

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Городецький Микола Ярославович

УДК 339.137: 656.062: 656.07


ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



_____ М.Я. Городецький

Науковий керівник:

Мазур Володимир Степанович,
кандидат економічних наук, доцент



Тернопіль - 2020

 Олександр Т.д

АНОТАЦІЯ

Городецький М. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2020 р.

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико - методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Досліджено, що сучасний стан господарювання українських підприємств автосервісного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку. За останні роки завантаження підприємств автосервісу України не перевищувало 25% пропускнуєї спроможності; питома вага збиткових підприємств у загальній кількості становила близько 30%; майже 80% цих підприємств потребують модернізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ситуація ускладнюється ще й нестабільністю зовнішнього середовища, а також неузгодженістю процесів, що відбуваються на підприємствах, ринковим вимогам управління господарською діяльністю. Особливістю розвитку конкуренції на ринку автосервісних послуг є те, що вона значною мірою передбачає формування кожним підприємством найбільш привабливого комплексу послуг. Виокремлено основні специфічні риси підприємств автосервісу: орієнтованість на споживача; високий потенціал якісного складу людського ресурсу; результат діяльності часто залежить від споживача. Результативний концептуальний підхід до управління конкурентоспроможністю сфокусовано на досягненні двох головних цілей підприємства: задоволення вимог споживача та максимізації прибутку.

Аргументовано, що конкурентна політика підприємств автосервісу базується на комплексі заходів, орієнтованих на дослідження таких питань, як: управління маркетинговою діяльністю; аналіз поведінки споживачів; вироблення концепцій створення нових послуг чи модернізація старих; забезпечення формування попиту та стимулювання збуту та інше.

У науковому дослідженні конкурентоспроможність автосервісу визначено за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність наданих автосервісних послуг та ефективність використання ресурсів, а саме: фінансові показники, який оцінює економічні наслідки вже вжитих дій; клієнтські, що характеризують стосунки зі споживачами, а також численні якісні параметри, що впливають на рівень задоволеності клієнтів; показників, що характеризують внутрішні бізнес-процеси підприємств автосервісу, від яких залежить як задоволеність клієнтів, так і розв'язання фінансових завдань.

Виділено зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства автосервісу для виявлення сильних і слабких сторін діяльності, яке передбачає оцінювання стану матеріально-технічної бази, рівня організації технологічних процесів, автоматизації та застосування сучасних інформаційних технологій на підприємстві.

На основі узагальнення сучасних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств автосервісу та з метою побудови моделей управління нею, виокремлено метод угруповань та метод багатовимірного статистичного аналізу, які використано для виявлення основних чинників впливу на діяльність підприємств автосервісу в сучасних умовах і базуються на класифікації за комплексом аналізованих параметрів одночасно.

Встановлено, що методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства відрізняються як за способом проведення оцінювання, так і за способом інтерпретації вихідних результатів. Таке різноманіття цих методів зумовлено, насамперед, цілями, які вкладаються в оцінювання, а також

кількістю підприємств-конкурентів, способом отримання інформації та її доступністю. Тому для кожного окремого підприємства треба вибирати той метод, який в конкретному випадку найбільше прийнятний.

Проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища автосервісної галузі України який засвідчив, що підприємства автосервісу потребують вироблення маркетингових аспектів підвищення конкурентоспроможності послуг.

Аналіз свідчить, що протягом 2014-2018 років переважають підприємства з чистим доходом менше ніж 1 млн. грн. (близько 50%). Попри це їх кількість зростала до 2016 року та зменшилася у 2017-2018 роках. Відповідно зменшилася кількість підприємств з чистим доходом від реалізації від 1 до 1000 млн. грн. та з чистим доходом понад 1000 млн. грн., яких найменша кількість в сукупності підприємств, що розглядаються. Зміна у розподілі у бік збільшення виручки від реалізації після 2015 року може бути викликана як збільшенням продажів, так і падінням курсу національної валюти.

Як видно з розподілів підприємств України, що здійснюють реалізацію та обслуговування автомобілів за витратами на збут, протягом 2016 та 2017 років переважали підприємства з витратами на збут від 1 млн. грн до 10 млн. грн. на рік, 54% та 50% відповідно. Підприємства, що мали менші витрати на збут (до 1 млн. грн. на рік) становили 21% від усієї сукупності. Щодо підприємств зі значними витратами на збут понад 10 млн. грн. на рік, то їх частка у 2017 році збільшилася до 29%, порівняно з 2016 роком - 25%. Збільшення кількості підприємств зі значними витратами на збут відбулося за рахунок зменшення підприємств з середніми витратами на збут.

Проведений аналіз конкурентоспроможності діяльності підприємств України, що здійснюють реалізацію та обслуговування автомобілів, за останні роки свідчить про потребу підвищення ефективності управління підприємством, насамперед у напрямі підвищення виручки від реалізації продажів шляхом оптимізації маркетингової політики підприємств. У цьому

випадку автосервісне підприємство буде мати позитивні риси, а саме, володіти внутрішньою гнучкістю і добре орієнтуватися в навколишньому середовищі для адаптації.

Виокремлено напрям розвитку підприємств автосервісу, актуальними та раціональними з яких є: запровадження у своїй діяльності технологій провідних компаній країн Європи; активне використання переваг, які надаються Україні угодами про вільну торгівлю з ЄС; збільшення підтримки малих і середніх підприємств з боку держави; вирішення логістичних проблем шляхом більшого використання потенціалу України; поліпшення політики фінансування у розрізі плановірності розподілу коштів; чітке фокусування на цільових групах, стабільність результатів підтримки; домогтися політики примусового вилучення коштів у виробництво послуг.

Доведено, що головним змістом формування стратегії розвитку автосервісних підприємств є визначення перспективних напрямів господарської діяльності на основі постійного моніторингу підприємницького середовища, органічного оволодіння стратегічним мисленням та методами управління, розрахованими на кінцевий ефективний результат.

Запропоновано методичні підходи до формування інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств автосервісу, що базуються на компонентах визначення конкурентних переваг, які характеризуються ресурсним, кадровим, інноваційним потенціалом і доповнюються моделлю управління ними. На основі здійсненого аналізу розроблено модель формування конкурентних переваг автосервісних послуг та модель виробничих потужностей підприємств автосервісу, які охоплюють питання удосконалення управління матеріальними потоками й інформаційним забезпеченням самого процесу прийняття замовлень. Запропоновано алгоритмом планування заходів маркетингових комунікацій для просування автосервісних послуг з використанням цільових методів формування витрат на маркетингові комунікації.

У роботі розроблено модель управління конкурентними перевагами, і поетапне її наповнення та реалізація, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства автосервісу. Модель відображає зв'язок між цінностями, які споживач бажає отримати, обираючи послугу, та конкурентними перевагами підприємства, що формуються за рахунок аналізу цінностей.

Запропоновано модель дозволяє створити ефективну систему управління автосервісним підприємством, тому що спонукає до аналізу власних можливостей в організації надання сервісних послуг: наявність технологічних ресурсів; умови і виклики автосервісного ринку; рівень конкуренції у цій галузі; споживчі потреби досвід, потенціал. Аналіз відбувається за такими чинниками: споживчі уподобання, конкурентне середовище, конкурентоспроможність послуг, виявлення основних конкурентних переваг, вибір конкурентної стратегії і надання можливості формування власних уподобань клієнта.

Запропонований механізм конкурентного позиціонування підприємств автосервісу, який здатний перетворити інформаційну компоненту в ефективний маркетинговий комплекс та стратегію конкурентних переваг. Позиціонування підприємства на основі оцінювання рівня його маркетингової привабливості – це спосіб визначити позицію підприємства порівняно з конкурентами шляхом врахування його найважливіших та найяскравіших особливостей, для розвитку яких підприємство має сильні сторони. Зовнішнє середовище продукує можливостей, а споживачі забезпечують підтримку за підприємство у процесі купівлі.

Узагальнена блок-схема створення каналів взаємодії між споживачем і персоналом автосервісу допомагає в організації бізнес-процесів та постійному поліпшенню й удосконаленню їх елементів. Вона є не лише одним з найважливіших інструментів управління сучасним підприємством будь-якої галузі, але й становить його конкурентну перевагу. Запропонований механізм

застосування бізнес-процесів у діяльності підприємства автосервісу значно підвищує рівень конкурентоспроможності.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові результати дисертаційної роботи доведено на рівні методичних розробок, що дає змогу використати їх у практичній діяльності підприємств автосервісу. Ці рекомендації призначені для широкого використання підприємствами автосервісу, а також можуть бути трансформовані на інших підприємствах, що надають певні послуги. Доцільність застосування розроблених науково-практичних пропозицій підтверджено їх використанням у таких підприємствах: пропозиції щодо управління конкурентоспроможністю за допомогою алгоритму проходження етапів визначення і реалізації конкурентної переваги застосовано у діяльності ТОВ «Автопалац Тернопіль»; пропозиції щодо впровадження трансформаційної моделі становлення конкурентних переваг на основі цінностей використано у діяльності ТОВ «Богдан-Авто Тернопіль»; пропозиції щодо визначення можливих способів об'єднання маркетингових стратегій просування і сценаріїв взаємодії із цільовою аудиторією з метою впливу на підвищення показника ємності цільової аудиторії застосовано у діяльності ТОВ «Бош Сервіс Центр Тернопіль».

Теоретичні, методичні та практичні розробки дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Управління продуктивністю», «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства», «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Управління бізнесом»

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегії конкурентоспроможності, підприємства автосервісу, маркетингові комунікації, бізнес-процеси автосервісного підприємства, конкурентний потенціал, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги.

ABSTRACT

Horodetskyy M.Ya. COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF CAR SERVICE ENTERPRISES

Thesis for the degree of the Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.04 – Economy and Management of Enterprises (by types of economic activity). - Ternopil National Economic University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2020.

In the dissertation work the theoretical generalization is carried out and the new decision of a scientific problem consisting in a substantiation of theoretical and methodical bases and development of practical recommendations concerning management of competitiveness of the enterprises of car service is offered.

It is investigated that the current state of management of Ukrainian car service enterprises is characterized by unstable development trends. In recent years, the load of car service enterprises in Ukraine did not exceed 25% of capacity; the share of unprofitable enterprises in the total was about 30%; almost 80% of these enterprises need modernization, automation, computerization. The situation is further complicated by the instability of the external environment, as well as the inconsistency of processes occurring in enterprises, market requirements for economic management. The peculiarity of the development of competition in the market of car services is that it largely involves the formation of each company the most attractive set of services. The main specific features of car service enterprises are highlighted: consumer orientation; high potential of high-quality human resources; the result of the activity often depends on the consumer. An effective conceptual approach to competitiveness management is focused on achieving two main goals of the enterprise: customer satisfaction and profit maximization.

It is argued that the competitive policy of car service companies is based on a set of measures focused on the study of such issues as: marketing management; analysis of consumer behavior; developing concepts for creating new services or modernizing old ones; ensuring the formation of demand and sales promotion and more.

In the research, the competitiveness of car service is determined using three groups of indicators that reflect the competitiveness of car services and resource efficiency, namely: financial indicators, which assesses the economic consequences of actions already taken; customer, which characterizes the relationship with consumers, as well as numerous qualitative parameters that affect the level of customer satisfaction; indicators that characterize the internal business processes of car service enterprises, on which depends both customer satisfaction and the solution of financial problems.

The external and internal environment of the car service enterprise is identified to identify the strengths and weaknesses of the activity, which involves assessing the state of material and technical base, the level of organization of technological processes, automation and application of modern information technology at the enterprise.

Based on the generalization of modern methods of assessing the level of competitiveness of car service enterprises and in order to build management models, the method of groupings and the method of multidimensional statistical analysis, which are used to identify the main factors influencing car service enterprises in modern conditions. .

It is established that the methods of assessing the competitiveness of the enterprise differ both in the method of evaluation and in the method of interpretation of the initial results. This diversity of these methods is due primarily to the objectives invested in the evaluation, as well as the number of competing companies, the method of obtaining information and its availability. Therefore, for each individual enterprise it is necessary to choose the method that is most acceptable in a particular case.

An analysis of the external and internal environment of the car service industry of Ukraine, which showed that car service companies need to develop marketing aspects to increase the competitiveness of services.

The analysis shows that during 2014-2018, enterprises with a net income of less than UAH 1 million predominate. (about 50%). Nevertheless, their number

increased until 2016 and decreased in 2017-2018. Accordingly, the number of enterprises with a net income from sales decreased from UAH 1 to UAH 1,000 million. and with a net income of over UAH 1,000 million, of which the smallest number in the total number of enterprises under consideration. The change in the distribution towards an increase in sales revenue after 2015 may be caused by both an increase in sales and a fall in the national currency.

As can be seen from the distributions of Ukrainian enterprises that sell and service cars by sales costs, during 2016 and 2017, enterprises with sales costs from UAH 1 million to UAH 10 million prevailed. per year, 54% and 50% respectively. Enterprises with lower sales costs (up to UAH 1 million per year) accounted for 21% of the total. Regarding enterprises with significant sales costs over UAH 10 million. per year, their share in 2017 increased to 29%, compared to 2016 - 25%. The increase in the number of enterprises with significant sales costs was due to a decrease in enterprises with average sales costs.

The analysis of the competitiveness of Ukrainian enterprises engaged in the sale and maintenance of cars in recent years indicates the need to improve the efficiency of enterprise management, primarily in the direction of increasing sales revenue by optimizing the marketing policy of enterprises. In this case, the car service company will have positive features, namely, have internal flexibility and good orientation in the environment for adaptation.

The direction of development of car service enterprises is singled out, relevant and rational of which are: introduction of technologies of leading companies of European countries in their activity; active use of the advantages provided to Ukraine by free trade agreements with the EU; increasing support for small and medium enterprises by the state; solving logistics problems by making greater use of Ukraine's potential; improving funding policy in terms of planned allocation of funds; clear focus on target groups, stability of support results; achieve a policy of forced withdrawal of funds for the production of services.

It is proved that the main content of the strategy of car service enterprises is to determine promising areas of economic activity on the basis of constant monitoring

of the business environment, organic mastery of strategic thinking and management methods designed for the final effective result.

Methodical approaches to the formation of tools for ensuring the competitiveness of car service enterprises, based on the components of determining competitive advantages, which are characterized by resource, personnel, innovation potential and supplemented by a model of their management. Based on the analysis, a model for the formation of competitive advantages of car services and a model of production capacity of car service enterprises, which covers issues of improving the management of material flows and information support of the ordering process. An algorithm for planning marketing communications activities for the promotion of car services using targeted methods of forming the costs of marketing communications is proposed.

The model of management of competitive advantages is developed in the work, and its step - by - step filling and realization that allows to increase competitiveness of the enterprise of car service. The model reflects the relationship between the values that the consumer wants to get when choosing a service, and the competitive advantages of the enterprise, formed by the analysis of values.

The proposed model allows to create an effective management system of a car service enterprise, because it encourages the analysis of own capabilities in the organization of service provision: the availability of technological resources; conditions and challenges of the car service market; the level of competition in this area; consumer needs experience, potential. The analysis is based on the following factors: consumer preferences, competitive environment, competitiveness of services, identification of key competitive advantages, choice of competitive strategy and providing an opportunity to form the client's own preferences.

The mechanism of competitive positioning of car service enterprises is offered, which is able to turn the information component into an effective marketing complex and strategy of competitive advantages. Positioning the company based on assessing the level of its marketing attractiveness is a way to determine the position of the company compared to competitors by taking into account its most important

and most striking features, for the development of which the company has strengths. The external environment produces opportunities, and consumers provide support for the company in the buying process.

The generalized block diagram of creation of channels of interaction between the consumer and the personnel of car service helps in the organization of business processes and constant improvement and perfection of their elements. It is not only one of the most important tools for managing a modern enterprise in any industry, but also is its competitive advantage. The proposed mechanism of application of business processes in the activity of the car service enterprise significantly increases the level of competitiveness.

The practical significance of the obtained results. The main scientific results of the dissertation are proved at the level of methodical developments, which allows to use them in the practical activity of car service enterprises. These recommendations are intended for widespread use by car service companies, and can also be transformed into other companies that provide certain services. The expediency of application of the developed scientific and practical proposals is confirmed by their use in the following enterprises: proposals on competitiveness management by means of algorithm of passing of stages of definition and realization of a competitive advantage are applied in activity of LLC Avtopalats Ternopil; proposals for the implementation of a transformational model of the formation of competitive advantages based on values used in the activities of LLC "Bogdan-Auto Ternopil"; Suggestions for determining possible ways to combine marketing strategies for promotion and scenarios of interaction with the target audience in order to influence the increase in the capacity of the target audience were applied in the activities of Bosch Service Center Ternopil.

Theoretical, methodical and practical developments of the dissertation are used in the educational process of Ternopil National University of Economics in teaching disciplines "Productivity Management", "Management of foreign economic activity of the enterprise", "Management of enterprise competitiveness", "Business Management"

Key words: competitiveness, competitiveness strategies, car service enterprises, marketing communications, business processes of car service enterprises, competitive potential, competitiveness management, competitive advantages.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1. Horodetskyu M., Mazur V. Management of international competitive capacity of an enterprise // Mechanisms of interaction between competitiveness and innovation in modern international economic relations: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. / ISMA University. – Riga: “Landmark” SIA. 2017/ –Vol. 3. – 248 p. P. 48–71 (0,39 д. а. / 1,11 д. а.; внесок автора: визначені критерії оцінки міжнародної конкурентості підприємств).

2. Городецький М. Я., Бідняк М. Н. Методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємств автосервісу. // Вісник Національного транспортного університету. Серія “Економічні науки”. 2016. № 3 (36). С 16–21 (0,26 д. а. / 0,7 д. а.; внесок автора: визначено основні функцій та бізнес – процеси автосервісного підприємства).

3. Городецький М. Я. Імплементация методики підвищення конкурентоспроможності автосервісних підприємств. // Підприємництво та інновації. 2019 . Вип. 9. С. 83–88 (0,64 д. а.).

4. Городецький М. Я. Маркетингові дослідження – інструмент управління конкурентоздатністю підприємства // Інноваційна економіка. 2019. Вип. 5–6 (80). С. 106–112 (0,71 д. а.).

5. Городецький М. Я. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Вип. 3–4. С. 54–67 (1,1 д. а.).

6. Городецький М. Я. Підходи до формування конкурентоспроможності автосервісних підприємств. // Економічний дискурс. 2019. Вип. 4. С. 102–113 (0,95 д. а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Городецький М. Я., Литвишко Л. О. Вплив інновацій на формування конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кременчук, 1–2 грудня 2016 р.). Кременчук: КрНУ, 2016. С. 430 (0,03 д. а. / 0,06 д. а.; внесок автора: визначено основні функції організації управління процесом, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства).

8. Городецький М. Я. Компаративний аналіз сучасного управління автоцентрами // Матеріали LXXII Наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету (м. Київ, 11 травня 2016 р.). Київ: Національний транспортний університет, 2016. С. 298 (0,02 д. а.).

9. Городецький М. Я. Проблеми розвитку караванінг-туризму в Тернопільській області // Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених (м. Збараж, 12–13 травня 2016 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 148–150 (0,12 д. а.).

10. Городецький М. Я. Детермінанти впливу на конкурентоспроможність автосервісів // Матеріали LXXIII Наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету (м. Київ, 17–19 травня 2017 р.). Київ: Національний транспортний університет, 2017. С. 322 (0,02 д. а.).

11. Городецький М. Я. Конкурентоспроможність послуг гостинності // Сфера гостинності як компонента міжнародного туризму: сучасний стан і перспективи розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної

конференції студентів та молодих вчених (м. Збараж, 10–11 травня 2018 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 114–116 (0,11 д. а.).

12. Horodetsky M. Y. Specifics of assessment of auto transport enterprises service competitiveness // Economic and social development of Ukraine in XXI century: national vision and globalization challenges. Collection of scientific articles (according to the results of the international scientific and practical conference in Ternopil, March 16–17, 2017). USA, 2017. p .40–42 (0,19 д. а.).

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ	100
1.1 Концептуальні підходи дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери послуг	10
1.2 Сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств	24
1.3 Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства автосервісу	47
Висновки до розділу 1	70
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ	73
2.1. Оцінювання тенденцій розвитку підприємства автосервісу в Україні	73
2.2 Оцінювання чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства автосервісу	86
2.2. Аналіз організаційної системи управління автосервісними підприємствами	100
Висновки до розділу 2	116
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ	120
3.1. Методичні підходи до управління конкурентоспроможності підприємств автосервісу	120
3.2 Модель формування конкурентних переваг автосервісних послуг	139
3.3 Результати впровадження методичних підходів управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу	155
ВИСНОВКИ	171
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	177
ДОДАТКИ	196

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, яке останніми десятиліттями характеризується кардинальними і фундаментальними змінами, а саме: глобалізацією і зростанням міжнародних ринків; надшвидким обміном інформацією та доступом до неї; високим рівнем комунікацій; розвитком технологій, що загалом сприяє швидкому і прогресивному розвитку соціальних і, як наслідок, економічних потреб, темп змін яких перевищує природній ріст соціальних та економічних систем. Основними тенденціями розвитку підприємств автосервісу є приплив іноземного капіталу, формування нових економічних зв'язків, інтеграція ринку автосервісних послуг України в європейський і світовий ринок. Наслідками цієї інтеграції стало суттєве зростання вітчизняного автомобільного парку, зміна його структури, поява на авторинку значної кількості нових суб'єктів – малих і спільних підприємств, представників великих іноземних автомобільних концернів, що, своєю чергою, сприяло зростанню конкуренції на ринку автосервісних послуг. Водночас позитивна динаміка розвитку автосервісу постійно супроводжується непередбачуваними змінами, насамперед, пов'язаними з економічною ситуацією в Україні.

Особливістю розвитку конкуренції на ринку автосервісних послуг є те, що вона значною мірою передбачає формування кожним підприємством найбільш привабливого комплексу послуг. Осмислення специфіки автосервісної галузі в сфері конкурентної боротьби, а саме концентрація зусиль одночасно на всіх елементах комунікації зі споживачами автосервісних послуг, зумовило необхідність дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Значний внесок у дослідження проблем визначення, оцінювання та управління конкурентоспроможністю зробили зарубіжні вчені: С. Брю, Ф. Еджоурта, Ф. Котлер, А. Курно, К. Макконнелл, Дж. Міль, А. Маршалл, М. Портер, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, А. Сміт, Р. А. Фатхутдінов, А. Томпсон,

Ф. А. фон Хайск, А. Чандлер, Е. Чемберлен, Й. Шумпетер та інші. Цьому питанню приділили увагу чимало відомих українських фахівців, зокрема: О. А. Бабанчикова, С. П. Гаврилюк, О. О. Градінарова, А. П. Гречан, Б. Є. Квасюк, В. М. Кузьомко, С. М. Клименко, В. С. Мазур, І. П. Миколайчук, Т. В. Омеляненко, А. М. Поручник, І. М. Репіна, Г. Г. Савіна, О. П. Савіцька, І. Ю. Сіваченко, Я. М. Столярчук, А. Ю. Юданов та інші.

Наукові напрацювання вказаних вчених відіграють важливу роль у дослідженні конкурентоспроможності підприємств, однак недостатньо з'ясовано сутність конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, не виокремлено загальні та специфічні її риси, відсутні універсальні комплексні моделі діагностики та стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. Все це зумовило актуальність обраної теми дослідження, постановку її мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету за темою: «Управління потенціалом як умова соціально-економічного розвитку сучасних підприємств» (державний реєстраційний номер 0118U003174), в рамках якої автором визначено загальні інструменти, що формують конкурентний потенціал підприємств в сучасних умовах; госпдоговірними темами: «Оптимізація формування та ефективність використання фінансових ресурсів підприємства» (державний реєстраційний номер 0119U102442), в рамках якої автором окреслено загальні підходи до планування інноваційного розвитку підприємств з урахуванням їх конкурентних переваг; «Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю автосервісу (державний реєстраційний номер 0120U100705), де автором визначено загальні та специфічні аспекти управління конкурентоспроможністю автосервісу.

Мета та завдання дослідження. Мета наукового дослідження полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств

автосервісу. Досягнення визначеної мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

– дослідити концептуальні підходи до формування конкурентоспроможності підприємств у сфері автосервісу;

– узагальнити сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств та виокремити особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу;

– проаналізувати тенденції розвитку підприємств автосервісу в Україні, оцінити чинники впливу на рівень їх конкурентоспроможності та визначити напрями реалізації стратегії формування конкурентоспроможності автосервісних послуг;

– розробити методичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємств автосервісу та визначити інструменти її забезпечення;

– запропонувати модель формування конкурентних переваг автосервісних послуг та виробничих потужностей підприємств автосервісу;

– запропонувати концептуальну модель конкурентоспроможності підприємств автосервісу та визначити важелі маркетингової комунікації і критерії їх комунікаційного впливу;

– удосконалити інтегральну оцінку ефективності діяльності підприємств автосервісу за напрями на основі розробки моделі взаємодії з цільовою аудиторією підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є теоретичні положення, науково-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Методи дослідження. Основними методами наукового дослідження є статистичний, експертний, порівняльно-описовий, системно-структурний, метод експертних оцінок – для визначення структурно-функціональних

взаємозв'язків основних характеристик конкурентоспроможності, а також наукових важелів маркетингової комунікації і критеріїв їх комунікаційного впливу; матричний метод – для вибору стратегії взаємодії підприємства зі споживачем; метод імітаційного моделювання – для прогнозування конкурентоспроможного потенціалу підприємств автосервісу та визначення оптимального набору інструментарію для забезпечення їх конкурентоспроможності; метод регресійного аналізу – для прогнозування рівня ефективності комунікаційної діяльності підприємств автосервісу; SWOT аналізу – для виявлення параметрів зовнішніх та внутрішніх детермінантів впливу на діяльність підприємств; PEST- для визначення ключових факторів для вибору стратегії конкурентоспроможності підприємств автосервісу. Математичні розрахунки виконувалися за допомогою комп'ютерних програм Microsoft Excel та Mathcad.

Інформаційною базою дослідження стали дисертаційні дослідження, монографії, наукові статті, доповіді провідних фахівців на науково-практичних конференціях щодо управління конкурентоспроможності підприємств; закони та інші нормативно-правові документи; офіційні матеріали Державної служби статистики; дані звітності вітчизняних підприємств автосервісу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. Результати дослідження, що визначають його наукову новизну, такі:

вперше:

– розроблено методичні підходи до формування інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств автосервісу, що базуються на компонентах визначення конкурентних переваг, які характеризуються ресурсним, кадровим, інноваційним потенціалом і доповнюються моделлю управління ними, що дозволяє формувати взаємозв'язок зі стратегіями конкурентоспроможності. Застосування такого підходу дасть змогу підприємствам автосервісу визначити свій конкурентний потенціал та

прийняти обґрунтоване рішення щодо вибору конкурентоспроможної стратегії;

удосконалено:

– визначення структурно-функціональних взаємозв'язків основних характеристик конкурентоспроможності підприємств, які, на відміну від існуючих, доповнюються додатковим компонентом – формування трансформованих конкурентних переваг автосервісних послуг, що дозволяє визначити конкурентний потенціал та виробничі потужності підприємств автосервісу;

– інструменти формування конкурентоспроможної стратегії підприємств автосервісу, які визначають напрями реалізації стратегії формування конкурентоспроможності автосервісних послуг, що, на відміну від існуючих, представляють порядок її формування з застосування різного виду сценаріїв взаємозв'язку зі споживачами;

– аналітичне оцінювання конкурентоспроможності підприємств автосервісу шляхом визначення коефіцієнтів конкурентоспроможності окремої бізнес-одиниці, що має математичне обґрунтування за допомогою розробленої концептуальної моделі, яка детально описує у формалізованому вигляді структуру чинників, поданих набором атрибутів, які отримують конкретні значення, або набором функціональних чи процедурних елементів;

набуло подальшого розвитку:

– модель виробничих потужностей підприємств автосервісу, яка охоплює удосконалення управління матеріальними потоками й інформаційним забезпеченням самого процесу прийняття замовлень та, на відміну від існуючих, доповнюється алгоритмом планування заходів маркетингових комунікацій для просування автосервісних послуг з використанням цільових методів формування витрат на маркетингові комунікації;

– визначення важелів маркетингової комунікації і критерії їх комунікаційного впливу, які, на відміну від існуючих, формують основні

параметри реалізації сценаріїв для вибору певної стратегії підвищення конкурентоспроможності за визначеним переліком сценаріїв;

– інтегральна оцінка ефективності діяльності підприємств автосервісу, яка, на відміну від існуючих, базується на моделі його взаємодії з цільовою аудиторією, що дає змогу за допомогою визначених критеріїв оцінки каналів взаємозв'язків змінювати вид стратегічного управління підприємством.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові результати дисертаційної роботи доведено на рівні методичних розробок, що дає змогу використати їх у практичній діяльності підприємств автосервісу. Ці рекомендації призначені для широкого використання підприємствами автосервісу, а також можуть бути трансформовані на інших підприємствах, що надають певні послуги. Доцільність застосування розроблених науково-практичних пропозицій підтверджено їх використанням у таких підприємствах: пропозиції щодо управління конкурентоспроможністю за допомогою алгоритму проходження етапів визначення і реалізації конкурентної переваги застосовано у діяльності ТОВ «Автопалац Тернопіль» (довідка № 70 від 27 червня 2019 р.); пропозиції щодо впровадження трансформаційної моделі становлення конкурентних переваг на основі цінностей використано у діяльності ТОВ «Богдан-Авто Тернопіль» (довідка № 131-1 від 16 серпня 2019 р.); пропозиції щодо визначення можливих способів об'єднання маркетингових стратегій просування і сценаріїв взаємодії із цільовою аудиторією з метою впливу на підвищення показника ємності цільової аудиторії застосовано у діяльності ТОВ «Бош Сервіс Центр Тернопіль» (довідка № 09/25 від 10 вересня 2019 р.).

Теоретичні, методичні та практичні розробки дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Управління продуктивністю», «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства», «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Управління бізнесом» (довідка № 126-31/317 від 18.02.2020 р.)

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Теоретичні обґрунтування, методичні розробки, практичні напрацювання, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї і положення, які є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертації доповідалися, обговорювалися та отримали схвальні відгуки на 4 міжнародних науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності» (м. Кременчук, 1–2 грудня 2016 р.), «Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» (м. Збараж, 12–13 травня 2016 р.), «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія а виклики глобалізації» (м. Тернопіль, 16–17 березня 2017 р.), «Сфера гостинності як компонента міжнародного туризму: сучасний стан і перспективи розвитку» (м. Збараж, 10–11 травня 2018 р.), а також LXXII та LXXIII наукових конференціях Національного транспортного університету (м. Київ, 11 травня 2016 р., 17–19 травня 2017 р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковані у 12 наукових працях (з яких 3 у співавторстві), з них: 6 наукових праць, в яких опубліковані основні результати дисертації (у т. ч. 4 в наукових фахових виданнях, включених до реєстру міжнародних наукометричних баз), 6 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій становить 5,73 д. а., з яких автору належить 4,54 д. а.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дисертаційної роботи становить 165 сторінок друкованого тексту та містить 22 таблиці та 43 рисунка (з них 6 таблиць і 3 рисунка займають повну сторінку). Список використаних джерел налічує 189 найменувань та охоплює 19 сторінок. У дисертації подано 8 додатків на 11 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ

1.1 Концептуальні підходи дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери послуг

Визначальним чинником комерційного успіху компанії є конкурентоспроможність її продукції або послуг. Ефективне функціонування компанії в умовах ринку і високого рівня невизначеності та ризиків передбачає пошук й вироблення такої стратегії розвитку, яка б дозволяла їй успішно розвиватися, спираючись на створювані конкурентні переваги як в управлінській, організаційно-виробничій, науково-технічній, так і збутовій, маркетинговій та інформаційно-комунікаційній діяльності. Адже конкурентна перевага свідчить про вищу компетентність суб'єкта господарювання у виконанні окремих видів діяльності порівняно з конкурентами, що у підсумку забезпечує йому вищий рівень конкурентоспроможності та ефективності. Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» з з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно пов'язані як в етимологічному сенсі, так і в логічному.

