

УДК 656.078
JEL: L10; O20; R49
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-570-578>

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

©2025 ВОРОБІЙОВ Є. В.

УДК 656.078
JEL: L10; O20; R49

Воробійов Є. В. Концептуальна модель реінжинірингу бізнес-процесів у транспортних підприємствах

В умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища наявні управлінські моделі дедалі менше відповідають вимогам сучасного ринку, оскільки не забезпечують належного рівня гнучкості, адаптивності та інноваційної спроможності. Це актуалізує необхідність переосмислення концептуальних засад трансформації внутрішніх процесів. Метою статті є розробка та обґрунтування концептуальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств з урахуванням галузевої специфіки. Виділено специфічні характеристики транспортних підприємств як складних управлінських систем, які впливають на реінжиніринг бізнес-процесів (значна капіталомісткість, низька технологічна мобільність виробничих активів, просторове розосередження операцій). Розглянуто етапи розвитку реінжинірингу бізнес-процесів у транспортній галузі. Визначено, що найбільший потенціал для реінжинірингу в транспортних підприємствах мають процеси взаємодії з клієнтами, планування та диспетчеризації перевезень, управління транспортною інфраструктурою та рухомим складом, аналітики та прийняття управлінських рішень, управління персоналом. Запропоновано ранжування реінжинірингових ініціатив у транспортних підприємствах. Виділено бар'єри, які можуть суттєво ускладнити досягнення запланованих результатів трансформації (організаційні, технологічні, ресурсні, методичні, регуляторні та зовнішні). Виокремлено критичні чинники успіху, які забезпечують досягнення очікуваних результатів трансформації в транспортних підприємствах. Розроблено концептуальну модель реінжинірингу бізнес-процесів транспортного підприємства, яка включає стратегічний, технологічний, організаційний, клієнтський і процесний контури. Ефективний реінжиніринг у транспортному підприємстві передбачає збалансований підхід до трансформації цих контурів, що забезпечується додаванням контуру синхронізації.

Ключові слова: бізнес-процес, трансформація, реінжиніринг, модель, підприємство.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

Воробійов Євгеній Васильович – аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Національний транспортний університет (вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, Київ, 01010, Україна)

E-mail: vev@caspit.trade

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2171-2552>

UDC 656.078
JEL: L10; O20; R49

Vorobiov Ye. V. A Conceptual Model of Business Process Reengineering in Transport Enterprises

In the context of increasing turbulence in the external environment, existing management models are becoming progressively less suitable for the requirements of the modern market, as they fail to provide adequate flexibility, adaptability, and innovative capacity. This emphasizes the need to rethink the conceptual foundations of internal process transformation. The aim of the article is to develop and substantiate a conceptual model for reengineering business processes in transport enterprises, taking into account industry-specific characteristics. The specific characteristics of transport enterprises as complex management systems are highlighted, which influence business process reengineering (high capital intensity, low technological mobility of production assets, spatial dispersion of operations). The stages of business process reengineering development in the transport sector are examined. It has been determined that the greatest potential for reengineering in transport enterprises lies in processes involving customer interaction, transport planning and dispatching, management of transport infrastructure and rolling stock, analytics and managerial decision-making, and personnel management. A ranking of reengineering initiatives in transport enterprises has been proposed. Barriers that may significantly hinder the achievement of planned transformation results have been identified (organizational, technological, resource-related, methodological, regulatory, and external). Critical success factors that ensure the realization of expected transformation outcomes in transport enterprises have been highlighted. A conceptual model of business process reengineering for a transport enterprise has been developed, including strategic, technological, organizational, customer, and process perspectives. Efficient reengineering in a transport enterprise involves a balanced approach to transforming these loops, which is ensured by the addition of a synchronization loop.

Keywords: business process, transformation, reengineering, model, enterprise.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

Vorobiov Yevhenii V. – Postgraduate Student of the Department of Management, Public Management and Administration, National Transport University (1 Omelianovycha-Pavlenka Str., Kyiv, 01010, Ukraine)

E-mail: vev@caspit.trade

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2171-2552>

В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції питання ефективної організації бізнес-процесів транспортних підприємств набуває особливої актуальності. Традиційні моделі управління вже не забезпечують необхід-

ного рівня гнучкості, адаптивності та інноваційної спроможності, що обумовлює потребу в концептуальному переосмисленні підходів до трансформації внутрішніх процесів. Одним із ключових інструментів у цьому контексті виступає реінжиніринг бізнес-процесів, який передбачає радикальне

переосмислення та перепроєктування основних операцій з метою досягнення суттєвого покращення показників ефективності, якості та швидкості обслуговування.

