

УДК 658.589:334.716(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-6-16>

**Менчинська О.М.**

аспірант

Хмельницького національного університету

**Menchynska Olena**

Khmelnitsky National University

## **ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ**

### **ESTIMATION OF THE LEVEL OF IMPLEMENTATION OF INTEGRATION BUSINESS PROCESSES AT THE ENTERPRISES OF MECHANICAL ENGINEERING**

У статті розглянуто теоретичні аспекти формування інтегрованого виробничо-логістичного ланцюга. Досліджено його структурні елементи та визначено вектори інтеграції процесних інновацій. Зазначено ключові напрями діяльності суб`єктів інтегрованого виробничо-логістичного ланцюга: постачання, виробництво, маркетинг, збут та сервісне обслуговування. Проаналізовано індекси реалізації потенціалу інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій у виробничо-логістичних ланцюгах лідерів автомобілебудування України. Визначено перспективні напрями розвитку інноваційних бізнес-процесів в автомобілебудівній галузі промисловості України з урахуванням тенденцій глобалізації. Побудовано схему інтеграції процесних інновацій в інтеграційному виробничо-логістичному ланцюзі та матрицю ланцюга підстановок значень рівня реалізації потенціалу інтеграційних бізнес-процесів та процесних інновацій із показниками результативності «Єврокар».

**Ключові слова:** бізнес-процес, процесні інновації, управління, індекс, розвиток, реалізація, потенціал.

В статье рассмотрены теоретические аспекты формирования интегрированной производственно-логистической цепи. Исследованы ее структурные элементы и определены векторы интеграции процессных инноваций. Указаны ключевые направления деятельности субъектов интегрированной производственно-логистической цепи: снабжение, производство, маркетинг, сбыт и сервисное обслуживание. Проанализированы индексы реализации потенциала инновационных бизнес-процессов и процессных инноваций в производственно-логистических цепях лидеров автомобилестроения Украины. Определены перспективные направления развития инновационных бизнес-процессов в автомобилестроительной отрасли промышленности Украины с учетом

тенденцій глобалізації. Побудована схема інтеграції процесних інновацій в інтеграційній виробничо-логістичній ланцюзі та матриця ланцюга підстановок значень рівня реалізації потенціалу інтеграційних бізнес-процесів та процесних інновацій з показателями результативності «Єврокар».

**Ключевые слова:** бізнес-процес, процесні інновації, управління, індекс, розвиток, реалізація, потенціал.

The article deals with the theoretical aspects of the formation of an integrated production and logistics chain. Its structural elements are investigated and vectors of integration of process innovations are defined. The main directions of activities of the subjects of the integrated production and logistics chain are indicated: supply, production, marketing, sales and service. There is a list of innovative business processes at "Eurocar", covering the development of the company in terms of developing a strategy or plan for enterprise development, acquisition of existing knowledge, acquisition of research results, machines, structures, equipment and software, technology transfer and the development of production through dictation and digitalization processes. The indexes of realization of potential of innovative business processes and process innovations in industrial-logistic chains of leaders of automobile industry of Ukraine are analyzed. The perspective directions of development of innovative business processes in the automotive industry of Ukraine are determined taking into account the trends of globalization. The scheme of integration of process innovations in the integration production-logistics chain and the matrix of the chain of substitutions of the values of the level of realization of the potential of integration business processes and process innovations with the performance indicators of "Eurocar" is constructed.

**Keywords:** business process, process innovation, management, index, development, realization, potential.

**Постановка проблеми.** Сьогодні в українських реаліях наявність інноваційних бізнес-процесів у галузі машинобудування та її підгалузі – автомобілебудуванні здійснюється через інтегровані виробничо-технологічні ланцюги. За видами економічної діяльності найбільша частка інтеграційних виробничо-технологічних ланцюгів в Україні припадає на галузі машинобудування, агропромисловий комплекс, харчову промисловість та ІТ-технології. Найбільша частка українського виробництва транспортних засобів у ланцюгах випускається методом складання крупновузловим, або SKD, та дрібновузловим (MKD). Національною особливістю формування інтегрованих виробничо-технологічних ланцюгів є вертикальні послідовні дії у процесі постачання, споживання й обслуговування. Саме тому оцінювання рівня реалізації інтеграційних бізнес-процесів, їх упорядкування та координування є актуальними питаннями дослідження, що зумовлене наявними можливостями взаємовигоди учасників й є основою розвитку нової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням упровадження та оцінювання рівня реалізації інтеграційних бізнес-процесів присвятили свої дослідження такі відомі українські науковці: В.М. Геєць, М.П. Войнаренко, О.М. Гончарова, В.В. Гурочкіна, О.І. Гуроров, В.І. Захарченко, А.В. Козаченко, Л.І. Михайлова та ін. Проте необхідно визначити вектори інтеграції процесних інновацій в інтеграційному виробничо-технологічному та логістичному ланцюзі, вплив чинників на результативність діяльності підприємства в їх структурі, що

