на складах дозволяє контролювати наявність запчастин і планувати закупівлі, що знижує ризик виникнення дефіциту. Логістика, у свою чергу, відповідає за оптимізацію маршрутів доставки, що сприяє зменшенню витрат і підвищенню швидкості обслуговування. Документообіг, як підтримуючий процес, забезпечує фіксацію всіх операцій, що полегшує контроль і звітність. Вчасне оформлення актів, накладних та технічних звітів створює прозорість діяльності та підвищує рівень довіри між підрозділами компанії. У цілому, ці процеси формують міцний внутрішній фундамент для якісного обслуговування клієнтів.

Інтеграція бек-офісних процесів у загальну систему управління ПП «ЄВРОТЕКС» є ключовою для досягнення високих стандартів якості та ефективності. Кожен із процесів доповнює інший, створюючи ланцюг, що забезпечує безперервний потік операцій від діагностики до видачі готового обладнання. Використання системного підходу дозволяє мінімізувати

помилки, скоротити час виконання замовлень і підвищити задоволеність клієнтів. Оптимізація внутрішніх технічних та логістичних операцій сприяє зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Важливим аспектом є постійний контроль якості, який забезпечує стабільність результатів і формує позитивну репутацію компанії. Таким чином, бек-офісні процеси є фундаментальним елементом успішної діяльності ПП «ЄВРОТЕКС».

Завантаженість сервісного центру ПП «ЄВРОТЕКС» безпосередньо впливає на швидкість обслуговування клієнтів і ефективність виконання ремонтних робіт. Оптимальна завантаженість дозволяє раціонально розподіляти ресурси, уникати простоїв та перевантажень персоналу. Це сприяє підвищенню якості послуг і задоволеності клієнтів, а також забезпечує стабільний прибуток компанії.

З метою аналізу ефективності операційної діяльності, наведено інформацію про навантаження сервісного підприємства протягом одного місяця (таблиця 2.4). Модель відображає типові показники для підприємства за середньобагаторічними даними.

Таблиця 2.4

Завантаженість сервісного центру ПП «ЄВРОТЕКС» за середньобагаторічними даними

Тиждень місяця	Кількість замовлень	Середня тривалість ремонту, днів	Рівень виконання в строк, %	Кількість повторних звернень
1	25	2,3	96	1
2	28	2,5	92	2
3	22	2,0	98	0
4	30	2,8	90	3

Аналіз завантаженості сервісного центру ПП «ЄВРОТЕКС» за середньобагаторічними даними свідчить про певну нерівномірність розподілу замовлень протягом місяця. Найбільше навантаження спостерігається на четвертому тижні, коли кількість замовлень сягає 30, а найменше - на третьому тижні з показником 22 замовлення. Така динаміка може бути пов'язана з сезонними коливаннями попиту або специфікою графіка роботи клієнтів. Збільшення кількості замовлень наприкінці місяця потребує додаткових управлінських рішень для уникнення перевантаження персоналу. Рациональне планування навантаження дозволить забезпечити стабільну якість обслуговування. Важливо враховувати ці тенденції під час формування графіків роботи та розподілу ресурсів.

Середня тривалість ремонту також демонструє варіативність залежно від тижня місяця. Найкоротший час ремонту зафіксовано на третьому тижні - 2,0 дні, що збігається з найменшим обсягом замовлень. Натомість на четвертому тижні тривалість зростає до 2,8 днів, що вказує на вплив перевантаження на ефективність роботи. Це свідчить про необхідність балансування кількості замовлень із технічними можливостями сервісного центру. Уповільнення процесів у періоди пікового навантаження може негативно вплинути на загальну продуктивність і задоволеність клієнтів. Відповідно, оптимізація ресурсів і впровадження гнучких підходів до управління навантаженням є доцільними заходами для підвищення ефективності.

Рівень виконання замовлень у строк залишається досить високим, однак демонструє тенденцію до зниження при зростанні навантаження. Найкращий показник - 98% - спостерігається на третьому тижні, що відповідає найнижчому рівню завантаженості. Натомість на четвертому тижні рівень вчасного виконання падає до 90%, що є найнижчим показником серед усього місяця. Така ситуація вказує на пряму залежність між обсягом замовлень і здатністю сервісного центру дотримуватись термінів. Високий рівень пунктуальності є важливою складовою репутації компанії, тому варто

розглянути можливість тимчасового збільшення персоналу або перенаправлення частини замовлень у періоди пікового навантаження. Це дозволить уникнути зниження рівня обслуговування клієнтів і підтримувати високу якість роботи.

Кількість повторних звернень також демонструє залежність від рівня завантаженості. Найменша кількість повторних звернень зафіксована на третьому тижні - 0 випадків, що підтверджує високий рівень якості послуг при помірному навантаженні. У той час як на четвертому тижні, коли сервісний центр обробляє найбільшу кількість замовлень, повторні звернення зростають до 3. Це може свідчити про поспішне або менш ретельне виконання ремонтів у періоди перевантаження. Повторні звернення не лише знижують ефективність роботи, а й можуть впливати на довіру клієнтів. Для покращення ситуації варто запровадити додатковий контроль якості саме в періоди підвищеної завантаженості. Таким чином, дотримання стабільного навантаження є ключовим чинником для забезпечення бездоганного сервісу.

У ПП «ЄВРОТЕКС» організація сервісних бізнес-процесів базується на чіткій послідовності дій, злагодженій роботі персоналу та контролі якості на кожному етапі. Особливість сервісних процесів полягає у високій індивідуалізації замовлень, швидкому реагуванні на запити клієнтів та тісній взаємодії між технічним і адміністративним персоналом. Ефективне управління сервісними процесами дозволяє підприємству підтримувати високу репутацію та стабільний рівень клієнтської довіри (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Особливості управління сервісними бізнес-процесами у ПП «ЄВРОТЕКС»

Етап процесу	Управлінські особливості	Ціль управління
Прийом замовлення	Використання CRM-системи для реєстрації звернень, автоматизований облік заявок	Зниження часу обробки звернень, уникнення дублювань
Діагностика	Регламентований алгоритм перевірки, стандартизовані форми оцінки стану	Підвищення точності діагностики, мінімізація людського фактора

Формування кошторису	Узгодження між технічним та фінансовим підрозділами, прозора система розрахунків	Обґрунтованість вартості для клієнта, уникнення конфліктів
Узгодження з клієнтом	Використання шаблонів договорів, електронний документообіг	Прискорення процесу погодження, юридична захищеність
Ремонтні роботи	Планування навантаження майстрів, контроль термінів виконання, система пріоритетів	Своєчасне виконання, оптимізація ресурсів
Тестування	Впроваджена процедура технічного контролю, використання чек-листів	Забезпечення якості, мінімізація повторних звернень
Здача замовлення	Контроль видачі через систему обліку, зворотний зв'язок із клієнтом	Завершення циклу обслуговування, підвищення лояльності клієнтів
Постгарантійний супровід	База історії обслуговування клієнтів, проактивні консультації, підтримка через кол-центр	Розвиток довгострокових відносин, повторні продажі, репутація компанії

Аналіз особливостей управління сервісними бізнес-процесами у ПП «СВРОТЕКС» свідчить про високий рівень організації кожного етапу обслуговування клієнтів. Уже на етапі прийому замовлення застосовується CRM-система, що дозволяє зменшити час обробки звернень і уникнути дублювань. Це свідчить про прагнення компанії до цифровізації та підвищення ефективності управління. Наступний етап - діагностика - проходить за чітко регламентованим алгоритмом, що знижує ймовірність помилок і суб'єктивних оцінок. Таке системне управління дозволяє підвищити довіру клієнтів до технічних рішень компанії. У цілому, перші етапи процесу побудовані з урахуванням сучасних стандартів сервісу та управління.

Етапи формування кошторису та узгодження з клієнтом також мають чітко визначені управлінські механізми. Прозорість у розрахунках вартості робіт і погодження умов за допомогою електронного документообігу

дозволяють значно зменшити час на бюрократичні процедури. Це не лише пришвидшує процес, а й підвищує рівень юридичної захищеності як для клієнта, так і для компанії. Такий підхід демонструє професійне ставлення до сервісу та мінімізує ризик непорозумінь. Впровадження шаблонів договорів спрощує процес укладання угод, особливо в умовах великої кількості замовлень. У результаті компанія зберігає стабільність і контрольованість процесів навіть при зростанні навантаження.

Управління етапами ремонтних робіт і тестування демонструє чітке фокусування на якості та раціональному використанні ресурсів. Планування навантаження майстрів і контроль термінів дозволяють уникнути перевантажень і затримок у виконанні робіт. Водночас система пріоритетів допомагає оперативно реагувати на термінові запити клієнтів. Особливої уваги заслуговує етап тестування, де впроваджено чек-листи та процедури технічного контролю. Це гарантує, що обладнання повертається клієнту в повністю справному стані, що зменшує кількість повторних звернень. Такий підхід сприяє формуванню довіри до компанії як до надійного сервісного партнера.

Завершальні етапи - здача замовлення та постгарантійний супровід - спрямовані на підтримку довгострокових відносин із клієнтами. Контроль видачі обладнання та зворотний зв'язок дозволяють компанії не лише завершити обслуговування, а й отримати цінну інформацію для подальшого вдосконалення. Наявність історії обслуговування клієнта в базі даних полегшує подальшу взаємодію та дозволяє оперативно реагувати на потреби. Постгарантійна підтримка через кол-центр є важливим інструментом підвищення лояльності та стимулювання повторних звернень. Такий підхід свідчить про орієнтацію компанії не лише на короткостроковий прибуток, а й на формування позитивної репутації. У результаті ПП «ЄВРОТЕКС» демонструє комплексний, системний і клієнтоорієнтований підхід до управління сервісними бізнес-процесами.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що управління сервісними бізнес-процесами у ПП «ЄВРОТЕКС» є добре структурованим, системним і спрямованим на досягнення високої якості обслуговування клієнтів. Кожен етап процесу супроводжується чіткими управлінськими рішеннями, які враховують сучасні технології, стандарти якості та потреби споживачів. Застосування автоматизованих систем, регламентів і контрольних механізмів дозволяє забезпечити стабільність, оперативність і прозорість виконання робіт. Водночас, увага до післяремонтного супроводу формує довгострокові відносини з клієнтами та зміцнює репутацію компанії. Такий підхід свідчить про високу управлінську зрілість підприємства. Отже, ПП «ЄВРОТЕКС» є прикладом ефективної організації сервісної діяльності в умовах сучасного ринку.

2.2. Економічний потенціал та рівень ефективності управління сервісними процесами ПП «ЄВРОТЕКС»

Оцінювання динаміки економічного потенціалу та рівня ефективності управління сервісними процесами ПП «ЄВРОТЕКС» є надзвичайно важливим для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Таке оцінювання дозволяє своєчасно виявляти сильні й слабкі сторони в діяльності, аналізувати зміни у використанні ресурсів, прибутковості та продуктивності. Завдяки цьому керівництво може приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення якості обслуговування та задоволення клієнтів. Постійний моніторинг ефективності також сприяє адаптації до змін ринкового середовища, впровадженню інновацій і зміцненню конкурентних позицій. Крім того, динамічний аналіз допомагає визначати перспективні напрями розвитку та формувати стратегію зростання. Таким чином, систематичне оцінювання є ключовим елементом ефективного управління та довгострокового успіху ПП «ЄВРОТЕКС».

Ретроспективний аналіз економічних індикаторів ефективності сервісної діяльності ПП «ЄВРОТЕКС» у період до воєнного стану дозволяє виявити базові тенденції розвитку підприємства, оцінити стабільність бізнес-процесів та рівень фінансової стійкості. Такий аналіз дає змогу зрозуміти, які фактори сприяли зростанню продуктивності та прибутковості, а також визначити внутрішні резерви для подальшого розвитку. Вивчення даних до воєнного стану створює фундамент для порівняння та оцінки змін, що сталися у складних зовнішніх умовах. Це особливо важливо для формування стратегій адаптації та реорганізації сервісних процесів, що допомагають підприємству зберегти конкурентоспроможність.