Останні дослідження у сфері трансформації бізнес-процесів підприємств, зокрема транспортної галузі, демонструють зростаючу увагу до концептуальних моделей, що враховують виклики цифрової економіки, кризових явищ і потребу в адаптивному управлінні. Так, у роботі Тетеріна О. А., Гойдаша Ю. Р. і Процака К. В. обґрунтовано необхідність трансформації бізнес-моделі підприємства в умовах кризи, з акцентом на впорядкування та структурування бізнес-процесів, а також на використання гібридних організаційних форм, що забезпечують гнучкість і стійкість функціонування [1]. Федотова І. В. і Бочарова Н. А. акцентують увагу на необхідності формуванні моделі сталого розвитку життєздатного автотранспортного підприємства, яка має базуватися на холістичному та системному підходах [2].

Запропонована чотирикомпонентна модель ESPEG охоплює економічну, соціально-політичну, екологічну та управлінську складові, що дозволяє інтегрувати бізнес-процеси в ширший контекст корпоративного управління та сталого розвитку. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнесу, зокрема впровадження хмарних обчислень, роботизації процесів (RPA), CRM-систем змінюють структуру бізнес-процесів, підвищуючи їхню ефективність, прозорість і адаптивність до змін середовища [3]. Також слід відзначити українських дослідників, наукові праці яких присвячені різним теоретичним і практичним аспектам управління трансформацією бізнес-процесів, а саме: Вдовиченка Ю. В., Вербу В. А., Гейдору А., Гусеву О. Ю., Легомінова С. В., Шатілову О. В. та ін.

Водночас, попри наявність значного масиву наукових праць, присвячених реінжинірингу як управлінській концепції, спостерігається дефіцит досліджень, які розкривають особливості застосування цього підходу саме в транспортних підприємствах з урахуванням галузевої специфіки, технологічних тенденцій та структурних змін ринку. Ситуація ускладнюється тим, що існує наукова проблема, яка полягає в існуванні суперечності між зростаючою потребою транспортних підприємств у радикальному оновленні бізнес-процесів та недостатністю науково обґрунтованих методичних підходів до реалізації реінжинірингу з урахуванням галузевих особливостей і сучасних управлінських моделей. Комплексне вирішення цієї проблеми потребує розробки концептуальної моделі, здатної забезпечити ефективну трансформацію бізнес-процесів у транспортній сфері.

Метою статті є розробка та обґрунтування концептуальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств з урахуванням галузевої специфіки.

Зараз у теорії реінжинірингу домінує інтегративний підхід, який поєднує ідеї радикальних трансформацій із концепцією безперервного вдосконалення. У межах цього підходу реінжиніринг бізнес-процесів розглядається не як одноразова управлінська ініціатива, а як комплексна програма організаційних змін, що охоплює як про-ривні інновації у ключових процесах, так і поступове вдосконалення допоміжних операцій. Згідно з концепцією «бізнес-процесів третього покоління», запропонованою Смітом Г. і Фінгаром П., процесна архітектура підприємства має бути динамічною, тобто здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища в режимі реального часу [4].

У контексті транспортної галузі реінжиніринг бізнес-процесів набуває специфічного змісту, що обумовлено унікальними характеристиками транспортних підприємств як об'єктів управління. Зокрема, високий рівень капіталомісткості та технологічна інертність виробничих активів значно обмежують швидкість впровадження радикальних інновацій. Крім того, територіальна розгалуженість операцій ускладнює координацію змін і потребує застосування спеціалізованих механізмів управління географічно розподіленими підрозділами. Ці особливості визначають необхідність адаптації реінжинірингових підходів до галузевої специфіки, що актуалізує потребу в розробці гнучких, багаторівневих моделей трансформації бізнес-процесів у транспортному секторі.

Сучасна управлінська парадигма характеризується глибокою трансформацією бізнес-моделей та операційних систем під впливом цифровізації, глобалізації ринків і зміни споживчих очікувань. Посилення конкурентного тиску, зростаюча динаміка ринкового середовища та підвищена волатильність макроекономічних показників обумовлюють потребу в радикальному переосмисленні усталених механізмів функціонування транспортних підприємств. За таких умов інкрементальні вдосконалення втрачають свою ефективність, тому мають поступатися місцем глибоким перетворенням операційної архітектури, а саме – реінжинірингу бізнес-процесів.

Транспортна галузь, як системоутворювальний компонент національної економіки, особливо гостро потребує модернізації операційних моделей. Висока капіталомісткість, територіальна розгалуженість активів, складність логістичних ланцюгів та жорсткі регуляторні обмеження визнача-

ють багатовимірність проблематики реінжинірингу бізнес-процесів у цьому секторі. Перетворення процесної архітектури транспортних організацій вимагає узгодження технологічних інновацій, організаційних змін і стратегічного переорієнтування, що актуалізує науковий інтерес до розробки інтегрованих моделей управління змінами.

Галузеві особливості значною мірою визначають складність впровадження реінжинірингових підходів, зокрема через високу капіталомісткість і технологічну інертність виробничих активів, які обмежують темпи реалізації радикальних інновацій [5]. Територіальна розгалуженість операцій ускладнює координацію змін і потребує застосування спеціалізованих механізмів управління географічно розподіленими підрозділами [6].