зумовлює необхідність проведення даного наукового дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів формування структури інтеграційного виробничо-логістичного ланцюга за векторами інтеграції процесних інновацій; здійснення узагальнення індексів реалізації потенціалу інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій у виробничо-логістичних ланцюгах лідерів автомобілебудування України; проведення оцінювання рівня реалізації потенціалу інтеграційних бізнес-процесів та процесних інновацій із показниками результативності «Єврокар».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За останні 25 років спостерігається значне зменшення українського виробництва автомобілів за всіма його категоріями: автомобілі легкові, автобуси, автомобілі вантажні. Водночас за останні роки відбулося незначне зростання обсягів виробництва автомобілів іноземних марок в Україні, що є результатом формування та реалізації інтеграційних виробничо-логістичних ланцюгів. Вітчизняне машинобудування та її підгалузь – автомобілебудування мають високу залежність від імпорту продукції як для проміжного, так і для кінцевого споживання. Водночас спостерігається від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі в усій промисловості України. При цьому слід зазначити, що значний обсяг імпортової продукції не є безальтернативним, тому доцільно орієнтуватися на імпортозаміщення та інноваційний розвиток бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах.

Інтеграційний виробничо-технологічний ланцюг охоплює процеси від видобутку сировини до виходу на ринок продукції та його сервісного обслуговування. Впорядкування та координування інтеграційних процесів зумовлені наявними можливостями взаємовигоди учасників, що й є основою розвитку нової економіки. Слід зазначити, що за видами економічної діяльності найбільша частка інтеграційних виробничо-технологічних ланцюгів в Україні припадає на галузі машинобудування, агропромисловий комплекс, харчову промисловість та ІТ-технології [2].

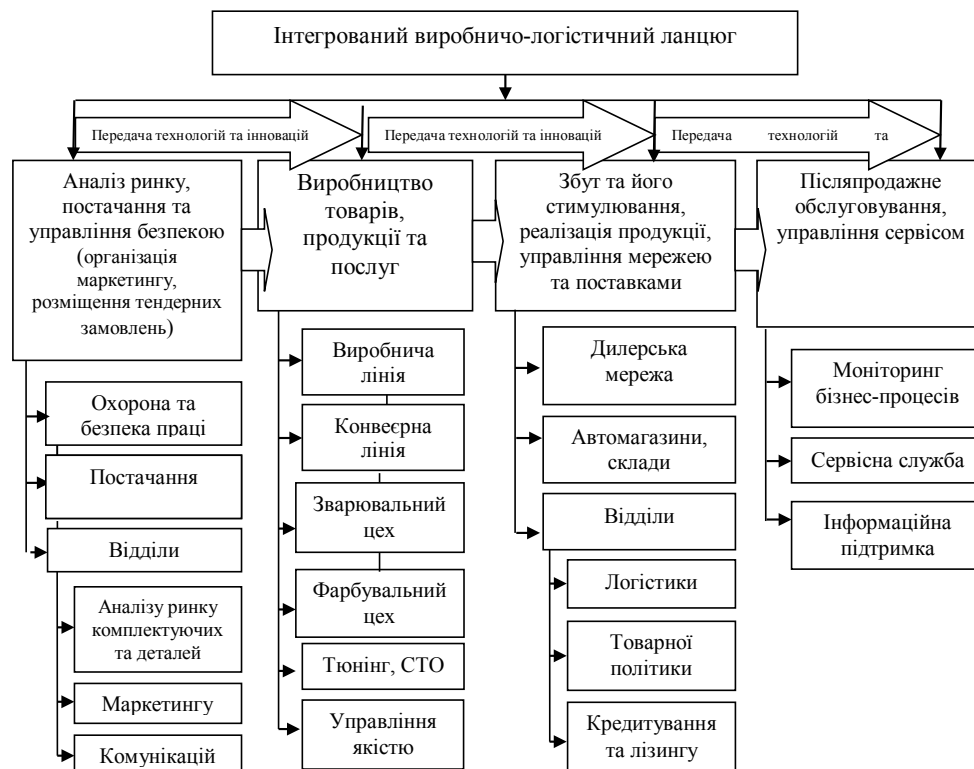
У промисловості України ступінь імпортозалежності вітчизняного виробництва знаходиться в межах порогових значень, водночас показник поступово зменшується, тенденція характеризується спрямуванням на зменшення частки імпортової сировини у виробництві вітчизняної продукції. Така тенденція зменшення залежності є результатом набуття позитивного досвіду в реалізації та впровадженні процесних інновацій та інтеграційних бізнес-процесів у промисловості під час формування інтеграційних виробничих ланцюгів [3].