Економічна природа конкуренції в словнику економічних термінів дає такі тлумачення терміна: 1) серцевина, рушійна сила ринкової системи господарювання, форма взаємодії її суб'єктів, що виражається в зіткненні інтересів, суперництві, боротьбі за більш вигідні умови застосування капіталу, виробництва, купівлі, продажу товару; 2) суперництво між економічними суб'єктами за більш повну реалізацію своїх інтересів [13].

Провівши оцінювання основних засад еволюції теорії конкуренції в умовах динамічного зовнішнього середовища, є підстави стверджувати, що всі економічні теорії про конкуренцію взаємопов'язані та відображають причинно-наслідкову взаємозалежність процесів ринкового життя. Дослідження сутності конкуренції у роботах вчених-економістів свідчать, що

усі визначення можна розділити на такі підходи, а саме [130]: поведінковий, структурний (системний), функціональний, структурно – функціональний, ситуаційно – поведінковий, результативний.

Поведінковий підхід активно розвивався в межах класичної та неокласичної політичної економії. Науковці цього підходу пов'язують конкуренцію з суперництвом виробників за певні економічні блага в цілому та за гроші споживачів . Його прихильниками даного були М. Портер, П. Самюельсон, В. Нордгауз, П. Хейне та інші.

Розуміння конкуренції, з точки зору структурного підходу, передбачає аналіз структури ринку та визначення ступеня свободи продавця та покупця на ньому, а також варіантів виходу з нього. Представниками цього підходу є К. Макконнелл, С. Брю, Ф. Едجوурта, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен, А.Ю. Юданов. Пріоритетним при вивченні сутності конкуренції за структурної концепції є середовище функціонування підприємства.

Основними представниками функціонального підходу є Й. Шумпетер і Ф. А. фон Хайек, які трактують конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями, тому що саме завдяки механізму конкуренції з ринку ідуть підприємства, які використовують застарілі технології. Б. Є. Квасюк зазначає, що функціональна концепція конкуренції є прямим продовженням поведінкової концепції, оскільки її наріжним каменем є поведінка підприємця-новатора, який руйнує стару організацію бізнесу. Нині загальноновизнаною є думка про переважну значущість функціонального підходу до розуміння сутності конкуренції [5].

З точки зору місця та ролі в системі засобів управління, і за сутнісним економічним змістом, конкуренцію А.П.Гречан та ін. [59 с.124-130] визначають як дієвий засіб регулювання кожним суб'єктом господарювання у суперництві з іншими на ринку суб'єктами своїх конкурентних переваг для забезпечення стабільної і довготривалої власної конкурентної позиції (конкурентоспроможності).

Структурно-функціональний підхід до управління конкурентоспроможністю побудований на ефективній системі управління, яка швидко адаптується до змін зовнішнього середовища та враховує вплив навколишнього середовища.

Ситуаційно-поведінковий підхід до управління конкурентоспроможністю ґрунтується на діях, залежних від ситуації на ринку.

Результативний підхід до управління конкурентоспроможністю сфокусовано на досягненні двох головних цілей підприємства: задоволення вимог споживача та максимізації прибутку. Досягнувши бажаних цілей, підприємство може бути конкурентоспроможним – з цього судження за таким підходом формуються основні принципи управління. Для забезпечення конкурентними перевагами підприємству постійно треба вдосконалювати продукт (послуги), надавати їм нових якостей та можливостей, що підвищить їх цінність для споживача.

У науковій літературі трапляється безліч визначень поняття конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.1), однак на сьогодні не існує загальноприйнятого й універсального визначення.

Таблиця 1.1

Основні визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
Р. Фатхутдінов	КС підприємств – це їх реальна і потенційна можливість у наявних для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів
П.О. Подлепіна, О.М. Поп	КС підприємства – відносна перевага відносно інших підприємств у певній галузі в середині національної економіки та за її межами
І.М.Лифиц	КС підприємства – поточний стан підприємства на ринку (насамперед – частка ринку, що воно займає), та тенденції його зміни
С.П. Грабовенська	КС підприємства – його здатність працювати в динамічному конкурентному середовищі, утримуючи наявні конкурентні переваги у незмінному стані або з позитивною динамікою
Ф.Глисин	КС підприємства характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю управління

Продовження таблиці 1.1

Л.В. Балабанова	КС підприємства – це відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку визначеного виробника від виробника-конкурента, як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Е.А.Горбашко	КС підприємства характеризується комплексом показників, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс містить як характеристики КС і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства в цілому
В.Л. Дикань	Відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку певного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 19, 45, 57, 67, 94, 111, 123].

Усі ці трактування доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає це поняття зі своєї точки зору. Частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – категорія, яка прямо визначається характеристиками їхньої продукції. Інші - беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхньої можливість впроваджувати нові технології та конкурувати на ринках.

Якщо розглядати поняття конкурентоспроможність стосовно підприємства, то його можна визначити як можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Ця реалізація забезпечується всім комплексом засобів, що є у підприємства. Виробництво і реалізація конкурентоспроможної продукції - узагальнюючий показник життєстійкості підприємства, його уміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий і трудовий потенціал. Мірилом конкурентоспроможності підприємства є співвідношення сил між конкретним підприємством і його основними конкурентами на ринку. У теорії менеджменту до основних конкурентів відносять підприємства, близькі по характеристиках і стратегічній поведінці. Ці підприємства утворюють так звану стратегічну групу.

Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити суттєві характеристики конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії, що схематично зображено на рис.1.1.

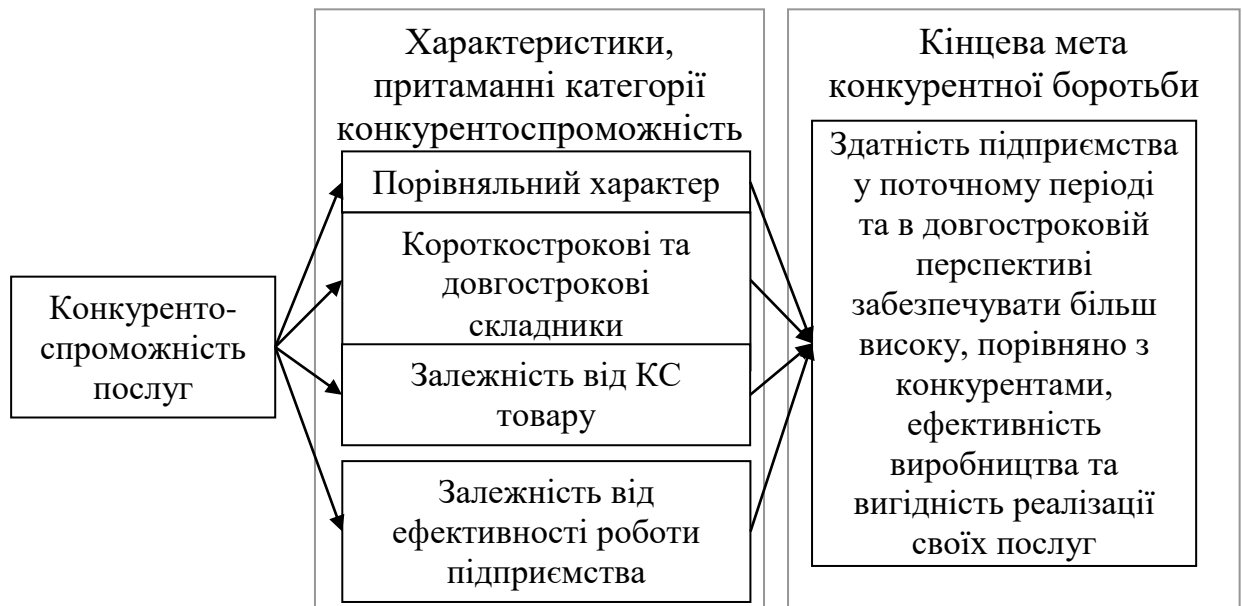


Рис. 1.1 Основні характеристики конкурентоспроможності послуг

Джерело: розроблено автором на основі [73].

Однак зовсім не розкрито поняття конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, яка має свої особливості.

Специфіка діяльності цих підприємств полягає не у створенні продукту, а наданні певних послуг. Послуга – це процес або діяльність, що не є матеріальними, її не можна відчутися на дотик. Економіст Гілл у 1977 році запропонував своє визначення послуги: «Послуга – це зміна умов належності особи або товару будь-якому економічному суб'єктові, яка впливає з діяльності іншого економічного суб'єкта зі згоди першого». Він вирізняв два важливі аспекти послуг: а) вони не можуть передаватися далі; б) надання послуг потребує діяльності однієї особи для іншої. Економіст Герш 1989 року визначає послугу як угоду (транзакцію з позитивним чинником одночасності).

Економіст Ніколайдес у 1989 році запропонував визначення, що охоплює як фактичні відмінності, так і характеристики операцій з послугами: «Послуга – це трансакція, яка є не просто передаванням прав власності на об'єкт (відчутний чи ні), вона охоплює також низку завдань, які виконуються виробником для споживача. Виконання цих завдань потребує контакту між ними, виробництво і реалізація послуг не можуть відокремлюватися одне від одного» [125, с.122–123].

Послугу неможливо відокремити від її об'єкта і процесу надання. ДСТУ ІвО 9004-2-96 «Управління якістю і елементами якості» — стандарт, що встановлює принципи й елементи систем якості, які охоплюють усі процеси для забезпечення ефективності послуги, від маркетингу до її надання, включно з її аналізом. Згідно зі Стандартом, послуги — це підсумки безпосередньої взаємодії постачальника і споживача та внутрішньої діяльності постачальника щодо задоволення потреб споживача (ДСТУ 3230) [75].

Популярним серед маркетологів є поділ усіх послуг на п'ять груп:

1. виробничі послуги – інжинірингові, лізингові, обслуговування клієнтів з ремонту устаткування і різної техніки;
2. розподільні послуги – в торгівлі (із закупівлі і збуту парів), транспортному обслуговуванні і засобах зв'язку;
3. споживчі послуги (найбільш масові) – з туризму, комунальні, пов'язані з домашнім господарством;
4. громадські послуги – телебачення, радіомовлення, освіта, охорона здоров'я та культура;
5. професійні послуги – банківські, страхові, фінансові, консультаційні, рекламні та ін.

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства – це комплексна характеристика, яка охоплює ряд оцінних ознак; при чому визначається конкурентоспроможність лише відносно об'єкта порівняння, зазвичай обирають потенційного конкурента. Конкурентоспроможність підприємства –

це результат діяльності за певний період, який змінюється, тому це змінна категорія.

Цінність послуги - суб'єктивний набір внутрішніх відчуттів задоволеності та потреб для окремого споживача. Заслуговує на увагу визначення цінності послуги в моделі Валерії Зейтамль (V. Zeithaml) (рис.1.2).



Рис. 1.2 – Модель цінностей послуг за В. Зейтамль

Джерело: побудовано автором за матеріалами [186].

Перший складник моделі «час» відіграє важливу роль у створенні цінності послуги, зважаючи на динамічність сучасного життя.

Другий складник: «сприйняття якості». Якість послуги повинна відповідати, насамперед, вимогам та очікуванням конкретного споживача, адже потреби кожного індивідуальні.

Третій складник - «внутрішні властиві ознаки послуги» - розкривається через основні та додаткові вигоди, які пропонують споживачу разом з послугою.

Наступний складник – «зовнішні ознаки послуги». Це та психологічна вигода, яку отримуємо, скориставшись конкретною послугою в конкретному

підприємстві. Останній складник «ціна послуги» розглядається в двох вираженнях: вартісному та еквіволентному. Ціна у вартісному виразі – це сума, сплачена споживачем для отримання обраної послуги, до якої входять всі затрати підприємства, що надає послугу, та відповідно його винагорода. А ціна в не грошовому виразі – це той набір незручностей, на який готовий піти споживач, щоб отримати обрану послугу.

Якість послуги – дуже багатогранне поняття, що становить сукупність характеристик для задоволення потреби споживача. На відміну від якості продукту, якість послуги неможливо відчутити на дотик, вона оцінюється в процесі обслуговування та залежить від професіоналізму людей, які безпосередньо надають послугу, а також від якості використовуваних ресурсів.

У цілому конкурентоспроможність послуг визначається сукупністю їхніх характеристик, що відрізняють окремий вид послуг від послуг-аналогів за ступенем задоволення потреб споживача, рівнем витрат на його купівлю і подальше використання, та у підсумку сприяють його успішній реалізації [73]. Споживачі – найважливіша група ринкової економіки. Якщо їх сподівання не будуть виправдані, то вони купуватимуть товари та послуги інших організацій. Споживач – це основа бізнесу, що має гуртуватися на цілях: якість товару(послуг), його цінність, ціна, сервісне обслуговування, розвиток послуг як елемента товару, повна та достовірна інформація про товар чи послугу. Що думає купувати споживач, або що платити, і що він вважає «цінністю» – це передусім визначає пропозицію організацій, відповідно стратегію підприємства.

Конкуренція – це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків [12]. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого незалежні суб'єкти, їхня залежність пов'язана тільки з кон'юнктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції.

Конкурентоспроможність послуг підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінювання якості та ефективності певного виду послуг, що визначають їх успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників послуг підприємств-конкурентів [116, с. 53].

Особливості конкуренції на ринку автосервісних послуг формуються за рахунок таких його ознак (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Особливості розвитку конкуренції на ринку автосервісних послуг

Джерело: розроблено автором на основі [128].

Характеризуючи особливості розвитку конкуренції на ринку автосервісних послуг, варто відзначити, що вона значною мірою передбачає формування кожним підприємством відповідної продуктової політики. Тобто,

в конкурентній боротьбі різні автосервіси намагаються запропонувати найбільш привабливий комплекс послуг. Тому специфікою автосервісної галузі в сфері конкурентної боротьби є концентрація зусиль одночасно на всіх елементах комплексу автосервісних послуг. В іншому випадку клієнти перейдуть до конкурента, який запропонує їм кращий сервіс.

На відміну від більшості інших підприємств різних галузей економіки, автосервісні прив'язані до місця свого розміщення. Звідси – досить важлива увага топ-менеджменту до внутрішнього та зовнішнього дизайну та інтер'єру приміщень. Для досягнення бажаних результатів власники автосервісу вкладають значні суми інвестицій у спорудження та оформлення автосервісних комплексів ще на етапі їх будівництва або реконструкції. А це, в свою чергу, породжує конкуренцію між автосервісами не лише в комплексі послуг, але й у дизайні, архітектурних вирішеннях, тематиці інтер'єру, салону автомобіля тощо.

Оскільки автосервіси є інфраструктурними елементами будь-якого міста або району, то вони перебувають у значній залежності від рівня розвитку інфраструктури регіону, в якому розміщені.

Конкурентна політика підприємства автосервісу являє собою комплекс заходів, орієнтованих на дослідження таких питань, як:

– аналіз зовнішнього ринкового середовища, джерел постачання та іншого. Аналіз дозволяє виявити чинники, що сприяють комерційному успіхові чи створюють йому перешкоди. Зокрема формується банк даних для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Пошук оптимального рішення в процесі взаємодії з суб'єктами, що надають послуги, та споживачами відбувається у якісній маркетингової діяльності підприємства. Тобто, прийняття маркетингових рішень базуються на основі системного аналізу всіх чинників і можливостей підприємства. Для забезпечення високої якості маркетингових рішень потрібно постійно вивчати вплив економічних змін, використовувати ефективні сучасні методи аналізу та прогнозу,

застосовуючи новітні інформаційні технології для вивчення поведінки споживачів;

– аналіз поведінки споживачів, як актуальних (тих, що купують продукцію підприємства автотранспортного господарства), так і потенційних. Даний аналіз полягає у дослідженні демографічних, економічних, географічних та інших характеристик споживачів, які мають право приймати рішення про купівлю, а також їхні потреби в широкому розумінні цього поняття і процесів придбання як послуг дослідницького підприємства, так і конкурентних послуг;

– вивчення наявних та організації майбутніх товарів, тобто вироблення концепцій створення нових товарів і послуг чи модернізація старих, включаючи їх асортимент, упакування і т.ін., застарілих, які не дають бажаного прибутку, товарів, які не виробляються і не експортуються;

– організації товарного руху та збуту, включаючи створення, якщо це потрібно, відповідних збутових мереж зі складами та магазинами, а також агентських мереж;

– забезпечення формування попиту та стимулювання збуту наданих послуг шляхом комбінації реклами, особистого продажу, “паблік рілейшнз” та різного роду економічних стимулів, спрямованих на покупців, агентів і продавців;

– забезпечення цінової політики, що полягає в плануванні систем і рівнів цін на автосервісні товари, що експортуються, визначенні “технології” використання цін, строків кредиту, системи знижок і т.ін.;

– задоволення технічних і соціальних норм країни, яка імпортує товари підприємства автосервісу, та зобов’язує гарантувати належні рівні безпеки використання товару і захисту навколишнього середовища; відповідність морально-етичним правилам; належний рівень споживчих якостей товару;

– управління маркетинговою діяльністю (маркетингом) як системою, тобто підприємств, здійснення і контроль маркетингової програми та індивідуальних зобов’язань кожного учасника роботи підприємства

автосервісного господарства, оцінювання ризиків і прибутків, ефективності прийнятих рішень.

На нашу думку, для здійснення зазначених заходів, потрібно зважати на тих, від кого, зрештою, і залежить ефективність проведення конкурентної стратегії, а саме суб'єктів маркетингу, до яких належать виробники та організації обслуговування, торговельні організації, спеціалісти з маркетингу та різноманітні споживачі. Важливо відзначити, що хоча відповідальність за виконання маркетингової функції може делегуватися і розподілятися різними способами, зовсім знехтувати ними, здебільшого неможливо.

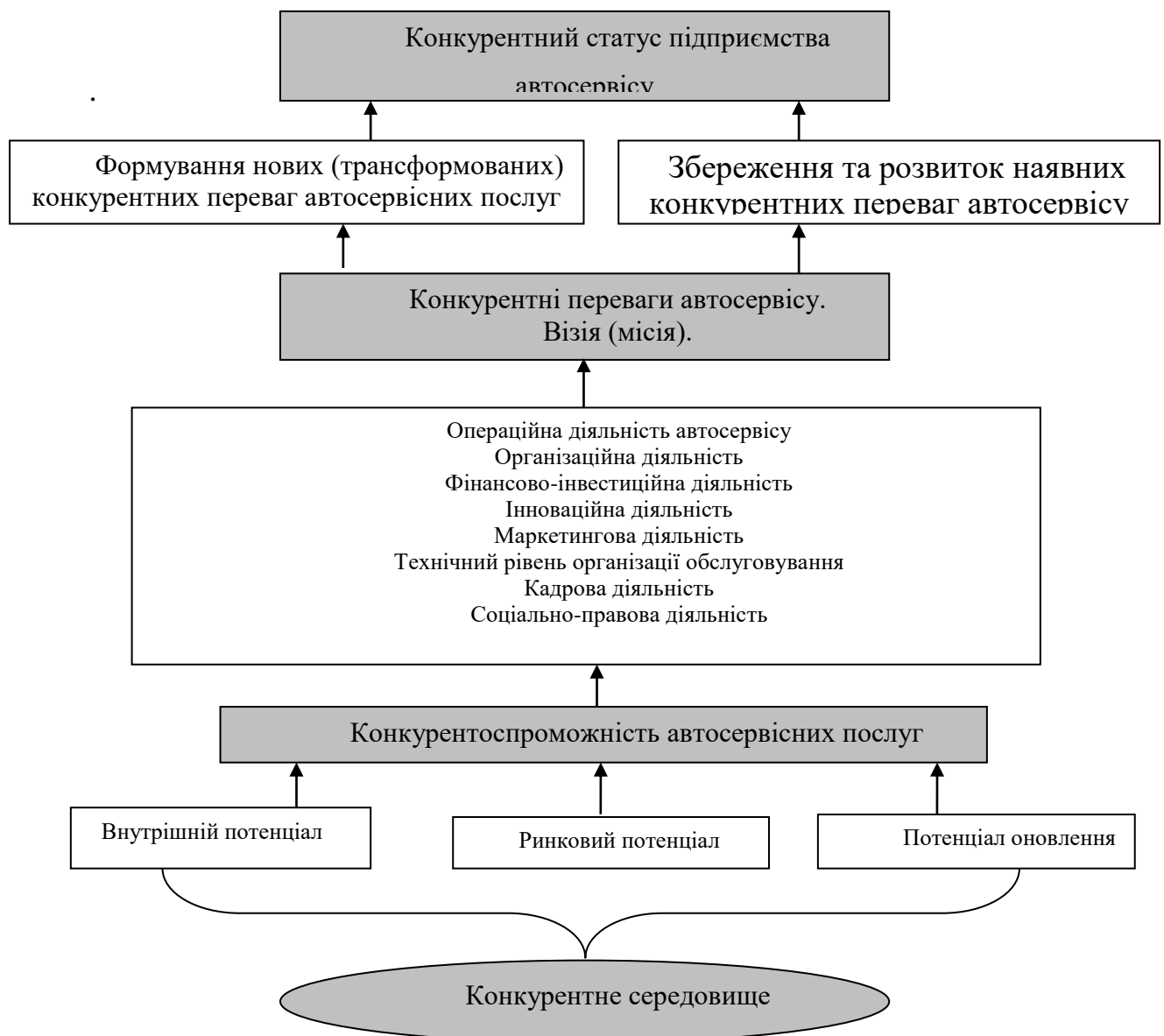


Рис. 1.4. Взаємозв'язок основних елементів формування конкурентоспроможності підприємства автосервісу

Джерело: розроблено автором на основі [117].

Як свідчить інформація рис. 1.4, конкурентний статус підприємства це складник логічного взаємозв'язку основних характеристик конкуренції підприємств – конкурентоспроможності підприємства і його конкурентних переваг.

В основі конкурентних переваг автосервісних послуг лежать ресурси підприємства автосервісного господарства – фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні. Цілеспрямовані зміни технології природно спричиняють зміни в потребах ресурсів. У світлі одержання конкурентних переваг політика автосервісу повинна будуватися з урахуванням ефективності використання ресурсів, ефективності витрат на придбання цих ресурсів, формування власної візії, яка є керівною філософією бізнесу (домінування філософського складника). Тому що візія – це ідеальна картина майбутнього

За Ф. Котлером, існує п'ять концепцій, на основі яких комерційні організації здійснюють свою діяльність: концепція інтенсифікації комерційних зусиль; концепція вдосконалення виробництва; концепція вдосконалення товару; концепція маркетингу та концепція соціально-етичного маркетингу [93].

Підприємства автосервісу пропонують ринку свій продукт у вигляді послуги, до виробництва якої залучається і споживач. Отже, вихідним елементом у трактуванні терміна «конкурентоспроможність підприємств автосервісу» можна вважати вподобання та вибір споживачів автосервісних послуг. Саме конкурентоспроможність є запорукою успішного переходу від кастомізації до персоналізації клієнтського досвіду, використовуючи клієнтоорієнтований підхід.

Отже, можна стверджувати, що керувати конкурентоспроможністю означає забезпечувати оптимальне співвідношення названих складників, спрямовувати основні зусилля на вирішення таких завдань: підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення економічності й рівня

обслуговування. Можливість забезпечення необхідного рівня розвитку складників елементів конкурентоспроможності визначається такими базовими виробничими чинниками, як технічний рівень автосервісу, рівень організації виробництва послуг і управління [14, 65].

Ефективне функціонування підприємства базується на впровадженні організаційних змін, що зможуть забезпечити йому довготривалий та стабільний розвиток. Моніторинг та контроль як інструменти управління організаційними змінами є не лише важливими концептуальними аспектами сучасної практики менеджменту, а й реальними процесами на вітчизняному підприємстві, ефективність яких залежить від рівня розвитку системи менеджменту, 95 професійних навичок керівників та їх бажання перейняти досвід успішних компаній. У підсумку необхідно зазначити, що управління організаційними змінами повинне здійснюватися на засадах адаптивного підходу, що передбачає використання в якості організаційних засад поточного потенціалу підприємства та діагностику його незадіяних резервів, перманентного аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та ефективних інструментів моніторингу та контролю організаційних змін

Отже, конкурентоспроможність автосервісних послуг – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінювання якості та ефективності автосервісних послуг, що визначають успіх діяльності автосервісу на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників послуг автосервісів-конкурентів. В основі конкурентних переваг автосервісних послуг лежать ресурси підприємства автосервісного господарства – фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні. Конкурентна політика автосервісу – це система дій підприємства автосервісного господарства для визначення місця послуги на ринку автосервісних послуг, задоволення конкретного потенційного споживача товарами, широкої можливості їхнього вибору.

1.2 Сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств

Підприємствам, що працюють в умовах нестабільного, швидко мінливого ринку, потрібне посилення перспективних підходів для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Тому визначення чинників, що забезпечують конкурентоспроможність сучасного підприємства в майбутньому, вироблення методів їх оцінювання є актуальним науковим і практично важливим завданням.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є систематичним і неупередженим аналізом багатьох чинників, що формують конкурентні переваги підприємства [81]. Оцінка полягає в поглибленому аналізі очікуваних і реалізованих досягнень, вивченні ланцюжка результатів процесів, зовнішніх чинників і причинно-наслідкового зв'язку, що дозволяє визначити характер досягнень або їх відсутність. Мета аналізу полягає в створенні системи, що дозволяє визначати стан та взаємодію ресурсів, які зумовлюють конкурентні переваги, їх ефективне використання та перспективи розвитку.

У сучасних умовах ведення бізнесу динамічним розвитком характеризується не лише зовнішнє, а й внутрішнє середовище компанії. Тому, методи менеджменту, організаційна структура, принципи прийняття управлінських рішень, система стратегічного планування та комунікації потребують частих змін і вдосконалення.

Управлінські інновації приймаються практично у всіх видах діяльності організації, тому можна говорити про різні види ефективності управлінських рішень (організаційні, економічні, соціальні, правові, екологічні, технологічні). Загалом, ефективність управлінських інновацій виявляється у зростанні прибутку підприємства, збільшенні частки ринку та конкурентоспроможності, удосконаленні процесу формування стратегії, підвищенні результативності бізнес-процесів, зниженні витрат, поліпшенні якості продукції, зростанні рівня задоволення споживачів та персоналу [95].

У сучасних умовах ринку все більшої популярності набирають комплексні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства [73]:

- метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що пов'язують її рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу;
- методи, засновані на методиках комплексного оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства та інші.

Названі методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним у різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт.

У науковій літературі достатньо різних параметричних показників, що враховують певні критерії конкурентоспроможності. Розглянемо, що пропонують фахівці для оцінювання конкурентоспроможності підприємств ринку послуг.

С.П. Гаврилюк виділила такі етапи оцінювання конкурентоспроможності підприємств ринку послуг [16, с.77-78]:

- вибір підприємств-конкурентів для порівняння;
- збір необхідної інформації про конкурентів;
- розробка системи оцінних показників;
- розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності досліджуваного підприємства та конкурентів;
- побудова порівняльних таблиць, визначення та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства за найбільш прийнятним методом.

Раніше було визначено складники якості послуги та критерії, що забезпечують досягнення потрібних характеристик цінності.

Критерії конкурентоспроможності можемо розподілити між складниками комплексу маркетингу 4P, який взято за основу та доповнено ще одним складником «professionalism» – 5P (рис. 1.5). Комплекс маркетингу 4P – це модель маркетингового міксу, до якого входять «product», «price», «place», «promotion» (продукт, ціна, його місце на ринку, система заходів щодо його просування).



Рис. 1.5. Комплекс показників «5P» для оцінювання конкурентоспроможності підприємства автосервісу

Джерело: розроблено автором

Ця модель охоплює баланс фінансових, ресурсних, кадрових та інших можливостей підприємства в поєднанні з потребами споживачів. А складник «professionalism» дозволяє врахувати вплив споживачів на діяльність підприємств сфери послуг.

Серед показників, що характеризують конкурентоспроможність діяльності сервісної компанії, часто використовують середню вартість сервісного обслуговування, середні платежі до бюджету від одного сервісного підприємства, продуктивність сервісної компанії, ефективність роботи сервісної фірми, дохід на одного працівника, загальну кількість клієнтів у розрахунку на одного працівника тощо.

І.О. Сидоренко пропонує оцінювати конкурентоспроможність послуги за таким алгоритмом [119]: вивчення ринку; збір даних про конкурентів; запити потенційних споживачів, тобто вивчення попиту, формування вимог до послуги; визначення переліку параметрів, що потребують оцінювання; визначення одиничних і групових показників за кожним параметром; паралельно аналіз ціни послуги; розрахунок інтегрального показника; вироблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та коло замикається на повторному формуванні вимог до послуг. Це не просто процес оцінювання конкурентоспроможності, а готовий алгоритм управління конкурентоспроможністю, в основі якого лежить її оцінювання.

Головна ідея оцінювання полягає в тому, щоб інтегрувати всі одиничні показники в єдину величину, яка й буде характеризувати конкурентоспроможність підприємства. Подальші дослідження спрямовані на доопрацювання системи показників та надання загальної моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Позиціонування підприємств автосервісного господарства в ринковому просторі визначається коливанням обсягу їх ринкової частки, що характеризується такими змінними показниками [57]:

- доходи від додаткових послуг;
- ступінь використання інформаційних технологій;
- якість послуг;

- рівень організаційної культури;
- ступінь вертикальної інтеграції.

Зростання обсягу ринкової частки, як результату підприємницької активності підприємств, визначається таким:

- відображенням особливостей функціонування підприємства автосервісу з урахуванням ситуаційного підходу;
- зміною кількісного значення змінної ринкової частки, яка характеризує ступінь домінування окремих засобів розміщення на ринку;
- можливістю використання моделей у прогностичних цілях з метою обґрунтування стратегії розвитку підприємств на етапі взаємозв'язку «стратегія бізнесу – тактика підприємства».