Додатковим обмежувальним чинником виступає жорстке регуляторне середовище, яке накладає вимоги щодо безпеки перевезень, дотримання технічних стандартів та нормативних процедур, що ускладнює трансформацію окремих процесів. Операційні моделі транспортних підприємств є складними та багатофакторними, оскільки включають взаємопов'язані процеси за участю різних категорій персоналу, рухомого складу, інфраструктурних елементів і цифрових систем управління. Крім того, висока ступінь інтеграції в міжгалузеві логістичні ланцюги обумовлює необхідність узгодження внутрішніх процесів транспортного підприємства з операційною діяльністю клієнтів, постачальників і партнерських організацій [7].

Формування наукових підходів до реінжинірингу бізнес-процесів у транспортному секторі відбувалося в межах ширших змін управлінської парадигми, пов'язаних із переходом від функціонального до процесного типу організації. Історично транспортні підприємства характеризувалися жорсткою функціональною структурою, що відображала технологічну специфіку окремих видів транспорту (залізничного, автомобільного, морського, авіаційного). Кожна функціональна сфера (експлуатація, технічне обслуговування, комерційна діяльність, безпека) розвивалася автономно, що призвело до фрагментації бізнес-процесів і створення внутрішніх організаційних бар'єрів для інтеграції та оптимізації [6].

Еволюція концепції реінжинірингу бізнес-процесів у транспортній галузі демонструє поетапне оновлення управлінських підходів і розширення технологічного інструментарію, що привело до суттєвих змін у способах організації операційної діяльності підприємств. У межах цієї динаміки можна умовно виокремити три основні етапи розвитку, кожен із яких характеризується специфіч-

ними ознаками, домінуючими технологіями та управлінськими пріоритетами (табл. 1). Таке періодизоване представлення дозволяє систематизувати трансформаційні процеси та виявити логіку їх поступального ускладнення.

Сучасний етап розвитку реінжинірингу характеризується глибокою цифровою трансформацією, що охоплює не лише технологічні аспекти, а й стратегічні та культурні зміни. Впровадження концепції «цифрового двійника» дозволяє моделювати процеси у віртуальному середовищі, знижуючи ризики при реальному впровадженні. Перехід до екосистемної організації сприяє формуванню гнучких мережевих структур, які об'єднують різних учасників транспортно-логістичного ринку. Трансформація бізнес-моделі від надання окремих послуг до створення комплексних логістичних рішень забезпечує підвищення клієнтоорієнтованості та конкурентоспроможності підприємства.

Використання Agile-методик управління трансформаційними проектами дозволяє реалізовувати зміни ітеративно, з урахуванням зворотного зв'язку та адаптації до змін середовища. У результаті процесна архітектура сучасного транспортного підприємства постає як багаторівнева система взаємопов'язаних бізнес-процесів, що відображає стратегічні пріоритети та операційну логіку організації.

Комплексне оцінювання бізнес-процесів за визначеними критеріями дозволяє сформувати структурований портфель реінжинірингових ініціатив, упорядкованих за рівнем пріоритетності та очікуваним ефектом від їх реалізації (табл. 2). Світовий досвід свідчить, що найбільший потенціал для реінжинірингу в транспортних підприємствах мають окремі категорії процесів, які безпосередньо впливають на ефективність операційної діяльності та якість обслуговування. До таких процесів належать:

1) *процеси взаємодії з клієнтами*, включно з обробкою замовлень, формуванням комерційних пропозицій, ціноутворенням і супроводженням клієнтів, що визначають рівень задоволеності споживачів і конкурентну позицію підприємства;

2) *процеси планування та диспетчеризації перевезень*, зокрема маршрутизація, призначення транспортних засобів, складання графіків роботи персоналу, які забезпечують оптимальне використання ресурсів і дотримання термінів доставки;

3) *процеси управління транспортною інфраструктурою та рухомим складом*, що охоплюють технічне обслуговування, ремонтні роботи та управління матеріально-технічними ресурсами та є критично важливими для забезпечення надійності перевезень;

Таблиця 1

Етапи розвитку реінжинірингу бізнес-процесів у транспортній галузі

Етап розвитку	Хронологічні межі	Характеристика	Технологічна основа	Організаційні особливості
Інструментальний	1990-ті роки	Оптимізація окремих операційних процесів у межах функціональних сфер (перевезення, техобслуговування, запаси)	Автоматизація рутинних операцій, локальні ІТ-рішення	Збереження традиційної ієрархічної структури
Інтеграційний	2000-ні роки	Комплексний реінжиніринг наскрізних процесів, що охоплюють повний цикл створення цінності	ERP-системи, інтеграція інформаційних потоків	Перехід до процесного управління, міжфункціональна координація
Цифровий	2010-ті – теперішній час	Перехід до цифрових бізнес-моделей, орієнтованих на гнучкість, персоналізацію та екосистемну взаємодію	Інтелектуальні транспортні системи, BigData, AI, цифрові платформи	Екосистемний підхід, Agile-методики, омніканальність, цифрові двійники

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 5].