Основою формування узагальненої структури інтегрованого виробничо-логістичного ланцюга є впроваджені інноваційні бізнес-процеси, виділені функції та ресурси сервісного і

збутового характеру, що об'єднують господарську діяльність підприємств. Структуру зображено на рис. 1.

Слід зазначити, що дана узагальнена структура інтегрованого виробничо-логістичного ланцюга сформована на основі ключових напрямів діяльності суб'єктів господарської діяльності (постачання, виробництво, маркетинг, збут та сервісне обслуговування). Під час побудови структури автор виділяє в інтегрованому виробничо-технологічному та виробничо-логістичному ланцюгах вертикальні послідовні дії в усіх бізнес-процесах постачання, споживання й обслуговування. На нашу думку, ланцюги сприяють передачі технологій, нововведень та інновацій, що знаходять своє відображення у переробній, виробничій, маркетинговій, науково-технічній, фінансовій, збутовій, сервісній діяльності та ІТ-забезпеченні. У результаті підприємство опановує надані та/або народжує свої процесні інновації.

Саме тому головною метою стає ефективне управління інтегрованими бізнес-процесами та процесними інноваціями у виробництві продукції, поставках, збуті та сервісі. Крім основних елементів узагальненої структури інтегрованого виробничо-логістичного ланцюга, доцільно сформувати структуру ланцюга за векторами інтеграції з проявами процесних



**Рис. 1. Узагальнена структура інтегрованого виробничо-логістичного ланцюга**

*Джерело: авторська розробка*

інновацій, що здійснюються в управлінні виробничою, маркетинговою, науково-технічною, фінансовою, збутовою, сервісною діяльністю та IT-забезпеченні. Структура інтегрованого виробничо-логістичного ланцюга за векторами інтеграції процесних інновацій зображена на рис. 2. та відрізняється від рис. 1. наявністю основних векторів розвитку досліджуваного ланцюга.

На рис. 2. зображено вектори інтеграції процесних інновацій під час реалізації інтегрованого виробничо-логістичного ланцюга виробником та його дилерською мережею. Кожний цикл ланцюга характеризується відповідними інноваціями в управлінні. Цикл аналізу ринку, постачання та управління безпекою характеризується розвитком інформаційних технологій, виконавчою дисципліною, розвитком взаємовідносин та маркетингу. На виробництві продукції, товарів та послуг проявляється вплив реалізації інтегрованого виробничо-логістичного ланцюга через процеси безперервного менеджменту, процесного управління. На етапі збуту та реалізації продукції здійснюються управлінські, фінансові інновації, відбувається розвиток логістики. А вже під кінець для якісного після продажного обслуговування впроваджують сервісні та гарантійні інновації.

Процесні інновації мають значний вплив на розвиток підприємств промисловості. Для оцінки рівня реалізації інтеграційних бізнес-процесів на підприємствах машинобудування проводилися анкетування та обробка даних офіційних сайтів підприємств. Також використовувалися дані фінансових звітів та інтерв'ю менеджерів та власників бізнесу. За результатами дослідження з'ясовано найбільш перспективні напрями інноваційного розвитку бізнес-процесів та наявні діючі процесні інновації, сукупність упроваджених інноваційних бізнес-процесів, їх значущість (на думку респондентів), узагальнено результати ранжування для визначення рівня інноваційного розвитку бізнес-процесів досліджуваних підприємств. Основними автомобілебудівними підприємствами дослідження є ПрАТ «Єврокар», корпорація «Богдан», ПрАТ «УкрАвто» та їхні дилерські мережі, що входять у виробничо-збутовий ланцюг. Окрім того, для забезпечення комплексності аналізу вибрано по три дочірні підприємства, які доповнюють інтегрований виробничо-збутовий ланцюг і входять у мережу даних підприємств виробників автомобілів.

ПрАТ «Єврокар» – офіційний виробник автомобілів марок VW Group в Україні, що входить до групи компаній «Атолл Холдинг». Виробничі



**Рис. 2. Структура інтеграційного виробничо-логістичного ланцюга за векторами інтеграції процесних інновацій**

*Джерело: авторська розробка*

потужності підприємства знаходяться у Закарпатській області, у селі Соломоново, загальний обсяг інвестицій у проект «Єврокар» становив 250 млн. дол. США [4, с. 1].