Період воєнного стану став серйозним викликом для ПП «ЄВРОТЕКС», і ретроспективний аналіз показників ефективності в цей час допомагає оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії. Завдяки такому аналізу можна виявити, які напрямки роботи постраждали найбільше, а які змогли зберегти або навіть покращити свої результати. Це сприяє прийняттю оперативних рішень щодо оптимізації ресурсів, перегляду бізнес-моделей і пошуку нових можливостей у кризових умовах. Окрім того, ретроспективний підхід допомагає побудувати прогнози розвитку після завершення воєнного стану, що є ключовим для відновлення та подальшого зростання підприємства. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ретроспективний аналіз економічних індикаторів ефективності сервісної діяльності ПП «ЄВРОТЕКС» у період до та під час воєнного стану

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяги доходів від сервісної діяльності, тис. грн.	4900,8	7714,4	4962,8	11484,4	17118,5

Сукупні витрати-усього, тис. грн.	4550,3	7187,1	4623,8	10700,5	15839,5
Обсяг чистого прибутку-усього, тис. грн.	350,5	527,3	339,0	783,9	1279,0
Балансові активи станом (на кінець року), тис грн.	2154,9	5269,3	4424,2	7612,9	10597,6
Балансові зобов'язання станом (на кінець року), тис грн.	713,8	3185,2	2001,1	4405,9	2611,9
Рентабельність сервісної діяльності, %	7,15	6,83	6,83	6,82	7,47

Обсяги доходів від сервісної діяльності ПП «ЄВРОТЕКС» демонструють суттєві коливання в аналізованому періоді. У 2020-2021 роках, тобто до початку воєнного стану, спостерігається зростання доходів від 4900,8 до 7714,4 тис. грн, що свідчить про позитивну динаміку розвитку компанії. Проте в 2022 році, вже під час воєнного стану, обсяги доходів різко знизилися до 4962,8 тис. грн, що відображає вплив зовнішніх негативних факторів. Водночас у 2023 та 2024 роках відбувається значне зростання доходів, до 11484,4 та 17118,5 тис. грн відповідно, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов та відновлення активності. Це підтверджує стійкість бізнес-моделі та здатність підприємства швидко реагувати на виклики. Зростання доходів у воєнний період також може бути пов'язане з розширенням спектру послуг або збільшенням попиту в нових нішах (рис. 2.1).

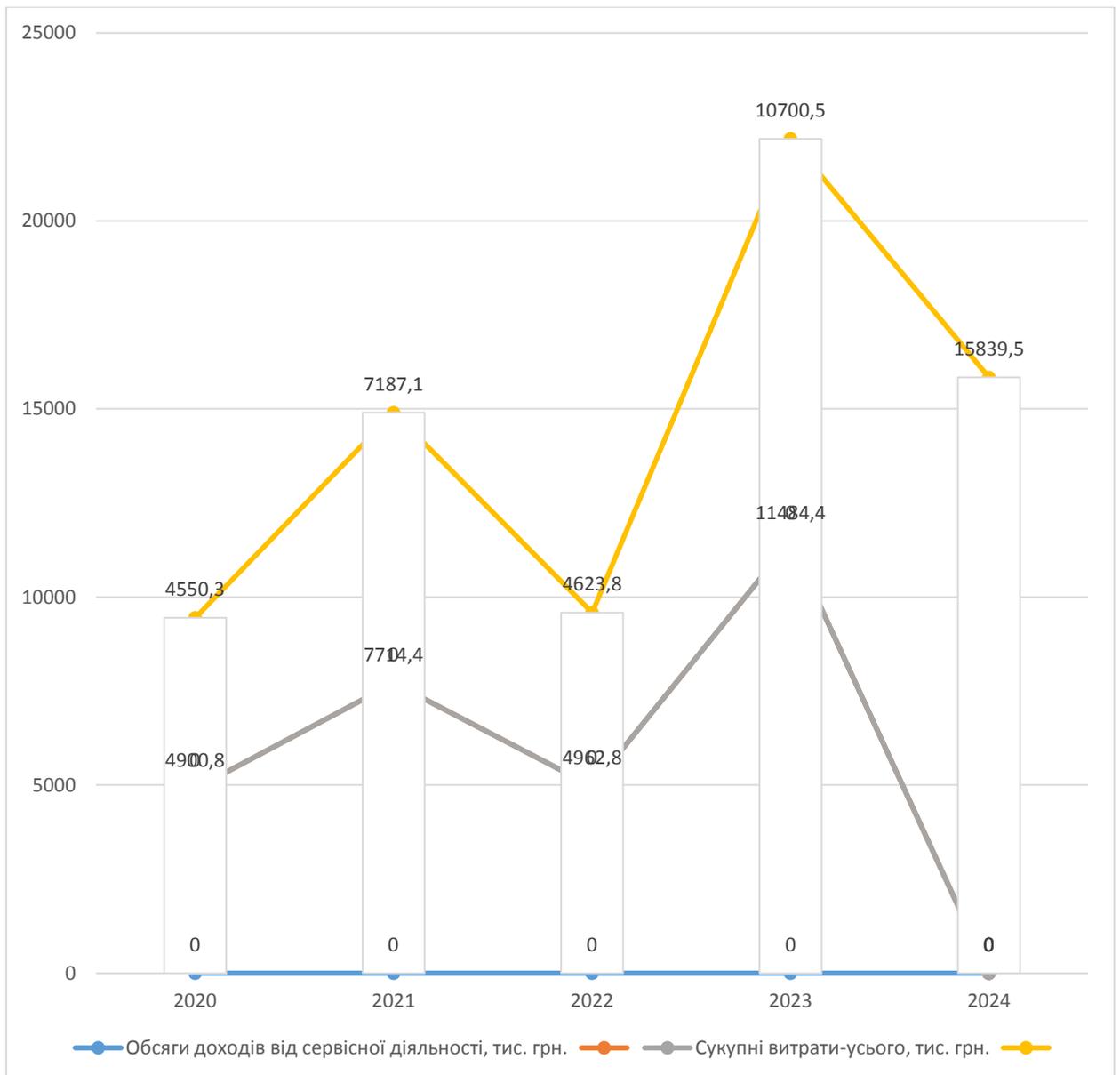


Рис. 2.1. Тенденції у зміні доходів та витрат ПП «ЄВРОТЕКС» у період до та під час воєнного стану

Сукупні витрати ПП «ЄВРОТЕКС» демонструють тенденцію, яка майже корелює з доходами, однак із помітним відставанням за темпами росту. До воєнного стану (2020-2021 рр.) витрати зросли з 4550,3 до 7187,1 тис. грн, що відповідає збільшенню доходів. Під час воєнного стану у 2022 році витрати значно знизилися до 4623,8 тис. грн, що, ймовірно, є наслідком оптимізації витрат або скорочення обсягів робіт. Однак у 2023-2024 роках витрати різко зросли до 10700,5 та 15839,5 тис. грн відповідно, що свідчить про

активізацію виробничої діяльності та інвестиції у відновлення або розширення сервісних послуг. Порівняння з доходами показує, що зростання витрат відбувалося під контролем, адже прибутковість компанії не постраждала. Проте збільшення витрат у воєнний період потребує уважного аналізу для уникнення неефективного використання ресурсів.

Обсяг чистого прибутку свідчить про загальну фінансову стабільність ПП «ЄВРОТЕКС» у всьому періоді дослідження. До початку воєнного стану чистий прибуток зростав - з 350,5 тис. грн у 2020 році до 527,3 тис. грн у 2021 році. В 2022 році прибуток впав до 339,0 тис. грн, що можна пояснити загальним погіршенням економічної ситуації через війну. Проте у 2023-2024 роках прибуток стабільно зростав, досягаючи 783,9 та 1279,0 тис. грн відповідно, що вказує на успішне подолання кризових труднощів та підвищення ефективності діяльності. Зростання прибутку в цей період свідчить про злагодженість управлінських рішень та адаптацію до нових ринкових умов. Це також може відображати успішні заходи з оптимізації бізнес-процесів і розвитку сервісних послуг. Таким чином, підприємство зберігає конкурентоспроможність і фінансову стійкість у складних умовах (рис. 2.2).

Балансові активи ПП «ЄВРОТЕКС» зросли протягом усіх років дослідження, що свідчить про зростання капіталу та активів компанії. До воєнного стану у 2020-2021 роках активи зросли майже вдвічі - з 2154,9 до 5269,3 тис. грн, що може свідчити про інвестиції в обладнання, розширення сервісних потужностей або накопичення запасів. В період воєнного стану активи дещо знизилися у 2022 році (до 4424,2 тис. грн), однак у 2023-2024 роках відновилися і значно збільшилися, досягнувши 7612,9 та 10597,6 тис. грн. Це вказує на відновлення інвестиційної активності та можливе оновлення матеріальної бази підприємства. Підвищення активів також може бути пов'язане з нарощуванням виробничих потужностей і готовністю компанії до масштабування діяльності у нових умовах. Збільшення активів

свідчить про довіру інвесторів і наявність фінансових ресурсів для подальшого розвитку.

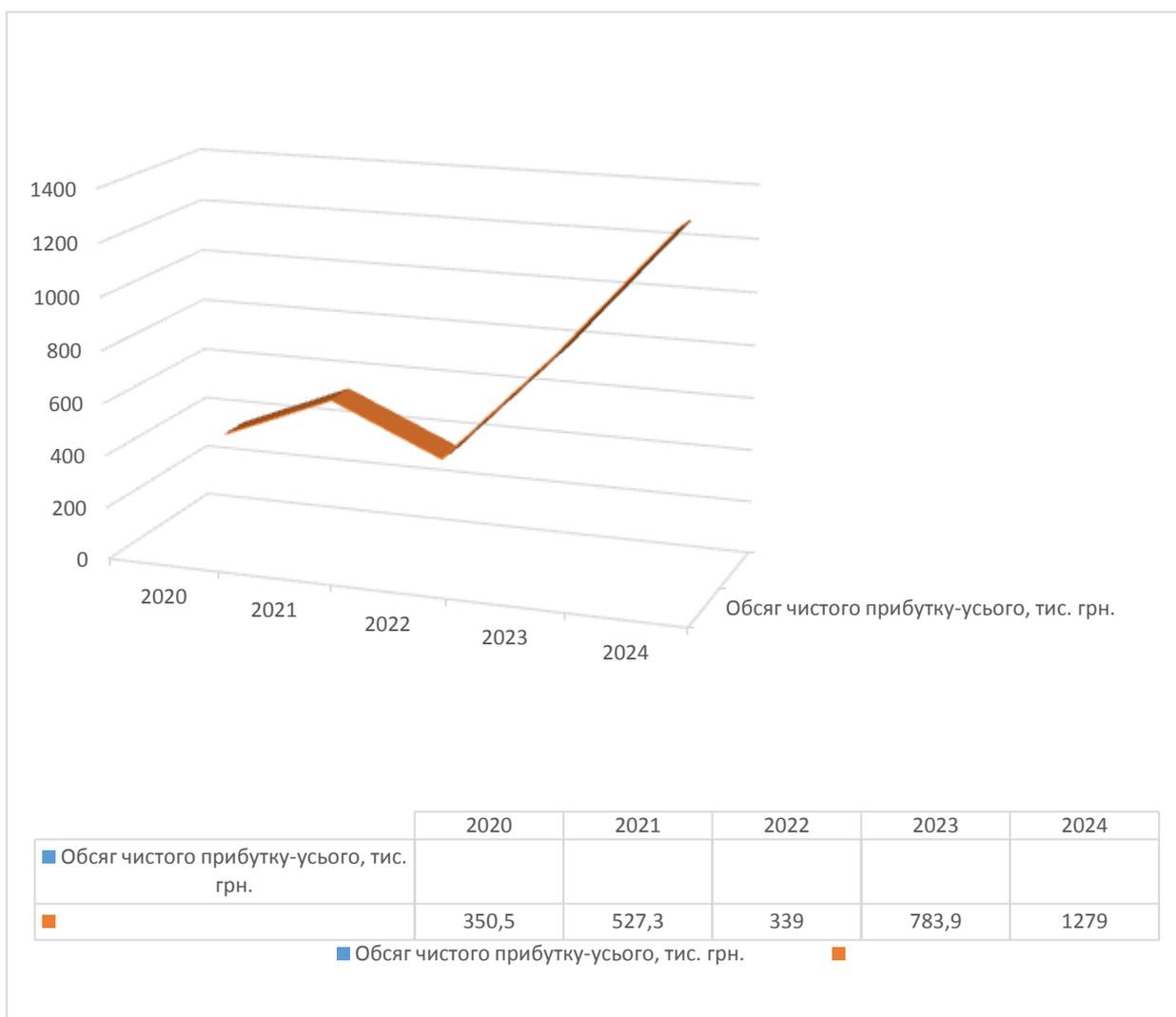


Рис. 2.2. Тенденції у зміні фінансових результатів ПП «ЄВРОТЕКС» у період до та під час воєнного стану

Балансові зобов'язання протягом досліджуваного періоду коливаються, що свідчить про динамічне управління фінансовими зобов'язаннями ПП «ЄВРОТЕКС». До воєнного стану зобов'язання значно зросли - з 713,8 тис. грн у 2020 році до 3185,2 тис. грн у 2021 році, що може бути пов'язано з залученням кредитів або збільшенням заборгованості постачальникам у період активного зростання бізнесу. В період воєнного стану зобов'язання знизилися у 2022 році (до 2001,1 тис. грн), що свідчить про обережну

політику управління боргами в умовах нестабільності. У 2023-2024 роках зобов'язання знову зросли, проте залишаються під контролем, що говорить про відновлення фінансової активності та балансування між ресурсами та зобов'язаннями. Така динаміка вказує на прагнення підприємства підтримувати здоровий фінансовий стан, зберігаючи можливості для залучення зовнішнього фінансування. Водночас потрібно уважно контролювати співвідношення активів і зобов'язань для запобігання ризикам ліквідності(рис. 2.3).