Таблиця 2

Ранжування реінжинірингових ініціатив у транспортних підприємствах

Категорія бізнес-процесів	Приклад процесів	Потенційний ефект	Стратегічна значущість	Пріоритет упровадження
Взаємодія з клієнтами	Обробка замовлень, ціноутворення, комерційні пропозиції, підтримка клієнтів	Високий	Висока	1
Планування та диспетчеризація перевезень	Маршрутизація, призначення ТЗ, графіка персоналу	Високий	Висока	2
Управління інфраструктурою та рухомим складом	ТО, ремонти, управління МТР	Середній	Висока	3
Аналітика та прийняття рішень	Прогноз попиту, тарифна політика, управління доходністю	Високий	Середня	4
Управління персоналом	Навчання, мотивація, розвиток компетенцій	Середній	Середня	5

Джерело: складено автором на основі узагальнення галузевих практик [5–7].

4) *процеси аналітики та прийняття управлінських рішень*, включно з прогнозуванням попиту, оптимізацією тарифної політики та управлінням доходністю, які формують основу стратегічного планування;

5) *процеси управління персоналом*, що охоплюють планування кадрової потреби, професійне навчання, мотивацію та розвиток компетенцій і мають вирішальне значення для підтримки організаційної спроможності.

Методологічний інструментарій реінжинірингу бізнес-процесів у транспортних підприємствах включає широкий спектр підходів і методів, які відображають міждисциплінарний характер цієї управлінської концепції.

Він поєднує елементи стратегічного менеджменту, процесного моделювання, інформаційних технологій, організаційного дизайну та поведінкової економіки, що дозволяє адаптувати реінжинірингові рішення до специфіки галузі та умов зовнішнього середовища.

У процесі реалізації реінжинірингу бізнес-процесів у транспортних підприємствах виникає низка бар'єрів, які можуть суттєво ускладнити досягнення запланованих результатів трансформації. Ці бар'єри мають різну природу (організаційну, технологічну, ресурсну, методичну та регуляторну) і потребують системного підходу до їх подолання. Наведемо узагальнений опис основних обмежень і відповідних механізмів їх нейтралізації.

До організаційних бар'єрів належить, насамперед, опір персоналу змінам. Його подолання можливе шляхом розробки програми управління змінами, залучення працівників до процесу проектування нових бізнес-процесів та формування усвідомлення необхідності трансформації. Ще одним поширеним обмеженням є функціональна ізоляваність підрозділів, що ускладнює координацію змін. Ефективним рішенням у цьому випадку є створення міжфункціональних команд, розвиток культури співпраці та впровадження матричних структур управління. Недостатня підтримка з боку керівництва також може стати критичним фактором ризику, який долається через формування переконливого бізнес-кейсу, демонстрацію швидких результатів та залучення топ-менеджменту як спонсорів проекту. Консервативна корпоративна культура потребує цілеспрямованої трансформації, розвитку лідерів змін на різних рівнях організації та перегляду системи мотивації.

Серед технологічних бар'єрів слід виокремити застарілі інформаційні системи, які потребують розробки стратегії технічної модернізації, вибору сучасних IT-рішень та забезпечення інтеграції нових і чинних систем. Низька якість даних може бути усунута шляхом упровадження систем управління даними, стандартизації форматів і процедур збору, а також навчання персоналу. Складність інтеграції різних IT-систем вирішується через побудову єдиної інтеграційної архітектури, використання проміжного програмного забезпечення та впровадження сервіс-орієнтованих рішень. Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу компенсується реалізацією програм розвитку цифрових компетенцій, залученням фахівців з цифрової трансформації та формуванням цифрової культури.

Ресурсні обмеження включають обмеженість фінансових ресурсів, що потребує етапної реалізації програми, пріоритизації ініціатив з максимальним ефектом і пошуку альтернативних джерел фінансування. Дефіцит кваліфікованих кадрів долається через розвиток внутрішніх компетенцій, співпрацю з консалтинговими компаніями та створення центрів експертизи. Перевантаження ключових працівників можна зменшити шляхом тимчасового вивільнення їх від операційних завдань, залучення зовнішніх експертів і використання гнучких форм організації праці. Конкуренція між різними ініціативами потребує централізованого управління портфелем проектів, узгодження пріоритетів на рівні керівництва та створення єдиного центру змін.

Методичні бар'єри включають недостатнє розуміння галузевої специфіки, що може бути подолане шляхом залучення галузевих експертів, проведення бенчмаркінгу найкращих практик та

участі у професійних асоціаціях. Низький рівень деталізації процесів компенсується використанням структурованих методик аналізу, залученням досвідчених бізнес-аналітиків та проведенням експертних інтерв'ю. Складність оцінки ефективності змін вирішується через розробку системи показників ефективності та регулярний моніторинг результатів. Недостатня увага до управління змінами потребує інтеграції відповідних методик у загальну програму реінжинірингу та створення спеціалізованої команди змін.