За результатами дослідження виявлено, що кількість перспективних напрямів інтеграції бізнес-процесів та впроваджених процесних інновацій за 2017 р. у виробничо-логістичному ланцюгу «Єврокар» налічує 144 інноваційних бізнес-процеси, що пропонуються іноземними партнерами. Проте не всі з них упроваджуються безпосередньо на виробництві ПрАТ «Єврокар» або в його дилерській мережі. Відбувається поступове освоєння інноваційних методів управління та впровадження процесних інновацій на вітчизняних підприємствах. Таким чином, нами визначено, що на ПрАТ «Єврокар» упроваджується 65 інноваційних бізнес-процесів, які охоплюють розвиток підприємства в частині формування стратегії або плану розвитку підприємства, придбання існуючих знань, придбання результатів НДР, машин, споруд, устаткування та програмного забезпечення, здійснюється трансфер технологій. Відбувається розвиток виробництва завдяки процесам діджиталізації та цифровізації.

Далі здійснюється узагальнення ранжування респондентами значущості перспективних напрямів інтеграції бізнес-процесів та впроваджених процесних інновацій у виробничо-логістичному ланцюгу «Єврокар». Для визначення рівня впровадження інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій у виробничо-логістичному ланцюгу «Єврокар» застосуємо формулу:

$$R_{вбп} = \frac{I_{вбп}}{I_{бп}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

де  $R_{вбп}$  – рівень упроваджених інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій, %;

$I_{вбп}$  – кількість інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій, що здійснюються на підприємстві;

$I_{бп}$  – загальна кількість інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій, що пропонується для впровадження на підприємстві.

Враховуючи кількість перспективних напрямів інтеграції бізнес-процесів та впроваджених, убачаємо за доцільне визначити рівень упровадження інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій у виробничо-логістичному ланцюгу «Єврокар». Далі, враховуючи рівень упровадження  $I_{бп}$ , необхідно розрахувати інтегральний індекс реалізації потенціалу інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій за формулою:

$$I_{ІПБп} = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}, \quad (2)$$

де  $I_{ІПБп}$  – інтегральний індекс реалізації потенціалу інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій, %;

$K$  – значення бального коефіцієнта (приймаємо значення від 0 до 1);

$i$  – порядковий номер коефіцієнта;

$n$  – кількість коефіцієнтів.

Ураховуючи значення бального коефіцієнта (значущості) та рівень упровадження інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій у виробничо-логістичному ланцюгу «Єврокар», у роботі розраховано рівень індексів за видами та інтегральний індекс.

За результатами табл. 1 визначено, що інтегральний індекс у виробничо-логістичному ланцюгу «Єврокар» дорівнює 40,06%, порівняно з індексами реалізації потенціалу інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій по кожному підприємству окремо слід зазначити, що ПрАТ «Єврокар» має показник 48,50%, тобто на 8,5% більший, ніж загалом весь ланцюг. Далі проведено порівняльний аналіз між підприємствами – лідерами на ринку України з виробництва автомобільного транспорту.

Наступне підприємство з виробництва легкових автомобілів – корпорація «Богдан», що здійснює виробництво на ДП «Автоскладальний завод № 1» ПАТ «АК «Богдан Моторс», що є ключовим підприємством у складі корпорації «Богдан» (основним завданням цього підприємства є виробництво автобусів малого, середнього, великого і надвеликого класів і тролейбусів різних модифікацій) та ДП «Автоскладальний завод № 2» АТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс».

З 2009 р. «Богдан Моторс» став чи не найбільшим автовиробником в Україні. Це найсучасніше в країні підприємство з повномасштабного виробництва легкових автомобілів у місті Черкаси, потужність якого становить 120000–150000 легкових автомобілів на рік [6, с. 1]. На заводі ДП «Автоскладальний завод № 2» корпорації «Богдан» упроваджують інноваційні бізнес-процеси, водночас здійснюється детальна перевірка на якість та надійність продукції. Під час виробництва досягається дотримання високих стандартів за рахунок автоматизації та якості праці висококваліфікованого персоналу.

Виробничі потужності заводу ДП «Автоскладальний завод № 1» на початок 2014 р. становили 2 200 одиниць, до 2020 р. заплановано збільшення потужності до 6 000 автобусів та тролейбусів на рік. Зварювальне виробництво зосереджено у двох цехах, загальна потужність цехів становить 2 800 кузовів на рік. За один рік існування заводу ДП «Автоскладальний завод № 2» вдалося завершити роботи зі створення на підприємстві системи управління якістю

Таблиця 1

**Узагальнення індексів реалізації потенціалу інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій у виробничо-логістичних ланцюгах лідерів автомобілебудування України**