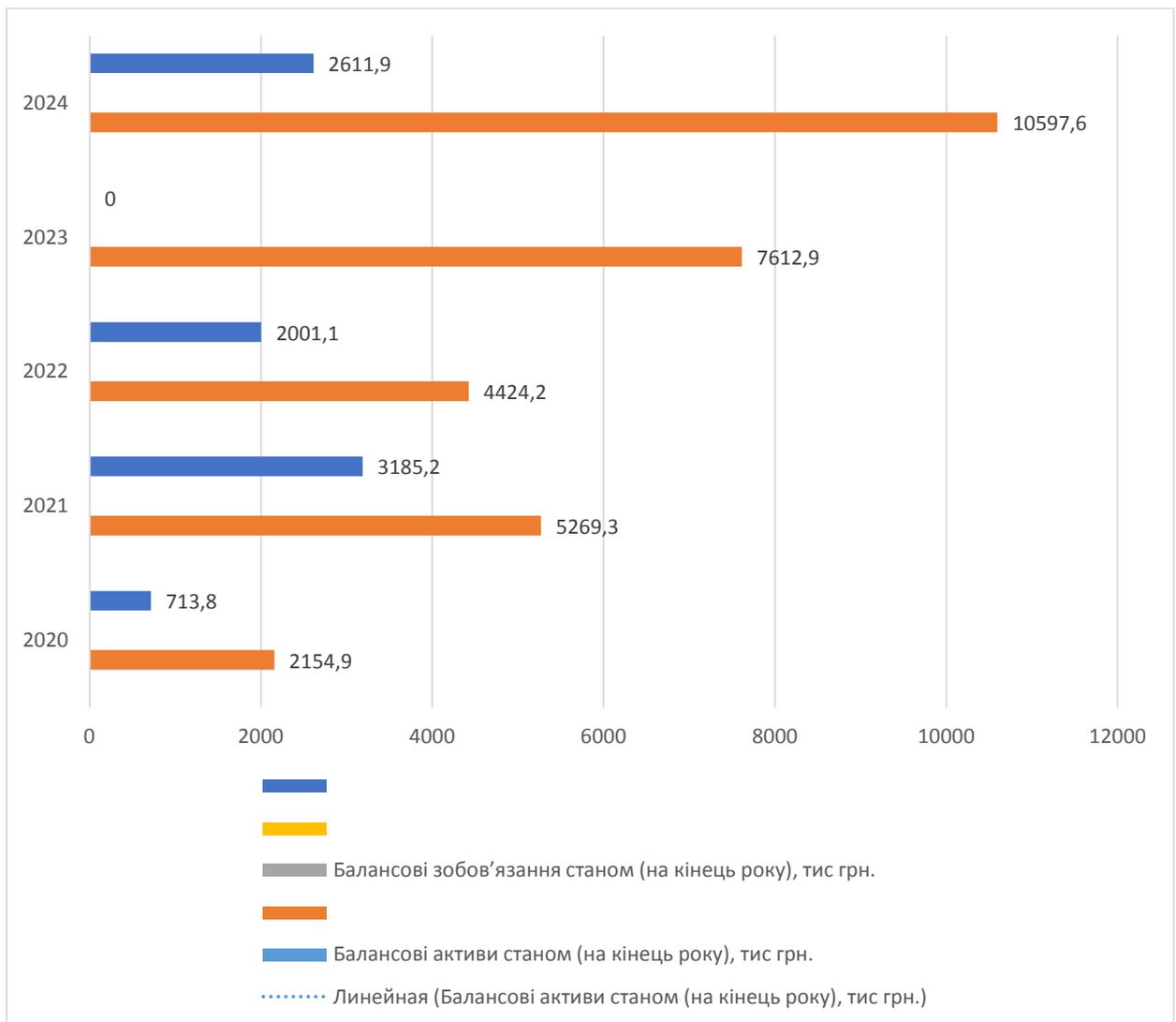


Рис. 2.3. Тенденції у зміні активів і зобов'язань ПП «СВРОТЕКС» у період до та під час воєнного стану

Рентабельність сервісної діяльності ПП «ЄВРОТЕКС» зберігалася на стабільному рівні протягом усього аналізованого періоду, що є позитивним сигналом ефективності управління. Незважаючи на різкі коливання доходів і витрат, рентабельність залишалася в межах приблизно 6,8-7,5%, що свідчить про збалансованість витрат і доходів. У період до воєнного стану вона трималася на рівні 7,15% у 2020 році і незначно знизилася до 6,83% у 2021 році. Під час воєнного стану рентабельність коливалася близько 6,8%, з незначним зростанням до 7,47% у 2024 році. Це свідчить про збереження прибутковості підприємства навіть у складних зовнішніх умовах. Підприємство змогло утримати ефективність діяльності, що є показником вдалого менеджменту та адаптивності. Стабільна рентабельність підтверджує, що стратегія оптимізації витрат і підвищення якості послуг дала позитивні результати.

Порівняння періодів до та під час воєнного стану виявляє істотні зміни у фінансових показниках, що пов'язані з зовнішніми ризиками та економічною нестабільністю. До початку воєнного стану компанія показувала стабільне зростання доходів, прибутку та активів, що свідчить про сприятливі умови для розвитку. Починаючи з 2022 року, спостерігається значне падіння доходів і прибутку, проте підприємство швидко адаптувалося і вже у наступні роки показало потужне зростання. Це свідчить про гнучкість бізнес-моделі та ефективність заходів з управління кризовою ситуацією. Підприємство змогло не лише зберегти, а й примножити свої ресурси та прибутковість у складних умовах, що є важливим фактором його довгострокової стабільності. Важливо відзначити, що успішна адаптація до воєнних викликів стала можливим завдяки продуманій стратегії та активному використанню внутрішніх резервів.

Аналіз балансових активів і зобов'язань показує, що ПП «ЄВРОТЕКС» підтримує позитивний фінансовий баланс, хоча і з деякими коливаннями в період воєнного стану. Співвідношення активів до зобов'язань залишається на рівні, який свідчить про достатню ліквідність та фінансову стійкість.

Підприємство здійснює збалансовану політику управління зобов'язаннями, що допомагає зберігати фінансову гнучкість у складних умовах. Збільшення активів при помірному зростанні зобов'язань у 2023-2024 роках свідчить про інвестиції в розвиток та модернізацію. Цей факт вказує на готовність компанії до подальшого зростання і розширення ринкової присутності. Водночас слід зберігати увагу до контролю за борговим навантаженням для уникнення потенційних ризиків.

Динаміка витрат у період воєнного стану відображає складність управління ресурсами у нестабільних умовах. Значне скорочення витрат у 2022 році може свідчити про необхідність адаптації до обмежень і зниження обсягів робіт, а також про пошук шляхів оптимізації виробничих процесів. Зростання витрат у 2023-2024 роках вказує на активне відновлення діяльності, що супроводжується збільшенням обсягів ремонтних та сервісних послуг. Важливо, що при цьому зростанні витрат компанія змогла забезпечити зростання прибутку і зберегти рентабельність. Такий баланс свідчить про ефективне управління витратами, яке дозволяє забезпечувати фінансову стійкість навіть за складних умов. Цей досвід є цінним для подальшого вдосконалення бізнес-процесів.

Загалом ПП «ЄВРОТЕКС» продемонструвало високу здатність до адаптації та збереження ефективності у період воєнного стану. Незважаючи на тимчасове падіння ключових фінансових показників у 2022 році, підприємство швидко відновилося і вийшло на новий рівень розвитку. Зростання доходів, прибутку, активів та стабільна рентабельність свідчать про успішну реалізацію антикризових заходів і грамотне управління. Підприємство змогло не лише зберегти, а й посилити свої конкурентні позиції на ринку сервісних послуг. Важливо, що під час воєнного стану було проведено оптимізацію витрат і управління зобов'язаннями, що позитивно вплинуло на фінансовий стан. Отже, дослідження підтверджує, що ПП «ЄВРОТЕКС» має всі передумови для сталого розвитку в подальшому навіть у складних зовнішніх умовах.

Динаміка ефективності використання персоналу у ПП «ЄВРОТЕКС» у 2020-2024 роках має важливе значення, оскільки відображає здатність підприємства адаптувати трудові ресурси до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб виробництва. Аналіз показників продуктивності праці, рівня зайнятості, плинності кадрів і результативності управлінських рішень дає змогу оцінити, наскільки ефективно використовувався трудовий потенціал у цей період. Зростання ефективності свідчить про вдосконалення організації праці, підвищення кваліфікації працівників та оптимізацію структури персоналу, тоді як спад може вказувати на проблеми у мотиваційній політиці чи нераціональне розподілення обов'язків. Отже, вивчення динаміки цих показників є основою для розроблення заходів з підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка ефективності використання персоналу у ПП «ЄВРОТЕКС» у 2020-2024 роках

Індикатор	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	16	13	14	10
Обсяг витрат праці, люд.-год.	10707	9702	9304	5701
Індикатор продуктивності праці, тис. грн./особу	21754	45103	46184	24219
Рівень продуктивності праці, тис. грн./люд.-год.	11,87	22,53	23,17	12,17

У 2020-2024 роках у ПП «ЄВРОТЕКС» спостерігається помітне скорочення середньоспискової чисельності працівників, що зменшилася з 16

осіб у 2021 році до 10 осіб у 2024 році. Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією кадрового складу, автоматизацією окремих процесів або скороченням обсягів виробництва. Зменшення кількості персоналу, з одного боку, може свідчити про підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, а з іншого - про ризик втрати кваліфікованих кадрів та зростання навантаження на решту працівників. Це потребує збалансованого підходу до формування кадрової політики підприємства (рис. 2.4).

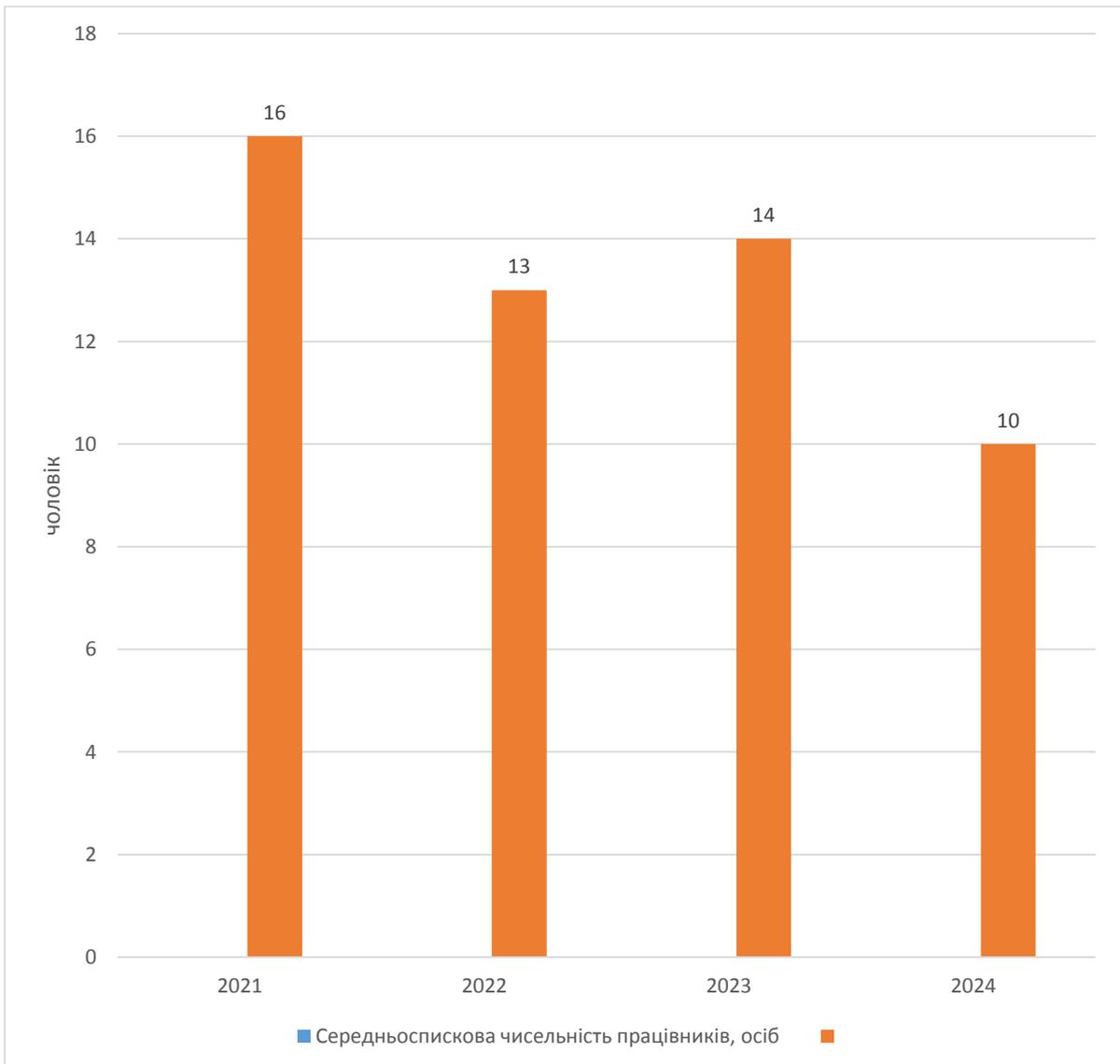


Рис. 2.4. Тенденції у зміні чисельності працівників ПП «СВРОТЕКС» у період до та під час воєнного стану