Значною помилкою є використання застарілих методів аналізу діяльності підприємства, які можуть повною мірою оцінити діяльність дослідницького підприємства. Але це викликано великою кількістю сучасних методів, що дуже ускладнює роботу аналітика. Вирішенням цього є формування Матюх С.А. структурованої та упорядкованої класифікації сучасних методів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінювання ефективності функціонування підприємства за співвідношенням об'єктивних і суб'єктивних чинників

Група методів	Підгрупа методів	Вид методу
1. Неформалізовані (нематематизовані, аналітичні, суб'єктивні, евристичні)	1.1. Вироблення системи показників	<ul style="list-style-type: none"> • збалансована система показників • економічна додана вартість • ринкова додана вартість • показник сукупної акціонерної прибутковості • грошовий потік віддачі на інвестиційний капітал
	1.2. Методи порівнювання	<ul style="list-style-type: none"> • порівняння за заданим критерієм у динаміці • ранжування з використанням відносних показників • порівняння із середньогалузевим значенням
	1.3. Методи експертного оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> • дельфійський метод • морфологічний аналіз • метод сценаріїв • мозковий штурм • репертуарні решітки

Продовження таблиці 1.2

1. Неформалізовані (нематематизовані, аналітичні, суб'єктивні, евристичні)	1.4. Методи читання аналізу фінансової звітності	<ul style="list-style-type: none"> • горизонтальний аналіз • вертикальний аналіз • трендовий аналіз
	1.5. Методи деталізації	<ul style="list-style-type: none"> • ранжування • факторний аналіз
2. Формалізовані (математизовані, аналітичні, об'єктивні, математичні)	2.1. Елементарні методи мікроекономічного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> • балансовий метод • прийомних ланцюгових підстановок • інтегральний метод • прийом вирівнювання початкових точок аналізу
	2.2. Традиційні методи економічної статистики	<ul style="list-style-type: none"> • метод порівняння величин • індексний метод • метод угруповання
	2.3. Математико-статистичні методи вивчення зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> • кореляційний аналіз • регресійний аналіз • кластерний аналіз
	2.4. Методи теорії прийняття рішення	<ul style="list-style-type: none"> • імітаційне моделювання • аналіз чутливості • метод побудови дерева рішень
	2.5. Методи фінансових обчислень	<ul style="list-style-type: none"> • дисконтування та нарощування • методи оцінювання грошових потоків

Джерело: сформовано автором [101]

Обґрунтовано, що основою використання методів управління є закони і принципи суспільного виробництва, технічний, соціальний, економічний рівні розвитку підприємства. З метою адаптації підприємств до умов глобалізації доведено доцільність врахування в управлінні принципу конвергенції, сутність якого полягає в утворенні єдиного інтеграційного геопростору, об'єднання економічних інтересів, ресурсів структурних елементів на рівні країни, регіону зі схожими макроекономічними та структурними показниками розвитку [85].

На основі розглянутих вище класифікацій методів оцінювання ефективності функціонування підприємства за співвідношенням об'єктивних і

суб'єктивних чинників свідчить про різноманітність напрямів і шляхів підприємницької діяльності, можна стверджувати, що кожний з них реалізується на різних підприємствах з певними особливостями і набуває специфічних ознак, які притаманні конкретній ситуації у галузі її функціонування.

Перші моделі вимірювання та оцінювання ефективності діяльності підприємства, в основі яких лежить розрахунок узагальненого показника, почали з'являтися у 20-х роках ХХ століття. Найбільшого поширення і максимальне використання отримала модель Ф.Д. Брауна, який вивів математичний зв'язок між прораховуваними коефіцієнтами оцінювання діяльності компанії: рентабельністю продажів, ресурсовіддачею і рентабельністю активів [137].

Наприкінці 80-х та на початку 90-х років ХХ століття відбувається зміна орієнтації з показників максимізації багатства компанії, які часто відображали інтереси не власників, а менеджерів різних рівнів, на показники, які прагнуть оцінити ефективність через створювану вартість підприємства. Такий підхід отримав назву менеджменту, заснованого на управлінні вартістю, або VBM-менеджменту (VBM–Value Based Management), який принципово відрізняється від раніше розглянутих методів оцінювання ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Недоліки, пов'язані із обчисленням прибутку під час розрахунку показників оцінювання ефективності діяльності підприємства, частково виправив показник EVA (Economic Value Added) - економічна додана вартість. Цей показник розробила американська компанія «Stern Stewart & Co». Сьогодні його використовують багато відомих компаній.

У його основі лежить домінуючий принцип: компанія створює додану вартість, якщо її прибутковість на витрачений капітал перевищує альтернативні витрати.

Незважаючи на неодноразові спроби об'єднати минулі результати діяльності компаній з прогнозами досягнення економічного зростання і

підвищення ефективності в майбутньому на основі викладених вище моделей, щораз більше аналітиків XX століття зазначають про неможливість такого процесу.

Отже, стратегічний аналіз та оцінювання ефективності діяльності підприємств, заснована лише на фінансових показниках, стають неповними і неточними.

Протягом 70-90-х роках XX століття низка дослідників намагалися з'ясувати цю проблему. Зокрема, у 1975 році Стівен Керр, підсумовуючи діяльність багатьох компаній, зробив висновок про потребу вироблення різних систем вимірювання та оцінення результатів господарсько-фінансової діяльності. Розв'язати цю проблему спробували Р. С. Каплан і Д. П. Нортон [145], які розробили концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard (BSC)).

Система BSC заснована на чотирьох основних складниках [107]:

- фінансовому, який оцінює економічні наслідки вже вжитих дій;
- клієнтському, що характеризує стосунки зі споживачами продукції, а також численні якісні параметри, що впливають на рівень задоволеності клієнтів;
- складника внутрішніх бізнес-процесів, від якого залежить як задоволеність клієнтів, так і розв'язання фінансових завдань;
- складник навчання та розвитку персоналу, в межах якого оцінюється інфраструктура, що забезпечує стабільне довгострокове зростання і здатність вдосконалюватися в майбутньому.

Позитивним у такому підході є об'єднання фінансових і нефінансових показників. На думку Марка де Хааса і А. Кляйнгельда [149], BSC подає систему вимірювання ефективності з прямим зв'язком. Іншим позитивним моментом системи є можливість зробити те, що не в змозі вирахувати бухгалтерський облік.

Істотним недоліком є відсутність кінцевого показника, що вимірює ефективність функціонування підприємства. На думку багатьох аналітиків,

потрібно уважно ставитися до запровадження BSC підприємствам, які функціонують на ринках, що розвиваються. Це викликано тим, що змінювати стратегію і втілювати її з використанням системи показників у ситуації різкої зміни на ринку досить складно для управлінців. Ще один недолік системи пов'язаний із складністю її впровадження, яка вимагає добре налагодженої організаційної структури підприємства і внутрішньофірмового обліку. Також недоліком BSC є те, що вона охоплює, як правило, стратегічні напрями, не враховуючи оперативні зіставлення фактичних і планових значень показників

Розглянувши сутність та основні методи аналізу ефективності діяльності підприємств, доцільно оцінити стан діяльності сучасних підприємств та виділити основні проблеми їхнього розвитку.

У науковій літературі відомі такі підходи оцінювання конкурентоспроможності підприємств автосервісного господарства, а саме [67]:

Функціональний або заснований на теорії ефективної конкуренції, в основі якого лежить оцінювання чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності, їх поділяють за такими групами:

1) показники, що характеризують ефективність операційної діяльності: витрати на одного клієнта, фондівдача, рентабельність послуг ремонтних робіт, продуктивність праці;

2) показники, що характеризують фінансовий стан автосервісу: коефіцієнт автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, руху обігових коштів;

3) показники, що характеризують ефективність збуту та просування послуг за допомогою реклами та стимулювання: рентабельність продажу послуг, коефіцієнт завантаження ремонтної зони, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту наданих послуг;

4) показники конкурентоспроможності послуги, що характеризують здатність автосервісу задовольняти потреби відвідувачів за ціною та якістю.

За таким підходом найбільш конкурентоспроможними є ті автосервіси , де краще організована робота всіх структурних підрозділів, якість якої оцінюється ефективністю використання ресурсів. Такий підхід оцінювання конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі показники господарювання автосервісу, виключаючи дублювання окремих показників та дозволяє швидко отримати картину стану автосервісу на ринку.

Якісний. Сутність такого підходу полягає у дослідженні конкурентоспроможності послуг автосервісу, що впливає на загальну конкурентоспроможність на ринку, поступово на основі одиничних, групових та інтегральних показників. Завершується процес оцінювання визначенням коефіцієнта конкурентоспроможності послуг. Цей метод передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності послуг як інтегрального результату дії широкого спектру чинників, таких як: продукт, ціна послуги, логістика каналів збуту, реалізація послуги, рівень потенціалу управлінських структур, персоналу тощо. Проте треба зазначити, що недостатньо тільки аналізу рівня конкурентоспроможності послуг для формування остаточного висновку про конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Теорія конкурентних переваг. Підхід передбачає встановлення характеру переваги підприємства порівняно з конкурентами та уможливорює визначити позицію підприємства на ринку. Точкою відліку такого методу є визначення частки ринку підприємства. Далі знаходять ринкову нішу, освоєння якої уможливорює автосервісу збільшити сферу свого впливу, порівнюючи потенціал ринку з обсягом надання послуг. Для цього використовують показник концентрації, що характеризує загальну частку перших (найбільших) автосервісів на певному ринку. Використання цього методу ускладнено відсутністю достатнього обсягу інформації, яка не завжди є достовірною та вчасною.

Матричний. Підхід розробила Бостонська консалтингова група (БКГ). В його основі лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу послуги. Сутність оцінювання полягає в аналізі матриці, побудованої за

принципом системи координат у лінійному масштабі. Горизонтально відображаються темпи змін (зростання-скорочення) кількості продаж, вертикально - відносна частка послуги, що пропонується підприємством автосервісу на ринок. За цим методом найбільш конкурентоспроможними є автосервіси, що займають значну частку на ринку, яка швидко зростає. Використання цього методу ускладнюється відсутністю достовірної інформації щодо обсягів реалізації послуг.

Бенчмаркінговий, полягає в тому, щоб на основі дослідження виявити переваги та недоліки лідерів автосервісу і використати їх у своїй діяльності. Однак, застосовані заходи не завжди є прийнятними для всіх, оскільки треба враховувати власні технологічні особливості.

Факторний. Як фактори, що характеризують конкурентоспроможність автосервісного підприємства і виступають аргументами рівняння регресії, є такі показники фінансового стану: коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт обіговості активів, а також рентабельність власного капіталу. Цей метод дозволяє здійснити порівняльне оцінювання конкурентоспроможності підприємства за набором фінансових показників надійності автосервісу з достатнім ступенем імовірності, використовуючи розрахунки інтегральних показників конкурентоспроможності.

Теорії рівноваги підприємств та галузі. Зводиться до того, що в умовах рівноваги, коли автосервіс не має стимулів для переходу в інший стан, і він досяг вже максимально можливого обсягу надання послуг за незмінному попиту й рівні розвитку на ринку автосервісних послуг, кожний з чинників використовується з однаковою й одночасно найбільшою продуктивністю.

Структурний або за **ринковими позиціями** автосервісу, полягає у знаннях рівня монополізації галузі, тобто концентрації послуг розміщення й капіталу, бар'єрів для входження на ринок.

Загалом процес оцінювання конкурентоспроможності автосервісу охоплює такі етапи [70, с. 60]:

1. Визначення мети та оцінювання рівня конкурентоспроможності;
2. Вибір групи автосервісу - конкурентів.
3. Визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню: показники маркетингового потенціалу, операційного, фінансового, інноваційного, кадрового, організаційної структури управління.
4. Розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного автосервісу.
5. Обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінювання та вироблення заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

Конкурентоспроможність автосервісу можна визначити в статистиці і динаміці. У статистиці з урахуванням вагомості послуг і ринків, на яких реалізується послуга автосервісу:

$$\text{Кон} = \sum a_i b_i * K_{ij} \quad (1.1)$$

де a_i – питома вага i -ї послуги автосервісу в обсязі доходів, за аналізований період, долі од.;

b_i – показник значущості ринку, на який подана послуга автосервісу (для промислово розвинутих країн значущість ринку рекомендують [150] брати за 1, для інших країн – 0,7 для внутрішнього ринку – 0,5);

K_{ij} – конкурентоспроможність i -го послуги на j -му ринку.

Питома вага i -го послуги автосервісу в обсязі доходів визначається за формулою:

$$a_i = V_i / V \quad (1.2)$$

де V_i - обсяг продажів i -го послуги за аналізований період, грош. од.;

V – загальний обсяг доходів автосервісу за той же період, грош. од.

Усі параметри, що характеризують рівень конкурентоспроможності послуги, розділяються на три групи: нормативна (патентна чистота, відповідність стандартам і нормам), технічна й економічна. Облік нормативних параметрів пропонується забезпечити шляхом уведення спеціального показника, що відповідає обов'язковим нормам і стандартам (при відповідності показник=1, при невідповідності=0). Загальний показник по нормативних параметрах (Інп) є добутком окремих показників по кожному з них. Якщо хоча б один з параметрів буде дорівнювати 0, то і Інп=0, що свідчить про не конкурентоспроможність послуг автосервісу.

Перевагою цієї методики є врахування трьох найважливіших параметрів (критеріїв) конкурентоспроможності: якості послуг, наявності додаткового сервісу, а також вартості проведених робіт. До недоліків належить обмеження сфери використання зазначеного способу до оцінювання тільки послуг, що мають різну вартість.

Основними методами, за допомогою яких може проводитися *оцінювання конкурентоспроможності автосервісу* є такі [68]:

Метод різниць. Його суть полягає у визначенні переваг і недоліків діяльності автосервісу за окремими порівняльними показниками (об'єктами оцінювання).

Застосовуючи цей метод в автосервісі, що оцінюється, порівнюється тільки з одним автосервісом-конкурентом. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного автосервісу, а й трансформованість методу під впливом кількісних розривів для досягнутих значень усіх досліджуваних показників автосервісного підприємства.

Метод рангів, визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони автосервісу, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами.

Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця автосервісу конкурентів за кожним об'єктом оцінювання шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінювання автосервісу випереджає конкурентів, а

за якими - відстає (кількісна оцінка відставання (випередження) в цьому разі не проводиться).

Підсумовування місць (рангів) окремих автосервісів за всіма показниками оцінювання дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможний автосервіс за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінювання визначається як мінімальний ранг) або за критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки.

Порівняння суми рангів, отриманих автосервісом, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити його місце та основного суперника в конкурентній боротьбі.

Перевагою цього методу є його доступність, можливість застосування для оцінювання як кількісних, так і якісних показників. Разом з тим цей метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання автосервісу від його основного конкурента.

Метод балів. Застосування методу балів дозволяє визначити узагальнене кількісне оцінювання становища автосервісу в змаганні за наявності кількох конкурентів.

Застосування цього методу передбачає:

1. Складання матриці оцінних показників для порівняння автосервісу з його конкурентами.

2. Виділення найкращого значення окремого оцінного показника з цієї сукупності автосервісу та присвоєння йому визначеного бального значення (за самостійно встановленою шкалою оцінювання) – B_{\max} .

3. Розрахунок балів, отриманих іншими автосервісами за даним оцінним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = (Z_{ij} / Z_{in}) * B_{\max i} \quad (1.3)$$

де Z_{ij} - фактичне значення і-го оцінного показника по j-тому автосервісу;

$Z_{ін}$ - найкраще значення і-го оцінного показника й цій сукупності;

B_{maxi} - максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

4. Встановлення значущості (внеску) конкретного показника оцінювання до загального оцінювання конкурентоспроможності автосервісу - ZH_i .

Рівень значущості окремих оцінних показників задається експертно з урахуванням уявлення про роль цього показника в формуванні загального висновку про ступінь конкурентоспроможності автосервісу.

1. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності з використанням такої формули:

$$UZ_j = \text{Summa } B_{ij} * ZH_i \quad (1.4)$$

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі автосервісу, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного автосервісу.

У сучасних ринкових умовах завоювання споживача та боротьба за нього на сегментах ринку неможлива без порівняння власного операційного і комерційного потенціалу з автосервісів, що вже успішно працюють на ринку і посідають достатні конкурентні позиції. Однак про переваги та недоліки інших суб'єктів господарювання неможливо однозначно говорити, тому доцільність дослідження підходів оцінювання їх конкурентоспроможності не викликає сумнівів.

Отже, в науковій літературі відсутня загальноприйнята методика оцінювання рівня конкурентоспроможності автосервісу. Проте для забезпечення оцінювання конкурентоспроможності автосервісу та його послуг потрібно використовувати переважно системний підхід. Зауважимо, що саме за таких умов можливе виникнення синергізму, тобто ефекту, який досягається

завдяки цілеспрямованій і гармонійній діяльності кожного елемента суб'єкта господарювання і сприяє не тільки досягненню оптимальних результатів його діяльності, а й виводить автосервіс на більш якісний рівень.

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна інтегральна характеристика його ефективної діяльності. Тому очевидним є те, що, оцінюючи ефективність діяльності підприємства, стикаємося з питанням оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Методична та прикладна складність оцінювання конкурентоспроможності пов'язана з таким [132]:

1) труднощі вибору базового об'єкта для порівняння (пошук інформації для визначення продукту чи підприємства-лідера в певному сегменті ринку);

2) обґрунтуванням вибору системи показників, критеріїв і методів оцінювання конкурентоспроможності. Вироблення громіздких і важко інтерпретованих методів розрахунку конкурентоспроможності обмежує реальні можливості процедури оцінювання;

3) проблематичність використання повної і достовірної інформації для оцінювання конкурентоспроможності. Відсутність досвіду проведення маркетингових досліджень на внутрішньому і зовнішньому ринках, недоступність інформації про діяльність конкурентів може призвести до некоректних висновків і прийняття необґрунтованих управлінських рішень.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства проводиться з використанням певного інструментарію, що охоплює сукупність підходів і методів оцінювання. Науковці пропонують чимало методик оцінювання конкурентоспроможності на рівні підприємства: бази порівняльних переваг, рівноваги фірм і галузі; структурно-функціональні; «профілів» і якості; матричні; теорії ефективної конкуренції; семантичного позиціонування та інші.

У сучасній науковій літературі є значна кількість методів оцінювання з використанням різнобічних показників, критеріїв і механізмів впровадження його результатів. Однак визначити єдиний, універсальний метод не можливо,

адже їх використання зумовлено специфікою діяльності суб'єкта підприємництва, галузевими особливостями та безпосередньо цілями оцінювання.

За класичним підходом, усю сукупність методів поділяють за такими класифікаційними ознаками [55, 56]:

1) за способом відображення кінцевих результатів: графічні методи, математичні методи, логістичні методи.

2) за можливістю розроблення управлінських рішень: одномоментні, стратегічні.

3) за способом оцінювання: індикаторні, матричні.

Далі розглянемо приклади класифікацій, розроблені іншою групою науковців. За своєю суттю методи такі ж самі, але класифікаційні ознаки відрізняються.

С.В. Мілевський і О.В. Мілов пропонують систематизувати наявні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства за такими групами [104]:

- методи визначення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства з використанням тільки експертних оцінок;

- методи, що визначають конкурентний статус підприємства;

- графічні (матричні) методи;

- методи, засновані на синтезі інтегрального показника з набору економічних показників;

- методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства за одним результативним показником виробничо-господарської діяльності;

- методи, засновані на визначенні вартості бізнесу.

В.Г. Шинкаренко та А.С. Бондаренко подають більш розгорнутий перелік методів оцінювання конкурентоспроможності [130]:

- методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;

- методи, що базуються на теорії рівноваги фірм і галузі;

- методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;

- методи, засновані на теорії якості товару;

- матричні методи оцінювання;
- комплексні (інтегральні) методи.

Однак, враховуючи практику діяльності підприємств і узагальнюючи думки вітчизняних вчених, методи прогнозування доцільно поділити на три умовні групи:

- методи екстраполяції;
- методи експертних оцінок;
- методи економічного моделювання.

Методи екстраполяції базуються на гіпотезі збереження сформованих взаємозв'язків і їхньому поширенні на прогнозований період.

Методи експертних оцінок припускають різний вірогідний розвиток системи і ґрунтуються на використанні знань та інтуїції спеціалістів (експертів), що займаються вивченням і прогнозуванням того або іншого економічного явища. Основна відмінна риса цього методу полягає в тому, що оцінка ймовірного значення показників подається у вигляді суджень і думок експертів.

Для з'ясування повної картини динаміки діяльності підприємства використовуються складні математичні моделі.

Прогнозування виконує функції сполучної ланки між ринком і виробництвом, між прогнозуванням майбутніх умов господарювання та пошуком шляхів досягнення окресленої стратегічної мети.

Тому для забезпечення якісного процесу стратегічного прогнозування необхідно:

- чітко усвідомити мету діяльності підприємства;
- враховувати зміни макро- і мікросередовища та намагатися оцінювати їхній вплив на діяльність підприємства протягом певного періоду;
- враховувати фінансову, управлінську, кадрову політику;
- формувати реальний, адаптивний, дійовий стратегічний план, який приймається на всіх рівнях управління [11].

У науковій практиці також трапляються й інші методики оцінювання конкурентоспроможності на рівні підприємства: бази порівняльних переваг; рівноваги фірм і галузі; структурно-функціональні; «профілів» і якості; матричні; теорії ефективної конкуренції; семантичного позиціонування та інші.

В. Гончаров та О. Ларін систематизували наявні методики оцінювання на такі групи [43]: матричні; за ринковою часткою; основані на теорії фірми і галузі; основані на теорії якості товару, зокрема на теорії маркетингу; основані на аналізі порівняльних переваг.

Принципово відмінною є класифікація науковців Т.А. Городні і Д.О. Рибницького [55]. Автори виділяють чотири основні групи методів:

– традиційний підхід: методи цієї групи передбачають розрахунок одиничних групових показників. На першому етапі оцінювання виділяють найбільш важливі для споживача характеристики товару: споживчі та економічні. На основі порівняння характеристик базової моделі та досліджуваного зразка визначають одиничні показники конкурентоспроможності. Далі всередині кожної групи критеріїв здійснюють ранжування показників за ступенем їхньої значущості для споживача. Потім розраховують групові показники зведеного індексу конкурентоспроможності за споживчими та економічними властивостями та інтегральний показник конкурентоспроможності продукції

– матричні методи, в основі яких лежить побудова та аналіз двовимірних матриць. Ці матриці будуються за принципом системи координат, на одній з осей якої позначають показники оцінювання стану або перспективи розвитку ринку, галузі, стратегічної зони господарювання, а на іншій – показники конкурентоспроможності відповідних їм напрямів бізнесу;

– маркетинговий підхід передбачає врахування не лише вимог споживача до характеристик продукції, а й оцінювання сукупності чинників, що визначають ефективність усієї маркетингової діяльності підприємства загалом. До таких чинників належать оперативність системи постачання,

організація сервісу та гарантійного обслуговування, репутація підприємства та інші;

– виробничий підхід базується на оцінюванні показників рентабельності продажу конкретної продукції та її ринкової частки. Згідно із цією методикою більш конкурентоспроможним є той товар, рентабельність продажу та ринкова частка виробника якого є більшою. Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується для множини товарів і кожному з них присвоюється певний ранг.

Розглянувши різні підходи до класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності, пропонуємо таку, яка дозволить комплексно оцінити об'єкт на кожному етапі дослідження. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства – це послідовний процес, який починається з оцінювання ринку та конкурентного середовища, вже поступово переходячи до аналізу позиції підприємства серед конкурентів, закінчуючи оцінюванням самого продукту. У таблиці 1.3 виокремлено методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Класифікаційна ознака: етап дослідження	Методи
Оцінювання конкурентного середовища	PEST-аналіз, SWOT-аналіз, теорія конкурентних переваг М. Портера, 5 конкурентних сил за Портером, побудова конкурентної карти ринку
Оцінювання позиції підприємства відносно конкурентів	Метод набору конкурентоспроможних елементів, індексний метод, ранговий метод, бенчмаркінг, бальний метод
Оцінювання конкурентоспроможності продукту	Інтегральний показник конкурентоспроможності товару, побудова профілю об'єкта

Продовження таблиці 1.3

Вироблення конкурентної стратегії	Матриця McKinsey, матриця БКГ, аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена, матриця Shell, модель Артура Д. Літла (ADL), матриця І. Ансоффа, SPACE-аналіз, Матриця А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда
-----------------------------------	---

Джерело: узагальнено автором.

Отже, методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства відрізняються як за способом проведення оцінювання, так і за способом інтерпретації вихідних результатів. Таке різноманіття цих методів зумовлено, насамперед, цілями, які вкладаються в оцінювання, а також кількістю підприємств-конкурентів, способом отримання інформації та її доступністю. Тому для кожного окремого підприємства треба вибирати той метод, який в конкретному випадку найбільше прийнятний.

Важливо зазначити, що використання тільки одного методу оцінювання не може адекватно свідчити про стан підприємства та його потенційні можливості. Для більш точного та об'єктивного оцінювання слід комбінувати наявні методи або використовувати комплексні методики. Такий підхід дозволяє оцінити реальний стан підприємства в конкурентному середовищі та ранжувати його відносно конкурентів. Загальна методика оцінювання конкурентоспроможності полягає у визначенні конкурентних переваг конкретного підприємства та порівнянні їх з конкурентами, тому для визначення особливостей оцінювання підприємств сфери послуг необхідно визначити чинники, що формують конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність послуги виявляється через цінності, які дає послуга конкретному споживачеві. Разом з тим цінність послуги можна визначити як набір характеристик, які формують якість послуги. На відміну від якості товарів, якість послуг набагато ширше поняття.

Якість послуги залежить від очікувань споживача, які формуються під впливом рекомендацій знайомих, відгуків інших споживачів та реклами, а

також від реального сприйняття, тобто реальних вигод, які отримує споживач, скориставшись послугою.

Залучення якісних ресурсів дозволяє поліпшити результати послуги, а використання новітніх технологій, з одного боку, оптимізує весь процес надання послуги, з іншого – дозволяє надати послугам додаткових властивостей, яких не було раніше. Залежно від цінової політики формується ціна послуги. Однак варто пам'ятати, що для споживача важлива ціна не тільки в грошовому виразі, але й додаткові вигоди, що впливають на цінність та загальну якість послуги.

Для визначення критеріїв конкурентоспроможності конкретного підприємства сфери послуг, насамперед, треба визначити складники цінності послуги для споживача, далі відповідно кожен складник трансформується в критерій якості послуги. Маючи набір критеріїв, які становлять якість послуги, визначаємо критерії конкурентоспроможності, які оцінюються за допомогою розроблених показників. Об'єднавши всі отримані показники в єдиний зведений показник, визначаємо загальну конкурентоспроможність підприємства.

Однією з особливостей сфери послуг є чітка спеціалізація та орієнтованість ринку, тому при оцінюванні конкурентоспроможності потрібно обов'язково визначити конкурентів, які входять до певної конкурентної групи, для цього проводиться сегментація ринку. На другому кроці визначаємо критерії конкурентоспроможності, які відповідають складником якості послуги. Раніше було визначено складники якості послуги та критерії, які забезпечують досягнення потрібних характеристик цінності.

Важливу роль відіграє сервіс, тому оцінювання продукту характеризується саме кількістю задоволених клієнтів, які повторно користуються послугами підприємства. Ціна теж має важливе значення для клієнта при виборі, але оцінювати потрібно співвідношення ціни та якості, яку пропонує компанія

Головна ідея оцінювання полягає в тому, щоб інтегрувати всі одиничні

показники в єдину величину, яка й буде характеризувати конкурентоспроможність підприємства.

Подальші дослідження спрямовані на доопрацювання системи показників та подання загальної моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства ринку автосервісу. Оцінювання конкурентоспроможності можливе з використанням різноманітних кількісних і якісних методів, які досить широко подані в науковій літературі.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства послідовним процесом, який розпочинається з оцінювання ринку та конкурентного середовища, поступово переходячи до аналізу позиції підприємства серед конкурентів, і закінчуючи оцінюванням самого продукту та підприємства в цілому. Ці складники якості послуг можуть стати основними характеристиками оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг (рис. 1.6).

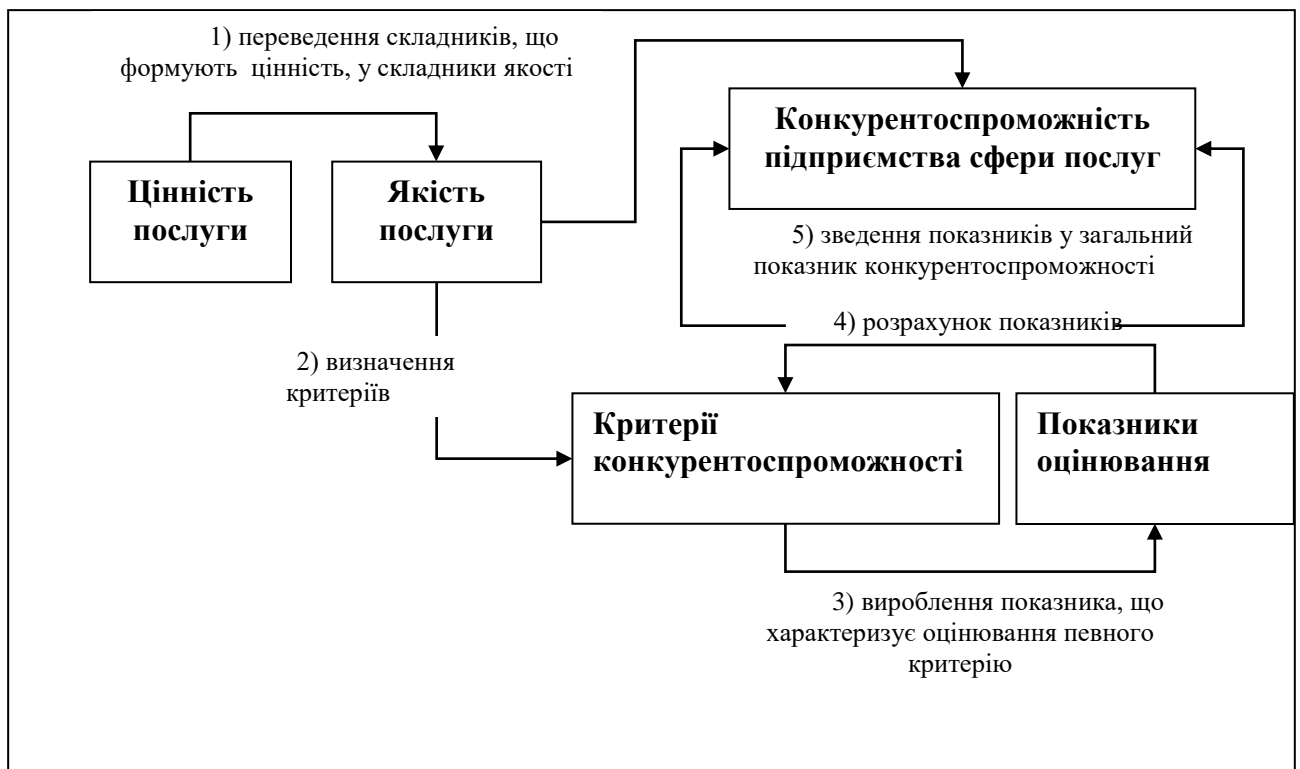


Рис. 1.6. Структурно-логічна схема визначення показника конкурентоспроможності підприємства сфери послуг

Джерело: побудовано автором.