Назва підприємства ІПбп	Індекси реалізації потенціалу бізнес-процесів							
	Підприємства та виробництва	Маркетинг	Управління	Фінанси	Логістика	Економічні відносини та інфраструктура	Персонал	Сервіс та гарантії
<b>ІПбп «Єврокар» 40,06</b>	<b>22,27</b>	<b>51,94</b>	<b>20,55</b>	<b>24,64</b>	<b>54,09</b>	<b>59,48</b>	<b>37,67</b>	<b>27,12</b>
ПрАТ «Єврокар»	34,00	38,75	38,52	37,50	42,50	70,92	50,00	9,75
ТОВ «Атолл Автотрейдинг»	16,98	53,69	25,33	33,50	56,67	55,68	50,00	9,00
ДП «Автотрейдинг-Центр»	18,35	54,94	19,02	14,00	56,67	59,14	28,33	39,05
ДП «Автотрейдинг-Харків»	18,50	55,44	18,17	17,00	56,67	54,85	30,00	38,90
ДП «Автотрейдинг-Вінниця»	17,77	57,63	19,01	16,75	58,00	60,25	28,00	39,78
<b>ІПбп «УкрАвто» 33,61</b>	<b>14,64</b>	<b>43,13</b>	<b>12,11</b>	<b>18,32</b>	<b>45,60</b>	<b>53,64</b>	<b>30,33</b>	<b>26,38</b>
ПАТ «Укр Авто»	32,09	30,63	32,63	40,50	45,00	70,23	38,33	8,67
ПрАТ «ХарківАвто»	10,93	46,25	15,58	17,50	43,33	52,05	38,33	9,25
ПрАТ «Вінничина-Авто»	10,62	46,25	11,98	12,50	43,33	48,48	25,00	38,00
ПрАТ «Хмельниччина-Авто»	11,66	46,25	12,17	11,75	50,00	47,88	25,00	38,00
ПрАТ «Житомир-Авто»	9,37	47,50	9,83	10,75	43,33	53,48	25,00	38,00
<b>ІПбп «Богдан» 29,22</b>	<b>21,16</b>	<b>33,96</b>	<b>13,63</b>	<b>19,60</b>	<b>36,58</b>	<b>40,83</b>	<b>32,07</b>	<b>18,79</b>
ПАТ «Автомобільна Компанія «Богдан Моторс»	29,37	24,25	19,79	33,75	27,00	41,95	48,33	5,28
ТОВ «Богдан-Авто Київ»	17,49	36,19	17,67	22,50	38,67	38,90	46,00	5,50
ТОВ «Богдан-Авто Вінниця»	18,34	37,63	13,73	14,00	39,33	41,55	21,67	28,91
ТОВ «Богдан-Авто Черкаси»	19,43	37,25	11,88	12,50	40,00	40,32	24,00	31,90

*Джерело: розраховано та згруповано автором на основі [4–8]*

та отримати відповідний сертифікат, виданий Національним органом України з сертифікації в системі УкрСЕПРО. Автором визначено, що кількість інноваційних бізнес-процесів у виробничо-логістичному ланцюгу «Богдан» налічує 107 од., упроваджених на ПАТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс» 55 бізнес-процесів за 2017 р. та в його дилерській мережі показники коливаються від 41 до 45.

Ключовим уведеним інноваційним бізнес-процесом є модернізація фарбувального комплексу (турецьким підприємством ADA BOYA Ltd), що дало змогу збільшити продуктивність до 2 200 кузовів на рік. Другою хвилею інноваційних бізнес-процесів є комплекс технічних інновацій (монтаж технологічного устаткування фарбувального комплексу фірми Eisenmann (Німеччина)). Комплекс складається з агрегату підготовки поверхні (лінія катафорезного покриття), лінії покриття мастикою, двох ліній ґрунтовки і лінії фарбування. На комплексі розміщено 26 камер (фарбувальних, сушильних, зон охолодження, приклейки пластмаси). Обладнання та технологія відповідають діючим в Україні екологічним нормам. Потужність цеху здачі та діагно-

тики становить 6 000 автобусів та тролейбусів на рік. Усі роботи з обладнання виконані підприємством DURR (Німеччина) [6, с. 1].

Автором виконано дослідження інтегрального індексу у виробничо-логістичному ланцюгу «Богдан», що дорівнює 29,22%, порівняно з індексами реалізації потенціалу інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій по кожному підприємству окремо слід зазначити, що ПАТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс» має показник 33,49%, тобто на 4,27% більше, ніж загалом увесь ланцюг.