Регуляторні та зовнішні бар'єри включають жорстке нормативне середовище, яке потребує активної взаємодії з регуляторами, врахування вимог при проектуванні процесів і моніторингу змін законодавства. Волатильність зовнішнього середовища долається через розробку адаптивних процесів і застосування сценарного планування. Складність координації з партнерами вирішується шляхом їх активного залучення до процесу змін, розробки стандартів взаємодії та створення цифрових платформ для координації. Потреба в забезпеченні безперервності діяльності вимагає етапного впровадження змін, розробки планів безперервності та пілотного тестування рішень у контрольованих умовах.

Аналіз бар'єрів впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у транспортних підприємствах свідчить про необхідність комплексного підходу до управління змінами, який поєднує організаційну трансформацію, технологічну модернізацію, розвиток людського капіталу та стратегічну інтеграцію із зовнішнім середовищем. Найбільш критичними є організаційні та технологічні бар'єри, що безпосередньо впливають на здатність підприємства реалізовувати реінжинірингові проекти. Водночас ресурсні та методичні обмеження вимагають гнучкого планування, поетапної реалізації та залучення експертного потенціалу.

Регуляторні та зовнішні чинники, хоча й менш контрольовані, можуть бути нейтралізовані через проактивну взаємодію з партнерами та державними інституціями, а також через упровадження сценарного планування. Таким чином, успішна реалізація реінжинірингу в транспортній галузі потребує не лише технічної підготовки, а й стратегічної узгодженості, лідерства змін і системного управління ризиками.

Аналіз публікацій, присвячених реінжинірингу бізнес-процесів у транспортних підприємствах [2; 5–10] дозволяє виокремити низку критичних чинників успіху, які забезпечують досягнення очікуваних результатів трансформації. Ці чинники мають стратегічне, організаційне та технологічне

не значення, і їхня реалізація є визначальною для ефективності змін.

1. *Стратегічне лідерство та залученість керівництва* – підтримка реінжинірингових проєктів на рівні топ-менеджменту, активна участь керівників у комунікації цілей, завдань і очікуваних результатів трансформації.
2. *Чітке формулювання цілей та очікуваних результатів* – визначення вимірюваних показників ефективності, узгоджених зі стратегічними пріоритетами підприємства, що дозволяє забезпечити фокус і контроль за реалізацією змін.
3. *Інтегрований підхід до трансформації* – одночасне врахування технологічних, організаційних, культурних і компетентнісних аспектів, що забезпечує системність і узгодженість змін на всіх рівнях.
4. *Управління змінами та ефективна комунікація* – послідовна робота з подоланням опору персоналу, формування спільного бачення змін і розуміння їхньої необхідності серед усіх учасників процесу.
5. *Проектна модель реалізації* – створення спеціалізованої команди, розробка детального плану трансформації, управління ризиками та взаємодія з зацікавленими сторонами.
6. *Орієнтація на створення цінності для клієнта* – фокус на покращенні клієнтського досвіду, підвищенні якості послуг і формуванні стійких конкурентних переваг.
7. *Технологічне забезпечення трансформації* – адаптація інформаційних систем до нових вимог бізнес-процесів, інтеграція цифрових рішень і забезпечення їхньої сумісності.
8. *Розвиток професійних компетенцій персоналу* – своєчасне навчання працівників новим методам роботи, формування навичок використання цифрових інструментів та підтримка професійного зростання.
9. *Моніторинг і коригування дій* – впровадження системи контролю за реалізацією реінжинірингової програми, оперативне реагування на виявлені проблеми та адаптація рішень.
10. *Формування культури постійного вдосконалення* – створення механізмів безперервного покращення процесів після завершення основного етапу реінжинірингу, що забезпечує довгострокову стійкість змін.

Ці чинники становлять основу для побудови ефективної моделі управління реінжинірингом у транспортній галузі, орієнтованої на результативність, гнучкість і стратегічну узгодженість.

Концептуальна модель реінжинірингу бізнес-процесів транспортного підприємства, яка враховує галузеву специфіку та актуальні технологічні тенденції, представлена на *рис. 1*. Запропонована модель є інтегративною за своєю природою та охоплює основні структурні елементи процесу трансформації, що забезпечують цілісність і системність управлінських змін.

До складу моделі входять ключові контури, вказані на *рис. 1*.

Стратегічний контур охоплює механізми узгодження реінжинірингових ініціатив із загальною стратегією розвитку підприємства. Він забезпечує інтеграцію цілей трансформації з корпоративними пріоритетами, місією та баченням компанії. У межах цього контуру визначаються ключові орієнтири змін, формуються очікувані результати та закладаються основи для стратегічного контролю реалізації. Його функціонування є критичним для забезпечення довгострокової стійкості трансформаційних процесів.