Динаміка обсягу витрат праці також характеризується спадом - з 10707 люд.-год. у 2021 році до 5701 люд.-год. у 2024 році. Така зміна вказує на зменшення загальної кількості відпрацьованого часу, що є наслідком скорочення чисельності персоналу або сезонних коливань у діяльності підприємства. Разом з тим, скорочення трудових витрат може бути свідомим кроком до підвищення ефективності використання робочого часу та зниження витрат на оплату праці. Проте надмірне скорочення годин може призвести до зниження обсягів виробництва і, відповідно, до зменшення фінансових результатів.

Продуктивність праці в розрахунку на одного працівника демонструє позитивну тенденцію у 2021-2023 роках, зростаючи з 21754 до 46184 тис. грн/особу. Це свідчить про зростання результативності праці та ефективніше використання кадрового потенціалу. Зростання продуктивності може бути наслідком упровадження сучасних технологій, удосконалення організації праці та підвищення кваліфікації персоналу. Проте вже у 2024 році цей показник знижується до 24219 тис. грн./особу, що може бути пов'язано зі зменшенням обсягів діяльності або нестабільністю зовнішніх економічних умов. Така ситуація потребує аналізу внутрішніх резервів для стабілізації результатів.

Рівень продуктивності праці в розрахунку на одну людину-годину мав схожу динаміку - від 11,87 тис. грн/люд.-год. у 2021 році до максимуму 23,17 тис. грн/люд.-год. у 2023 році з подальшим спадом до 12,17 тис. грн/люд.-год. у 2024 році. Це вказує на те, що у 2021-2023 роках підприємству вдалося суттєво підвищити ефективність використання робочого часу, проте у 2024 році відбулося певне погіршення. Ймовірно, воно було зумовлене зниженням обсягів виробництва, перебоями у постачанні чи нестачею персоналу. Для підтримання стабільно високої продуктивності ПП «ЄВРОТЕКС» доцільно впроваджувати системи мотивації, навчання працівників і заходи з підвищення трудової дисципліни.

Узагальнюючи результати аналізу динаміки ефективності використання персоналу у ПП «ЄВРОТЕКС» за 2020-2024 роки, можна зробити висновок, що підприємство в цілому продемонструвало позитивні тенденції у підвищенні продуктивності праці в період до 2023 року, проте у 2024 році відбулося певне зниження ключових показників. Це свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зокрема за рахунок удосконалення організації праці, зменшення простоїв, підвищення кваліфікації персоналу та мотиваційної складової. Збалансоване управління чисельністю працівників і трудовими витратами має стати пріоритетом для забезпечення стабільного зростання результативності роботи та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНИМИ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ПП «ЄВРОТЕКС»

3.1. Формування стратегії підвищення ефективності сервісних операційних процесів підприємства

Формування стратегії підвищення ефективності сервісних операційних процесів є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства, особливо в умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін. Для підприємств, які надають послуги з ремонту електрообладнання, стратегічний підхід дозволяє не лише оптимізувати поточну діяльність, а й забезпечити узгодженість між ресурсами, технологіями та потребами клієнтів. Розроблена стратегія дає можливість підприємству системно підвищувати якість послуг, скорочувати терміни виконання замовлень, знижувати витрати та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Крім того, формування ефективної стратегії дає змогу створити прозору систему управління сервісними процесами, що базується на використанні сучасних цифрових рішень і показників ефективності (KPI). Це сприяє підвищенню рівня координації між підрозділами, підсилює відповідальність персоналу за результати діяльності й забезпечує оперативне реагування на зміни у вимогах ринку. У результаті підприємство отримує можливість не лише підвищити економічну віддачу від сервісних операцій, а й сформувати репутацію надійного партнера, орієнтованого на якість та інновації.

ПП «ЄВРОТЕКС» здійснює діяльність з технічного обслуговування, діагностики та ремонту електродвигунів, трансформаторів і промислового електрообладнання. Основна послідовність операційного циклу включає приймання замовлення, проведення діагностики, виконання ремонту,

контроль якості та передачу обладнання клієнту. Оцінка ефективності процесів показала наявність затримок і неузгодженості між підрозділами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка параметрів ефективності операційних процесів ПП «ЄВРОТЕКС»

Етап сервісного процесу	Середня тривалість, год	Частка повторних звернень, %	Рівень задоволення клієнтів, %	Проблеми, що виявлені
Приймання замовлення	2,0	1,5	92	Відсутня CRM-база клієнтів
Діагностика обладнання	6,5	3,0	88	Недостатня автоматизація процесу
Ремонт обладнання	18,0	7,0	83	Зношеність обладнання, дефіцит деталей
Контроль якості	3,5	2,0	89	Відсутні стандартизовані чек-листи
Видача клієнту та оформлення актів	2,5	0,5	95	Повільний документообіг
Усього / середнє	32,5	2,8	89,4	-

Проведений аналіз ефективності операційних процесів у ПП «ЄВРОТЕКС» показав, що загальна тривалість повного сервісного циклу становить у середньому 32,5 години. Найбільш трудомістким етапом є

ремонт обладнання, який займає понад половину всього часу виконання замовлення. Це свідчить про наявність значних резервів для скорочення тривалості робіт за рахунок оновлення технічної бази, поліпшення логістики запасних частин і модернізації ремонтного обладнання. Висока тривалість окремих операцій знижує пропускну здатність підприємства та негативно впливає на загальну продуктивність персоналу. Упровадження автоматизованих систем планування та контролю робіт може суттєво підвищити ефективність використання робочого часу. Таким чином, скорочення тривалості ремонту має стати одним із першочергових завдань у межах стратегії вдосконалення сервісних операцій.

Важливим показником результативності є частка повторних звернень клієнтів, що в середньому становить 2,8%. Найвищий рівень повторних звернень спостерігається на етапі ремонту (7%), що вказує на недостатню якість відновлювальних робіт або використання зношених деталей. Це підтверджує потребу в модернізації технологічних процесів і підвищенні контролю якості виконаних послуг. Водночас відносно низькі показники повторних звернень на інших етапах свідчать про задовільну організацію діагностики, приймання замовлень і передачі клієнту готової продукції. Зменшення частки повторних звернень до рівня не більше 2% дозволить підвищити рівень довіри клієнтів і зміцнити репутацію підприємства як надійного сервісного партнера. Це також сприятиме зростанню економічної ефективності за рахунок скорочення витрат на повторні ремонти.

Аналіз рівня задоволення клієнтів показав, що загальний середній показник становить 89,4%, що є досить високим результатом для підприємства сервісного типу. Найвищий рівень задоволення спостерігається на етапах приймання замовлень (92%) та видачі клієнту готової продукції (95%), що підтверджує якісний рівень комунікації з клієнтами та професійність персоналу. Проте етапи діагностики й ремонту мають нижчі показники — 88% і 83% відповідно, що знижує загальний індекс лояльності. Для поліпшення ситуації доцільно впровадити систему опитування клієнтів

після завершення робіт і систему внутрішнього контролю задоволеності сервісом. Крім того, регулярне навчання майстрів та обмін досвідом між бригадами сприятимуть підвищенню якості обслуговування. Таким чином, підвищення рівня задоволення клієнтів має стати одним із ключових стратегічних пріоритетів.

Виявлені проблеми на кожному етапі сервісного процесу вказують на необхідність системного підходу до вдосконалення операційного управління. Основними «вузькими місцями» є відсутність CRM-бази клієнтів, недостатня автоматизація діагностики, зношене обладнання, нестача стандартизованих чек-листів контролю якості та повільний документообіг. Сукупність цих факторів знижує швидкість обробки замовлень і збільшує ризик виникнення помилок. Впровадження сучасних інформаційних систем, таких як CRM для управління клієнтами та ERP для планування ресурсів, дозволить усунути більшість організаційних недоліків. Стандартизація процесів контролю якості та електронний документообіг сприятимуть підвищенню прозорості, точності та швидкості обслуговування. У результаті реалізації таких змін підприємство отримає можливість підвищити ефективність сервісних операцій і зміцнити свої позиції на ринку ремонтних послуг.

Виявлення «вузьких місць» у сервісному циклі ПП «ЄВРОТЕКС» є надзвичайно важливим етапом у процесі вдосконалення стратегічного управління, оскільки саме від своєчасного усунення внутрішніх обмежень залежить ефективність усієї системи обслуговування клієнтів. Ідентифікація проблемних ділянок дозволяє визначити, на яких етапах відбуваються втрати часу, ресурсів чи якості, що безпосередньо впливає на кінцеві результати діяльності підприємства. Завдяки такому аналізу керівництво може зосередити увагу на найбільш критичних процесах, раціонально розподілити ресурси та сформулювати конкретні заходи щодо підвищення продуктивності. Крім того, усунення «вузьких місць» сприяє скороченню простоїв, покращенню взаємодії між підрозділами та забезпеченню стабільної якості сервісу. Таким чином, системне виявлення і ліквідація операційних обмежень

є фундаментом для побудови ефективної, гнучкої та конкурентоспроможної моделі стратегічного управління у сфері сервісного обслуговування.

Аналіз показав, що найбільше часу займає ремонтна стадія, а найвищі витрати ресурсів і повторні звернення пов'язані саме з нею. Це свідчить про необхідність технічного оновлення обладнання, оптимізації запасів деталей та впровадження цифрових інструментів контролю. Для детальнішої діагностики були визначені ключові «вузькі місця» в кожному етапі процесу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Виявлення «вузьких місць» у сервісному циклі ПП «ЄВРОТЕКС»

Етап процесу	Потенційне «вузьке місце»	Причина виникнення	Наслідок	Стратегічний напрям удосконалення
Приймання замовлення	Відсутність єдиної клієнтської бази	Використання паперових журналів	Повторні записи, помилки в даних	Впровадження CRM-системи
Діагностика	Довготривала ручна перевірка	Відсутність тестового стенду	Затримка ремонту	Автоматизація діагностики
Ремонт	Недостатня забезпеченість деталями	Неоптимізований склад	Простій працівників, збільшення терміну ремонту	Система управління запасами (ERP)
Контроль якості	Суб'єктивна оцінка майстрів	Відсутність стандартизованих чек-листів	Непостійна якість ремонту	Впровадження системи контролю ISO 9001
Видача	Затримки в	Відсутність	Затримки у	Електронна

обладнання	оформленні документів	електронного документо-обігу	розрахунках	система документообігу (EDS)
------------	-----------------------	------------------------------	-------------	------------------------------

Проведений аналіз сервісного циклу ПП «СВРОТЕКС» дав змогу виявити низку «вузьких місць», що негативно впливають на ефективність обслуговування клієнтів. Однією з головних проблем є відсутність єдиної клієнтської бази на етапі приймання замовлень, що призводить до дублювання інформації, помилок у записах та ускладнює контроль за виконанням робіт. Використання паперових журналів суттєво уповільнює обробку замовлень і не дає змоги оперативно аналізувати потреби клієнтів. Це знижує якість комунікацій і створює ризики втрати постійних замовників. Впровадження CRM-системи є стратегічно важливим кроком, який дозволить централізувати клієнтські дані, підвищити точність інформації та забезпечити ефективний зворотний зв'язок із замовниками. Такий підхід сприятиме зміцненню клієнтської лояльності й підвищенню ефективності роботи менеджерів із замовлень.