Третьою компанією розглянемо автомобільного виробника «УкрАвто» та підприємства дилерської мережі. Кількість перспективних напрямів інтеграції бізнес-процесів та впроваджених процесних інновацій за 2017 р. у виробничо-логістичному ланцюгу «УкрАвто» всього налічує 109 інноваційних бізнес-процесів, проте не всі з них упроваджуються. Відбувається поступове освоєння та впровадження процесних інновацій на ПАТ «УкрАвто». Автором зафіксовано, що впроваджується 65 інноваційних бізнес-процесів, вони охоплюють розвиток підприємства, розвиток виробництва, розвиток

управління, інформаційних технологій завдяки процесам діджиталізації та цифровізації. Розвиток персоналу на ПАТ «УкрАвто» відбувається завдяки програмі лідерства, що сприяє розробленню управлінських інновацій та соціальної відповідальності персоналу [7].

На ПрАТ «ХарківАвто», що є дилером ПАТ «УкрАвто», впроваджують 46 інноваційних бізнес-процесів із можливих 109, ПрАТ «Вінницина-Авто», ПрАТ «Хмельниччина-Авто» та ПрАТ «Житомир-Авто» (які входять у дилерську мережу ПАТ «УкрАвто») впроваджують по 44 інноваційних бізнес-процесів із можливих 109 од.

Інтегральний індекс у виробничо-логістичному ланцюгу «УкрАвто» дорівнює 33,61%, порівняно з індексами реалізації потенціалу інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій по кожному підприємству окремо слід зазначити, що ПАТ «УкрАвто» має показник 44,27%, тобто на 10,66% більше, ніж загалом увесь ланцюг.

Порівнюємо лідерів автомобілебудування України і згрупуємо за напрямками інноваційних бізнес-процесів індекси в табл. 1.

За результатами проведеного аналізу інтегральних індексів реалізації потенціалу інноваційних бізнес-процесів та процесних інновацій лідерів на ринку України з виробництва автомобільного транспорту визначено, що найбільший рівень ІПБп 40,06 у виробничо-логістичного ланцюга «Єврокар».

Таким чином, за даними аналізу структури й особливостей розвитку інтегрованого логістичного ланцюга на автомобілебудівних підприємствах та їх дилерських мережах визначимо перспективні напрями розвитку інноваційних бізнес-процесів в автомобілебудівній галузі промисловості України з урахуванням тенденцій глобалізації:

- планування бізнес-процесів у сфері технологічного забезпечення виробництва і підготовки кадрів на основі системного підходу до управління з урахуванням розширення міжнародних зв'язків в автомобільній промисловості під час формування інтегрованих виробничо-збутових ланцюгів доданої вартості;

- реалізація перспективних технологій на основі процесного підходу до управління, що передбачають перехід від інжинірингових до реінжинірингових технологій розвитку основних бізнес-процесів;

- матеріально-технічне забезпечення основних і допоміжних бізнес-процесів та процесних інновацій на основі комплексного підходу до управління, включаючи розвиток процесних інновацій випереджаючої організації інфраструктури;

- організація виробничих процесних інновацій на основі структурно-рівневого підходу до управління з урахуванням зростання цінності підпроцесів створення доданої вартості.

Проведені дослідження особливостей інтеграції технологій та процесних інновацій у виробничо-збутовому ланцюгу в автомобілебудуванні дали змогу сформулювати гіпотезу наукового дослідження для формування механізму управління процесними інноваціями в автомобілебудуванні.

На перший погляд, основною конкурентною перевагою розвитку процесних інновацій в автомобілебудуванні, за умов наявності інтегрованих виробничо-збутових ланцюгів, є наявність великого ринку збуту, дешевої та якісної робочої сили. Проте ця позиція є стратегічно невірною, оскільки відтворення морально застарілих іноземних моделей автомобілів гарантує відставання у цій галузі, тому, на нашу думку, доцільно вибрати альтернативний шлях.

Альтернативним варіантом розвитку процесних інновацій в автомобілебудуванні за умов наявності інтегрованих виробничо-збутових ланцюгів є те, що в умовах жорсткої конкурентної боротьби достатній обсяг українського збуту дає змогу не тільки послідовно збільшувати частку виробничого складника, тобто створювати додану вартість під час відтворення автомобілів іноземних марок, а ще й розвивати виробництво автомобілів українських марок. Формування зазначених механізмів забезпечить приріст доданої вартості як за рахунок збільшення частки операцій із переробки під час виробництва автомобілів іноземних марок, так за рахунок випереджаючого інноваційного розвитку автомобілів українських марок.

Найвищий рівень реалізації інноваційних бізнес-процесів здійснюється у ПрАТ «Єврокар» та його мережі дилерів. На рис. 3. схему інтеграції процесних інновацій в інтеграційному виробничо-логістичному ланцюгу «Єврокар».