Беручи це до уваги, пропонуємо класифікувати методи оцінювання конкурентоспроможності за такою класифікаційною ознакою, як етап дослідження [132]. Виділяємо групу методів для оцінювання конкурентного середовища, оцінювання позиції підприємства відносно конкурентів, оцінювання конкурентоспроможності безпосередньо продукту, та підсумковий етап – вироблення конкурентної стратегії залежно від конкурентної позиції підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити конкурентоспроможність підприємства.

1.3 Особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства автосервісу

У сучасних умовах економічного розвитку України проблеми стратегічного прогнозування діяльності підприємства стали особливо складними внаслідок трансформаційних змін у перехідній економіці. Швидкі технологічні зрушення, динамічні ринкові та конкурентні умови створюють обставини, в яких підприємства повинні приділяти постійну увагу оцінці перспектив, своєї діяльності.

Якщо в короткостроковій перспективі успіх підприємства визначається передусім прибутковістю різних напрямів його поточної діяльності, то в довгостроковій перспективі виживання та розвиток залежать від спроможності своєчасно передбачати зміни на ринку і відповідним чином адаптувати структуру і зміст свого господарського портфеля. Для забезпечення ефективності діяльності підприємств прогнозування повинне бути системним і націленим на підготовку дій, які забезпечать бажані результати [11].

Спеціалізована література зі стратегічного менеджменту дає різні підходи до тлумачення поняття «стратегія». Першим підходом, з якого почалося формування стратегічного менеджменту як науки, було трактування стратегії як плану дій. Зазначене підтверджено словами відомого фахівця зі

стратегічного планування А. Чандлера, який розглядав стратегію як «визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей» [83].

Концепція цілевстановлення підтримували Мінцберг та Д. Куїнн [90]. Вони визначали стратегію, як «план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле».

Цю концепцією підтримував також У. Глюк, який наголошував на тому, що стратегія – це «єдиний організаційний план, який дозволяє мати надію на досягнення визначених менеджментом довгострокових цілей» [99]. Концепцію раціонального планування продовжив Б. Карлофф, який визначив стратегію «як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії» [84].

У своїх роботах І.Анософф висунув цікаву гіпотезу про те, що стратегія – це набір правил для прийняття рішень, а також слід розмежовувати стратегічне планування від стратегічного управління, стратегічний менеджмент спрямований на досягнення стратегічних результатів [2, 3].

Разом зі зміною трактування категорії «стратегія», змінювалося визначення стратегічного управління. Якщо розглянути теорію еволюції стратегічного управління, то більшість науковців виділяють чотири основні етапи [44, 69, 71, 118, 121]: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування та стратегічне управління (стратегічний менеджмент). Проте в сучасній літературі трапляються ще нові додаткові етапи, такі як стратегічне підприємництво, стратегічна та організаційна інновація [7, 58, 89, 109].

Вперше концепція стратегічного управління подав І. Ансоф у травні 1973 року на конференції, яку організували представники Вищої школи управління при Університеті Вандербілта. У 1979 р. вийшла відома робота І. Ансоффа «Стратегічне управління», в якій стверджується, що еволюція стратегічного менеджменту проходила за такими етапами [2]:

1-й етап: Управління на основі контролю за виконанням (постфактум).

2-й етап: Управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна розрахувати шляхом екстраполяції минулого.

3-й етап: Управління на основі передбачення змін, коли почалися непередбачені явища та темпи змін прискорилися, але не настільки, щоб було неможливим передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них.

Підсумковим періодом еволюції розвитку стратегічного управління є саме стратегічне управління. Діяльність підприємств спрямована на активну підготовку майбутнього, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, пристосування внутрішнього середовища до цих змін [3].

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації. Його фундаментальне завдання полягає у забезпеченні взаємозв'язку місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.

Слід звернути увагу на досить цікавий підхід Р. Грантома, який у своїй роботі [58, с.42] виокремлює три головні цілі стратегічного управління, для кожної з яких розписує функції (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Наукова інтерпретація цілей та функцій стратегічного управління за Р. Грантом

Джерело: розроблено автором на основі [58].

По - перше, стратегія забезпечує узгодженість рішень, які приймають індивідуум чи організація.

По-друге, стратегія полегшує координацію роботи людей, є потужним комунікаційним засобом, за допомогою якого виконавчий керівник може довести до всіх членів організації ідентичність, цілі і ситуацію підприємства в конкурентній боротьбі.

Третя функція стратегії: функція цільовизначення – це погляд у майбутнє, яка дозволяє сформулювати та затвердити стратегічне бачення компанії.

Цікавим є також узагальнене трактування стратегії відомими дослідниками Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом та Дж. Лемпелом (рис. 1.8).

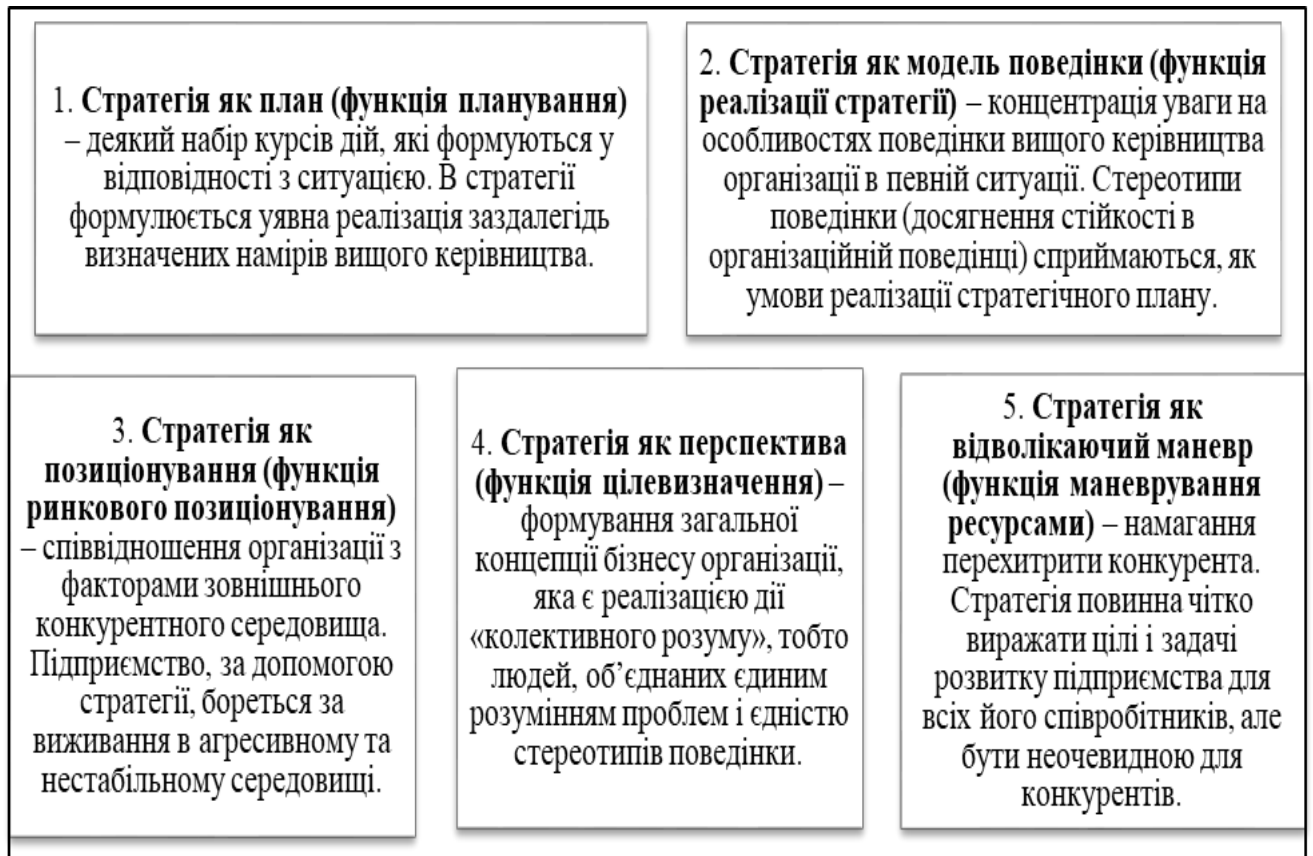


Рис. 1.8. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємством за Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом та Дж. Лемпелом

Джерело: розроблено автором на основі [103].

Вони розглядають стратегію як єдність «5Р»: план (plan); зразок, модель, шаблон (pattern); позиціонування (position); перспектива (perspective); маневр відволікання (ploy) [103, с.16-20].

Узагальнивши всю інформацію, пропонуємо виділити декілька рівнів функцій стратегічного управління та зобразити їх у вигляді піраміди (рис. 1.9).

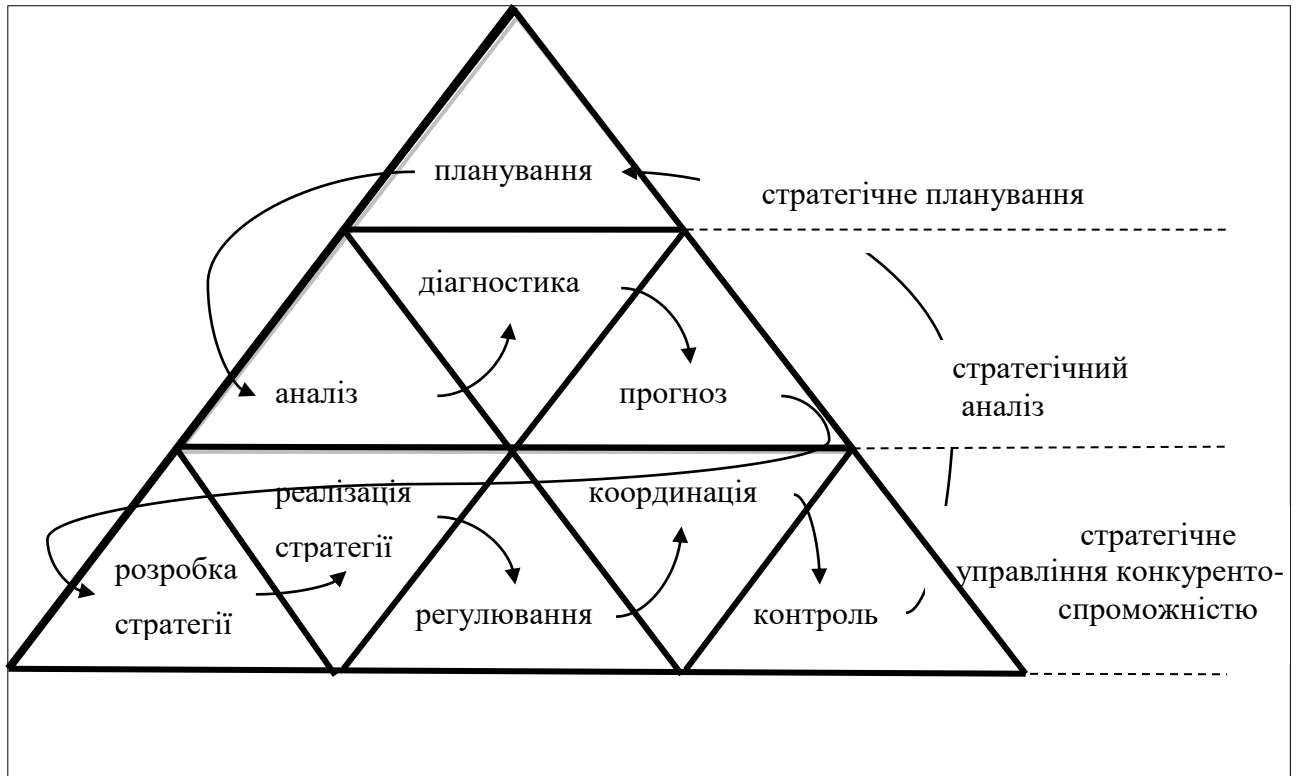


Рис. 1.9 Піраміда функцій стратегічного управління

Джерело: запропоновано автором.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є основним складником загального стратегічного управління, головна мета якого – це управління діяльністю підприємством заради досягнення поставленої місії. Будь-яке підприємство працює на основну місію – це отримання прибутку, задовольнивши потреби споживача. Враховуючи, що підприємства діють в умовах конкурентного ринку, досягнення місії можливе лише тоді, коли підприємство буде конкурентоспроможним на ринку.

Стратегія формування конкурентоспроможності автосервісних послуг спрямована на те, щоб достатньо обґрунтовано, спираючись на запити ринку, встановлювати конкретно поточні і головним чином довгострокові

(стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість послуг, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток [79].

Конкурентна стратегія підприємства автосервісу базується на маркетингових стратегіях в галузі збуту і визначається як сукупність тактичних заходів щодо формування попиту, встановлення взаємин з клієнтами, ціноутворення, стимулювання збуту, сервісу і реклами, спрямованих на реалізацію стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства автосервісного господарства.

В основу стратегії розвитку підприємств автосервісного господарства покладено дії, послідовність виконання яких така:

- здійснення стратегічного аналізу в контексті комплексної діагностики впливу чинників розвитку;
- ідентифікація формату господарської діяльності підприємства;
- обґрунтування шляхів стратегічного розвитку;
- формування чи коригування загальної та бізнес-стратегій;
- визначення завдань функціональних субстратегій.

Першочергове значення для активізації розвитку підприємств автосервісного господарства має стратегія, що відповідає перетворенням у національній економіці, гармонізує вплив і взаємозв'язки між чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища.

Пошук можливих шляхів підвищення конкурентної стратегії підприємства автосервісного господарства є одним із першочергових завдань для керівників будь-якого підприємства, для підтримання довгострокових стійких конкурентних позицій на ринку для чого підприємство повинно використовувати всі свої вільні ресурси та зарубіжний досвід для збільшення частки на ринку.

Наявність різних підходів до розуміння конкурентної стратегії зумовлена насамперед тим, що цю категорію і показники, що її характеризують вивчають різні економічні науки, і кожна з них пропонує свої

визначення конкурентоспроможності, методи її оцінювання і шляхи підвищення. У найбільш загальному розумінні конкурентну стратегію підприємства можна визначити як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх. В економічній літературі подано чимало визначень конкурентної стратегії підприємства, деякі з них подано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Стратегічні альтернативи базисних стратегій розвитку

Назва стратегії	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми всередині галузі	Шляхи розвитку
I група. Стратегії концентрованого зростання					
Посилення позиції на ринку	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей покращення свого положення на ринку. Можлива горизонтальна інтеграція
Розвитку ринку	Новий	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових ринків
Розвитку продукту	Освоєний	Новий	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей
II група. Стратегії інтегрованого зростання					
Зворотної вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з постачальниками
Прямої вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з торговельними посередниками
III група. Стратегії диверсифікованого зростання					
Центрованої диверсифікації	Освоєний	Новий	Освоєна	Існуючий стан	Пошук нових можливостей, зокрема використання спеціалізованої системи розподілу

Продовження таблиці 1.4

Горизонтальної диверсифікації	Освоєний	Новий, орієнтований на споживача основного продукту	Нова	Існуючий стан	Виробництво нового продукту з використанням нових технологій виходячи з наявних можливостей,
Конгломеративної диверсифікації	Новий	Новий	Нова	Існуючий стан	Використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на ринку
IV група. Стратегії скорочення					
Ліквідації	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
«Збирання врожаю»	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Скорочення затрат і повний розпродаж майна в період скорочення виробництва
Скорочення	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Існуючий стан	Зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових товарів та закриття неприбуткових потужностей

Корпоративна стратегія тісно пов'язана з конкурентною (діловою) або бізнес – стратегією, яку вона власне й визначає, а остання, в свою чергу, забезпечує реалізацію першої.

В однобізнесових підприємствах ці два види стратегій, як правило, об'єднують, корпоративна є одночасно і конкурентною або навпаки.

Кількість конкурентних стратегій також практично не обмежена. Проте більшість з них можна згрупувати, якщо взяти за основу класифікацію типових стратегій бізнесу, запропонованих М.Портером [2, с.715] (рис. 1.10)

Всі ці трактування доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає це поняття під власним кутом зору. Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити суттєві характеристики конкурентної стратегії підприємства як економічної категорії, що схематично зображено на рис.1.9.

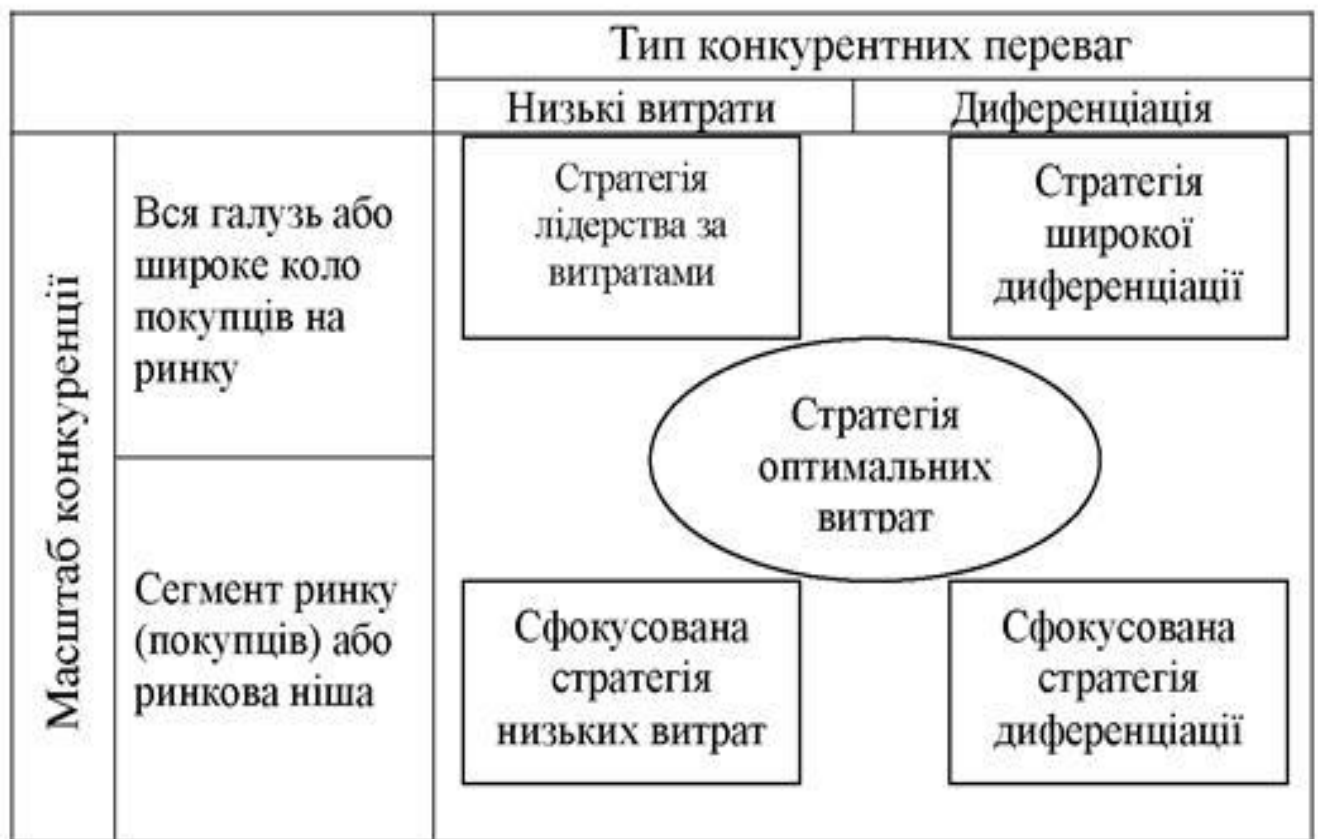


Рис. 1.10. Основні види конкурентних стратегій (за М. Портером)

Джерело: розроблено автором на основі [112]

В умовах ринкової економіки зібрати всю потрібну й повну інформацію про конкурента неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал та стратегію

його використання, а також цілі конкурента на коротко- та довгостроковий період [10, с. 65].

Поняття конкурентної стратегії підприємства посідає важливе місце в системі категорій теорії конкурентоспроможності, воно безпосередньо пов'язане з такими поняттями, як конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність країни, конкурентна перевага, конкурентний статус, конкурентна стратегія тощо. Тому для більш глибокого розуміння сутності конкурентної стратегії підприємства потрібно визначити взаємозв'язок та взаємозалежність цих понять.

Загалом конкурентоспроможність товарів, робіт та послуг визначається сукупністю характеристик продукту, які відрізняють його від продуктів-аналогів за ступенем задоволення потреб споживача, рівнем витрат на його купівлю і подальше використання, та у підсумку сприяють його успішній реалізації [72].

Вибір конкурентної стратегії автосервісу залежить від його становища, на ринку стосовно своїх конкурентів і свого потенціалу.

Стратегія управління підприємствами автосервісу – це комплексна система управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку підприємств, форм і способи їх діяльності в умовах сучасного навколишнього середовища та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Стратегія управління підприємствами автосервісного господарства - це концепція виживання підприємств в умовах ринкових відносин, вона залежить від передумов, властивих будь-якому підприємству, зокрема:

- планування того, чого підприємство хоче досягти в майбутньому;
- основне джерело проблем - поза межами підприємства;
- підприємства повинні своєчасно бачити проблеми, які можуть виникнути, та забезпечити механізм їх вирішення;
- потенціал підприємств має бути налаштований на реальні можливості та стратегічні завдання, для того, щоб на основі розроблення цілей та своєчасного їх коригування, забезпечити необхідну позицію на ринку послуг;

– поточне управління є продовженням конкретизації стратегічного управління і має здійснюватися у рамках стратегії, що діє.

Процес формування стратегії розвитку підприємства розглядається як послідовна операціоналізація на загальну ділову бізнес-стратегію та портфель функціональних субстратегій. При цьому суттєвим моментом є використання теорії ситуаційних чинників. В умовах ринку, що динамічно розвивається, підприємства автосервісного господарства повинні бути здатними пристосовуватися до мінливості його впливу. У процесі формування стратегії розвитку домінантним елементом має бути стратегічне мислення, яке спрямовує підприємство до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності.

З позицій формування стратегії розвитку автосервісного підприємства визначено системний процес, який (на засадах стратегічного мислення як домінантної логіки) дозволяє [80]:

- проаналізувати сутність умов, у яких працює галузь;
- визначити місію, цілі і завдання підприємства;
- розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища за максимального використання всіх наявних ресурсів підприємства.

Важливе значення у виробленні стратегії управління підприємствами автосервісного господарства в умовах ринкових відносин матиме висвітлення питання їх конкурентоспроможності та іміджу, оскільки ключове питання в умовах ринку - це здатність підприємств успішно конкурувати. Конкурентоспроможність підприємств автосервісного господарства визначають як порівнювальні переваги підприємств - конкурентів, які діють на ринку автосервісних послуг.

Серед складників ділової репутації можна виділити обсяги продажу товарів або послуг, частку ринку, етику ведення бізнесу, інвестиційні програми, асортиментну політику, гнучкість цінової політики, вартість брендів та ін.

На сьогодні зростання уваги до проблеми формування ділового іміджу та репутації підприємств не випадкове. Позитивний корпоративний імідж і репутація стали невід'ємною умовою досягнення фірмою стійкого і тривалого ділового успіху, а також є головним чинником конкурентоздатності як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

Імідж компанії складається з двох частин: перша передбачає активні заходи компанії щодо формування та адекватного сприйняття своєї «особи»; друга полягає у «віддзеркаленні» образу компанії в «дзеркалі» клієнта. Потрібно розуміти, що уявлення компанії про себе і уявлення клієнта про компанію, тобто репутація, можуть не збігатися та бути дуже далекими одне від одного [95].

У зв'язку з тим, що стратегічна концепція розвитку підприємства автосервісу повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій щодо зміцнення конкурентних позицій на ринку автосервісних послуг, в основу визначення домінантних ознак детермінації підприємств за форматами господарської діяльності покладено процедуру позиціонування підприємств у ринковому просторі. Основним показником позиціонування є ринкова частка, обсяг якої є індикатором активної підприємницької діяльності підприємств автосервісного господарства. Розподіл ринкових часток серед сукупності підприємств автосервісу можна визначити групу підприємств-лідерів та підприємств-аутсайдерів ринку автосервісних послуг. Для аналізу застосування стратегічного управління була використана кластеризація підприємств автотранспорту, метою якої є пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності. Кластеризація тісно пов'язана з інноваційною діяльністю підприємств автосервісу.

У процесі аналізу визначено три категорії досліджуваних підприємств, які характеризуються певним ступенем стратегічного розвитку.

Категорія 1 (63,7 % від загальної кількості підприємств), яку представлено малими підприємствами, які обслуговують від одного до десяти автомобілів, це, в основному, підприємці, які не мають можливості займатись

інноваційною діяльністю.

До категорії 2 належать підприємства, які ослужують від 10 до 50 автомобілів. Таких підприємств у регіоні 25,2 %. Характерною ознакою цієї категорії є те, що підприємства які до неї належать, в основному, мають певну матеріально-технічну базу для утримання ще власного технічного рухомого складу і, звичайно, керівництво звертає увагу на те, як буде розвиватись їх бізнес. В цьому випадку для них є прикладом більш активні підприємства, які є лідерами в своєму розвитку. Тому потяг до рівня передових підприємств змушує звертатись до визначення можливих стратегій свого розвитку [119].

До категорії 3 належать підприємства автомобільного транспорту, які мають в своєму розпорядженні більше 50 автомобілів, їх частка складає 11,1 %. Характерною ознакою таких підприємств є те, що вони, являються лідерами, порівняно з іншими, і приділяють достатньо уваги інноваційним процесам, впровадженню нових технологій, покращенню якості обслуговування та ін. Для цих підприємств характерним є також те, що вони переважно диверсифіковані і розглядають стратегічне управління як нагальну необхідність сьогодення. Керівництво цих підприємств намагається використовувати окремі елементи стратегічного підходу, розробляти і втілювати в життя стратегії розвитку свого підприємства.

Аналіз категорій дав можливість систематизувати підприємства автосервісу на регіональному рівні з точки зору використання стратегічного підходу до їх розвитку, визначити важливість стратегічних проблем, які суттєво впливають на розвиток підприємства, причини, що стримують використання методів стратегічного розвитку а також визначити розуміння підприємствами різних кластерів необхідності розробки короткострокових та довгострокових планів розвитку підприємств, маркетингових досліджень, а також необхідності удосконалення механізму прийняття стратегічних рішень.

Діагностика та аналіз діяльності підприємств автосервісу на рівні регіону засвідчили, що в умовах конкуренції на ринку транспортних послуг здійснюється процес опанування концепції стратегічного управління.

Формування системи стратегічного управління переважно відбувається на підприємствах, які належать до третьої категорії, бо, як правило, ці підприємства визначали своє місце на ринку транспортних послуг і мають більш-менш нормальний фінансовий стан, що забезпечує їм можливість в сучасних умовах вкладати кошти в свій розвиток.

Підприємства різних категорій по різному використовують можливі стратегії свого розвитку. Підприємства, які відносять до першої категорії, найчастіше (майже у 80 %) використовують стратегію зростання (рис. 1.11). Такої ж стратегії дотримуються підприємства другої категорії, водно час значно менше використовують цю стратегію підприємства, які віднесені до категорії 3.

Спеціалізація як стратегія розвитку найхарактерніша для підприємств, які належать до категорії 1. Це зрозуміло і пояснюється тим, що підприємства з обслуговуванням малої кількості автомобілів а також підприємці орієнтуються на одну модель автомобілів. Підприємства категорії 2, як правило, обслуговують автомобілі часто різних моделей та марок. При цьому враховуються всі техніко-експлуатаційні характеристики кожного обслуговуваного автомобіля. Це до деякої міри стосується й підприємств автосервісу категорії 3, для яких застосування спеціалізації як стратегії розвитку дещо вище, ніж у підприємств другої категорії. Слід зазначити, що підприємства категорії 3, в основному, мають власну матеріально-технічну базу для ремонту та обслуговування свого рухомого складу і часто буває так, що існуюча матеріально-технічна база уже спеціалізована на окремих моделях рухомого складу, наприклад, на автомобілях з інжекторними двигунами чи дизелями. Це і робить таке підприємство до деякої міри спеціалізованим. Питання в іншому: чи раціональна подальша спеціалізація такого підприємства.

Диверсифікація як стратегія розвитку підприємств в ринкових умовах зарекомендувала себе як гарантія виживання в складних конкурентних умовах сьогодення. Проте диверсифікація, в більшості випадків, пов'язана зі значними

витратами, а також з великим ризиком. Тому практично для малих підприємств автосервісу (категорія 1) диверсифікація як стратегія розвитку виключно мала (2,5 %). Це обумовлюється, перш за все, набором можливих послуг, які може надавати таке підприємство, а також пропорційним відношенням основного виробництва до диверсифікованого.

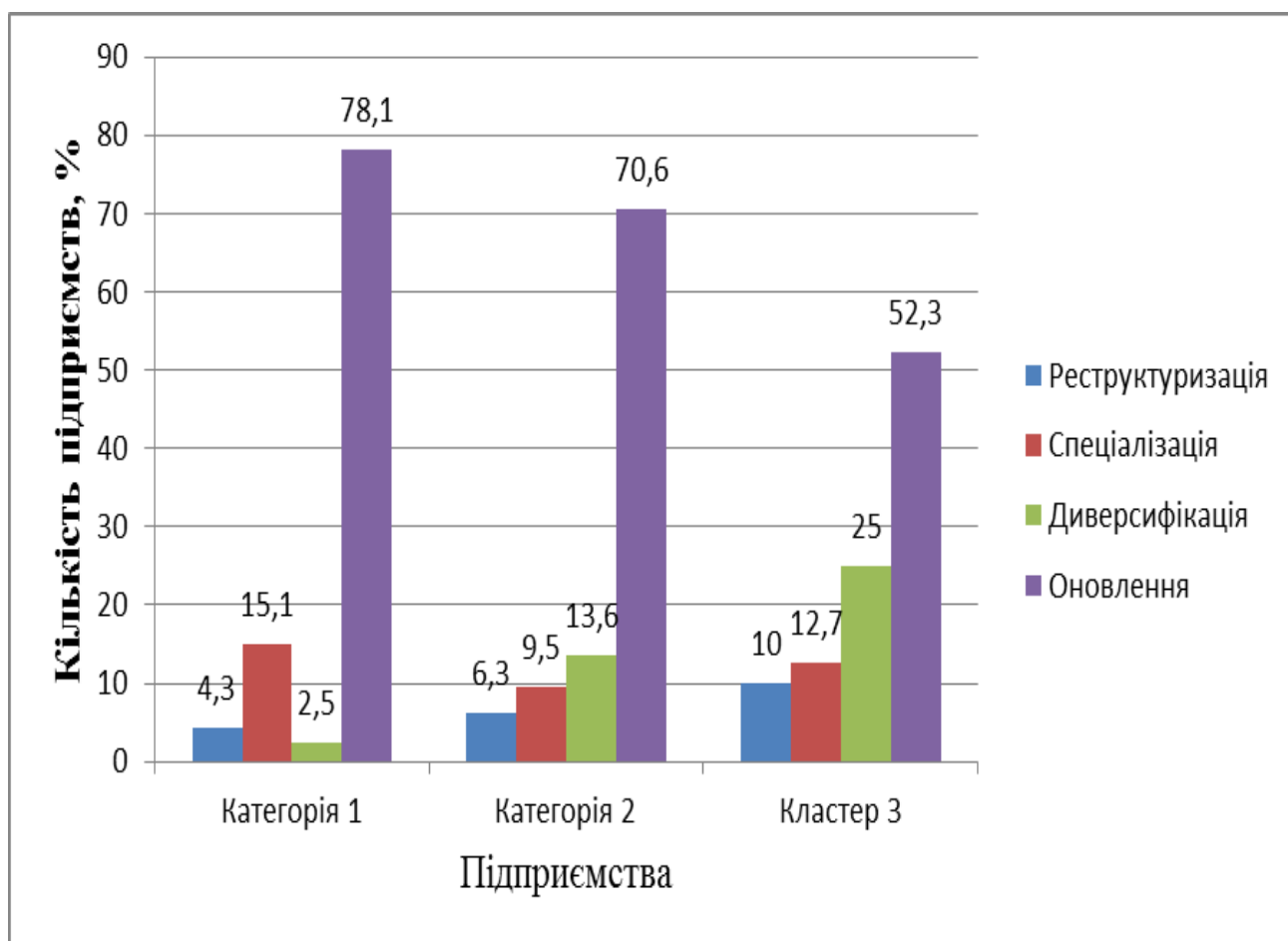


Рис. 1.11. Характер використання стратегій розвитку підприємствами

Джерело: розроблено автором на основі [13]

Також відомо, що диверсифікація діяльності підприємств автосервісу дає

можливість підприємству зміцнити своє становище на ринку транспортних послуг, своєчасно відреагувати на зміни економічної кон'юнктури, забезпечити ефективність своєї діяльності [87].