Наступним критичним етапом сервісного циклу є діагностика обладнання, де виявлено проблему тривалих ручних перевірок через відсутність сучасного тестового стенду. Ця обставина спричиняє затримки у виконанні ремонтів, збільшує час простою обладнання клієнтів і створює додаткове навантаження на персонал. Відсутність автоматизованої системи діагностики знижує точність виявлення несправностей і ускладнює планування подальших ремонтних робіт. Упровадження автоматизованої діагностичної лінії дозволить скоротити тривалість цього етапу на 25-30% та підвищити точність оцінки стану техніки. Це, своєю чергою, зменшить кількість повторних звернень і підвищить загальну продуктивність праці. Оптимізація процесу діагностики стане важливим елементом у забезпеченні швидкого й якісного обслуговування клієнтів.

На етапі ремонту основним «вузьким місцем» є недостатня забезпеченість деталями через неоптимізовану систему управління

складськими запасами. Через відсутність автоматизованого контролю залишків працівники часто стикаються з дефіцитом необхідних компонентів, що спричиняє простої, зростання термінів ремонту та перевитрати робочого часу. Така ситуація негативно впливає на рентабельність підприємства та задоволеність клієнтів. Вирішення цієї проблеми можливе шляхом впровадження ERP-системи, яка дозволить здійснювати моніторинг запасів у режимі реального часу, прогнозувати потреби у деталях і скорочувати витрати на їх закупівлю. Це дасть змогу покращити планування ремонтних робіт і уникати простоїв. Автоматизація управління запасами є важливою складовою підвищення загальної ефективності операційної діяльності підприємства.

Ще однією проблемною ділянкою сервісного циклу є контроль якості та оформлення результатів робіт. У процесі контролю спостерігається суб'єктивність оцінок через відсутність стандартизованих чек-листів, що призводить до нестабільної якості виконаних ремонтів. Крім того, на завершальному етапі - під час видачі обладнання - виникають затримки через повільний документообіг, який здійснюється вручну. Це створює додаткове навантаження на адміністративний персонал і може викликати невдоволення клієнтів через тривале оформлення актів. Для подолання зазначених проблем доцільно впровадити систему контролю якості ISO 9001 і електронний документообіг (EDS). Це забезпечить прозорість процесів, мінімізує ризик помилок та скоротить час завершення замовлень. У результаті підприємство зможе досягти стабільно високої якості послуг і підвищити рівень клієнтського сервісу до європейських стандартів.

На основі аналізу пропонується стратегічна програма вдосконалення операційних процесів, спрямована на підвищення продуктивності праці, якості сервісу та зниження витрат.

Визначення стратегічних напрямів оптимізації сервісних процесів у ПП «ЄВРОТЕКС» є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку технічного обслуговування. Завдяки чітко

сформованим пріоритетам розвитку - таким як цифровізація діагностики, автоматизація документообігу, впровадження систем управління запасами та стандартів якості - компанія може істотно скоротити тривалість сервісного циклу й підвищити якість обслуговування клієнтів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегічні напрями оптимізації сервісних процесів ПП «ЄВРОТЕКС»

Стратегічний напрям	Основні заходи	Очікуваний результат	Ключові показники (KPI)
Скорочення часу виконання замовлень	Автоматизація планування робіт; оптимізація потоків між цехами	Зменшення тривалості ремонту на 20%	Середня тривалість замовлення, годин
Підвищення якості ремонту	Стандартизація процесу контролю якості; навчання персоналу	Зменшення повторних звернень до 2%	Частка повторних звернень, %
Цифровізація сервісних процесів	Впровадження CRM/ERP-системи; електронний документообіг	Підвищення ефективності обробки замовлень на 30%	Кількість замовлень на одного працівника
Мотивація персоналу	Запровадження KPI-преміювання, гнучкий графік	Зростання продуктивності праці	Продуктивність на одного працівника
Удосконалення управління	Моніторинг складських	Зниження простоїв через	Коефіцієнт забезпеченості

запасами	залишків через ERP	відсутність деталей	запасами
----------	-----------------------	------------------------	----------

Такі напрями дозволяють зменшити кількість повторних звернень, покращити точність даних, а також підвищити прозорість і контрольованість усіх етапів обслуговування. Водночас стратегічне планування оптимізації допомагає забезпечити раціональне використання ресурсів і мінімізувати ризики, пов'язані з людським фактором або технічними збоями. У результаті підприємство отримує стійку систему управління сервісними процесами, яка швидко реагує на зміни попиту та очікувань клієнтів. Таким чином, визначення стратегічних напрямів оптимізації є основою ефективного управління операційними процесами та стабільного зростання підприємства.

Першим стратегічним напрямом оптимізації сервісних процесів у ПП «ЄВРОТЕКС» є скорочення часу виконання замовлень, що має ключове значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Автоматизація планування робіт і оптимізація потоків між цехами дозволять усунути зайві простой та підвищити узгодженість дій між підрозділами. Завдяки цим заходам очікується зменшення середньої тривалості ремонту на 20%, що позитивно вплине на загальний рівень задоволення клієнтів. Скорочення термінів виконання замовлень також зменшить навантаження на персонал і підвищить пропускну здатність сервісного центру. Ключовим показником ефективності стане середня тривалість обробки замовлення, яка дасть змогу об'єктивно оцінити результативність змін. У підсумку підприємство отримає гнучку систему управління часом, орієнтовану на швидке реагування на потреби ринку.

Другим важливим напрямом є підвищення якості ремонту, що безпосередньо впливає на рівень довіри клієнтів і репутацію ПП «ЄВРОТЕКС». Впровадження стандартизованих чек-листів контролю якості та систематичне навчання персоналу забезпечить стабільність і надійність результатів ремонту. Це дозволить зменшити частку повторних звернень

клієнтів до 2%, що є свідченням підвищення ефективності сервісних операцій. Висока якість виконаних робіт також сприятиме зниженню витрат на гарантійні ремонти та покращенню внутрішнього контролю. Ключовим КРІ для цього напряму виступає частка повторних звернень, яка відображає ефективність реалізації політики якості. Таким чином, удосконалення системи контролю якості є стратегічним чинником довгострокової стійкості підприємства на ринку послуг.

Наступним напрямом є цифровізація сервісних процесів, що забезпечує підвищення ефективності роботи підприємства за рахунок сучасних технологій управління. Впровадження CRM/ERP-системи та електронного документообігу дозволить інтегрувати всі етапи сервісного циклу від приймання замовлення до видачі клієнту у єдину інформаційну систему. Це скоротить час на обробку замовлень, мінімізує помилки у даних та покращить комунікацію між працівниками. Очікується підвищення ефективності обробки замовлень на 30%, що підтверджуватиметься зростанням кількості замовлень, виконаних одним працівником. Крім того, цифровізація забезпечить прозорість управлінських рішень і підвищить аналітичні можливості керівництва. У перспективі це створить основу для формування інтелектуальної системи сервісного менеджменту.

Четвертим стратегічним напрямом є мотивація персоналу та удосконалення управління запасами, що формують ресурсну основу підвищення ефективності сервісних процесів. Запровадження системи КРІ-преміювання та гнучких графіків роботи стимулює працівників до підвищення продуктивності та якості виконання завдань. Одночасно автоматизований моніторинг складських залишків через ERP дозволить уникнути простоїв, пов'язаних із нестачею деталей. Ці заходи сприятимуть підвищенню коефіцієнта забезпеченості запасами та зниженню непродуктивних витрат. У результаті ПП «ЄВРОТЕКС» зможе забезпечити безперервність сервісного циклу та підвищити продуктивність праці на одного працівника. Комплексна взаємодія цих двох напрямів створить

синергійний ефект, зміцнюючи кадровий і матеріальний потенціал підприємства.

Загалом реалізація визначених стратегічних напрямів оптимізації сервісних процесів у ПП «ЄВРОТЕКС» забезпечить комплексне підвищення ефективності діяльності підприємства. Поєднання технічних, організаційних і кадрових заходів сприятиме скороченню термінів виконання замовлень, підвищенню якості ремонтних робіт та зниженню витрат. Завдяки цифровізації управлінських процедур і впровадженню сучасних інформаційних систем підприємство отримає можливість працювати у режимі реального часу, швидко реагуючи на потреби клієнтів. Мотиваційні механізми та вдосконалена система управління запасами забезпечать стабільність і злагодженість усіх ланок сервісного циклу. У результаті «ЄВРОТЕКС» зможе сформувати конкурентні переваги на ринку ремонтних послуг, підвищити свою репутацію і створити основу для довгострокового стратегічного розвитку.

Вдосконалена система стратегічного управління передбачає взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, операційними процесами та цифровими інструментами контролю (рис. 3.1).

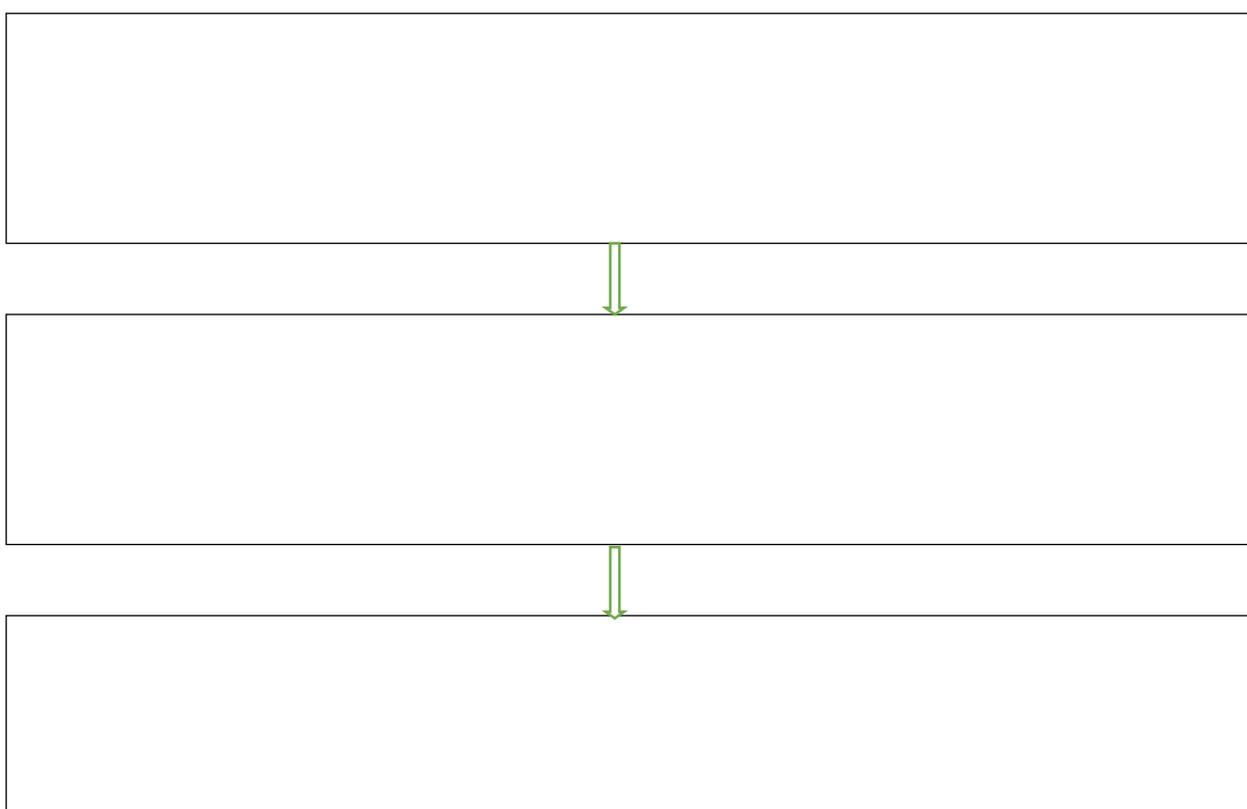


Рис. 3.1. Логіко-структурна схема вдосконаленої системи управління ПП «ЄВРОТЕКС»

Логіко-структурна схема вдосконаленої системи управління ПП «ЄВРОТЕКС» відображає взаємозв'язок між основними елементами стратегічного, операційного та інформаційного управління сервісними процесами. У центрі моделі знаходиться стратегічний рівень, який визначає цілі розвитку підприємства, орієнтовані на підвищення якості обслуговування, скорочення часу виконання замовлень і цифрову трансформацію бізнес-процесів. Цей рівень координує роботу функціональних підрозділів, зокрема технічного відділу, служби діагностики, ремонтного цеху та відділу контролю якості. Такий підхід забезпечує системність управління і дозволяє уникати дублювання функцій між різними ланками сервісного циклу.