Управління інтеграцією бізнес-процесів та процесних інновацій підприємств-дилерів включає діагностику економічної активності підприємства, визначення його результативності, оптимальності та ефективності, крім того, прогнозування показників прибутку під впливом чинників виробництва з урахуванням витрат на процесні інновації підприємства. Слід зауважити, що навіть для процесних інновацій для досягнення максимального результату існує необхідність проведення кожної операції на всіх етапах реалізації з високою якістю, доцільністю, творчим та креативним підходами.

Для здійснення аналітичної оцінки рівня впровадження інтеграційних бізнес-процесів та процесних інновацій і здійснення ними

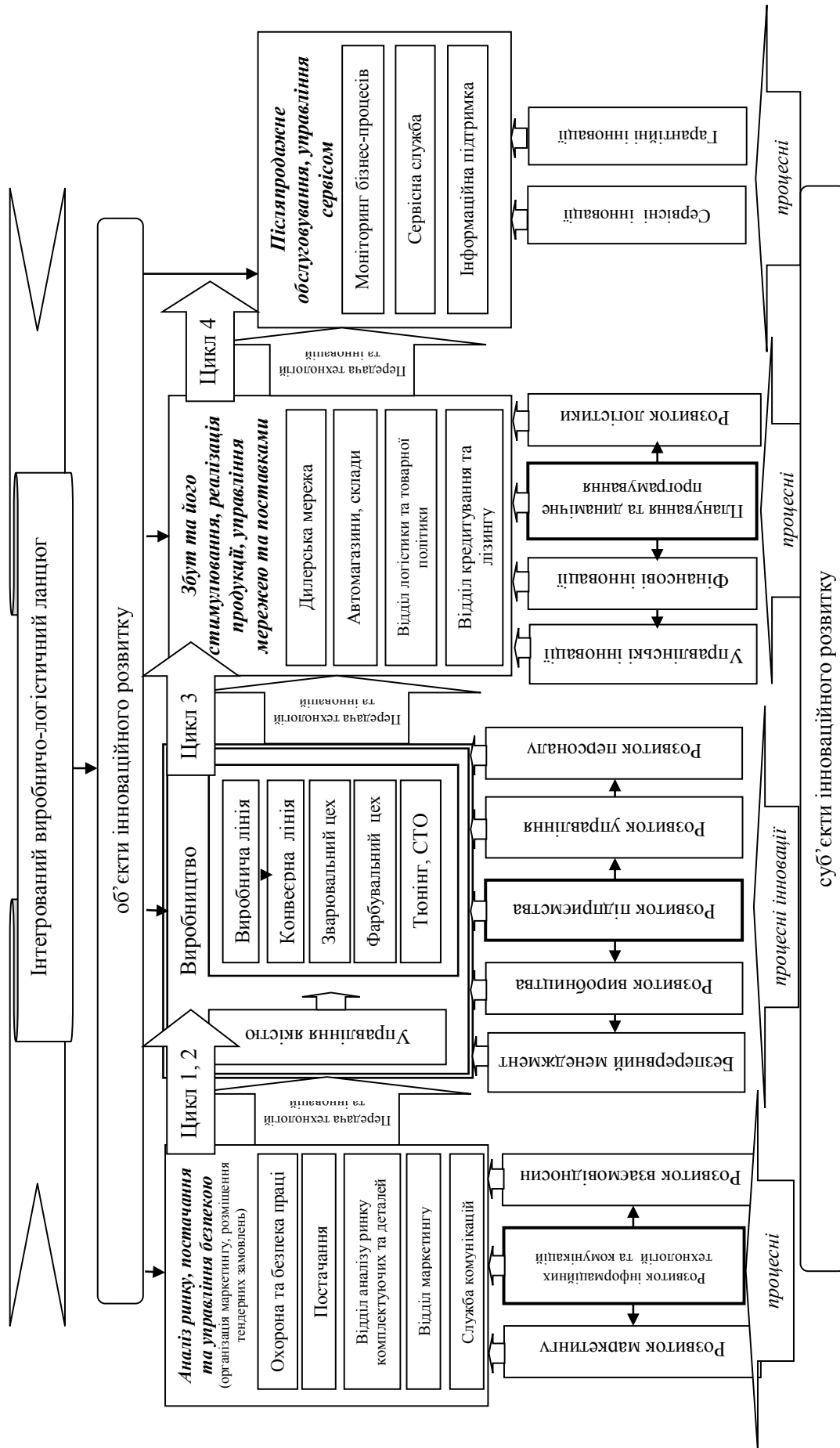


Рис. 3. Схема інтеграції процесних інновацій в інтеграційному виробничо-логістичному ланцюзі

Джерело: авторська розробка



впливу на розвиток підприємства машинобудування на прикладі виробничо-збутового ланцюга «Єврокар» побудуємо матрицю, використовуючи метод підстановок значень рівня реалізації потенціалу інтеграційних бізнес-процесів та процесних інновацій із показниками результативності в 2017 р. Результати згруповано в табл.х2.