Технологічний контур відповідає за формування цифрової платформи, яка підтримує реалізацію оновлених бізнес-процесів. Він включає впровадження сучасних інформаційних систем, інтеграцію технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних та IoT-рішень. Цей контур забезпечує технічну сумісність, масштабованість та адаптивність процесної архітектури. Його роль полягає у створенні інноваційного середовища, здатного підтримувати гнучкі та клієнтоорієнтовані рішення.

Організаційний контур охоплює структурні, кадрові та культурні аспекти трансформації. Він передбачає адаптацію організаційної структури, розвиток компетенцій персоналу, формування лідерських практик і підтримку культури змін. Особлива увага приділяється управлінню опором, мотивації працівників та забезпеченню міжфункціональної взаємодії. Цей контур є основою для формування внутрішньої спроможності підприємства до реалізації реінжинірингових проєктів.

Клієнтський контур орієнтований на створення додаткової цінності для споживачів транспортних послуг. Він включає аналіз клієнтських очікувань, персоналізацію сервісів, підвищення якості обслуговування та розвиток омніканальних каналів взаємодії. У межах цього контуру трансформація бізнес-процесів спрямована на покращення клієнтського досвіду та зміцнення лояльності. Його ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Процесний контур є центральним елементом моделі, що забезпечує перепроєктування ключових бізнес-процесів підприємства. Він охоплює аналіз поточних процесів, виявлення неефектив-

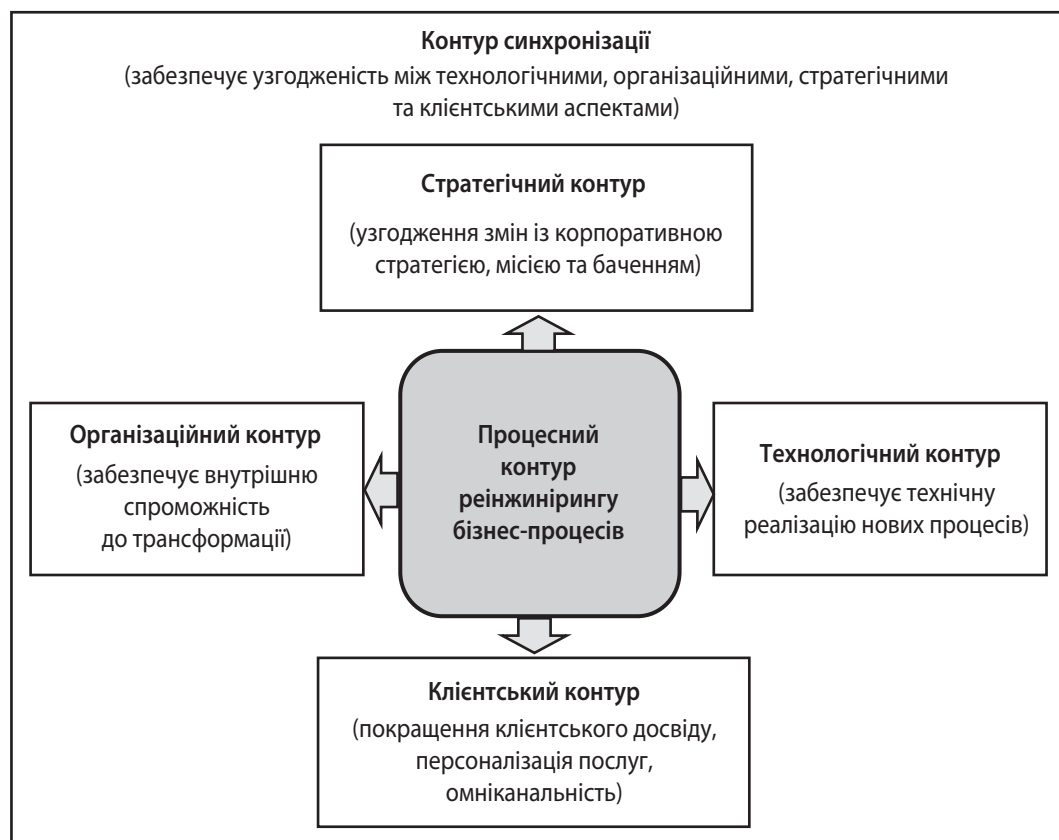


Рис. 1. Концептуальна структура реінжинірингу бізнес-процесів транспортного підприємства

Джерело: складено автором.

ностей, моделювання нових операційних схем та їх інтеграцію в загальну архітектуру. Особлива увага приділяється наскрізним процесам, що перетинають межі підрозділів і формують ланцюг створення цінності. Цей контур забезпечує операційну ефективність, гнучкість і відповідність сучасним вимогам ринку.