Диверсифікація виробництва може бути пов'язана з профільною або непрофільною діяльністю. Диверсифікація направлена на розширення послуг з обслуговування рухомого складу, як їхнє оформлення, зберігання, якщо дозволяють наявні площі підприємства автосервісу. Це, звичайно, підвищує конкурентоспроможність і значно розширює можливості діяльності підприємств автосервісу, робить її більш стійкою в фінансовому плані. Тому, якщо розглядати диверсифікацію як одну з привабливих стратегій розвитку, то, за даними рисунка 1.10, для підприємств категорії 1 диверсифікація як стратегія розвитку має дуже малу частку, всього 2,5 %, що засвідчує складність її реалізації на практиці. Значно більший відсоток (14,6 %) диверсифікація як стратегія розвитку характерна для підприємств автосервісу, які відносять до категорії 2. Як відмічалось раніше, це підприємства, які мають певну власну виробничо-технічну базу і виробничі площі, що можуть бути використані для нових видів діяльності. Це може бути і непрофільна диверсифікація. До таких видів діяльності відносять створення виробничих підрозділів з відновлення автомобільних шин, окремих елементів автомобільних конструкцій (дефектування двигунів, підвіски, гумотехнічних виробів тощо), виготовлення окремих деталей і вузлів автомобілів[13].

Реалізація цих стратегій залежить від виробничої потужності підприємств автосервісу. Тому для підприємств, які відносяться до категорії 3, диверсифікація як стратегія розвитку складає 25 %. Тобто четверта частина таких підприємств застосовують в своєму розвитку як профільну, так і непрофільну диверсифікації. Під впливом цих стратегій розвитку підприємства змінюються, вони перетворюються на багатогалузеві комплекси.

Обмеженість управлінських, фінансових, комерційних, трудових ресурсів, а також ризик, пов'язаний з новими видами виробничої діяльності, нерідко підштовхує підприємств автосервісу до злиття чи поглинання.

Грунтуючись з наведених даних (рис. 1.11), стратегію реструктуризації (злиття або поглинання) сприймають практично підприємства всіх категорії. Хоч це невеликий відсоток, але він має місце в реальному житті. Серед мотиваційних чинників, що спонукають до утворення об'єднаних організаційних структур, слід віднести можливість їх розвитку на інноваційній основі; створення системи самофінансування; зниження ризику потрапити в кризовий стан; підвищення конкурентоспроможності; впровадження досягнень сучасного менеджменту. Опіраючись на міжнародний досвід, практика створення нових організаційних структур на основі злиття чи поглинання є дуже поширеною.

Розробкою планів розвитку на короткострокову перспективу (до 1 року) займається більшість підприємств автосервісу всіх трьох категорії.

Підприємства категорії 1 віддають перевагу короткостроковому періоду планування майже у 95 % випадках, у той час, як довгостроковому періоду – лише 5 %. Підприємства, які належать до категорії 2, розробці короткострокових планів розвитку віддають перевагу майже в 77 % випадків, а довгострокові розробляють в 13 %. Лише підприємства автосервісу категорії 3 короткостроковому періоду розвитку віддають перевагу у 65,6 % випадків і у 34,4 % випадків розробляють довгострокові плани розвитку. Це свідчить про те, що чим більше підприємство за своїми розмірами, тим більшу вона має виробничу базу і відповідно необхідність стратегічного підходу в управлінні зростає. І навпаки, малі підприємства більше зайняті короткостроковими, а часто простими повсякденними проблемами. Середніх розмірів фірми (категорії 2) користуються здебільшого короткостроковими планами свого функціонування, але частина з них замислюється над використанням довгострокових планів свого існування і розвитку[13].

Також, підприємства усіх трьох категорій розуміють необхідність проведення маркетингових досліджень при визначенні стратегій свого подальшого розвитку.

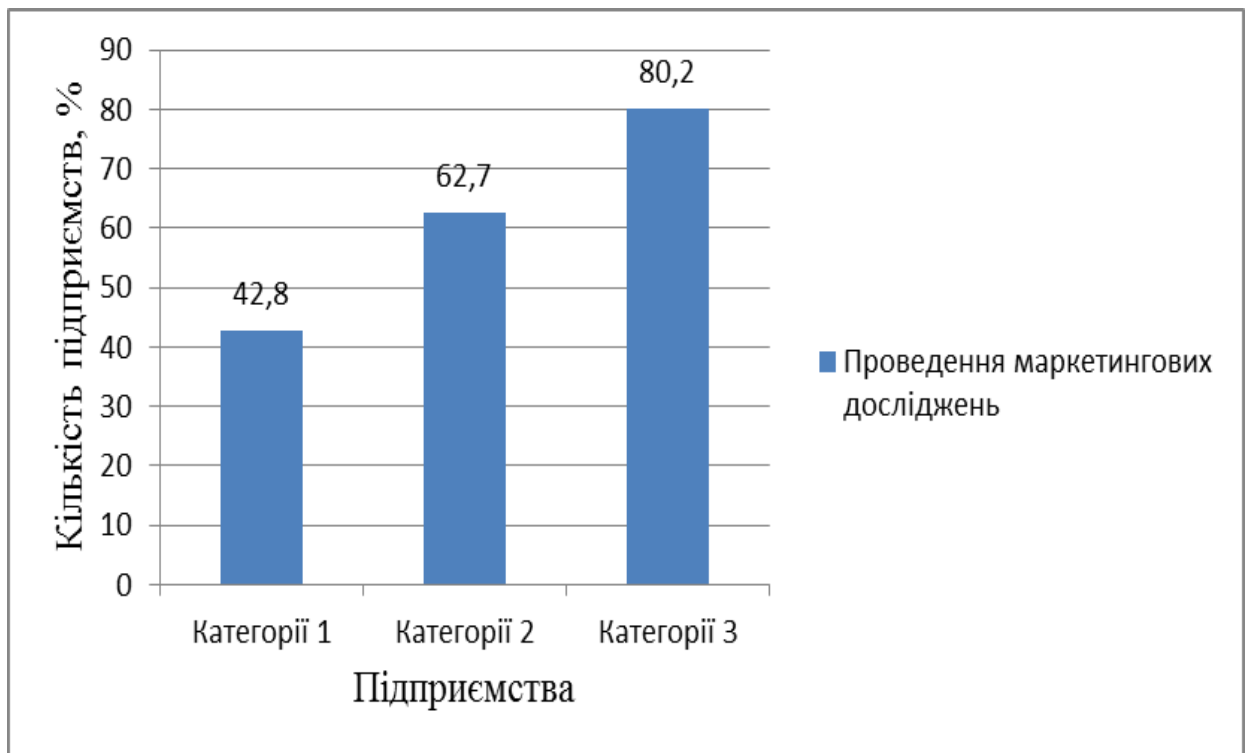


Рис. 1.12. Необхідність використання маркетингових досліджень

При цьому кількість підприємств, які це розуміють, збільшується з 42,8 % для підприємств категорії 1 і до 80,2 % – категорії 3. Це пояснюється тим, що при збільшенні розміру підприємств автосервісу зростає частка ринку, на якій воно працює. Пристосування такого підприємства до зміни ринкового середовища потребує більше часу і зусиль керівництва [87].

Аналіз функціонування підприємств автосервісу на рівні регіону дозволив також виявити проблеми які найбільш суттєво впливають на розвиток підприємств автосервісу та стримують використання методів стратегічного управління. Найбільша частка проблем, які суттєво впливають на розвиток підприємств в галузі, це загальнодержавні проблеми. Тут і законодавча база, і податкова система, і ліцензійна політика держави й ін. З наведених даних експериментального дослідження (рис. 1.13) слідує, що на загальнодержавні чинники припадає від 60,2 % (для підприємств категорії 3) до 73,6 % (для підприємств кластера 1). З цього можна зробити висновок, що державі як органу влади належить найбільша питома вага усіх можливих чинників, що заважають нормальному розвитку підприємств автосервісу.

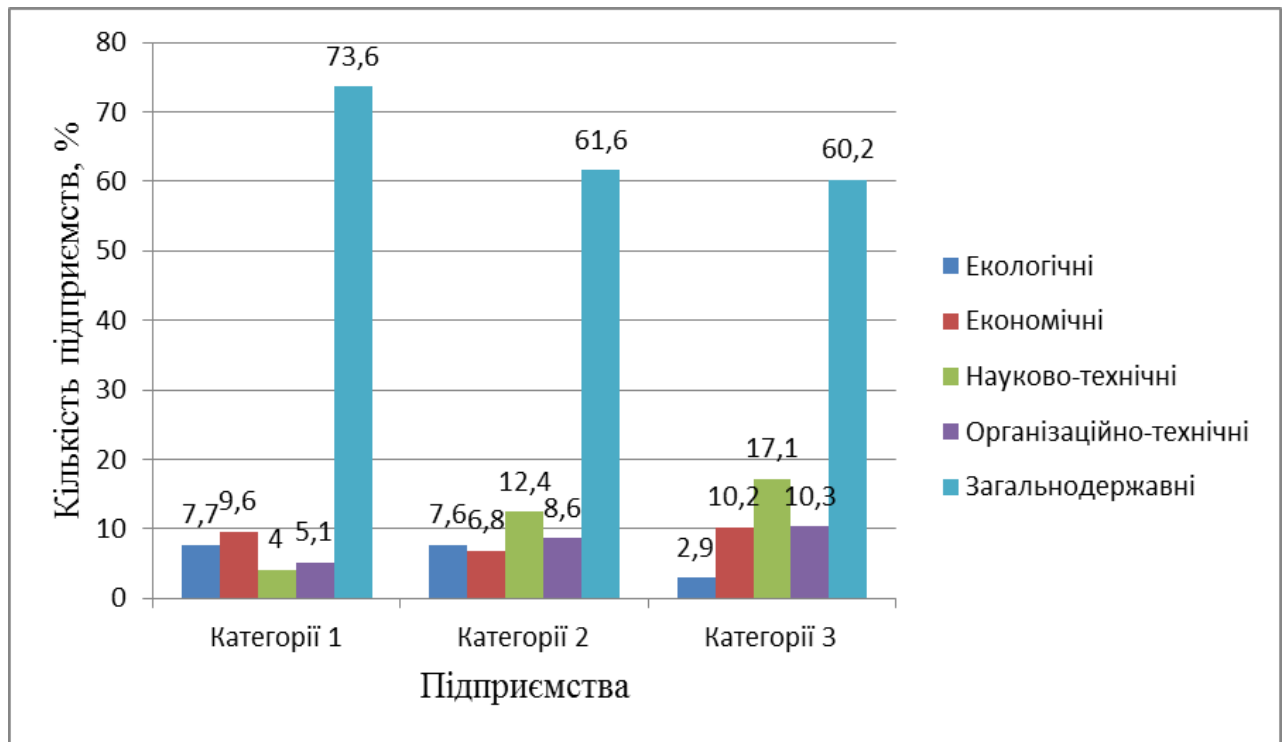


Рис. 1.13. Важливість стратегічних проблем та їх вплив на розвиток підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [13]

На організаційно-технічні чинники, що впливають на подальший розвиток підприємства, припадає від 5 % (категорія 1) до 10 % (категорія 3). До цих проблем належать наявний рухомий склад і його стан, організація перевізного процесу, технологія технічного обслуговування і ремонту тощо.

Наявний рухомий склад в багатьох автосервісних підприємствах не відповідає сучасним вимогам з точки зору техніко-експлуатаційних характеристик. Тим більше, що Україна фактично не має власної автомобільної промисловості і, в першу чергу, виробництва вантажних автомобілів.

Продукція виробників, які виготовляють рухомий склад, не завжди має належну якість, тому підприємці, у більшості випадків, користуються рухомим складом іноземного виробництва, який за своїми якісними характеристиками хоча і відповідає сучасним вимогам, але його ціна значно вища. За браком власних коштів і неможливістю взяти вигідний кредит, підприємці купують

рухомий склад, який уже був в експлуатації. При цьому часто він не відповідає необхідним вимогам. Це головна технічна проблема, яка впливає на розвиток підприємств автосервісу.

До організаційних чинників, що заважають розвитку підприємств автосервісу, належать, в першу чергу, чинники взаємодії з споживачами. Несвоєчасні розрахунки за виконану роботу, порушення договірних домовленостей, якість обслуговування – все це слугує підґрунтям для зниження ефективності автосервісного обслуговування.

До науково-технічних причин, що заважають розвитку підприємств автосервісу, відносять, в першу чергу, відсутність різного роду методичного та методологічного забезпечення шляхів подальшого його розвитку. Наукові установи взагалі готові виконати будь – які замовлення на наукову продукцію. Проте у замовників немає можливості фінансувати науково – технічні розробки. Це все призводить до того, що багато керівників не уявляють можливості використання науково-технічних розробок. Особливо це стосується підприємств 1 категорії, із яких всього 4,0 % вбачають можливість використання науково – технічних розробок у своїй діяльності. Дещо більше – 12,4 % підприємств 2 категорії і 16,4 % підприємств 3 категорії вбачають ускладнення свого подальшого розвитку у відсутності науково-технічних розробок. Це свідчить про те, що існує нагальна необхідність в подібних розробках, але внутрішні ресурси цих підприємств не дозволяють їх здійснити [13].

Це обумовлено економічною можливістю подальшого розвитку підприємств. Неможливість скористатись досягненнями науки і техніки обумовлюють економічні фактори, які складають для підприємств категорій 1, 2, 3 відповідно 9,6, 6,8, 10,2 %. І, насамкінець, екологічні проблеми, що стримують подальший розвиток підприємств автосервісу, вбачаються в тому, що наявні транспортні засоби не відповідають вимогам екології і, перш за все, це забруднення навколишнього середовища, за що підприємства змушені платити різного роду компенсації. Так вважають підприємства 1 категорії –

7,7; 2 категорії – 7,6; категорії 3 – 2,9 %.

Щодо причин, які стримують використання методів стратегічного розвитку, то найбільша частка припадає на швидку зміну зовнішнього середовища. Це складає відповідно для підприємств категорії 1 – 47,5 %, для підприємств категорії 2 – 50,2 %, категорії 3 – 52,1 %. До зовнішнього середовища в даному випадку відносять інформаційні процеси, що супроводжують діяльність всіх підприємств, у тому числі і автосервісних. Тому, звичайно, в таких умовах переваги стратегічного мислення і використання стратегічних методів часто зводяться нанівець [13].

Відсутність методичних рекомендацій щодо розробки стратегій подальшого розвитку найбільш відчувається підприємствами, які належать до 3 категорії – 25,5 %. Майже чверть даних підприємств не може використовувати стратегічний підхід до управління своїм розвитком через відсутність методичних рекомендацій, на які часто не вистачає бюджету. Менше це турбує підприємства, які належать до категорії 1 – 7,3 і категорії 2 – 12,7 %. Це обумовлено тим, що такі підприємства взагалі менше приділяють уваги розробці перспективних планів свого функціонування [87].

В реалізації стратегічних методів управління вирішальну роль відіграють професійно підготовлені кадри. Як видно з аналізу, відсутність професійно підготовлених кадрів притаманна всім. Навіть малі підприємства суттєво відчувають їх відсутність (категорія 1 – 10,7 %), а тим більше це відноситься до підприємств категорії 2 – 17,1 % і категорії 3 – 19,0 %. Очевидно, це пов'язано з якістю підготовки і перепідготовки кадрів у вищих навчальних закладах [87].

До цього слід додати, що досить великий відсоток керівників і спеціалістів підприємств автосервісу взагалі не мають базової освіти, пов'язаної з автомобільним транспортом. Це зумовлюється різними причинами, які не є метою нашого дослідження, але вирішувати цю проблему необхідно на державному рівні. Враховуючи, що бізнес, пов'язаний з автомобільним транспортом, є ліцензійним видом діяльності, необхідно внести

зміни до умов ліцензування, як це існує практично в усіх державах як близького, так і далекого зарубіжжя.

Однією з суттєвих причин, які стримують впровадження стратегічного менеджменту вважається його недоцільність в практиці управління. Найменший відсоток такого підходу стосується підприємств 3 категорії – всього 3 %, а найбільший відсоток відноситься до підприємств 1 категорії – 34,5 %. Для підприємств, що відносяться до 2 категорії, цей відсоток складає 20,0. Це теж занадто багато, що свідчить про професійний рівень підготовки самих керівників. Очевидно, слід подбати про вимоги і до перших керівників та безпосередньо до підприємців. Вважати недоцільним використовувати в своїй практичній діяльності методи стратегічного планування розвитку підприємства – це прямий шлях до банкрутства.

Одним із питань категоризації було визначення необхідності вдосконалення механізму прийняття стратегічних рішень. Так, для підприємств категорії 1 цей відсоток складає – 26,3%, для підприємств категорії 2 – 30,1 %, для підприємств категорії 3 – 32,8 %, що свідчить про розуміння важливості даної проблеми для їх діяльності.

Тому, на основі проведеної класифікації підприємств та їх характеристики щодо вибору стратегії та стратегічного розвитку можна стверджувати, що на сучасному етапі розвитку економіки України для підприємств автосервісу є стратегії: оновлення та розширення послуг обслуговування рухомого складу, спеціалізації на певних видах креативного обслуговування, диверсифікація і трансформація підприємства

Тобто, особливості розроблення стратегії управління підприємствами автосервісного господарства пов'язані з урахуванням таких положень:

- задоволення внутрішніх і міжнародних споживачів якісними основними і додатковими послугами;
- наявність певних ресурсів та їх перетворення на основні і додаткові послуги;

- порівняння витрат на виробництво і використання основних і додаткових послуг за результатами діяльності;
- складність внутрішнього середовища (велика кількість елементів, наявність взаємозв'язків та ін.);
- багатокритерійність завдань управління;
- неможливість формалізації багатьох завдань управління;
- обов'язковість розвитку та змінність критеріїв розвитку.

Одним із механізмів розвитку підприємств автосервісного господарства є розроблення та реалізація стратегії реконструкції, яка реалізується на рівні підприємства незалежно від типу, обсягів господарської діяльності, форм власності та організаційно-правових форм господарювання. В основу цільового спрямування внутрішніх реструктуризаційних змін покладено програму розвитку, процес формування якої логічно структурований.

Отже, під розвитком підприємства слід розуміти довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності [96].

Реалізація стратегії реконструкції сприяє послідовній адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, збільшенню обсягу частки на ринку автосервісних послуг, передбачає розроблення ефективних програм розвитку підприємств та сприятиме отриманню економічного ефекту.

Одним із напрямів внутрішніх реструктуризаційних заходів є диверсифікація пропозицій автосервісного підприємства, що є дієвим каталізатором процесу реструктуризації світової індустрії. Проведення диверсифікації автосервісного продукту базується на реструктуризації валових витрат на утримання матеріально-технічної бази, раціональному використанні площ підприємства автосервісу (робоча та неробоча зони).

Отже, конкурентна стратегія підприємства – це система дій щодо ефективного управління власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Конкурентна стратегія підприємства автосервісного господарства передбачає отримання стійких конкурентних переваг шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб клієнтів краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії. Конкурентні переваги встановлюють ринкову перевагу автосервісів порівняно з іншими конкурентами.

Висновки до розділу 1

1. З часу виникнення до сьогодні теорія конкуренції та конкурентоспроможності пройшла чотири етап розвитку: від тлумачення конкуренції як суперництва між продавцями та покупцями за найбільш вигідні умови купівлі-продажу на ринку до виділення чотирьох видів конкурентних ринків.

В науковій літературі подано досить велику кількість визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства», проте, всі їх можна згрупувати за такими напрямками: конкурентоспроможність як здатність підприємства успішно розвиватися в умовах конкурентної боротьби та адаптуватися до змін зовнішнього середовища; забезпечувати високий рівень конкурентних переваг; конкурентоспроможність як характеристика ефективності роботи підприємства; як можливість задовольняти потреби споживачів, ефективно використовуючи ресурси та отримуючи при цьому прибуток. Такі підходи є універсальними і не враховують специфіки окремих сфер діяльності.

Підприємства сфери послуг більше орієнтовані на споживача, мають високий показник людського ресурсу, результат діяльності яких часто залежить від споживача, працівники мобільні та працюють за гнучким графіком – це основні специфічні риси, які слід враховувати під час вироблення моделі управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг.

2. Оцінювання конкурентоспроможності можливе з використанням різноманітних кількісних та якісних методів, які досить широко подані в науковій літературі в різних класифікаціях. Вважаємо оцінювання конкурентоспроможності підприємства послідовним процесом, який починається з оцінювання ринку та конкурентного середовища, вже поступово переходячи до аналізу позиції підприємства серед конкурентів, і закінчуючи оцінюванням самого продукту.

3. З точки зору результативного підходу стратегічне управління конкурентоспроможністю полягає у виробленні та в застосуванні стратегії, яка дозволить максимально використати власний потенціал і ресурси для набуття стійких конкурентних переваг з метою задоволення потреб споживачів і отримання максимального ефекту від господарської діяльності.

4. Під конкурентоспроможністю підприємств автосервісу необхідно розуміти комплекс взаємопов'язаних груп показників, які відображають конкурентоспроможність наданих автосервісних послуг та ефективність використання ресурсів. Основними специфічними рисами підприємств автосервісу є: орієнтованість на споживача; високий потенціал якісного складу людського ресурсу; результат діяльності часто залежить від споживача; працівники мобільні та діють за гнучким рафіком. Ці риси слід враховувати під час розробки моделі управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг. Важливим компонентом формування конкурентоспроможності є розробка трансформованих конкурентних переваг, що дозволяє визначити конкурентний потенціал та виробничі потужності підприємств автосервісу. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є послідовним процесом, який розпочинається з оцінювання ринку та конкурентного середовища, поступово переходячи до аналізу позиції підприємства серед конкурентів і закінчуючи оцінюванням самого продукту.

Основні результати дослідження теоретичної бази та методичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери послуг опубліковано

у наукових фахових виданнях [47-50] та апробовано на науково-практичних конференціях [51, 52].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ

2.1. Оцінювання тенденцій розвитку підприємства автосервісу в Україні

Сучасний стан господарювання українських підприємств автосервісного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному зумовлюється сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту – автосервісних послуги, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною, організаційним консерватизмом процесу управління.

За останні роки завантаження підприємств автосервісного господарства України не перевищувало 25% пропускнуєї спроможності; питома вага збиткових підприємств у загальній кількості автосервісних господарств становила близько 30%, майже 80% потребують модернізації, автоматизації, комп'ютеризації.[50] Ситуація корегується також нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватним ринковим вимогам управлінням господарською діяльністю.

В Україні діє понад 300 тис. підприємств, які щодня піддаються впливу різноманітних чинників, що у результаті відображається на їхньому функціонуванні. Як змінилася структура підприємств за видами економічної діяльності, подано у табл. 2.1.

Дані табл. 2.1. свідчать, що найбільша кількість підприємств спостерігається в оптовій і роздрібній торгівлі (26,82%), сільському господарстві (14,68) та промисловості (12,58). Однак, порівнюючи відсоток підприємств до загальної кількості у 2016 р. з аналогічним показником у 2017

р., то позитивна динаміка серед цих трьох видів економічної діяльності спостерігалася лише у сільському господарстві. В інших двох частка в сукупному обсязі мала невеликий спад.

Таблиця 2.1

Кількість підприємств за видами економічної діяльності

Вид економічної діяльності	2016 р.	У відсотках до загальної кількості	2017 р.	У відсотках до загальної кількості	Відносне відхилення
Усього:	306470	100	338341	100	10,4
у тому числі					
сільське, лісове та рибне господарство	44998	14,68	50115	14,81	11,4
промисловість	38555	12,58	42026	12,42	9,0
будівництво	24333	7,94	27468	8,12	12,9
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автосервісних засобів і мотоциклів	82192	26,82	89538	26,46	8,9
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	13716	4,48	15252	4,51	11,2
тимчасове розміщення й організація харчування	6544	2,14	7285	2,15	11,3
інформація та телекомунікації	11932	3,89	13413	3,96	12,4
фінансова та страхова діяльність	3887	1,27	4066	1,20	4,6
операції з нерухомим майном	30913	10,09	34058	10,07	10,2
професійна, наукова та технічна діяльність	24853	8,11	27445	8,11	10,4
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	13801	4,50	15936	4,71	15,5
освіта	1855	0,61	2098	0,62	13,1
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	3936	1,28	4301	1,27	9,3
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1705	0,56	1926	0,57	13,0
надання інших видів послуг	3250	1,06	3414	1,01	5,0

Джерело: сформовано автором на основі [127].

У табл. 2.2 подано фінансові результати усіх підприємств України до оподаткування за видами економічної діяльності за 2016-2017 рр. Помітно, що ситуація за цей період була досить нестабільною. Яскравим прикладом тому є промисловість, де цей показник з від'ємного став досить високим додатнім, або транспорт, де ситуація була кардинально протилежною.

На сьогодні лідерами є промисловість, сільське господарство, фінансова та страхова діяльність. Варті уваги показники в оптовій та роздрібній торгівлі, у професійній, науковій та технічній діяльності.

Таблиця 2.2

Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності

Види економічної діяльності	2016, млн.грн	2017, млн.грн	Абсолютне відхилення
Усього	-22201,5	274831,6	297033,1
сільське, лісове та рибне господарство	91109,5	69344,1	-21765,4
Промисловість	-7569,6	87461,7	95031,3
Будівництво	-9342,9	-3535,8	5807,1
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автосервісних засобів і мотоциклів	7277	39296,3	32019,3
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	12819,7	-16532,6	-29352,3
тимчасове розміщення й організація харчування	-1947,6	1976,8	3924,4
інформація та телекомунікації	4197,9	15195,3	10997,4
фінансова та страхова діяльність	-91658,3	56159,7	147818
операції з нерухомим майном	-42950,2	-15430,7	27519,5
професійна, наукова та технічна діяльність	21079,8	45611,6	24531,8
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	-4347,7	-2967,3	1380,4
Освіта	102,8	121,5	18,7
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	311,7	320,4	8,7
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-1512,8	-2198,1	-685,3
надання інших видів послуг	229,2	8,7	-220,5

Джерело: сформовано автором на основі [66].

За останні роки виникло безліч перешкод, на шляху між підприємцями та метою їхньої фірми, а саме, отриманням очікуваного прибутку.

Проаналізувавши діяльність підприємств України, приходимо до висновку, про основні сучасні тенденції їхнього розвитку:

1. Значний вплив на них досі має застаріла системи господарювання. Це явище є наслідком радянських часів, що прослідковується у будь-якій галузі у тій чи іншій мірі. Характерними особливостями цього є високі затрати на виробництво, нераціональне використання ресурсної бази, невисокий рівень якості продукції та інше. Це зумовлено збереженням керівних кадрів на тих підприємствах, що були засновані ще за радянського режиму.

2. Не менш важливий вплив на діяльність підприємств в Україні має процес лібералізації, оскільки прагнемо стати частиною Європейського Союзу. Його результати є одночасно позитивними і негативними. Для збереження рівня конкурентоспроможності за таких умов потрібна адаптація до потреб зовнішнього ринку, вдосконалення та підвищення стандартів власної продукції до світового рівня, прагнення до змін та розвитку. Ті підприємства, які не в змозі протистояти виклику такого явища, приречені на занепад.

Будь-яке підприємство завжди має бути готовим до конкуренції. Потрібно розуміти керівникам підприємств автосервісу, що кожне з них прагне отримати якомога більше вигоди від своєї діяльності, тому необхідно в своїй діяльності застосовує усі можливі способи. Це може бути застосування нових технологій, впровадження останніх здобутків науково-технічного прогресу, постійний розвиток. У результаті, вони мають змогу залишатися в межах наявного сектору ринку та, з часом, розширювати межі свого впливу.

Саме конкуренція змусила частину підприємств «радянського часу» модернізувати своє виробництво, що дозволяє їм утримати своїх споживачів і знаходити нових. Однак, на жаль, не всі можуть пройти процес трансформації, яка дійсно є необхідною.

3. Великою проблемою у розвитку підприємств є система управління, а точніше, відсутність зацікавленості у змінах. Брак висококваліфікованих працівників, обізнаних у всіх тонкощах сучасної економіки, здатних швидко вирішити проблеми фірми. Це суттєво впливає як на їхній розвиток, так і на функціонування загалом.

Потрібно більше залучати незалежних професійних консультантів для досягнення бажаних показників розвитку, які дійсно обізнані у сфері управління. Це дозволить застосувати більшу кількість управлінських інструментів, що позитивно вплине на діяльність підприємства. Але на сьогодні лише одиниці практикують звернення до консультантів і, як наслідок, через недостатній рівень знань, неможливе впровадження управлінських технологій.

4. Серйозною перевагою для сучасних підприємств в Україні є дешева робоча сила. Але для її залучення потрібно створити гідні умови праці, приділити більше уваги підвищенню кваліфікаційного рівня робітників, що, як наслідок, надасть можливість позмагатися із комп'ютеризованими підприємствами. Перевагою дійсно підготовленого та освіченого працівника завжди буде можливість нестандартного мислення. Тому потрібно зацікавити населення країни залишитися на її теренах для розвитку окремого підприємства та для всієї України загалом.

6. Великі перспективи розвитку є у підприємств ІТ сфери. Українські програмісти з кожним роком все більше генерують ідеї, які з часом стають сенсацією у світі. Але для цього потрібно розвивати цей напрям саме в межах країни, для того, щоб це дало можливість розвитку українських підприємств [120].