Отже, далі доцільно оглянути показники економічної ефективності підприємств у виробничо-логістичному ланцюгу «Єврокар» та проаналізувати вплив інноваційних бізнес-процесів на діяльність у цілому.

За результатами побудови матриці за циклами виробничо-логістичного ланцюга «Єврокар» видно, що виробництво ПрАТ «Єврокар» має найбільший показник рентабельності підприємства (18,60%) та перевищення інтегрального індексу 48,50% над сумарним значенням інтегрального індексу по ланцюгу 40,06%. Тому можливим є припущення, що виробництво ПрАТ «Єврокар» є локомотивом даного ланцюга, тобто виконує найважливішу роль в економічній активності та дієвості досліджуваного ланцюга.

**Висновки з даного дослідження.** Отже, за даними оцінювання рівня розвитку інтегрова-

ного логістичного ланцюга на автомобілебудівних підприємствах та їх дилерських мережах визначено, що основними перспективними напрямками розвитку є планування бізнес-процесів у сфері технологічного забезпечення, реалізація перспективних технологій на основі процесного підходу управління з використанням реінжинірингових технологій, матеріально-технічне забезпечення основних і допоміжних бізнес-процесів та організація виробничих процесних інновацій на основі структурно-рівневого підходу до управління.

У дослідженні визначено альтернативний напрям розвитку процесних інновацій в автомобілебудуванні. За умов жорсткої конкуренції за наявності інтегрованих виробничо-збутових ланцюгів достатній обсяг українського збуту дає змогу не тільки послідовно збільшувати частку доданої вартості під час відтворення автомобілів іноземних марок, а й розвивати виробництво автомобілів українських марок. Формування зазначених механізмів забезпечить приріст доданої вартості як за рахунок збільшення частки операцій із переробки під час виробництва автомобілів іноземних марок, так і за рахунок випереджаючого інноваційного розвитку автомобілів українських марок.

Таблиця 2

**Матриця ланцюга підстановок значень рівня реалізації потенціалу інтеграційних бізнес-процесів та процесних інновацій із показниками результативності «Єврокар» у 2017 р.**

Вектор інтеграції	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	Вартість основних фондів, тис. грн.	Витрати на оплату праці, тис. грн.	Вартість оборотних фондів, тис. грн.	Рентабельність, %	ІПБп під-приємства, %	ІПБп Сума реалізації партнерів, %
<b>Цикл 1, 2</b>	<b>Аналіз ринку, постачання та управління безпекою Виробництво</b>							
ПрАТ «Єврокар»	2550000	2150000	325000	25500	945000	18,60	48,50	40,06
<b>Цикл 3</b>	<b>Збут та його стимулювання, реалізація продукції, управління мережею та поставками</b>							
ТОВ «Атолл Автотрейдинг»	5550	0	1250	3650	515000	100	36,81	40,06
<b>Цикл 4</b>	<b>Післяпродажне обслуговування, управління сервісом</b>							
ДП «Автотрейдинг-Центр»	165000	165000	915	805	14500	0	38,77	40,06
ДП «Автотрейдинг-Харків»	235000	215000	115000	3550	31500	9,3	38,53	
ДП «Автотрейдинг-Вінниця»	71500	64500	37500	1350	14500	10,85	38,94	

**Список використаних джерел:**

1. Войнаренко М. Концепція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні. Економіст. 2000. № 1. С. 29–33.
2. Гурочкіна В.В., Менчинська О.М. Інтеграційні виробничі ланцюги та місце українського машинобудування в міжнародних рейтингах. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. Економічні науки. 2018. № 2. С. 41 – 56. URL: <http://www.nusta.edu.ua/home-2/fahov-vidannya>.
3. Гурочкіна В.В., Менчинська О.М. Оцінка ступеня локалізації виробництва та імпортозалежності підприємств промисловості. Економіка: реалії часу. 2018. № 4(38). С. 51–57. URL: <https://economics.opu.ua/journal>.
4. Офіційний сайт індустриального парку «Соломоново». URL: [http://sezparkservice.com/sps\\_ua](http://sezparkservice.com/sps_ua).
5. Офіційний сайт компанії «АвтоЗаз». URL: <http://www.avtozaz.com/ua>.
6. Офіційний сайт корпорації «Богдан». URL: <http://bogdan.ua>.
7. Офіційний сайт корпорації «УкрАвто». URL: <http://www.ukravto.ua>.
8. Офіційний сайт ПрАТ «Єврокар». URL: <http://www.skoda-auto.ua/company/skoda-solomonovo>.