Ефективна реалізація реінжинірингу в транспортному підприємстві передбачає збалансований підхід до трансформації всіх зазначених контурів. Це забезпечує синхронізацію технологічних, організаційних і стратегічних аспектів змін, сприяє досягненню системного ефекту та формуванню стійкої операційної моделі, здатної адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Застосування запропонованої концептуальної моделі реінжинірингу бізнес-процесів у практиці управління транспортними підприємствами передбачає адаптацію загальних методологічних підходів до специфічних умов функціонування конкретної організації. Така адаптація має базуватися на врахуванні критичних чинників, що визначають характер і складність трансформаційних процесів. *По-перше*, слід урахувувати вид транспорту, що обумовлює технологічну специфіку операційної ді-

яльності, зокрема вимоги до технічного обслуговування, логістики та безпеки. *По-друге*, масштаб підприємства впливає на складність, багаторівневність та ієрархічну структуру процесної архітектури, що потребує відповідного управлінського інструментарію. *По-третє*, територіальна розгалуженість операцій формує потребу в ефективних механізмах координації між географічно розподіленими підрозділами та забезпеченні синхронізації процесів.

Крім того, важливим є рівень технологічної зрілості компанії, який визначає її готовність до впровадження цифрових рішень, інтеграції ІТ-систем та використання інтелектуальних платформ. Не менш значущими є особливості корпоративної культури, що впливають на сприйнятливість персоналу до змін, рівень залученості у трансформаційні процеси та ефективність комунікації. Нарешті, регуляторне середовище встановлює нормативні обмеження та вимоги до окремих аспектів діяльності, які необхідно враховувати при перепроєктуванні бізнес-процесів.

Комплексне врахування зазначених чинників дозволяє сформувати індивідуалізовану програму реінжинірингу, яка буде максимально релевантною до потреб, ресурсних можливостей і стратегічних орієнтирів конкретного транспортного підприєм-

ства. Такий підхід забезпечує не лише технічну реалізованість змін, а й їхню організаційну та культурну прийнятність.

ВИСНОВКИ

Отже, галузева специфіка транспортних підприємств суттєво впливає на характер і темпи реалізації реінжинірингових ініціатив. Це обумовлює необхідність адаптації загальних методологічних підходів до умов конкретного підприємства, з урахуванням його масштабу, технологічної зрілості, корпоративної культури та ступеня інтеграції в логістичні ланцюги. Сучасний етап розвитку реінжинірингу в транспортному секторі характеризується глибокою цифровою трансформацією, що включає впровадження концепції «цифрового двійника», перехід до екосистемної організації, використання Agile-методик і формування багаторівневої процесної архітектури. Це створює передумови для підвищення гнучкості, адаптивності та клієнтоорієнтованості операційної моделі транспортного підприємства.

Подальші дослідження можуть спрямовуватися на розробку адаптивних моделей реінжинірингу для різних типів транспортних систем, а саме: дослідження специфіки реінжинірингу в залізничному, автомобільному, морському та авіаційному транспорті з урахуванням їх технологічної структури, нормативного поля та логістичних функцій, формування системи кількісних та якісних показників для моніторингу результатів трансформації, зокрема в контексті клієнтоорієнтованості, ресурсної ефективності та операційної гнучкості. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Тетерін О. А., Гойдаш Ю. Р., Процак К. В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Вип. 5. № 2. С. 200–211.
DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.200>
2. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Формування моделі концепції сталого розвитку життєздатного автотransпортного підприємства. *Економіка підприємств транспорту*. 2022. № 40. С. 110–120.
DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.110>
3. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С. 103–111.
DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328549>
4. Smith H., Fingar P. *Business Process Management: The Third Wave*. Meghan Kiffer Pr, 2003. 295 p.

5. Ковальов А. І., Осадчий М. Л. Реінжиніринг бізнес-процесів транспортних підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 10. С. 108–114.
DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-108-114>
6. Паливода О. М. Теоретичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів транспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 9.
DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.11](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.11)
7. Шилова Т. О. Модель впровадження проекту реінжинірингу бізнес-процесів у транспортно-логістичній галузі. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-86>
8. Кудрявцев В. Я. Забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств в умовах цифрової трансформації та впровадження принципів ESG. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024. № 33. С. 154–166.
DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.154>
9. Обруч Г. В., Фролова Н. Л., Пихтін А. В. Управління розвитком підприємств на основі цифрової трансформації логістичних процесів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 83. С. 244–253.
DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300386>
10. Гірна О. Оцінювання гнучкості бізнес-процесів транспортних підприємств на ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 23–30.
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.23-30>