Тому, незважаючи на значний вплив зовнішніх чинників, конкуренції, дефіцит висококваліфікованого персоналу, українські підприємства мають достатній рівень розвитку і в подальшому можуть досягти ще вищих показників, оскільки, будь-яке підприємство не зможе функціонувати, дотримуючись старих порядків та не адаптуючись до потреб зовнішнього середовища.

7. Характерною особливістю діяльності українських підприємств за межами країни уже тривалий час залишається сировинний напрям, майже 90% ресурсного потенціалу. Сучасні підприємства намагаються зосередити

свою увагу саме на українській сировині. Це дозволяє уникнути перевитрат на закупівлю та транспортування.

Спираючись на рівень забезпеченості ресурсами, сьогодні можна виділити такі основні інвестиційно привабливі напрями: агропромисловий комплекс, машинобудування, виробництво зброї та легка промисловість [120].

Автосервісний комплекс України у наш час заслуговує дійсно великої уваги. Саме його розвиток є одним із найбільш перспективних у нашій економіці.

Важливою особливістю діяльності будь-якого підприємства автосервісу в умовах ринку є те, що за основу беруть не виконання плану будь-якою ціною, як це було за адміністративно-командної системи управління, а більш жорсткий принцип виживання завдяки високоефективній діяльності усіх одиниць господарювання. Зовнішньоекономічний плановий примус замінюється автоматизмом ринкового самоврядування: якщо доходи підприємства є менші від витрат, то неминуче настає банкрутство [61, 62. С. 6]

Суттєвий вплив на розвиток підприємств має сукупність чинників макро-, мезо- та мікросередовища. Стосовно будь-якого автосервісного господарства вони відіграють неоднакову роль і можуть впливати на його діяльність позитивно, негативно або залишатися нейтральними. Комбінаційний склад чинників, їхні варіації, вагомість та інтенсивність впливу залежать від цілей підприємства, організаційної структури, виробничих і комерційних зв'язків.

Ефективність управлінських рішень щодо реструктуризаційних заходів забезпечується впровадженням структурно-логічної схеми, цільовими параметрами якої є виявлені резерви за результатами оцінювання внутрішніх ресурсів автосервісного підприємства.

Пошук ефективних управлінських рішень зведено до одержання запланованого результату за мінімуму необхідних витрат, з урахуванням часових та ресурсних обмежень. Для визначення альтернативних варіантів формування програми розвитку потрібно враховувати:

- раціональне використання основних фондів підприємств автосервісного господарства, насамперед ремонтного фонду;
- оптимізацію кількості працівників;
- підвищення рівня якості автосервісних послуг;
- можливості вертикальної інтеграції.

У сучасних умовах український ринок автосервісу може бути трьох типів: незалежний автосервіс (automotive aftermarket); авторизований (фірмового, дилерського, офіційного, OES – Original Equipment Service) автосервіс; мережеві автосервіси. У табл.2.3 представлено загальну характеристику основних типів автосервісу України.

Таблиця 2.3

Характеристика ринку підприємств автосервісу

№	Типи ринків	Характеристика
1	Незалежний автосервіс (automotive aftermarket)	Після продажний вторинний автомобільний ринок – автосервіс, основними функціями якого є підтримка роботоздатності, обслуговування та ремонт автомобілів у післягарантійний період. До його складу входять пункти обслуговування, авто майстерні, універсальні та спеціалізовані станції технічного обслуговування. Характерною особливістю незалежного автосервісу у всіх розвинутих країнах є те, що він має багато невеликих станцій, з кількістю працівників до 5 – 10 осіб. У всіх розвинутих країнах функцію координації діяльності незалежного автосервісу виконують недержавні асоціації, автоклуби, утворені на добровільних засадах за професійними ознаками.
2	Авторизований автосервіс	Його основне завдання – продаж автомобілів виробника на території ринкової відповідальності, їх передпродажна підготовка, технічна підтримка в рамках гарантії та регламентного меню протягом гарантійного періоду, а також обслуговування та ремонт автомобілів післягарантійним терміном експлуатації. Для виконання цього завдання представник авторизованого сервісу (дистриб'ютор, дилер, сервіс партнер чи торгівельний агент) повинен повною мірою відповідати вимогам виробника – мати відповідний фірмовий стиль, логотип торгівельної марки, відповідати дилерським

Продовження таблиці 2.3

2	Авторизований автосервіс	та сервісним стандартам; мати сертифіковане виробником обладнання, використовувати оригінальні запасні частини; мати сертифікований виробником та підготовлений за навчальними програмами виробника персонал; дотримуватися ринкової та маркетингової політики виробника тощо. Характерною особливістю підприємств авторизованого сервісу є те, що вони виконують повний цикл продажу: продаж автомобілів, запасних частин та послуг автосервісу. Ще одна особливість підприємств авторизованого автосервісу - право та обов'язок виконувати передпродажне обслуговування, технічне обслуговування в рамках регламентного меню та гарантійні ремонти протягом терміну гарантії. Кожний виробник автомобілів має розвинуту дилерську мережу
3	Автосервісні мережі	В останні 30 – 40 років на основі незалежних СТО продавців запасних частин і матеріалів створюють авторизовані мережі, так званий мережевий автосервіс. У багатьох країнах незалежний автосервіс виконує функції сервіс партнера дилерських підприємств, що сприяє його технологічному та ринковому розвитку. З іншого боку, враховуючи розвиток мережевого автосервісу, за рахунок якого незалежний автосервіс здобуває все більше конкурентних переваг, виробники автомобілів в рамках наявних дилерських мереж розвивають частково авторизований автосервіс (Soft Franchise), як альтернативу мережевій авторизації, яка сприймається споживачами на рівні авторизованої, але яка має значно нижчі ціни.

Джерело: сформовано автором на підставі [7].

. Автосервісний ринок України перебуває в стадії розвитку. Тому є велика різниця між ринком Європи та іншими країнами світу. Тобто, на стабільному ринку інших країн світу парк проданих автомобілів іде на заміну старого парку, а на ринку, що розвивається, існують об'єктивні передумови для відставання автосервісу від потреб автомобільного парку.

В Україні сьогодні діє близько 12000 станцій технічного обслуговування. Більшість з них є незалежними, однак вже існує чимало СТО, які входять до складу автосервісних мереж [5]. Сьогодні таких мереж вже 6 і їх учасниками є понад 600 СТО

Дослідження статистичних даних України за кількістю суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, а саме тих підприємств, які займаються торгівлею, ремонтом автосервісних засобів (табл.2.4) в більшості регіонів простежується динаміка спаду.

Таблиця 2.4

Кількість суб'єктів господарювання, що надають автосервісні послуги

Регіони	2017р	2018р
Київ	79255	80198
Київська область	42594	43027
Вінницька область	34747	33501
Волинська область	20666	21672
Дніпровська область	63703	60078
Житомирська область	26598	25230
Закарпатська область	26826	25528
Запорізька область	38172	34908
Івано-Франківська область	25010	25919
Кіровоградська область	17967	17967
Львівська область	455532	47721
Миколаївська область	54190	54882
Одеська область	57890	57971
Полтавська область	28790	28278
Рівненська область	19791	20074
Сумська область	20903	20573
Тернопільська область	18523	18369
Харківська область	69908	65449
Херсонська область	23268	22036
Хмельницька область	33064	33946
Черкаська область	25143	25171
Чернівецька область	23949	23438
Чернігівська область	20400	19716

Джерело: сформовано автором на підставі [20-41, 60].

У багатьох регіонах України простежується динаміка зниження кількості підприємств порівняно з 2018р Такі області, як: Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Полтавська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська мають тенденцію порівняно з

2017 роком зменшення підприємств автосервісу на 2%. Стабільні показники є тільки в Кіровоградській області.

За даними державної служби статистики України кількість підприємств, що здійснює торгівлю та ремонт автосервісних засобів, має динаміку спаду. Такий стан розвитку підприємств автосервісу відбувається через політичну нестабільність в Україні, так дані за 2014-2016 роки надані без урахування результатів діяльності бюджетних установ, тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції. 2017- 2018 роки подані з урахуванням і тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Беручи до уваги таке становище, потрібно проаналізувати зміну кількості транспортних засобів в Україні та по областях. Можливо, що саме зниження транспортних засобів призвело до динаміки зменшення підприємства автосервісу.

Наприклад, за статистичними даними у галузі автосервісу за останній 2019 рік:

- у міжміському сполученні автомобільним транспортом (автобуси) перевезено 148 млн. пасажирів із 225 млн., тролейбусами 6 млн.;
- у приміському сполученні автомобільним транспортом (автобуси) перевезено 621 млн. пасажирів із 990 млн.;
- у міському сполученні перевезено 5407 млн. пасажирів з них:
 - автомобільним транспортом (автобуси) 2575 млн.;
 - тролейбусами 1300 млн.;
 - трамваями 757 млн.;
 - метрополітеном 775 млн.;

Пасажирообіг автомобільним транспортом (автобуси) становить :

- 49 млрд.пас.км, що становить 38 % від усіх видів транспорту;
- тролейбусами – 7,6 млрд.пас.км, що становить 6 %;
- трамваями – 4.1 млрд.пас.км, що становить 3%.

На початок 2019 року автомобільна транспортна система України налічувала понад 9,2 млн. транспортних засобів, у тому числі:

- 6,9 млн. легкових автомобілів;
- близько 250 тис. автобусів;
- близько 1,3 млн. вантажних автомобілів;
- понад 840 тис. од. мототранспорту.

У цілому, на ринку комерційних перевезень у цей час здійснюють підприємницьку діяльність майже 56,2 тис. перевізників, які в своїй діяльності використовують понад 154 тис. транспортних засобів [105]. Дані по державних і великих автосервісних підприємствах, що обслуговуються у власних автосервісних центрах, які перебувають на балансі.

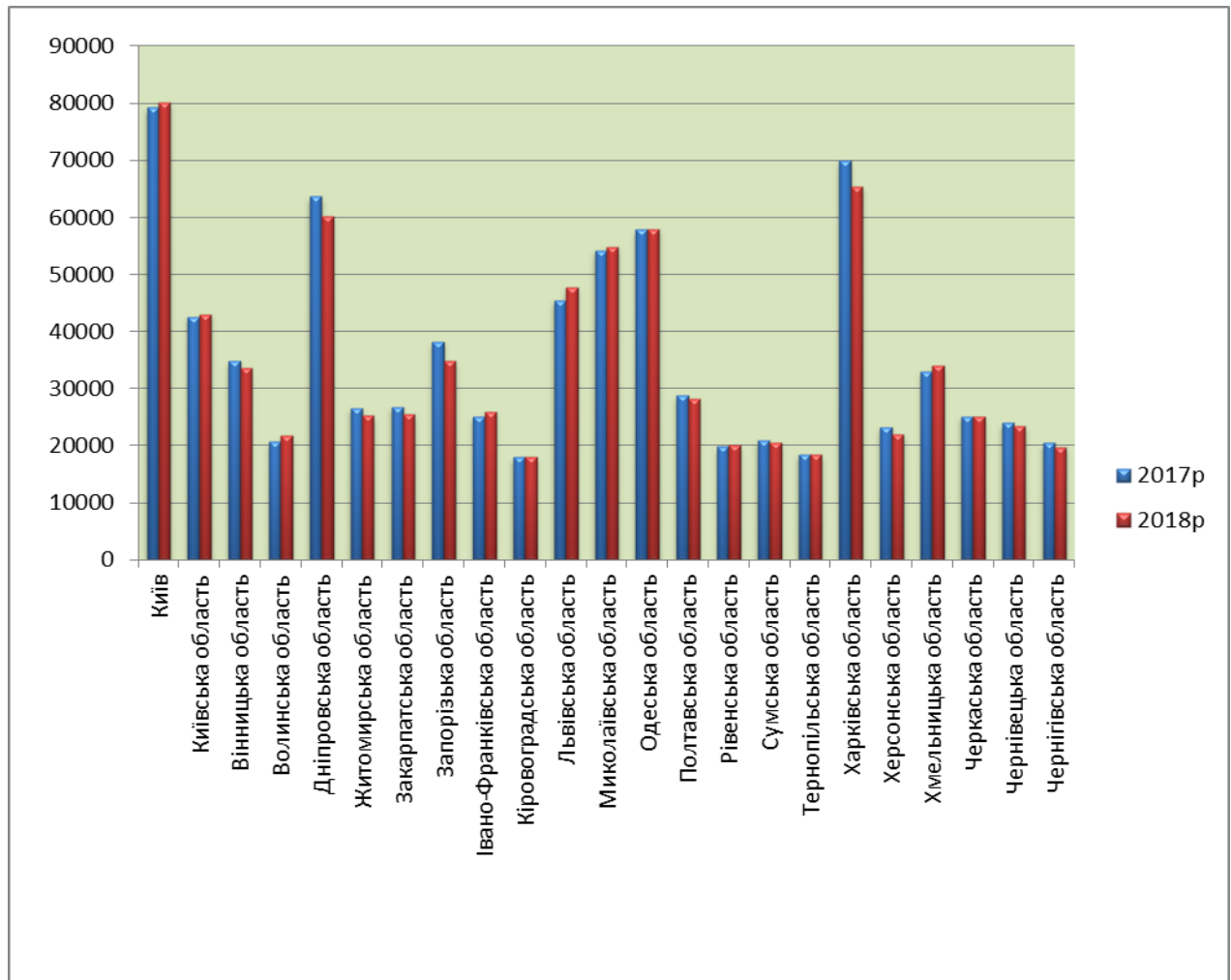


Рис. 2.1. Фукціонування підприємств автосервісу за видами економічної діяльності по Україні

Джерело: сформовано автором на підставі [20-41, 60].

Автосервісами користуються більшою мірою малі, середні підприємства перевізників і фізичні особи, тому, за останніми даними статистики МВС України на 2019 рік було зареєстровано 1101703 легкових автомобілів, 354587 – вантажних автомобілів, автобусів – 14021. Кількість зареєстрованих автомобілів за 2019 рік подано на рис. 2.3

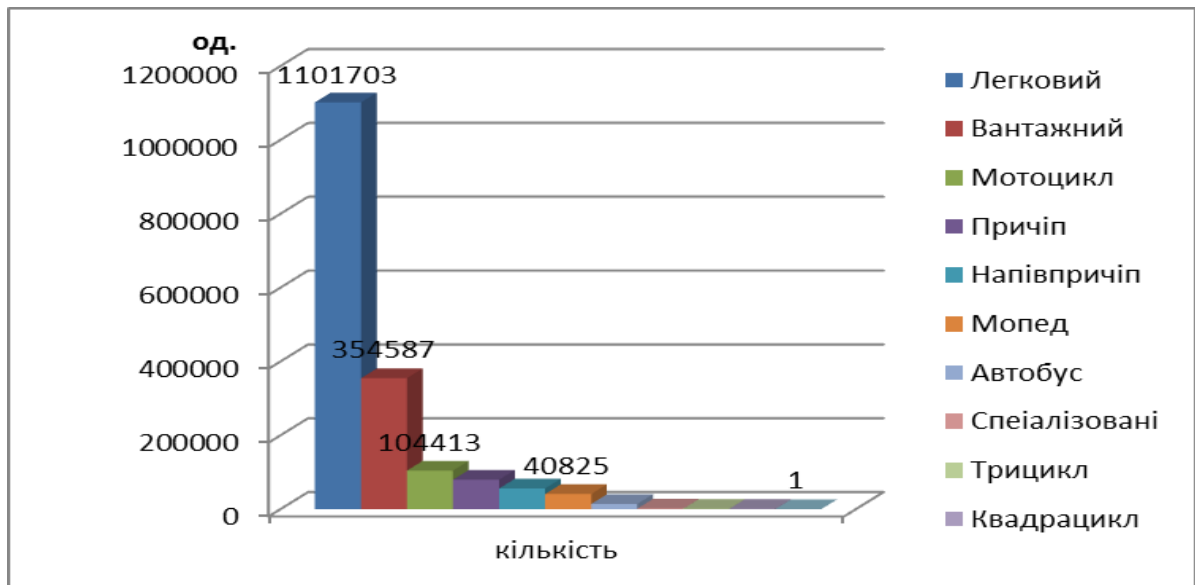


Рис. 2.2. Кількість зареєстрованих транспортних засобів в Україні за 2019р

Джерело: складено автором за даними [105].

В Україні здійснюється понад мільйон реєстраційних операцій, зокрема у 2017 році їх було 1 415 512 од.

На рис. 2.3 подано кількість зареєстрованих автомобілів з 2014 до 2019 року.

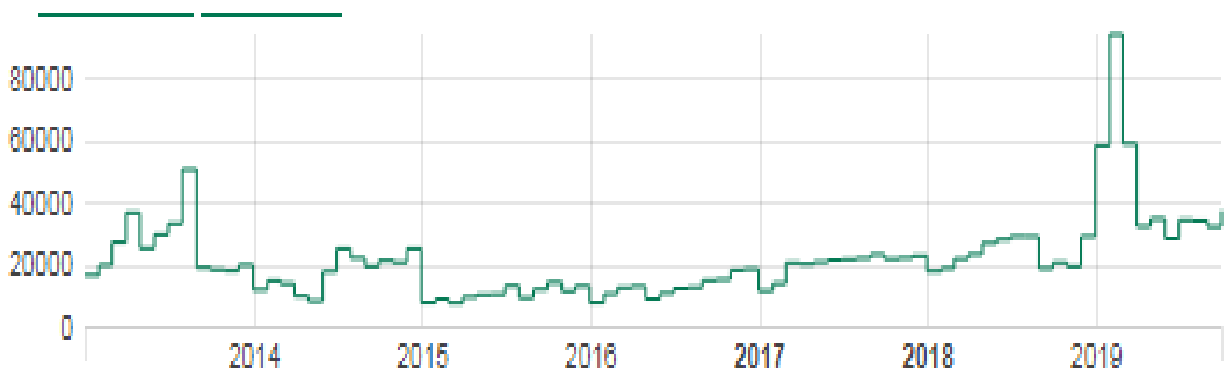


Рис. 2.3. Кількість автомобілів, зареєстрованих в Україні

Джерело: складено автором за даними [42].

Вперше транспортний засіб потрапляє до Єдиного державного реєстру МВС стосовно зареєстрованих транспортних засобів та їх власників під час його першої реєстрації власником у територіальному сервісному центрі МВС [42]. Проаналізуємо динаміку у тих регіонах в яких відбулися зміни (рис.2.4).

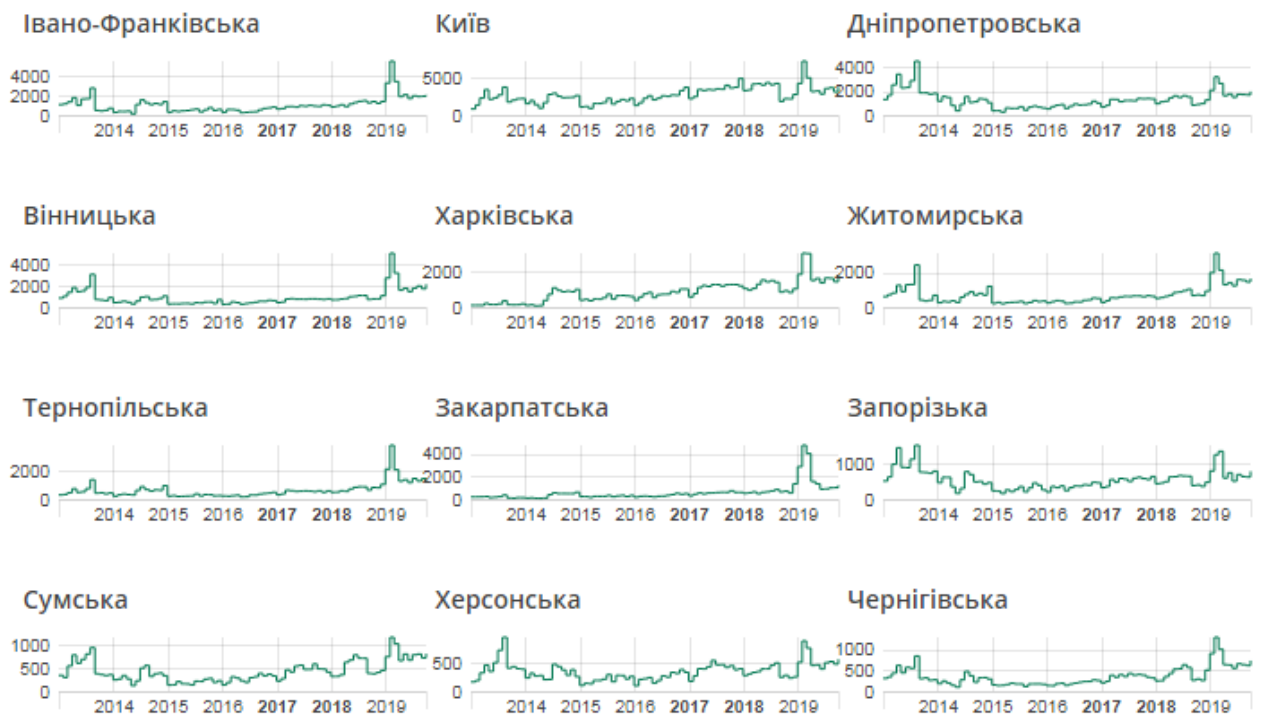


Рис. 2.4. Кількість зареєстрованих автосервісних засобів в обраних регіонах

Джерело: сформовано автором на підставі [42]

У багатьох обраних областях відбулася тенденція спадання в 2018 році. Найбільше зареєстровано у 2019 році, це пов'язано із завезенням на територію України автомобілів з інших країн. Зокрема, кількість нових авто, вироблених в 2017 році, на дорогах України відносно невелика – всього 150 тисяч.

Як було досліджено, на діяльність автосервісу впливає не тільки кількість автосервісних засобів, але ще й термін експлуатації. Тому потрібно з'ясувати саме цей чинник.

Взявши для уточнення результату кількість наявних пропозицій в оголошеннях на сайті продажу старих авто, врахувавши статистику активного сегменту авторинку (ТЗ, які продавали або купували), і визначивши, що

життєвий цикл легкового авто в Україні становить близько 30 років [4]. На рис.2.5 подано вікові характеристики транспортних засобів України.

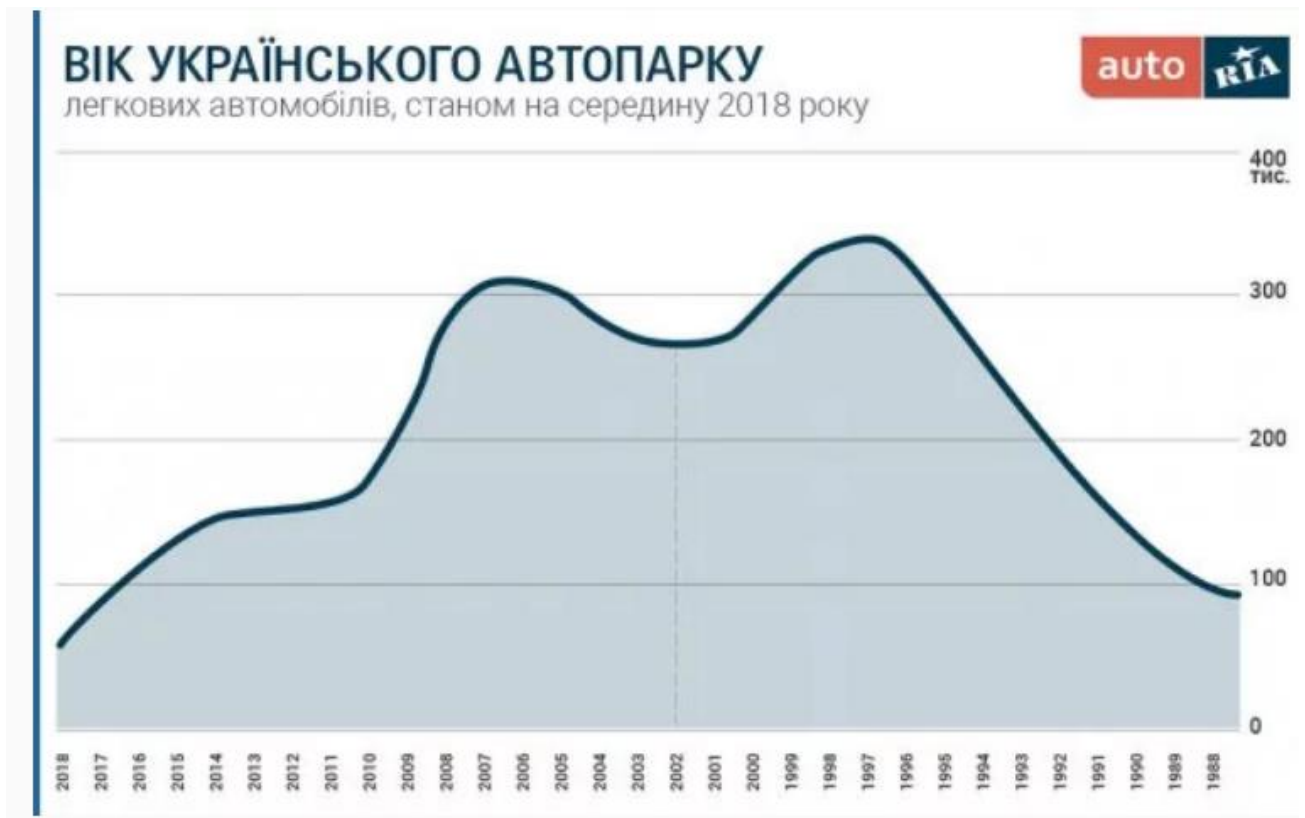


Рис. 2.5. Дані періоду експлуатації транспортних засобів України

Джерело: [4].

Отже спад експлуатації відбувається саме на кінець з 2016 до 2019 року, тому цей фактор як негативний можна виключити з детермінантів розвитку підприємства автосервісу.

Подальший аналіз ринку проведемо за визначенням рівня конкурентоспроможності підприємства автосервісу, спираючись на показники першого розділу.

2.2 Оцінювання чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства автосервісу

Як було визначено в першому розділі конкурентоспроможність підприємств автосервісу визначається за допомогою трьох груп показників, які

відображають конкурентоспроможність автосервісних послуг, що надаються, та ефективності використання ресурсів [85]:

1. Група 1: охоплює показники, що характеризують економічні параметри, - собівартість, ціну послуги та споживання, умови платежу тощо.

2. Група 2: охоплює показники, що характеризують стан і використання живої праці, обігових коштів, а також фінансовий стан автосервісу.

3. Група 3: нормативні параметри, що показують чи відповідає система розміщення встановленим нормативам і вимогам. До їх числа належать показники рівня завантаженості ремонтної зони, середня тривалість перебування, рівень задоволення клієнтів тощо.

Система кількісних показників, що застосовується для оцінювання конкурентоспроможності автосервісу, відображена на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Показники оцінювання рівня конкурентоспроможності автосервісу

Джерело: розроблено автором на основі [86, 106].

Дослідження сильних, слабких сторін підприємства автосервісу можливе за допомогою експертної оцінки, яка базується на досвіді, знаннях та інтуїції спеціалістів. На основі розробленої нами анкети, було проведене опитування спеціалістів досліджуваних підприємств автосервісу, на предмет ранжування факторів, які формують попит на автотранспортні послуги.

Результати цього ранжування приведені в додатку А

Обробка даних експертного опитування проводиться у наступній послідовності.

Визначається відхилення суми рангів кожного фактору від середньої суми рангів:

$$\Delta a_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} - \frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_{ij}}{K} \quad (2.1)$$

K – число факторів.

Оцінюється ступінь згоди думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації:

$$W = \frac{12S}{m^2(k^3 - k)} \quad (2.2)$$

S – сума квадратичних відхилень, вона визначається:

$$S = \sum_{j=1}^m \left(\sum_{i=1}^k a_{ij} - \frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_{ij}}{k} \right)^2 \quad (2.3)$$

Експертна група для проведення дослідження сформована представниками підприємств автосервісу. Коефіцієнт конкордації змінюється від 0 до 1. Якщо він суттєво відрізняється від 0, то можна вважати, що між думкою експертів існує відповідна згода. Перевірка значимості коефіцієнта конкордації робиться по критерію Пірсона: Для наукового обґрунтування прогнозу ступеня узгодженості думок експертів розраховали коефіцієнт конкордації, який становить 0,98.

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} (k + 1)km} \quad (2.4)$$

Розрахунок по цим показникам наведений

$$\sum_{j=1}^m a_1 = 7 + 12 + 6 + 11 + 10 + 10 + (9 * 12) = 227$$

$$\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_1 = 224,94$$

$$\Delta a_i = 227 - 224,94 = -96,94$$

$$W = \frac{12 * 244874}{25^2 (17^3 - 17)} = 0,96$$

Для проведення такого дослідження використовуємо метод «мозкової атаки», коли експертне оцінювання колективно розробляє група спеціалістів за певним сценарієм проведення, обговорюючи сильні та слабкі сторони. Відповідно була сформована загальна SWOT-матриця.

На другому етапі дослідження сформовано зведене проблемне поле (табл. 2.5), де розглядається конкурентоспроможність автосервісів України, їх сильні та слабкі позиції, маркетингові можливості та загрози.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз підприємств автосервісу України

	Можливості:	Загрози:
	<p>Зміна рекламних технологій Розвиток інформаційної галузі Поява нових постачальників Зміни смаків Зниження цін на сировину Удосконалювання менеджменту Зниження безробіття Зменшення імперативних норм законодавства Удосконалювання технології виробництва Пропозиції про співпрацю з боку українських підприємців</p>	<p>Зміна споживчих переваг Поява послуг-субститутів Зниження рівня життя населення Зростання темпів інфляції Жорсткість законодавства Зміна рівня цін Стрибки курсів валют Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів Зростання податків Посилення конкуренції Зростання безробіття Погіршення політичної обстановки Націоналізація бізнесу Поява нових фірм на ринку</p>
Сильні сторони:	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
<p>Достовірний моніторинг ринку Налагоджена збутова мережа Різноманітний асортимент послуг Зростання обігових коштів Висока кваліфікація персоналу Гарна мотивація персоналу Достатня популярність</p>	<p>Вихід на нові ринки, збільшення асортименту дозволить збільшити обсяг фінансових засобів; Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки; Кваліфікація персоналу, контроль якості, невідале поведження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за зростанням ринку; Чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.</p>	<p>Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів вплине на проведення стратегії; Поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів; Популярність додає переваг у конкуренції; Достовірний моніторинг помітить зміни смаків споживачів.</p>
Слабкі сторони:	«Слабкість і можливість»	«Слабкість і загрози»
<p>Високий рівень цін Не повна завантаженість торговельних площ Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень</p>	<p>Неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу; Зниження рівня цін, розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати великі доходи</p>	<p>Поява нових конкурентів і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі; Непродумана рекламна політика не втримає покупців при зміні їхніх смаків;</p>

Отже, акцентуючи увагу на сильних сторонах та вживаючи заходи щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності підприємства автосервісу за наявних можливостей та загрозах дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі. Підприємства автосервісу мають реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

Із загальної вибірки всіх можливих варіантів SWOT-аналізу було обрано п'ять суттєвих альтернативних варіантів у кожній графі. Аналіз проводився з застосуванням методу ранжирування з виключенням та методу бальних оцінок (табл. 2.5).