На операційному рівні схема передбачає оптимізацію технологічних процесів через впровадження автоматизованих рішень CRM/ERP-систем, електронного документообігу та системи управління запасами. Ці елементи створюють єдиний інформаційний простір, у якому всі етапи від приймання замовлення до видачі відремонтованого обладнання взаємопов'язані. Завдяки цьому забезпечується прозорість виконання завдань, швидкий доступ до даних і можливість оперативного контролю показників ефективності. Важливим аспектом є інтеграція системи мотивації персоналу, що базується на KPI, з результатами цифрового моніторингу процесів. Це сприяє підвищенню відповідальності працівників і стимулює досягнення запланованих результатів.

Загалом побудована логіко-структурна модель демонструє перехід ПП «ЄВРОТЕКС» від фрагментарного управління до цілісної системи стратегічного контролю й удосконалення операційних процесів. Вона дозволяє поєднати управлінські, технологічні та аналітичні інструменти в

єдиній структурі, орієнтованій на ефективність і результат. Реалізація цієї моделі сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку ремонтних послуг, підвищенню лояльності клієнтів і зростанню прибутковості. Крім того, схема формує основу для подальшого розвитку системи управління зокрема, впровадження елементів Lean-технологій, цифрової аналітики та безперервного вдосконалення сервісних процесів.

3.2. Проєкт організаційно-економічного механізму реалізації стратегії підвищення ефективності сервісних операційних процесів ПП «СВРОТЕКС»

Розробка проєкту організаційно-економічного механізму реалізації стратегії підвищення ефективності сервісних операційних процесів є ключовим етапом трансформації діяльності ПП «СВРОТЕКС» в умовах зростаючої конкуренції та нестабільного економічного середовища. Такий механізм забезпечує системний підхід до управління сервісними функціями, поєднуючи стратегічне планування, оперативний контроль, оцінку результативності та мотивацію персоналу. Без чіткої системи стратегічної реалізації навіть найкращі ініціативи можуть залишитися на рівні задумів, не принісши підприємству бажаних результатів. Враховуючи, що сервісна діяльність підприємства є джерелом стабільного доходу й прибутку (понад 17 млн. грн. доходу у 2024 році), її ефективне управління має першочергове значення. Механізм, побудований на показниках КРІ, відповідальності персоналу та системі заохочень, дозволяє досягати цілей у межах визначених ресурсів та термінів. У результаті зростає не лише фінансова стабільність підприємства, а й рівень довіри клієнтів.

Крім того, такий механізм виступає дієвим інструментом адаптації підприємства до змін ринку та технологічного середовища. Він дозволяє гнучко реагувати на нові виклики, впроваджувати інноваційні рішення, оптимізувати виробничі процеси й підвищувати рівень обслуговування.

Завдяки деталізації ролей і зони відповідальності між працівниками забезпечується прозорість у прийнятті рішень і знижується ймовірність управлінських помилок. Створення ефективної системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей, сприяє формуванню стійкої внутрішньої культури результативності. Також важливо, що запропонований механізм дозволяє оцінювати ефективність не лише в ретроспективі, а й у режимі реального часу, що критично важливо для сервісної галузі. У підсумку підприємство отримує конкурентну перевагу за рахунок оптимізації процесів, підвищення якості послуг і зміцнення ринкових позицій.

ПП «ЄВРОТЕКС», здійснюючи господарську діяльність у сфері ремонту електричного устаткування (КВЕД 33.14), в умовах постійної зміни економічної ситуації та військового стану, потребує системного підходу до стратегічного управління сервісними процесами.

Метою формування системи стратегічного планування та контролю є забезпечення зростання ефективності, стабільності та конкурентоспроможності підприємства шляхом:

- визначення стратегічних цілей розвитку сервісного напрямку;
- координації дій підрозділів на основі планових показників;
- моніторингу виконання стратегічних ініціатив;
- коригування операційних процесів залежно від зовнішніх і внутрішніх змін.

Основні компоненти системи стратегічного планування та контролю для ПП «ЄВРОТЕКС» зображено на рис. 3.1.

Цілі формуються на основі ретроспективного аналізу результатів (табл. 2.6), де видно, що після падіння в 2022 році підприємство демонструє динамічне зростання - у 2024 році обсяг доходів зріс до 17118,5 тис. грн, а чистий прибуток - до 1279,0 тис. грн. Це свідчить про відновлення платоспроможності клієнтів і зростання попиту на ремонт електрообладнання.

Для подальшого зростання доцільно реалізувати середньострокову стратегію підвищення ефективності сервісних процесів, яка передбачає: скорочення середнього часу ремонту; зменшення витрат на одиницю послуги; підвищення задоволеності клієнтів; формування системи мотивації персоналу. Контроль реалізації стратегії відбуватиметься щоквартально, з оцінкою досягнення КРІ та проведенням коригувальних нарад керівництва.

Пропонується впровадити карту відповідальності за принципом RACI (табл. 3.4, додаток Б).

Таблиця 3.4

Карта відповідальності в реалізації стратегії підвищення ефективності сервісних процесів ПП «СВРОТЕКС»

Процеси / Дії	Керівник	Інженер	Майстер	Менеджер із клієнтами
Постановка стратегічних цілей	A	C	I	C
Впровадження КРІ	R	C	R	R
Контроль термінів виконання	A	R	R	I
Аналіз зворотного зв'язку	A	C	C	R
Визначення потреб у навчанні	A	R	R	C
Збір даних про якість послуг	I	I	R	R
Робота з клієнтами (претензії)	I	I	C	R
Подача звітів про ефективність	R	R	R	C

Примітка: А – відповідає за результат (Accountable); R – виконує (Responsible); С – консультує (Consulted); I – інформується (Informed).

Проведений розподіл ролей у таблиці 3.4 свідчить про чітко структурований підхід до управління реалізацією стратегії підвищення ефективності сервісних процесів ПП «ЄВРОТЕКС». Ключову функцію у формуванні та досягненні стратегічних цілей відіграє керівник підприємства, який виконує функцію Accountable (відповідальний за результат) у більшості управлінських рішень. Це логічно, оскільки саме керівник має забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів та контролювати виконання стратегічного плану. Водночас, важливо, що в ухваленні стратегічних рішень також беруть участь інженер і менеджер із клієнтами, які виступають консультантами, що дозволяє врахувати як технічні, так і клієнтоорієнтовані аспекти. Такий підхід сприяє комплексному розумінню цілей і запобігає їхньому формальному сприйняттю. Таким чином, формування стратегічного курсу підприємства має інтеграційний характер і забезпечує залучення ключових фахівців.

Другий блок процесів «Впровадження КРІ, контроль термінів виконання та аналіз зворотного зв'язку» характеризується розподіленою відповідальністю між майстром, інженером і менеджером із клієнтами. Це свідчить про децентралізований підхід до управління операційними завданнями, де основна роль виконавців (Responsible) делегується технічному та сервісному персоналу. Така модель дозволяє зменшити навантаження на керівника та підвищити гнучкість у прийнятті рішень на рівні виконавців. Одночасне залучення кількох працівників до виконання окремих функцій дозволяє забезпечити надійність процесів і уникати збоїв у разі відсутності або перевантаження когось із них. Успішна реалізація КРІ напряду залежить від злагодженої взаємодії між цими працівниками, а також від їхньої обізнаності щодо стратегічних цілей. У цьому контексті важливо, щоб інженер та майстер не лише виконували завдання, а й отримували

якісний зворотний зв'язок від менеджера, який безпосередньо контактує з клієнтами.

Аналіз карти відповідальності також показує, що менеджер із клієнтами відіграє ключову роль у процесах, пов'язаних із комунікацією з клієнтами, збором даних про якість послуг та обробкою претензій. У цих процесах він здебільшого виступає як відповідальний виконавець (Responsible), що є цілком виправданим з огляду на його безпосередній контакт із замовниками. Така роль дозволяє оперативно реагувати на звернення, формувати об'єктивну картину очікувань клієнтів та сприяти підвищенню їхнього рівня задоволеності. Водночас участь у цих процесах інженера та майстра як консультантів або інформованих осіб (Consulted/Informed) дозволяє швидше знаходити технічні рішення у випадках рекламаций. Це забезпечує гнучкість та клієнтоорієнтованість сервісного обслуговування. Отже, менеджер із клієнтами фактично є "мостом" між технічною командою і споживачами послуг, що підсилює важливість його професійної підготовки та комунікативних навичок.

Останній блок дій «Подача звітів про ефективність» охоплює спільну відповідальність інженера, майстра та керівника, що дозволяє сформуванню збалансовану і повну картину результатів реалізації стратегії. Такий підхід забезпечує багаторівневу перевірку звітної інформації, що підвищує її достовірність та аналітичну цінність. Менеджер із клієнтами, у свою чергу, виступає консультантом, що дозволяє враховувати в оцінках також зворотний зв'язок клієнтів. Таким чином, звіти містять як техніко-економічну, так і клієнтську складову, що робить їх більш комплексними. Колективна відповідальність за подання звітності формує культуру прозорості та залученості серед персоналу, що є важливим елементом сучасного менеджменту. У підсумку така модель сприяє оперативному виявленню проблемних зон і прийняттю рішень, що відповідають стратегічним цілям підприємства.

Використання КРІ (ключових показників ефективності) є критично важливим інструментом для об'єктивної оцінки результативності сервісних процесів ПП «ЄВРОТЕКС», оскільки дозволяє не лише фіксувати фактичні результати, а й порівнювати їх із запланованими стратегічними цілями. Завдяки впровадженню КРІ підприємство отримує можливість вимірювати ключові аспекти діяльності - такі як швидкість виконання ремонту, рівень задоволеності клієнтів, собівартість послуг і прибутковість сервісного напрямку. Це сприяє виявленню слабких місць у процесах, оперативному реагуванню на відхилення та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, система КРІ підвищує прозорість роботи персоналу та мотивує працівників до досягнення чітко визначених результатів. Вона також забезпечує керівництву інструмент контролю й аналітики, який допомагає оцінювати ефективність реалізації стратегії в динаміці та приймати рішення на основі даних. У результаті КРІ стають основою для побудови ефективної, результативної та адаптивної моделі управління сервісною діяльністю підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Пропоновані КРІ для оцінки ефективності сервісних процесів ПП «ЄВРОТЕКС»

Категорія КРІ	Показник	Поточне значення, 2024 р.	Цільове значення, 2026 р.	Метод вимірювання
Операційні	Середній час ремонту, днів	4,5	3,5	Аналіз виробничих звітів
	Середня собівартість ремонту, грн.	1125	1010	Дані бухгалтерського обліку
Клієнтські	Задоволеність клієнтів, балів	3,9 / 5	4,5 / 5	Анкетування після ремонту
Фінансові	Чистий	1279,0	1470,0	Фінансовий звіт

	прибуток, тис. грн.			
	Рентабельність сервісу, %	7,47	8,5	Прибуток / витрати × 100%

Аналіз запропонованих KPI, наведених у таблиці 3.5, дає змогу зробити висновок, що ПП «ЄВРОТЕКС» послідовно орієнтується на покращення операційної ефективності. Зменшення середнього часу ремонту з 4,5 до 3,5 діб є показником прагнення до підвищення швидкості обслуговування, що, у свою чергу, впливає на задоволеність клієнтів і дозволяє обслуговувати більше замовлень у коротший термін. Таке скорочення можливе завдяки вдосконаленню технологічних процесів, впровадженню автоматизації обліку та оптимізації внутрішньої логістики. Паралельно з цим передбачається зниження собівартості ремонту на 10% - з 1125 до 1010 грн, що є важливим кроком для зростання прибутковості сервісної діяльності. Зниження витрат передбачає ефективніше використання матеріальних ресурсів, скорочення непродуктивних витрат та оптимізацію закупівель. Усі ці зміни в операційному блоці безпосередньо спрямовані на покращення фінансового результату підприємства.

Клієнтський показник (рівень задоволеності) також займає ключову позицію серед KPI, оскільки він визначає рівень лояльності клієнтів, частоту повторних звернень та загальну репутацію підприємства на ринку. Поточне значення 3,9 бала з 5 свідчить про наявність певних проблемних зон у сервісі, тоді як цільове значення 4,5 бала демонструє стратегічне прагнення до високої якості обслуговування. Досягнення цієї мети можливе через покращення комунікації з клієнтами, прозорість у ціноутворенні, оперативність у реагуванні на запити та зростання технічної кваліфікації персоналу. Метод анкетування після ремонту дозволить регулярно відстежувати настрій клієнтів та своєчасно реагувати на негативні сигнали. Упровадження такого підходу формує культуру сервісної відповідальності на

підприємстві. Задоволений клієнт - це не лише гарантія повторного звернення, а й ефективний канал реклами через позитивні відгуки та рекомендації.