REFERENCES

- Fedotova, I. V., and Bocharova, N. A. "Formuvannia modeli kontseptsii staloho rozvytku zhyttiezdato-ho avtotransportnoho pidpriemstva" [Formation of a Concept Model of Sustainable Development of a Viable Motor Transport Enterprise]. *Ekonomika pidpriemstv transportu*, no. 40 (2022): 110-120.
DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2022.40.110>
- Hirna, O. "Otsiniuvannia hnuchkosti biznes-protsesiv transportnykh pidpriemstv na rynku lohistychnykh posluh v umovakh voiennoho stanu" [Assessment of the Flexibility of Business Processes of Transport Enterprises in the Logistics Services Market under Martial Law]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 198 (2025): 23-30.
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.23-30>
- Kovalov, A. I., and Osadchyi, M. L. "Reinzhyrnyrh biznes-protsesiv transportnykh pidpriemstv" [Business Process Reengineering of Transport Enterprises]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 10 (2023): 108-114.
DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-10-311-108-114>

- Kudriavtsev, V. Ya. "Zabezpechennia staloho rozvytku transportnykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii ta vprovadzhennia pryntsypiv ESG" [Ensuring Sustainable Development of Transport Enterprises in the Context of Digital Transformation and Implementation of ESG Principles]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 33 (2024): 154-166.
DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.154>
- Obruch, H. V., Frolova, N. L., and Pykhtin, A. V. "Upravlinnia rozvytkom pidpriemstv na osnovi tsyfrovoy transformatsii lohistychnykh protsesiv" [Enterprise Development Management Based on Digital Transformation of Logistics Processes]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 83 (2023): 244-253.
DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300386>
- Palyvoda, O. M. "Teoretychni aspekty reinzhyrnyrhu biznes-protseviv transportnykh pidpriemstv" [Theoretical Aspects of Reengineering of Business Processes of Transport Enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 9 (2020).
DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.11](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.11)
- Shylova, T. O. "Model vprovadzhennia proektu reinzhyrnyrhu biznes-protseviv u transportno-lohistrychnii haluzi" [Model of Implementation of the Project of Reengineering of Business Processes in

- the Transport and Logistics Industry]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 22 (2020).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-86>
- Smith, H., and Fingar, P. *Business Process Management: The Third Wave*. Meghan Kiffer Pr, 2003.
- Solos, M. M. "Suchasni modeli realizatsii stratehii tsyfrovoy transformatsii biznes-protseviv komertsiiynykh pidpriemstv v Ukraini" [Modern Models of Implementation of Digital Transformation Strategies of Business Processes of Commercial Enterprises in Ukraine]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 32 (2025): 103-111.
DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328549>
- Teterin, O. A., Hoidash, Yu. R., and Protsak, K. V. "Transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva v umovakh kryzy" [Transformation of the Enterprise Business Model in Crisis Conditions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 5, no. 2 (2023): 200-211.
DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.02.200>

Науковий керівник – Тарновська І. В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Національного транспортного університету (Київ)

УДК 339.656.1
JEL: L90; L91; M31; R41
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-578-587>

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВ З ОРЕНДИ ЛЕГКОВИХ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ

©2025 ЗВЯГІНЦЕВА О. Б., ДУМЕНКО К. М., МЕЛЕНЧУК Т. М., ВЕРЛАНОВ О. Ю.

УДК 339.656.1
JEL: L90; L91; M31; R41

Звягінцева О. Б., Думенко К. М., Меленчук Т. М., Верланов О. Ю. Процес управління маркетингом підприємств з оренди легкових транспортних засобів

У статті виділено та проаналізовано специфічні особливості процесу управління маркетингом на підприємствах, які надають послуги з оренди легкових транспортних засобів в Україні, а саме – аналіз ринку оренди легкових транспортних засобів в Україні під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища транспортних підприємств; виділення цільових груп споживачів послуг оренди легкових транспортних засобів; розробка комплексу маркетингу підприємств – орендодавців транспортних засобів. Мета статті полягає в окресленні шляхів спрощення ведення маркетингової діяльності підприємств з надання послуг оренди легкових транспортних засобів з урахуванням маркетингових особливостей таких підприємств і послуг. У процесі написання статті використано методи аналізу вторинної інформації про ринок оренди легкових транспортних засобів в Україні та світі; шляхи розробки складових процесу управління маркетингу підприємств-орендодавців, а саме – звіти незалежних консалтингових компаній, форуми орендарів та орендодавців легкових транспортних засобів, блоги представників підприємств послуг оренди та інше. А також було застосовано методи збору й аналізу первинної маркетингової інформації – спостереження, експертні оцінки, глибинні інтерв'ю з учасниками ринку послуг оренди легкових транспортних засобів. Результат наукового дослідження полягає в наданні потенційним і наявним представникам ринку оренди легкових транспортних засобів – підприємствам-орендодавцям – методичних рекомендацій щодо управління маркетингом на таких підприємствах з урахуванням їхніх маркетингових ознак та особливостей. На перспективу доцільний більш глибокий і ретельний аналіз кожної складової процесу управління маркетингом підприємств, що надають послуги з оренди легкових транспортних засобів для підвищення ефективності цього процесу для даних підприємств.

Ключові слова: процес управління маркетингом, послуги оренди легкових транспортних засобів, ринок оренди легкових транспортних засобів.
Табл.: 4. **Бібл.:** 15.