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства автосервісу, з метою виявлення та оцінювання сильних і слабких сторін в діяльності, передбачає оцінити стан матеріально-технічної бази, рівень організації технологічних процесів, рівень автоматизації та застосування сучасних інформаційних технологій на підприємстві.

Для проведення оцінювання зовнішнього середовища проведемо SPACE-аналіз впливу основних мікро та макромаркетингових факторів на діяльність підприємства автосервісу України.

З метою побудови графіка було визначено основні оцінні показники (критерії) для проведення Space-аналізу. Для цього здійснимо бальне оцінювання основних критеріїв формування впливу зовнішнього середовища підприємства автосервісу відповідно до таких умов:

- визначаємо основні 4 напрями розвитку підприємства автосервісу (напрями формування стратегічних позицій на ринку автосервісу);

- для кожного критерію прописуємо кількість балів, рівень значущості критерію в рамках напрямку та визначаємо загальну бальну оцінку. Розрахунки наведено в табл. 2.6.

Кількісна оцінка SWOT - аналізу конкурентоспроможності підприємства автосервісу

Сильні сторони	№ експерта											Середнє значення	Слабкі сторони	№ експерта											Середнє значення
	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		Середнє значення			Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		Середнє значення	
	бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг				бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг		
Налагоджена логістична мережа збуту автосервісних послуг	3	2	3	1	4	4	3	2	3	4	8,6	Не повна завантаженість зон технічного обслуговування автомобілей	2	3	3	4	4	3	3	2	3	1	7,8		
Висока кваліфікація персоналу	2	3	3	4	4	2	3	4	3	3	9,4	Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень	1	2	2	1	2	1	3	3	3	2	4,2		
Різноманітний асортимент послуг	4	4	2	2	3	5	3	5	4	5	14	Високий рівень цін автосервісних послуг	4	4	1	3	2	2	4	4	3	5	10,8		
Достатня популярність автосервісних послуг	2	5	4	5	3	1	3	3	3	2	9,6	Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень	3	5	2	5	3	4	2	1	3	3	9,6		
Достовірний моніторинг ринку	4	1	3	3	3	3	4	1	2	1	5,6	Дестабілізація соціально-економічної ситуації знижують потік потенційних клієнтів	4	1	3	2	2	5	4	5	3	4	10,4		

Продовження таблиці 2.6

Загрози	№ експерта											Можливості	№ експерта										
	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		Середнє значення		Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		Середнє значення
	бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг			бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг	бали	ранг	
Погіршення політичної ситуації	4	5	3	2	4	5	3	4	3	3	13,4	Зміна рекламних технологій завдяки розвитку інформаційної галузі	4	3	4	4	4	5	4	2	4	5	15,2
Зростання темпів інфляції	3	3	4	1	4	4	4	5	3	4	12,2	Удосконалювання технології виробництва	2	1	4	1	3	3	2	3	4	2	5,8
Зміна потреб і переваг потенційних споживачів автосервісних послуг	2	1	3	5	3	3	4	3	3	5	10,6	Пропозиції про співпрацю з боку українських підприємців	2	2	3	2	4	4	3	1	2	4	7,4
Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	8,8	Невдала поведінка конкурентів	4	4	2	3	3	2	2	5	3	3	9,4
Недосконалість нормативно-правової бази	2	2	1	3	2	1	3	1	3	1	3	Зростання економіки України	2	5	3	5	4	1	3	5	3	1	9,4

Здійснення SWOT-аналізу дозволяє ідентифікувати основну конкурентну перевагу підприємств України в контексті інноваційного розвитку – потужний інтелектуальний ресурс, яким вони володіють, та усвідомлення керівниками торговельних підприємств важливості переорієнтації на інноваційний шлях розвитку.

Найважливішими чинниками зовнішнього оточення, які підштовхують вітчизняні підприємства впроваджувати інновації в сучасних реаліях, є інтеграція у високотехнологічне європейське середовище, зростання ролі інтернет-технологій в усіх сферах сучасного суспільства, поширення світового досвіду використання останніх досягнень науки та техніки в галузі сервісних підприємств. Виявлені під час SWOT-аналізу можливості зовнішнього оточення, що сприяють інноваційному розвитку, такі як еволюція потреб споживачів, зростання попиту на кваліфіковану робочу силу, значний науковий потенціал в поєднанні з наявністю на підприємствах інтелектуального ресурсу забезпечують можливість реалізації інноваційного стратегічного курсу розвитку. Водночас слід констатувати, що у підприємств України є низка слабких сторін, які перешкоджають формуванню стратегії інноваційного розвитку – нераціональність загальної стратегії, використання неоптимальних організаційних структур, відсутність достатнього фінансового забезпечення для здійснення інноваційної діяльності, недосконала структура джерел отримання інформації, необхідної для інноваційної діяльності. Наявність зазначених негативних чинників спричинена, на нашу думку, передусім недостатньою підтримкою інноваційної активності державою, що виявляється у слабо розвиненій інноваційній інфраструктурі, недосконалому нормативно-правовому забезпеченні та незначних обсягах фінансування наукових розробок.

Отже, можна констатувати, що для активізації інноваційної активності підприємств України та формування стратегії їх інноваційного розвитку необхідно:

– *Органам державної влади:*

Посилити фінансування науково-технологічної діяльності;

Створити необхідне інфраструктурне забезпечення;

Забезпечити пільгові умови функціонування інноваційних підприємств.

– *Керівникам підприємств:*

Вивчати світовий досвід впровадження інновацій у діяльність вітчизняних підприємств;

Здійснити переорієнтацію загальної стратегії підприємства на досягнення конкурентних переваг на противагу сучасним устремлінням мінімізувати витрати;

Використовувати організаційні структури мережевого типу.

Дотримання розроблених рекомендацій, на нашу думку, сприятиме посиленню конкурентоспроможності підприємств та економіки України загалом [100.С. 232-233].

Таблиця 2.7

Бальна оцінка критеріїв впливу зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності підприємства автосервісу України

Критерії конкурентоспроможності	Оцінка, балів	Рівень значущості критерію, пунктів	Сумарний бал
Економічна ефективність роботи автосервісів (ЕФ) – мікроркетингові фактори			
Прибутковість діяльності	5	0,25	1,25
Обіговість ресурсів	4	0,25	1,00
Фінансовий стан	4	0,25	1,00
Продуктивність роботи персоналу	2	0,25	0,50
Сумарний бал у рамках критерію			3,75
Конкурентний статус (КС) - мікроркетингові фактори			
Наявність асортименту послуг	5	0,25	1,25
Параметри якості обслуговування	5	0,40	2,00
Рівень відвідуваності	4	0,35	1,40
Сумарний бал у рамках критерію			4,65
Привабливість ринку (ПР) -макроркетингові детермінанти			
Насищеність ринку автосервісних послуг	2	0,35	0,7
Бар'єри входу на ринок	3	0,35	1,05

Продовження таблиці 2.7

Умови регулювання ринку	3	0,30	0,9
Сумарний бал у рамках критерію			2,65
Маркетинговий потенціал (МП) -мікромаркетингові детермінанти			
Рівень розвитку системи просування автосервісних послуг	2	0,25	0,5
Наявність маркетингових комунікацій	3	0,35	1,05
Цінова політика	4	0,40	1,6
Сумарний бал в рамках критерію			3,15

Бали у табл. 2.7 визначено експертним шляхом на основі практичного досвіду роботи в сфері автосервісу. Як бачимо, сумарний бал кожного окремого напрямку є різним, що пояснюється різними результатами роботи підприємства автосервісу України в кожному спектрі своєї діяльності.

Економічні критерії впливу зовнішнього середовища мають в середньому оцінку 3,75, а чинники формування конкурентних переваг – 4,65. У той же час негативно впливають на діяльність автосервісів чинники привабливості ринку та маркетингового потенціалу, зумовлені останніми подіями в країні, починаючи від фінансової кризи і закінчуючи нестобільною політичною ситуацією в країні.

На основі отриманих розрахунків (табл. 2.7) визначимо координати матриці Space:

$$\text{Горизонтальна вісь} = \text{ПР} - \text{КС} = 2,65 - 4,65 = -2,00;$$

$$\text{Вертикальна вісь} = \text{ЕФ} - \text{МП} = 3,75 - 3,15 = +0,60.$$

За даними табл. 2.8 побудуємо матрицю Space (рис. 2.7).

Отже, на сьогодні підприємства автосервісу підпадають під негативний вплив чинників макромаркетингового середовища, що змушує їх формувати на цьому етапі розвитку консервативну стратегію з елементами стратегії захисту.

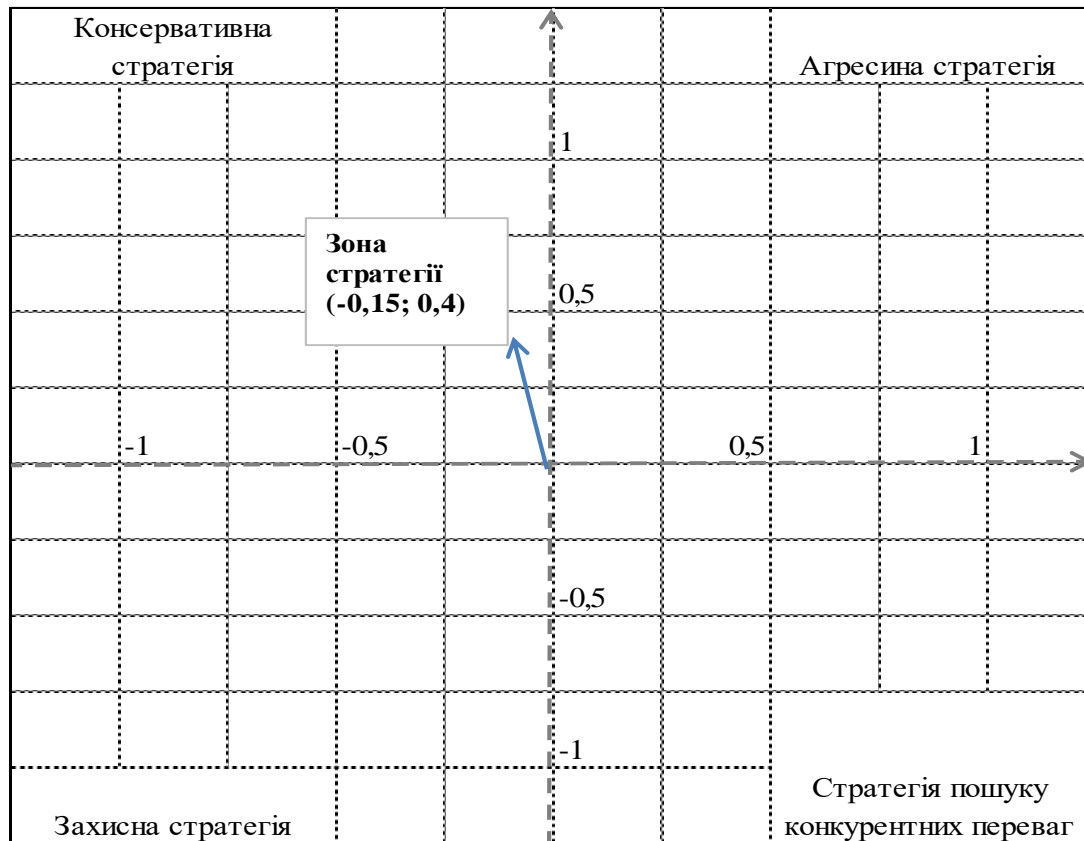


Рис. 2.7. Визначення впливу зовнішнього середовища підприємства автосервісу України на формування стратегії їх розвитку методом SPACE-аналізу

Згрупуємо ці чинники впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства автосервісу України за силою впливу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз впливу чинників на діяльність підприємства автосервісу України

Чинники успіху у майбутньому	Шкала					
	Слабкість			Міць		
	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
1. Загальна характеристика					•	
1.1. Діяльність Сектор економіки						
Місія						•
Товари					•	
Розмах діяльності				•		
Складність та наукова місткість технологій та послуг				•		

Продовження таблиці 2.8

1.2. Історія підприємства .Коли і ким засновано					•	
Характер зростання					•	
Ключові моменти (технологічні прориви, вплив кризи, війн, злиття з іншими компаніями)			•			
1.3. Значимість Обсяг діяльності, обсяг і структура ресурсів		•				
Позиція на ринку у місцевому, міжнародному масштабі		•				
1.4. Власність Капітал			•			
Юридична форма				•		
1.5. Вплив Основні власники				•		
Центр контролю, роль правління					•	
1.6. Місцезнаходження Де знаходиться					•	
Кількість та величина відокремлених структурних підрозділів			•			
Відстань від споживача, транспорт, зв'язок						•
2. Чинники середовища підприємства	•					
2.1. Економіка Загальне економічне становище						
Рівень і напрям розвитку	•					
Економічний стан країни		•				
Структура та кон'юнктура ринку		•				
Фінансова система, можливість отримання позики, зовнішня заборгованість країни		•				
2.2. Природні ресурси Сировина та матеріали			•			
Енергія та паливо				•		
Кліматичні умови					•	
2.3. Людські ресурси Освіта				•		
Ринок праці			•			
Зайнятість та безробіття		•				
Технічні навички					•	
Бізнес-навички				•		
Можливість освіти						•
Земля		•				
2.4. Соціально-культурні ресурси Структура суспільства			•			
Смаки споживачів				•		
Соціальні, культурні та релігійні традиції				•		

Продовження таблиці 2.8

Організації соціального сенсу (у т.ч. організації працедавців та найманих працівників), їх вплив і соціальна роль			•			
2.5. Державна влада Стабільність, профіль, підтримка				•		
Склад урядової влади					•	
Економічна політика, регіональна політика					•	
Планування, регуляція економіки, контроль				•		
Податкова система			•			
Послуги, які надають державні заклади (освіта, охорона здоров'я, соцзабезпечення)				•		
Економічний розвиток та функції місцевого самоврядування					•	
2.6. Політика Політична система та життя					•	
Вплив політики на управління			•			
2.7. Юриспруденція Трудове законодавство. Комерційне законодавство				•		
2.8. Фізичне середовище Транспорт та зв'язок					•	
Технічні та інші корисні послуги			•			
Охорона навколишнього середовища				•		

Отже, можна стверджувати, що переважна більшість зовнішніх чинників має позитивний вплив на діяльність підприємств автосервісів України.

Поняття конкурентоспроможності в цілому зв'язано з поняттям сервісного обслуговування. Іноді успіх товару на ринку зв'язаний не стільки з його реально високою якістю, скільки з можливістю надання цілого спектра сервісних послуг, оскільки в такому випадку мінімізуються витрати на придбання і подальшу експлуатацію товару. Серед факторів сервісу можна виділити: надійність постачань, гнучку систему ціноутворення, можливість надання кредиту зі знижкою, консультаційні послуги; перед і післяпродажне обслуговування.

Отже, товарна політика фірми - явище дуже складне і багатогранне, вірні планування, організація і контроль блоків, якої забезпечують фірмі міцне положення на ринку і стабільний збут, а споживачеві — максимальне

задоволення його потреб.

Для подальшого аналізу структури формування конкурентоспроможного ринкового автосервісного продукту в глобалізаційному середовищі стало за потрібне визначення основних детермінантів автосервісного комплексу, за допомогою яких можливо аналізувати окремо кожне досліджуване підприємство, до яких належить:

- виробничий потенціал;
- виробничі ресурси;
- фінансовий стан комплексу;
- зв'язки з клієнтами;
- зв'язки з постачальниками запасних частин та аксесуарів;
- інформація про клієнтів;
- врахування потенційних змін в економіці і законодавчої бази.

Отже, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища автосервісної галузі України дає підставу стверджувати, про потребу вироблення маркетингових аспектів підвищення конкурентоспроможності послуг. Також потрібно поліпшити ефективність управління персоналом автосервісів, що є резервом для зростання не лише фінансових результатів роботи підприємств, але й якості надання послуг.

2.3 Аналіз організаційної системи управління автосервісними підприємствами

Якщо етап визначення проблеми та об'єкта досліджень можна назвати одним із найскладніших аналітичних напрямів, то наступний етап, вироблення схеми дослідження, передбачає багатоаспектний трудомісткий процес аналітичної та організаційної роботи водночас.

На цій ділянці роботи визначається:

- ступінь походження інформації;
- інструментарій і збір інформації;

- структура вибірки;
- проект дослідження.
- За ступенем походження інформація є первинна та вторинна.

Процес управління підприємством у складних ринкових умовах являє собою безперервний пошук виважених управлінських рішень і застосування їх на практиці. Від ефективності цих рішень значною мірою залежить успіх справи підприємств автосервісу. У процесі виробництва продукції керівники підприємств досить часто стикаються з критичними проблемами, і від того, наскільки оптимально прийняте рішення, буде залежати кінцевий фінансовий результат їхньої діяльності.

Якщо розглядати структурні взаємозв'язки цих напрямів (рис. 2.8), треба детально окреслити не тільки їх співвідношення між собою, а й функціональне спрямування.

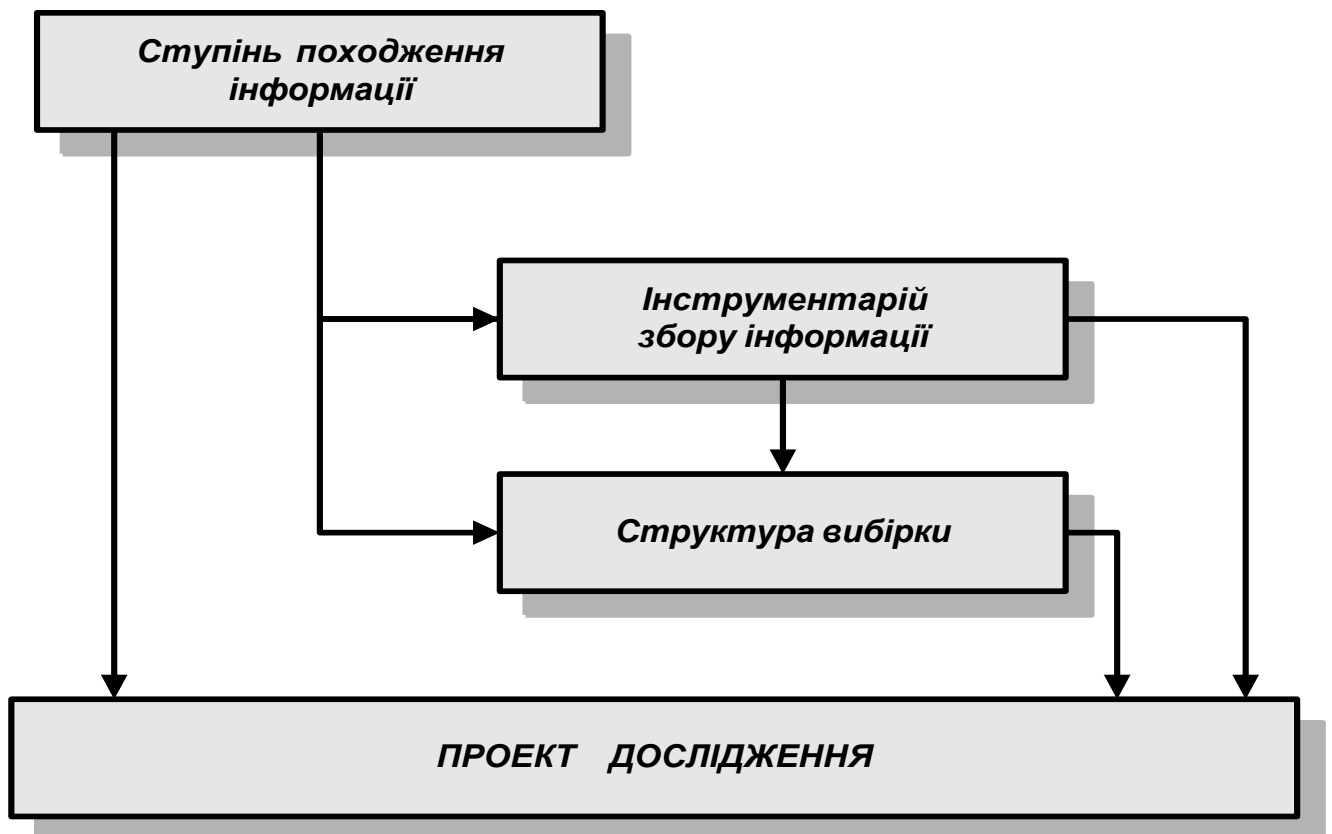


Рис. 2.8. Рішення, що приймаються в процесі вироблення схеми дослідження

Джерело: побудовано автором за матеріалами [77].

Вибірку досліджуваних підприємства автосервісу формуємо на підставі бази даних агенства з розвитку інфраструктури фондового ринку України [6] та фінансової звітності підприємств автосервісу, що були надані. Загальна вибірка становить 15 вибраних підприємств автосервісу по всіх областях України. Одним з показників конкурентної діяльності підприємства є його виручка від реалізації (чистий дохід від реалізації товарів, робіт послуг). Оскільки одним з важелів збільшення виручки від реалізації продукції є просування товарів на ринку, то доцільним буде дослідження витрат на збут підприємства, до яких належать витрати на маркетинг. Особливістю досліджуваних підприємств є відсутність значних витрат на транспортування продукції до споживача. Тому можна припустити, що у складі витрат на збут, значну частку становлять саме витрати на просування продукції.

Загальних нормативних значень для показників рентабельності не існує. Вони залежать від галузі діяльності підприємства, регіону. Ці показники доцільно аналізувати в динаміці або порівняно з показниками конкурентів.

Зокрема табл. 2.9 свідчить, що протягом 2014-2018рр. переважають підприємства з чистим доходом менше ніж 1 млн. грн. (близько 50%). Попри це кількість зростала до 2016 року, та зменшилася у 2017-2018 роках. Відповідно зменшилася кількість підприємств з чистим доходом від реалізації від 1 до 1000 млн. грн. та з чистим доходом понад 1000 млн. грн., яких найменша кількість у сукупності підприємств, що розглядаються. Зміна у розподілі у бік збільшення виручки від реалізації після 2015 року пов'язана як із збільшенням продажів, так і падінням курсу національної валюти.

Таблиця 2.9

Чистий дохід від реалізації продукції підприємств, що здійснюють продаж та обслуговування автомобілів в Україні за 2014-2018 роки

№ п/п	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн				
			2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік
1	ПАТ "Одеса-АВТО"	3120420	141 961,0	165 269,0	376 304,0	697 304,0	892 794,0
2	ПАТ "Дніпропетровськ-авто"	20220933	334 351,0	217 419,0	208 977,0	450 949,0	548 494,0
3	ПрАТ "Тернопільавто"	5441074	38121	38111	38119	46016	50995
4	ТОВ "Терко Авто Центр"	34334352	70389	70453	72936	89823	103475
5	ПрАТ "АІСЕ Україна"	21691356	13 146,0	9 430,0	8 495,0	4 670,0	1 523,0
6	ТОВ "Компанія Лан"	32941987	74873	74897	75823	87761	94728
7	ПрАТ "Дніпро Мотор Інвест"	14298457	153 530,0	101 102,0	72 823,0	87 761,0	104 528,0
8	ПАТ "ЧЕРКАСИ-АВТО"	5390402	100 193,0	63 974,0	62 936,0	88 823,0	132 775,0
9	ПАТ "ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО"	3112917	105 568,0	67 488,0	68 931,0	119 831,0	106 970,0
10	ПрАТ "АВТ БАВАРІЯ-ДНІПРОПЕТРОВСЬК"	25007606	94 575,0	110 395,0	255 257,0	401 968,0	351 474,0
11	ПрАТ "Рено Україна"	33552751	1 567 518,0	1 060 436,0	1 654 901,0	2 932 548,0	4 265 482,0
12	ПАТ "ХЕРСОН - АВТО"	3112900	44 504,0	29 764,0	28 852,0	30 137,0	32 235,0
13	ПАТ "СУМИ-ЛАДА"	13995579	4 462,0	154,0	969,0	872,8	1 187,4
14	ПАТ "УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ"	3121566	2 840 463,0	2 016 748,0	1 579 571,0	1 976 002,0	2 571 499,0
15	ПрАТ "АВТОКАПІТАЛ"	31750520	2 246 279,0	1 784 589,0	2 192 113,0	4 537 205,0	5 345 856,0

Джерело: складено автором за даними [6].

На рис. 2.9 маємо лінії розподілу чистого доходу від реалізації продукції та витрат на збут підприємств України, що здійснюють реалізацію та обслуговування автомобілів. Як бачимо, підприємства з більшими продажами витрачають більше на збут. Разом з тим досить значне зростання виручки супроводжується незначним збільшенням витрат на збут.

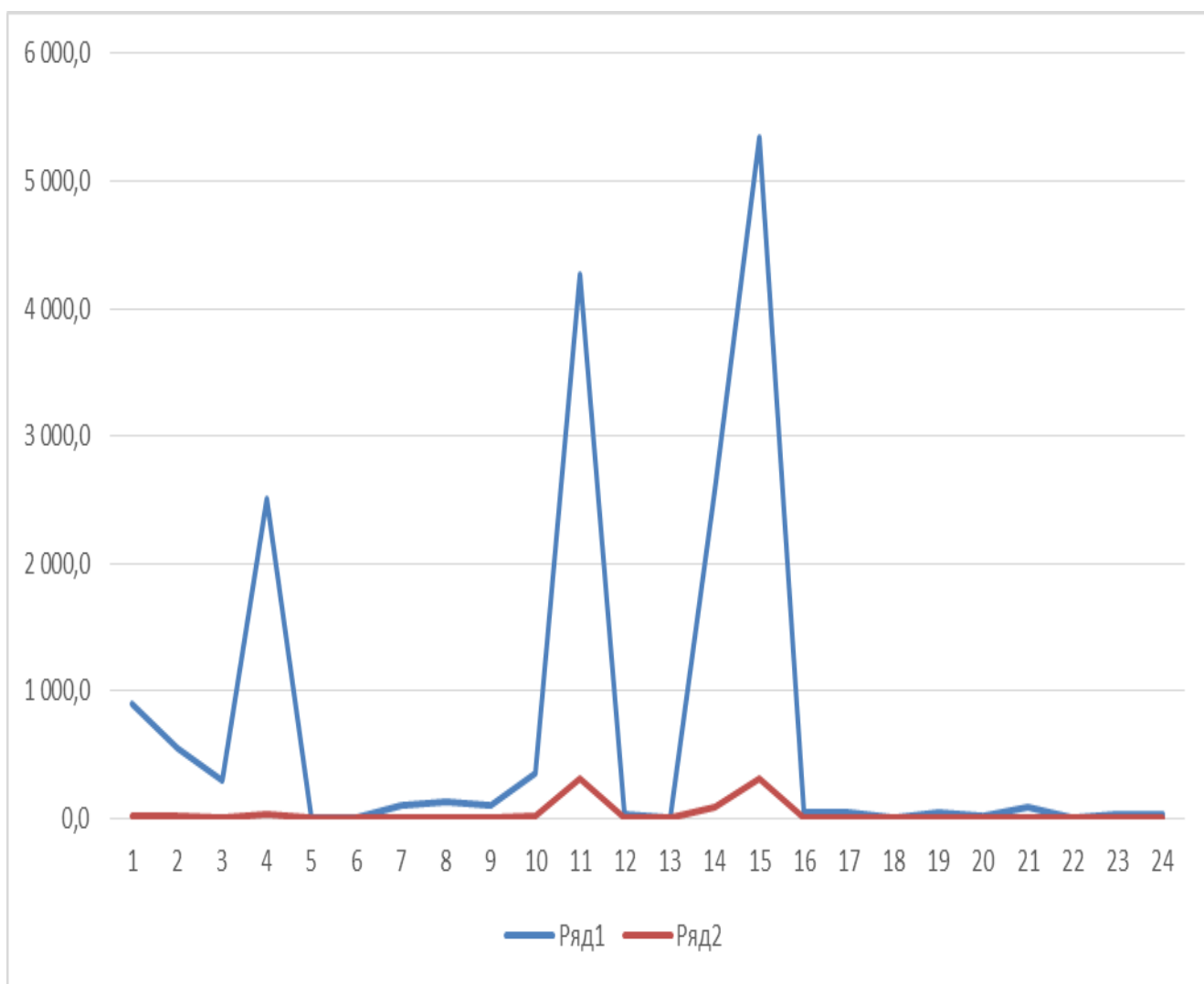


Рис. 2.9. Графік чистого доходу від реалізації та витрат на збут підприємств, що здійснюють реалізацію та обслуговування автомобілів в Україні у 2018 році

Джерело: сформовано на підставі даних табл. 2.7.

Загальна інформація про досліджувані автотранспортні підприємства

Назва підприємства	Код ЄДРПОУ	Кількість працівників 2018 рік, осіб	Чистий дохід за 2018 рік, тис.грн.	Фінансовий результат 2018 рік, тис.грн.
ПАТ "Одеса-АВТО"	3120420	252	892 794,0	12 240,0
ПАТ "ДНІПРОПЕТРОВСЬК-АВТО"	20220933	175	548 494,0	4 529,0
ПрАТ "ТОРГОВИЙ ДІМ "УКРАВТОВАЗ"	22965525	18	297 093,0	5 805,0
ПрАТ "Єврокар"	30913130	254	2 510 703,0	
ПрАТ "АІСЕ Україна"	21691356	11	1 523,0	982,0
ПрАТ "Прага Авто"	31167690	10	10 330,9	2 232,9
ПрАТ "Дніпро Мотор Інвест"	14298457	70	104 528,0	1 182,0
ПАТ "ЧЕРКАСИ-АВТО"	5390402	52	132 775,0	180,0
ПАТ "ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО"	3112917	102	106 970,0	1 484,0
ПрАТ "АВТ БАВАРІЯ-ДНІПРОПЕТРОВСЬК"	25007606	48	351 474,0	8 124,0
ПрАТ "Рено Україна"	33552751	64	4 265 482,0	11 261,0
ПАТ "ХЕРСОН - АВТО"	3112900	26	32 235,0	1 084,0
ПАТ "СУМИ-ЛАДА"	13995579	5	1 187,4	141,9
ПАТ "УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ"	3121566	2155	2 571 499,0	254 722,0
ПрАТ "АВТОКАПІТАЛ"	31750520	85	5 345 856,0	200 790,0

Таблиця 2.11

Витрати на збут підприємств, що здійснюють продаж та обслуговування автомобілів в Україні за 2016-2017 роки

№ п/п	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ	Витрати на збут, тис.грн	
			2016	2017
1	ПАТ "Одеса-АВТО"	3120420	14 895,0	20 097,0
2	ПАТ "ДНІПРОПЕТРОВСЬК-АВТО"	20220933	8 106,0	10 604,0
3	ПрАТ "Тернопільавто"	5441074	1394	1181
4	ТОВ "Терко Авто Центр"	34334352	2683	3647
5	ПрАТ "АІСЕ Україна"	21691356	150,0	152,0
6	ТОВ "Компанія Лан"	31167690	1023	1373
7	ПрАТ "Дніпро Мотор Інвест"	14298457	1 023,0	1 373,0
8	ПАТ "ЧЕРКАСИ-АВТО"	5390402	2 683,0	3 647,0
9	ПАТ "ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО"	3112917	2 527,0	2 968,0
10	ПрАТ "АВТ БАВАРІЯ-ДНІПРОПЕТРОВСЬК"	25007606	17 295,0	18 820,0
11	ПрАТ "Рено Україна"	33552751	207 966,0	317 561,0
12	ПАТ "ХЕРСОН - АВТО"	3112900	1 443,0	1 777,0
13	ПАТ "СУМИ-ЛАДА"*	13995579	402,2	453,7
14	ПАТ "УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ"	3121566	88 044,0	88 669,0
15	ПрАТ "АВТОКАПІТАЛ"	31750520	251 083,0	305 673,0

Джерело: складено автором за даними [6].