Фінансові показники (чистий прибуток та рентабельність) відображають загальну ефективність стратегії підвищення сервісної якості та оптимізації витрат. Заплановане зростання прибутку з 1279,0 до 1470,0 тис. грн у період до 2026 року свідчить про поступову стабілізацію фінансового становища підприємства та посилення його позицій на ринку. Підвищення рентабельності сервісної діяльності з 7,47% до 8,5% відображає позитивний результат реалізації внутрішніх змін та вказує на ефективність управлінських рішень. Досягнення таких фінансових цілей можливе лише за умови взаємопов'язаного вдосконалення операційних і клієнтських процесів. У свою чергу, регулярний аналіз фінансових звітів дозволить своєчасно коригувати діяльність і реагувати на коливання зовнішнього середовища. Ці КРІ виступають основою для стратегічного планування та оцінки довгострокової результативності підприємства.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що запропонована система КРІ є збалансованою, взаємопов'язаною та орієнтованою на досягнення реальних результатів. Її впровадження забезпечує підприємству не лише можливість оцінювати поточну ефективність, але й формує підґрунтя для довгострокового розвитку. Важливо, що кожен показник має чіткий метод вимірювання, що унеможливорює суб'єктивну інтерпретацію результатів. КРІ також створюють підґрунтя для побудови ефективної системи мотивації персоналу, коли працівники чітко бачать, як їхні дії впливають на загальні показники успіху. Водночас ця система сприяє прозорому управлінню та підвищує відповідальність усіх учасників процесу. Отже, реалізація КРІ-моделі у сервісній діяльності ПП «СВРОТЕКС» є стратегічно важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності та стабільного зростання підприємства.

Впровадження ефективних інструментів мотивації персоналу є ключовим чинником успішної реалізації операційної стратегії ПП «ЄВРОТЕКС». У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з високою конкуренцією, кадровим дефіцитом і підвищеними вимогами до якості сервісу, саме залученість та ініціативність працівників визначають стабільність та результативність бізнес-процесів. Мотиваційна система, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули (премії, навчання, кар'єрне зростання, визнання досягнень), сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів і формуванню позитивного клімату в колективі. Крім того, за умов чітко сформульованих КРІ мотивація дає змогу персоналу розуміти, за що саме їх оцінюють, та як досягнення індивідуальних результатів впливає на загальні цілі підприємства. Це створює умови для зростання внутрішньої відповідальності та зміцнення командної роботи.

Особливого значення система мотивації набуває у сфері сервісної діяльності, де якість обслуговування залежить від людського фактору. Працівники, які відчують цінність своєї праці, зацікавлені у постійному професійному розвитку, більш відповідально ставляться до клієнтів, оперативніше вирішують проблеми та пропонують ініціативи щодо вдосконалення процесів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Інструменти мотивації персоналу ПП «ЄВРОТЕКС» у межах реалізації стратегії

Категорія мотивації	Інструмент	Механізм реалізації	Очікуваний ефект
Матеріальна	Преміювання	До 20% бонусу за перевиконання КРІ	Зростання продуктивності
	Квартальні бонуси	За виконання планів задоволеності клієнтів	Поліпшення якості сервісу
Нематеріальна	Визнання	Публічні	Підвищення

	досягнень	відзнаки, подяки, грамоти	мотивації та лояльності
Професійна	Підвищення кваліфікації	Внутрішнє навчання, тренінги, зовнішні курси	Покращення навичок персоналу
Кар'єрна	Розвиток кадрового резерву	Створення карти розвитку для кожного працівника	Формування стабільної команди
Гнучкість у роботі	Можливість часткової оптимізації графіка	Індивідуальний підхід до високоєфективних працівників	Зниження плинності кадрів

Впровадження таких інструментів, як гнучка система преміювання, фінансована участь у тренінгах, розробка індивідуальних планів розвитку, сприяє формуванню сильної сервісної культури. Для ПП «ЄВРОТЕКС» це означає не лише підвищення якості послуг, а й створення стійкої кадрової основи для реалізації довгострокових стратегічних завдань. Таким чином, мотивація персоналу є не витратною статтею, а інвестицією в стабільність, ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз запропонованих інструментів мотивації персоналу ПП «ЄВРОТЕКС» у межах реалізації стратегії свідчить про комплексний підхід до управління трудовими ресурсами. Зокрема, матеріальна мотивація, представлена преміюванням за перевиконання КРІ та наданням квартальних бонусів, спрямована на стимулювання результативної праці та орієнтацію працівників на досягнення конкретних цілей. Бонуси, пов'язані з рівнем задоволеності клієнтів, підвищують якість обслуговування, що є критичним фактором у сервісній сфері. Такий підхід не лише покращує фінансові показники, а й формує у працівників розуміння взаємозв'язку між їхніми діями та загальним успіхом компанії. Умови нарахування премій мають бути прозорими й ґрунтуватися на чітких показниках, що забезпечить справедливість і довіру до системи винагород. У результаті - зростає не лише продуктивність, а й мотивація до самовдосконалення.

Нематеріальні інструменти, зокрема визнання досягнень, також відіграють важливу роль у зміцненні командного духу та формуванні позитивного емоційного клімату на підприємстві. Практика публічних подяк, відзнак і грамот за хорошу роботу має невисоку вартість для компанії, але значний психологічний ефект для працівника. Вона дозволяє кожному члену команди відчувати свою значущість, що позитивно впливає на рівень залученості та лояльності до підприємства. Особливо важливо використовувати цей інструмент для підсилення морального стану колективу в умовах підвищеного навантаження чи стресових ситуацій. Регулярне визнання досягнень сприяє зниженню внутрішньої конкуренції та зміцненню корпоративної культури взаємної підтримки. Отже, нематеріальна мотивація є необхідним доповненням до фінансових стимулів.

Професійна та кар'єрна мотивація виступають основою для довгострокового утримання персоналу та розвитку кадрового потенціалу підприємства. Організація внутрішнього навчання, залучення до зовнішніх тренінгів і курсів дозволяє постійно підвищувати рівень технічної компетентності працівників, що особливо актуально для підприємства, яке працює в галузі ремонту електрообладнання. Розробка карт професійного розвитку для кожного працівника, а також формування кадрового резерву забезпечує планомірне просування найперспективніших спеціалістів і створює умови для зростання мотивації через можливість кар'єрного просування. Такий підхід підсилює відчуття стабільності, перспективи та справедливості в середовищі праці. Водночас інвестиції в навчання мають стратегічне значення, оскільки формують сильну, адаптивну і технологічно грамотну команду. Це, у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Окрему увагу заслуговує інструмент гнучкості в роботі, який передбачає можливість оптимізації робочого графіка для найефективніших працівників. Такий підхід є особливо актуальним у сучасних умовах, коли зростає значення балансу між роботою та особистим життям.

Індивідуалізований графік сприяє зменшенню емоційного вигорання, зниженню рівня стресу та покращенню загального психоемоційного стану персоналу. Запровадження гнучких режимів праці може також бути використане як немонетарний стимул для утримання висококваліфікованих працівників. Такий підхід свідчить про довіру з боку керівництва та здатність підприємства адаптуватися до нових форматів організації праці. У підсумку гнучкість сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню загальної ефективності сервісних процесів.

Узагальнюючи наведене, можна зробити висновок, що впровадження системи мотивації на ПП «ЄВРОТЕКС» є необхідною умовою для успішної реалізації операційної стратегії та досягнення сталого зростання ефективності сервісних процесів. Комплексний підхід, що охоплює матеріальні, нематеріальні, професійні, кар'єрні та організаційні інструменти, дозволяє не лише стимулювати працівників до досягнення поточних цілей, а й формує сприятливе середовище для їхнього розвитку й утримання в довгостроковій перспективі. Така система створює умови для підвищення внутрішньої мотивації, покращення комунікації в колективі та зміцнення командного потенціалу. Важливо, що мотивація стає не лише засобом підвищення продуктивності, а й елементом стратегічного управління, який забезпечує якісне перетворення всієї сервісної моделі підприємства. У результаті ПП «ЄВРОТЕКС» отримує більш стійку, згуртовану та орієнтовану на результат команду, здатну ефективно реалізовувати стратегічні зміни в умовах динамічного ринку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. У теоретичному розділі узагальнено сутність, структуру та ключові особливості системи менеджменту бізнес-процесів у сервісних підприємствах. З'ясовано, що ефективне управління бізнес-процесами є основою підвищення конкурентоспроможності, якості обслуговування клієнтів і гнучкості реагування на зміни ринку. Проаналізовано наукові підходи до визначення понять «бізнес-процес» і «менеджмент бізнес-процесів», розкрито їх взаємозв'язок з організаційною структурою, системою управління персоналом та інформаційним забезпеченням. Узагальнення теоретичних підходів дозволило визначити, що сучасне сервісне підприємство потребує інтегрованої системи управління, орієнтованої на клієнта, результативність і безперервне вдосконалення процесів.

2. Удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів у сервісному секторі має базуватися на принципах процесного підходу, стандартизації, цифровізації та адаптивного управління. У роботі обґрунтовано значення використання інструментів BPM (Business Process Management), Lean- та Kaizen-технологій, які сприяють оптимізації ресурсних витрат, скороченню тривалості операцій і підвищенню якості послуг. Проведений теоретичний аналіз показав, що ефективність менеджменту бізнес-процесів залежить від

рівня їх формалізації, автоматизації та взаємоузгодженості між підрозділами. Це створює наукове підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення управлінської системи сервісного підприємства у подальших розділах дослідження.

3. Приватне підприємство «ЄВРОТЕКС» здійснює господарську діяльність за КВЕД 33.14 - «Ремонт електричного устаткування». Цей вид діяльності охоплює технічне обслуговування, діагностику, ремонт і модернізацію електрообладнання, зокрема електродвигунів, трансформаторів, промислових електрощитів, розподільчих пристроїв та іншого обладнання, що використовується на підприємствах і в побуті. Операційні процеси ПП «ЄВРОТЕКС» мають сервісно-орієнтований характер і включають як фронт-офісні (взаємодія з клієнтом), так і бек-офісні процеси (виконання ремонтних робіт, логістика, контроль якості тощо). Аналіз завантаженості сервісного центру ПП «ЄВРОТЕКС» за середньобагаторічними даними свідчить про певну нерівномірність розподілу замовлень протягом місяця. Важливо враховувати ці тенденції під час формування графіків роботи та розподілу ресурсів.

4. Управління сервісними бізнес-процесами у ПП «ЄВРОТЕКС» є добре структурованим, системним і спрямованим на досягнення високої якості обслуговування клієнтів. Кожен етап процесу супроводжується чіткими управлінськими рішеннями, які враховують сучасні технології, стандарти якості та потреби споживачів. Застосування автоматизованих систем, регламентів і контрольних механізмів дозволяє забезпечити стабільність, оперативність і прозорість виконання робіт. Водночас, увага до післяремонтного супроводу формує довгострокові відносини з клієнтами та зміцнює репутацію компанії. Такий підхід свідчить про високу управлінську зрілість підприємства. Отже, ПП «ЄВРОТЕКС» є прикладом ефективної організації сервісної діяльності в умовах сучасного ринку.

5. ПП «ЄВРОТЕКС» продемонструвало високу здатність до адаптації та збереження ефективності у період воєнного стану. Незважаючи на

тимчасове падіння ключових фінансових показників у 2022 році, підприємство швидко відновилося і вийшло на новий рівень розвитку. Зростання доходів, прибутку, активів та стабільна рентабельність свідчать про успішну реалізацію антикризових заходів і грамотне управління. Підприємство змогло не лише зберегти, а й посилити свої конкурентні позиції на ринку сервісних послуг. Важливо, що під час воєнного стану було проведено оптимізацію витрат і управління зобов'язаннями, що позитивно вплинуло на фінансовий стан. Отже, дослідження підтверджує, що ПП «ЄВРОТЕКС» має всі передумови для сталого розвитку в подальшому навіть у складних зовнішніх умовах.

6. Підприємство в цілому продемонструвало позитивні тенденції у підвищенні продуктивності праці в період до 2023 року, проте у 2024 році відбулося певне зниження ключових показників. Це свідчить про наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зокрема за рахунок удосконалення організації праці, зменшення простоїв, підвищення кваліфікації персоналу та мотиваційної складової. Збалансоване управління чисельністю працівників і трудовими витратами має стати пріоритетом для забезпечення стабільного зростання результативності роботи та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

7. ПП «ЄВРОТЕКС» здійснює діяльність з технічного обслуговування, діагностики та ремонту електродвигунів, трансформаторів і промислового електрообладнання. Основна послідовність операційного циклу включає приймання замовлення, проведення діагностики, виконання ремонту, контроль якості та передачу обладнання клієнту. Оцінка ефективності процесів показала наявність затримок і неузгодженості між підрозділами.

Проведений аналіз сервісного циклу ПП «ЄВРОТЕКС» дав змогу виявити низку «вузьких місць», що негативно впливають на ефективність обслуговування клієнтів. Однією з головних проблем є відсутність єдиної клієнтської бази на етапі приймання замовлень, що призводить до

дублювання інформації, помилок у записах та ускладнює контроль за виконанням робіт. Використання паперових журналів суттєво уповільнює обробку замовлень і не дає змоги оперативно аналізувати потреби клієнтів. Це знижує якість комунікацій і створює ризики втрати постійних замовників.

8. Реалізація визначених стратегічних напрямів оптимізації сервісних процесів у ПП «ЄВРОТЕКС» забезпечить комплексне підвищення ефективності діяльності підприємства. Поєднання технічних, організаційних і кадрових заходів сприятиме скороченню термінів виконання замовлень, підвищенню якості ремонтних робіт та зниженню витрат. Завдяки цифровізації управлінських процедур і впровадженню сучасних інформаційних систем підприємство отримає можливість працювати у режимі реального часу, швидко реагуючи на потреби клієнтів. Мотиваційні механізми та вдосконалена система управління запасами забезпечать стабільність і злагодженість усіх ланок сервісного циклу. У результаті «ЄВРОТЕКС» зможе сформувати конкурентні переваги на ринку ремонтних послуг, підвищити свою репутацію і створити основу для довгострокового стратегічного розвитку.

Вдосконалена система стратегічного управління передбачає взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, операційними процесами та цифровими інструментами контролю. Логіко-структурна модель демонструє перехід ПП «ЄВРОТЕКС» від фрагментарного управління до цілісної системи стратегічного контролю й удосконалення операційних процесів. Вона дозволяє поєднати управлінські, технологічні та аналітичні інструменти в єдиній структурі, орієнтованій на ефективність і результат. Реалізація цієї моделі сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку ремонтних послуг, підвищенню лояльності клієнтів і зростанню прибутковості.

9. Для подальшого зростання доцільно реалізувати середньострокову стратегію підвищення ефективності сервісних процесів, яка передбачає: скорочення середнього часу ремонту; зменшення витрат на одиницю

послуги; підвищення задоволеності клієнтів; формування системи мотивації персоналу. Контроль реалізації стратегії відбуватиметься щоквартально, з оцінкою досягнення КРІ та проведенням коригувальних нарад керівництва.

Ключову функцію у формуванні та досягненні стратегічних цілей відіграє керівник підприємства, який виконує функцію Accountable (відповідальний за результат) у більшості управлінських рішень. Це логічно, оскільки саме керівник має забезпечити узгодженість дій усіх підрозділів та контролювати виконання стратегічного плану. Водночас, важливо, що в ухваленні стратегічних рішень також беруть участь інженер і менеджер із клієнтами, які виступають консультантами, що дозволяє врахувати як технічні, так і клієнтоорієнтовані аспекти. Такий підхід сприяє комплексному розумінню цілей і запобігає їхньому формальному сприйняттю. Таким чином, формування стратегічного курсу підприємства має інтеграційний характер і забезпечує залучення ключових фахівців.

10. Запропонована система КРІ є збалансованою, взаємопов'язаною та орієнтованою на досягнення реальних результатів. Її впровадження забезпечує підприємству не лише можливість оцінювати поточну ефективність, але й формує підґрунтя для довгострокового розвитку. Важливо, що кожен показник має чіткий метод вимірювання, що унеможливорює суб'єктивну інтерпретацію результатів. КРІ також створюють підґрунтя для побудови ефективної системи мотивації персоналу, коли працівники чітко бачать, як їхні дії впливають на загальні показники успіху. Водночас ця система сприяє прозорому управлінню та підвищує відповідальність усіх учасників процесу. Отже, реалізація КРІ-моделі у сервісній діяльності ПП «ЄВРОТЕКС» є стратегічно важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

11. Впровадження системи мотивації на ПП «ЄВРОТЕКС» є необхідною умовою для успішної реалізації операційної стратегії та досягнення сталого зростання ефективності сервісних процесів. Комплексний підхід, що охоплює матеріальні, нематеріальні, професійні, кар'єрні та

організаційні інструменти, дозволяє не лише стимулювати працівників до досягнення поточних цілей, а й формує сприятливе середовище для їхнього розвитку й утримання в довгостроковій перспективі. Така система створює умови для підвищення внутрішньої мотивації, покращення комунікації в колективі та зміцнення командного потенціалу. Важливо, що мотивація стає не лише засобом підвищення продуктивності, а й елементом стратегічного управління, який забезпечує якісне перетворення всієї сервісної моделі підприємства. У результаті ПП «ЄВРОТЕКС» отримує більш стійку, згуртовану та орієнтовану на результат команду, здатну ефективно реалізовувати стратегічні зміни в умовах динамічного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.
2. Jumayeva, Z. (2025). Features of strategic management of a tourist company. *International Journal of Artificial Intelligence*, 1(2), 297-301.
3. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020. 455 с.
4. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
5. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2019, 240 с.
6. Реінжиніринг бізнес-процесів: зміст та основна характеристика URL: <http://www.5dp.com.ua/content/view.2070>
7. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: Навч. посібник. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.

8. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
9. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К : Алерта, 2014. 480 с.
10. Івашків І.Р. Стратегічний маркетинг та маркетингова стратегія: сутність та взаємозв'язок. Наука й економіка. 2014. № 2. С. 75-80.
11. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес процесів: навчальний посібник у схемах і таблицях. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
12. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013, 304 с.
13. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
14. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дацій О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
15. Бойчик І., Собко О., Спяк Г. Економіка та управління торговим підприємством. Тернопіль, 2021. 280 с.
16. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
17. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 323 с.
18. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посібн. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
19. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020. 455 с.
20. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посібн. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.

21. Воловельська І.В., Старченко Я.К. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81-82. С. 134-138.
22. Економічне управління підприємством: навчальний посібник / за заг. ред. А.М. Колосова. Старобільськ: Вид-во держ. закл. «Луган. Нац. Ун-т імені Тараса Шевченка», 2015. 352 с.
23. Лала О.М. Оцінка якості системи управління підприємством: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 165 с.
24. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегія управління: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 384 с.
25. Guide to the Business Process Management Body of Knowledge (BPM SWOK® 4.0). ABPMP International, 2019. 480 p.
26. Яценко О. Стратегічний менеджмент у підприємстві України. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 2020. № 58, 15-21.
27. Васьківська К.В., Лозінська Л.Д., Галімуков Ю.О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. Електронне наукове фахове видання Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/9.pdf
28. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>.
29. Волощук Ю.О., Волощук В.Р. Формування інноваційної бізнес-моделі підприємств. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. Випуск 46. 2020. С.23-29. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/46_2020_ukr/6.pdf
30. Гришко В.В., Свириденко В.О. Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій. Економіка і регіон Серія: Економіка та управління підприємствами. № 3 (86). 2022. С.40-45.

- 31.Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К : Алерта, 2014. 480 с.
- 32.Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Алерта, 2008. 478 с.
- 33.Лепейко Т.І., Котлик А.В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
- 34.Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб./ П.Г. Банщикова та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283 с.
- 35.Омельяненко Т.В., Задорожна Н.В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 236 с.
- 36.Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: [монографія]; Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 240 с.
- 37.Jeston J. Business Process Management. Abingdon: Routledge, 2018. 690 p.
- 38.The official site of OpenAI (2025), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 05.11.2025)
- 39.Беззубко Б.І. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник. Харків : ПромАрт, 2020. 103 с.
- 40.Пучкова О.В. Аутсорсинг як ефективний варіант організації бізнес-процесів підприємства URL: <http://inkonf.org/puchkova-ov-autsorsing-yak-efektivniy-variant-org>
- 41.Руда М.В. DISRUPT FRAMEWORK як основа побудови бізнес-моделі підприємства на засадах підривних інновацій в умовах сталого розвитку. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. № 2 (8). 2022. С.94-103.
- 42.Bağış, M., Adiguzel, Z., Dhar, B. K., Yolcu, T., & Kurutkan, M. N. (2025). Green creativity and business sustainability: the influence of dynamic

- capabilities, technology adoption, business strategies and knowledge management. *Business Process Management Journal*.
43. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства підручник / В.Г. Васильков Н.В. Василькова. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.
44. Бізнес-моделі аутсорсингу. URL: <http://www.running-code.com.ua/working-with-us>.
45. Ліваковський В.К., Січко Т.В. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси та прийняття рішень. *Комп'ютерні технології обробки даних*. 2024. С. 169-172.
46. Rahman, M. M. (2025). Data analytics for strategic business development: a systematic review analyzing its role in informing decisions, optimizing processes, and driving growth. *Journal of Sustainable Development and Policy*, 1(01), 285-314.
47. Воробйова Н. С., Гаврилюк С. О. Стратегічний менеджмент та розвиток креативних індустрій: українські реалії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). С. 159-166.
48. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес процесів : монографія. Х. : ХНЕУ, 2013. 243 с.
49. Типи бізнес-процесів та як обрати потрібний URL: <https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888493/>
50. Зачосова Н.В., Носань Н.С., Савранський А.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проєктного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 60-65.
51. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
52. Таран-Лала О.М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2016. 332 с.
53. Iden, J., Danilova, K. V., & Eikebrokk, T. (2025). Business process management and digitalization—a reciprocal relationship. *Business Process Management Journal*, 31(2), 393-415.

- 54.Таран О.В., Павлюк Ю.М. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економічний простір. 2025. № 198. С. 123-129.
- 55.Ivanišević, R., Horvat, D., & Matic, M. (2025). Business process redesign as a basic aspect of digital business transformation. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 30(3).
- 56.Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: Навч. посібник. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
- 57.Томашевський О., Цегелик Г. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Центр навчальної літератури, 2012. 304 с.
- 58.Ареф'єва О.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: [монографія] Європейський ун-т. К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.
- 59.Real-Life BPMN (4th Edition): Includes an Introduction to DMN / J. Freund, B. Rucker. – North Charleston: CreateSpace, 2019. 232 p.
- 60.Molete, O. V., Mokhele, S. E., Ntombela, S. D., & Thango, B. A. (2025). The impact of IT strategic planning process on SME performance: A systematic review. *Businesses*, 5(1), 2.
- 61.Кособа Б.В., Вербицький Ю.В. Адаптивні механізми управління кадровим потенціалом підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 105-106.

ДОДАТКИ

Інструменти підвищення ефективності менеджменту бізнес-процесів на сервісному підприємстві

Категорія інструменту	Інструмент	Опис та механізм використання
Процесне управління	Картування бізнес-процесів	Візуалізація процесів для виявлення вузьких місць і покращень
КРІ	Впровадження ключових показників	Визначення та моніторинг показників ефективності
Автоматизація	Використання ERP та CRM-систем	Автоматизація операційних задач і взаємодії з клієнтами
Безперервне вдосконалення	Методика PDCA	Постійний цикл планування, виконання, перевірки і дії
Мотивація персоналу	Система преміювання	Фінансові та нематеріальні стимули за досягнення КРІ
Навчання і розвиток	Тренінги та підвищення кваліфікації	Регулярне навчання для підвищення професійних навичок
Зворотний зв'язок	Анкетування клієнтів	Збір і аналіз відгуків для коригування процесів
Управління ризиками	Ідентифікація і мінімізація ризиків	Аналіз загроз і розробка заходів для їх нейтралізації
Гнучкість і адаптивність	Впровадження адаптивних BPM	Можливість оперативної зміни процесів відповідно до ситуації
Антикризове планування	Сценарне планування	Розробка альтернативних стратегій для кризових ситуацій

Додаток Б

Карта відповідальності для тактичних дій у реалізації стратегії підвищення ефективності сервісних процесів ПП «ЄВРОТЕКС»

Тактичні дії / Процеси	Керівник	Інженер	Майстер	Менеджер із клієнтами
Планування щоденних завдань	I	R	R	C
Координація ресурсів	A	C	R	I
Моніторинг якості виконання робіт	C	R	R	I
Вирішення оперативних проблем	I	R	R	C
Ведення документації сервісу	I	R	R	C
Збір оперативного зворотного зв'язку	I	C	R	R
Інформування клієнтів про статус послуг	I	I	C	R
Аналіз виконання тактичних планів	A	R	R	C
Впровадження коригувальних дій	A	R	R	I
Підготовка щотижневих звітів	R	R	R	C

Примітка:

A – відповідає за результат (Accountable)

R – виконує (Responsible)

C – консультує (Consulted)

I – інформується (Informed)