Як свідчать розподіли підприємств України, що здійснюють реалізацію та обслуговування автомобілів за витратами на збут, наведених на рис. 2.5 протягом 2016 та 2017 років, переважали підприємства з витратами на збут від 1 млн. грн до 10 млн. грн. на рік, 54% та 50% відповідно. Підприємства, які мали менші витрати на збут (до 1 млн. грн. на рік) становили 21% від усієї сукупності. Щодо підприємств зі значними витратами на збут понад 10 млн. грн. на рік, то їх частка у 2017 році збільшилася до 29%, порівняно з 2016 роком 25%. Збільшення кількості підприємств зі значними витратами на збут відбулося за рахунок зменшення підприємств із середніми витратами на збут.

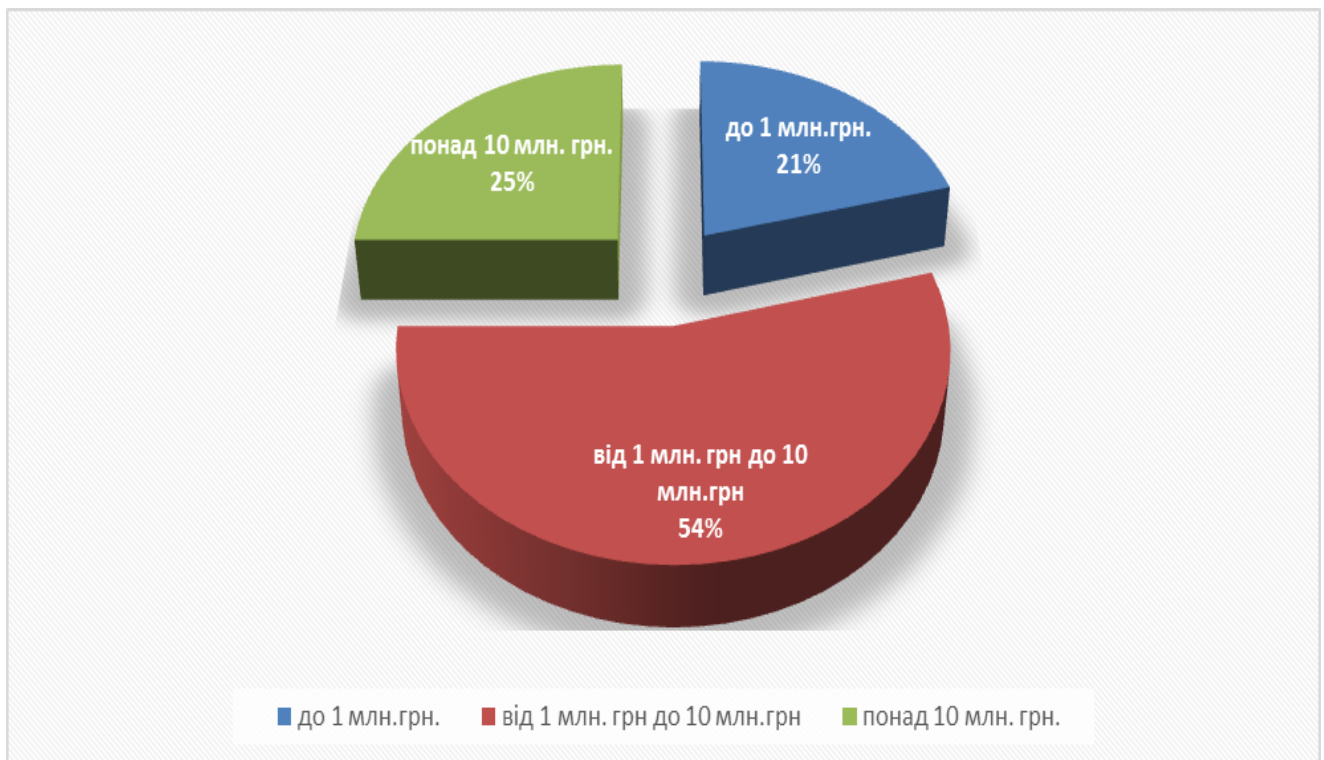


Рис. 2.10. Розподіл підприємств, що здійснюють продаж та обслуговування автомобілів в Україні, за витратами на збут у 2016 році

Джерело: складено автором.

Розподіл підприємств України, що здійснюють реалізацію та обслуговування автомобілів (рис. 2.10) свідчить про те, що у 2016 році 10

підприємств (понад третина з досліджуваної сукупності) мали від'ємне значення рентабельності продажів.

Це свідчить про неативну діяльність підприємств автосервісу, потребу перегляду теорії бізнесу та стратегії управління, у тому числі оптимізацію витрат на маркетинг. Вісім підприємств мають рентабельність від 1 до 10 %. Лише одне підприємство має високе значення рентабельності понад 100 %, що свідчить про ефективне управління компанією, яке забезпечує їй стійке ринкове становище.

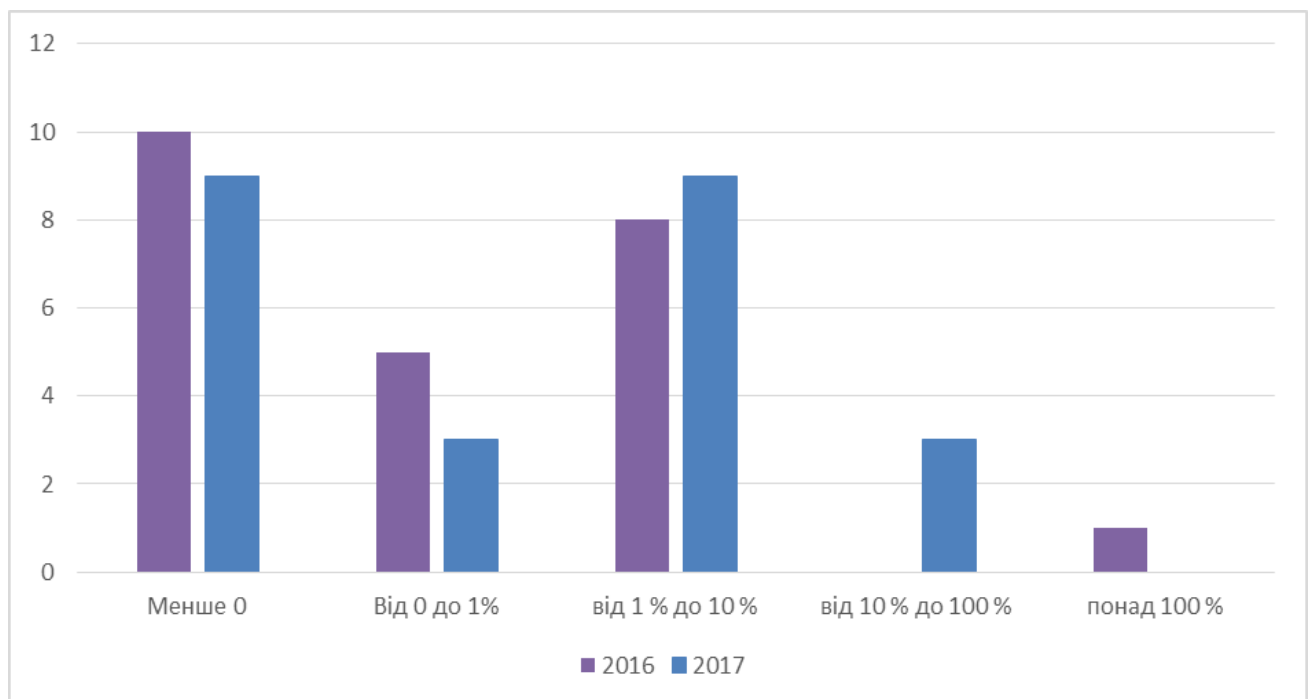


Рис. 2.11. Розподіл підприємств, що здійснюють продаж та обслуговування автомобілів в Україні, за рентабельністю продажів у 2016-2017 роках

Джерело: складено автором.

У 2017 році зменшилася кількість підприємств з від'ємною рентабельністю та з незначним значенням рентабельності до 1%, збільшилася кількість підприємств з рентабельністю від 1% до 10%. У трьох підприємств рентабельність продаж перебуває в межах від 10% до 100%, що є досить

високим показником, який забезпечує підприємствам стаке становище на ринку.

Як показано на рис. 2.11 у половини підприємств України, що розглядаємо, які здійснюють реалізацію та обслуговування автомобілів, протягом 2016 та 2017 років є досить низьким значення валової рентабельності (в межах від 1% до 10%). Таке значення показника характеризує потребу перегляду політики ціноутворення та оптимізації собівартості продукції. Лише два підприємства у 2016 році мають високе значення валової рентабельності продажів, проте вже у 2017 році таких підприємств лише одне. Третина підприємств має значення валової рентабельності реалізації в межах від 10% до 100%, що характеризує їх оптимальну політику ціноутворення.

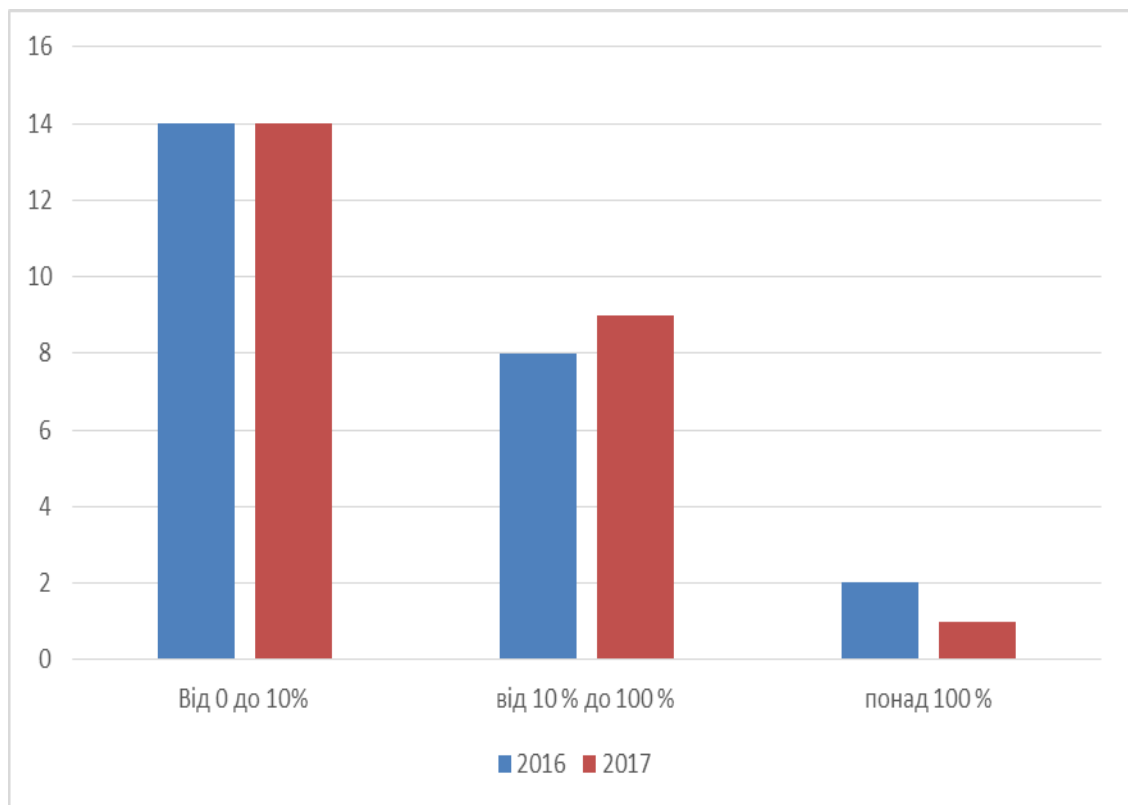


Рис. 2.12. Розподіл підприємств, що здійснюють продаж та обслуговування автомобілів в Україні, за валовою рентабельністю реалізації у 2016-2017 роках

Джерело: складено автором.

Аналіз показника рентабельності продаж здійснено за розподілом підприємств відносно його середнього значення (Додаток Б). Середнє значення рентабельності продаж підприємств, що здійснюють реалізацію та обслуговування автомобілів, становить у 2016 році 216,4%, у 2017 році – 224,4%, що є досить високим. Разом з тим кількість підприємств, що мають значення показника вище від середнього лише 2, а нижче середнього – 13 підприємства. Проте середнє значення рентабельності продаж підприємств зі значенням показника нижче середнього становить 106,5% у 2016 році та збільшується у 2017 році до 108,2%, що є досить високим показником.

Аналіз діяльності підприємств України, що здійснюють реалізацію та обслуговування автомобілів, за останні роки свідчить про потребу підвищення ефективності управління підприємством, насамперед у плані підвищення виручки від реалізації продажів шляхом формування маркетингової політики підприємств.

Подальший аналіз конкурентоспроможності підприємства проведемо за методом порівняльного багатовимірного аналізу (таксономічного аналізу).

У матрицю спостережень входять неоднорідні ознаки, оскільки описують різні властивості об'єктів і різняться одиницями вимірів. Тому потрібно виконати попередні перетворення для стандартизації ознак відповідно до формули:

$$Z_{ik} = \frac{(x_{ik} - \bar{x}_k)}{S_k}, \quad (2.5)$$

причому

$$\bar{x}_k = \frac{1}{m} \sum x_{ik} \quad (2.6)$$

$$S_k = \sqrt{\frac{1}{m} (x_{ik} - \bar{x}_k)^2}, \quad (2.7)$$

де x_k – середнє арифметичне значення ознаки k ;

S_k – стандартне відхилення ознаки k ;

Z_{ik} – стандартизоване значення ознак k для одиниці i .

Поділ ознак на стимулятори і дестимулятори є основою для побудови так званого еталону, що являє собою крапку F_0 з координатами:

Далі розраховуємо значення відстаней між окремими точками – одиницями і точкою, що подає еталон.

1) Відстань до еталонної точки розраховуємо за формулою:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_S (Z_{is} - Z_{0s})^2}, \quad (i = 1, \dots, m) \quad (2.8)$$

2) Середнє арифметичне значення відстаней:

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum (C_{i0}) \quad (2.9)$$

3) Стандартне відхилення відстаней до еластичної точки:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2} \quad (2.10)$$

4) Відстань до еластичної точки з урахуванням відхилень:

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0 \quad (2.11)$$

Далі розраховуємо інтегральний показник оцінювання таксономічного рівня розвитку підприємства:

$$K_i = C_{i0} / C_0 \quad (2.12)$$

Інтегральний показник таксономічного рівня розвитку підприємства - величина позитивна і наближується до одиниці. Чим ближче значення показника до одиниці, тим вищий його таксономічний рівень розвитку.

Далі розраховуємо модифікований показник оцінювання таксономічного рівня розвитку підприємства:

$$D_I = 1 - D_i \quad (2.13)$$

Підприємства відібрані для аналізу із загальної вибірки досліджуваних за такими показникам: доходи, витрати, обсяги продаж та однакових автосервісних послуг:

ПрАТ "Тернопільавто" – АВС-1;

ПрАТ "Дніпро Мотор Інвест" – АВС-2;

ТОВ "Терко Авто Центр" – АВС-3;

ПАТ "СУМИ-ЛАДА" – АВС-4;

ПрАТ "АІСЕ Україна" – АВС -5;

ТОВ "Компанія Лан" – АВС-6.

Показники фінансової діяльності підприємств надали керівники автосервісів за 2019 рік. Дані для розрахунків зведені в матрицю спостережень і подано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Матриця основних показників конкурентоспроможності
підприємств автосервісу України**

Показники	Конкуренти					
	АВС-1	АВС-2	АВС-3	АВС-4	АВС-5	АВС-6
Доходи, тис.грн	4568	115970	10150,6	5780,3	4238,8	8312,3
Прибуток, тис.грн	110	-17	578	429	916,1	3193,4
Витрати, тис.грн	3697	96810	2680	4387,7	3322,7	5118,9
Собівартість, тис.грн	29,09	91,55	33,00	47,26	14,36	59,00
Дохідна ставка	99	216	155	172	58	297
Продуктивність праці	60907	24683	31737	61950	25488	91332
Фондовіддача, грн./грн	0,85	4,46	2,74	3,11	0,95	1,06
Фондоємність, грн/грн	1,17	0,22	0,37	0,32	1,06	0,94
Коефіцієнт якості	1,24	1,20	3,79	1,32	1,28	1,62

**Розрахунок інтегральних показників оцінювання таксономічного
рівня розвитку підприємства:**

$$\bar{x}_1 = \frac{4568 + 11597 + 1015,6 + 5780,3 + 4238,8 + 8312,3}{6} = 5918,7$$

$$\bar{x}_2 = \frac{110 - 17 + 578 + 429 + 916,1 + 3193,4}{6} = 868,2$$

$$\bar{x}_3 = \frac{3697 + 9681 + 268 + 4387,7 + 3322,7 + 5118,9}{6} = 4412,5$$

$$\bar{x}_4 = \frac{29,09 + 91,55 + 33,00 + 47,26 + 14,36 + 59,00}{6} = 45,7$$

$$\bar{x}_5 = \frac{99 + 216 + 155 + 172 + 58 + 297}{6} = 166,3$$

$$\bar{x}_6 = \frac{60907 + 24683 + 31737 + 61950 + 25488 + 91332}{6} = 49349,5$$

$$\bar{x}_7 = \frac{0,85 + 4,46 + 2,74 + 3,11 + 0,95 + 1,06}{6} = 2,2$$

$$\bar{x}_8 = \frac{1,17 + 0,22 + 0,37 + 0,32 + 1,06 + 0,94}{6} = 0,7$$

$$\bar{x}_9 = \frac{894,2 + 747,5 + 643,9 + 927,36 + 772,8 + 1200,64}{6} = 864,4$$

$$\bar{x}_{10} = \frac{1,24 + 1,20 + 3,79 + 1,32 + 1,28 + 1,62}{6} = 1,7$$

$$S_1 = \sqrt{\frac{(4568 - 5918,7)^2 + (11597 - 5918,7)^2 + (1015,6 - 5918,7)^2 + (5780,3 - 5918,7)^2 + (4238,8 - 5918,7)^2 + (8312,3 - 5918,7)^2}{6}} = 3333,63$$

$$S_2 = 1083,61$$

$$S_3 = 2802,82$$

$$S_4 = 24,84$$

$$S_5 = 77,40$$

$$S_6 = 24299,82$$

$$S_7 = 1,35$$

$$S_8 = 0,39$$

$$S_9 = 177,29$$

$$S_{10} = 0,93$$

Зведемо виконані розрахунки до таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

**Зведені дані розрахунків за основними показниками діяльності
досліджуваних підприємства автосервісу**

Показники	Значення	
	X	S
1	2	3
Доходи, тис.грн	5918,7	333,63
Прибуток, тис.грн	868,2	1083,61
Витрати, тис.грн	4412,5	2802,82
Собівартість, тис.грн	45,7	24,84
Дохідна ставка, грн	166,3	77,40
Продуктивність праці, грн	49349,5	24299,82
Фондовіддача, грн./грн	2,2	1,35
Фондоємність, грн/грн	0,7	0,39
Коефіцієнт якості	1,7	0,93

$$Z_1 = \frac{(4568 - 5918,7)}{3333,63} = -0,41$$

Розрахунки Z_{ik} зведемо у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Матриця нормованих показників зведених показників
конкурентоспроможності**

Показники	ABC-1	Конкуренти				
		ABC-2	ABC-3	ABC-4	ABC-5	ABC-6
Доходи, тис.грн	-0,41	1,70	-1,47	-0,04	-0,50	0,72
Прибуток, тис.грн	-0,71	-,82	-0,27	0,40	0,85	2,95
Витрати, тис.грн	-0,26	1,88	-1,48	-0,01	-0,39	0,25
Собівартість, тис.грн	-0,67	1,85	-0,51	0,06	-1,26	0,54
Дохідна ставка, грн	-0,87	0,65	-0,14	0,07	-1,40	1,69
Продуктивність праці, грн	0,48	-1,02	-0,72	0,52	-0,98	1,73
Фондовіддача, грн./грн	-1,00	1,68	0,40	0,68	-0,93	-0,84
Фондоємність, грн/грн	1,28	-1,019	-0,82	-0,93	-0,98	0,68
ЗПср,грн	0,17	-0,66	-1,24	0,36	-0,52	1,90
Коефіцієнт якості	-0,54	-0,58	2,21	-0,46	-0,50	-0,13

Розрахунок відстані до еталонної точки

$$C_1 = \sqrt{\frac{(-0,41-1,70)^2 + (-0,70-2,95)^2 + (-0,26+1,48)^2 + (-0,67+1,26)^2 + (-0,87-1,69)^2 + (0,48-1,73)^2 + (-1,00-1,68)^2 + (1,28+0,93)^2 + (0,17-1,90)^2 + (-0,54-2,21)^2}{6}} = 7,09$$

$$C_2 = 7,62 \quad C_3 = 6,47 \quad C_4 = 5,29 \quad C_5 = 7,14 \quad C_6 = 4,65$$

$$2) \bar{C}_0 = \frac{7,09 + 7,62 + 6,47 + 5,29 + 7,14 + 4,65}{6} = 6,38$$

3)

$$S_0 = \sqrt{\frac{(7,09-6,38)^2 + (7,62-6,38)^2 + (6,47-6,38)^2 + (5,29-6,38)^2 + (7,14-6,38)^2 + (4,65-6,38)^2}{6}}$$

$$= 0,828$$

$$4) C_0 = 6,38 + 2 \cdot 0,828 = 8,03$$

$$K_1 = 7,09 / 8,03 = 0,88$$

$$D_1 = 1 - 0,88 = 0,12$$

$$K_2 = 7,62 / 8,03 = 0,95$$

$$D_2 = 1 - 0,95 = 0,05$$

$$K_3 = 6,47 / 8,03 = 0,81$$

$$D_3 = 1 - 0,81 = 0,19$$

$$K_4 = 5,29 / 8,03 = 0,66$$

$$D_4 = 1 - 0,66 = 0,34$$

$$K_5 = 7,14 / 8,03 = 0,89$$

$$D_5 = 1 - 0,89 = 0,11$$

$$K_6 = 4,65 / 8,03 = 0,58$$

$$D_6 = 1 - 0,58 = 0,42$$

За результатами розрахунків показників конкурентоспроможності сформовано рейтингову оцінку рівня конкурентного потенціалу підприємств автосервісу за 2016–2018 рр. (рис. 2.13).

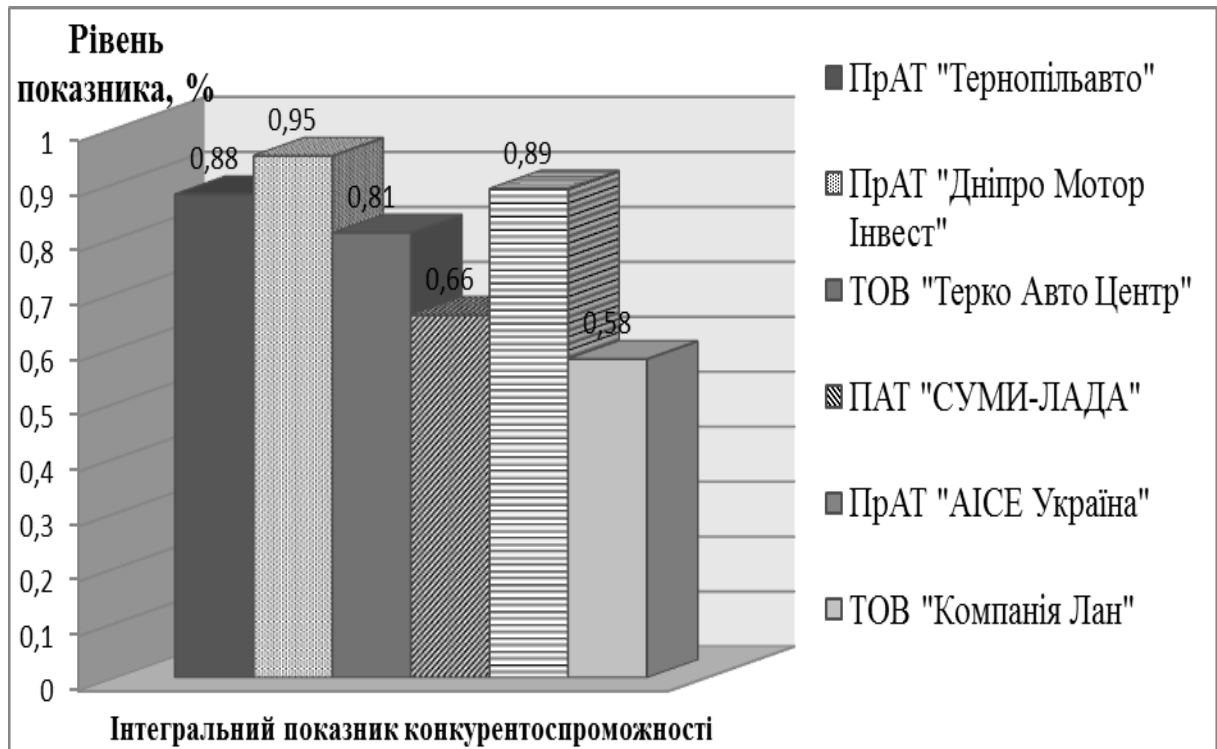


Рис. 2.13. Оцінка рівня конкурентного потенціалу підприємств автосервісу

Беручи до уваги розрахунки, приходимо до висновку, що найвищій рівень конкурентоспроможності підприємства з шести, які були проаналізовані, має автосервісне підприємство ПрАТ "Дніпро Мотор Інвест", так як його інтегральний показник є найбільшим і становить 0,95. Найнижчі показники виявились у ТОВ "Компанія Лан".

Тобто аналіз довів, що для підвищення конкурентоспроможності підприємства автосервісу потрібно виробити методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши діяльність підприємств автосервісу України, можна зробити висновок про основні сучасні тенденції їхнього розвитку:

1. Автосервісний ринок України зараз знаходиться в стадії розвитку. Тому є велика різниця між ринком Європи та іншими країнами світу. Тобто, на

стабільному ринку інших країн світу парк проданих автомобілем іде на заміну старого парку, а на ринку, що розвивається снують об'єктивні передумови для відставання автосервісу від потреб автомобільного парку.

В Україні сьогодні діє близько 12000 станцій технічного обслуговування. Більшість з них є незалежними, однак вже існує чимало СТО, які входять до складу автосервісних мереж. Сьогодні таких мереж вже 6 і їх учасниками є понад 600 СТО.

В багатьох регіонах України простежується динаміка зниження кількості підприємств по зрівнянню з 2018р Такі області як: Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Полтавська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська має тенденцію по рівнянню з 2017 рокам зменшення підприємств автосервісу на 2%. Стабільні показники є тільки в Кіровоградській області.

2. Конкурентоспроможність автосервісу визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність автосервісних послуг, що надаються та ефективність використання ресурсів.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища автосервісних підприємств, з метою виявлення та оцінки сильних і слабких сторін в діяльності, передбачає оцінку стану матеріально-технічної бази, рівня організації технологічних процесів, рівня автоматизації та застосування сучасних інформаційних технологій на підприємстві.

Таким чином, на сьогодні автосервісні підприємства підпадають під негативний вплив факторів макромаркетингового середовища, що змушує їх формувати на даному етапі розвитку консервативну стратегію з елементами стратегії захисту.

3. Отже, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища автосервісної галузі України дає підставу стверджувати, що вони потребують розробки маркетингових аспектів підвищення конкурентоспроможності послуг. Також необхідно поліпшити ефективність управління персоналом

автосервісів, що є резервом покращення не лише фінансових результатів роботи підприємств, але і якості надання послуг.

Аналіз показує, що протягом 2014-2018 років переважають підприємства з чистим доходом менше 1 млн. грн. (близько 50%). При цьому їх кількість зростала до 2016 року, та зменшилася у 2017-2018 роках. Відповідно зменшилася кількість підприємств з чистим доходом від реалізації від 1 до 1000 млн. грн. та з чистим доходом понад 1000 млн. грн., яких найменша кількість в сукупності підприємств, що розглядаються. Зміна у розподілі у бік збільшення виручки від реалізації після 2015 року може бути викликана як збільшенням продажів, так і падінням курсу національної валюти.

Як видно з розподілів підприємств України, що здійснюють реалізацію та обслуговування автомобілів за витратами на збут, протягом 2016 та 2017 років переважали підприємства з витратами на збут від 1 млн. грн до 10 млн. грн. на рік, 54% та 50% відповідно. Підприємства, які мали менші витрати на збут (до 1 млн. грн. на рік) склали 21% від усієї сукупності. Щодо підприємств зі значними витратами на збут понад 10 млн. грн. на рік то їх частка у 2017 році збільшилася до 29%, у порівнянні з 2016 роком 25%. Збільшення кількості підприємств зі значними витратами на збут відбулося за рахунок зменшення підприємств з середніми витратами на збут.

4. Аналіз конкурентоспроможності діяльності підприємств України, що здійснюють реалізацію та обслуговування автомобілів, за останні роки показав необхідність підвищення ефективності управління підприємством, в першу чергу в напрямку підвищення виручки від реалізації продажів шляхом удосконалення маркетингової політики підприємств

5. Найбільш актуальними та раціональними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємств автосервісу України виокремлено: збільшення обсягів з виробництва продукції вищого технологічного переділу; збільшення підтримки малих та середніх підприємств з боку держави; здійснення широкомасштабних інвестицій у високоефективні

виробництва; заохочення та підтримка дрібних виробників, діяльність яких направлена на виробництво товарів із доданою вартістю, що дозволить створювати нові робочі місця; вирішення логістичних проблем, шляхом більшого використання потенціалу України; поліпшення політики фінансування у розрізі планомірності розподілу коштів; чітке фокусування на цільових групах, стабільність результатів підтримки.

Головним змістом формування стратегії розвитку автосервісних підприємств є визначення перспективних напрямів господарської діяльності на основі постійного моніторингу підприємницького середовища, органічного оволодіння стратегічним мисленням та методами управління, розрахованими на кінцевий ефективний результат.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ

3.1. Методичні підходи до управління конкурентоспроможності підприємств автосервісу

Дослідження конкурентоспроможності підприємства автосервісу, про що йшла мова в другому розділі, дає за необхідне формування методичного інструменту аналізу рівня конкурентоспроможності. Методика формування інструментів конкурентоспроможності підприємства автосервісу подана на рис 3.1.



Рис. 3.1. Концепція формування інструментів конкурентоспроможності підприємства автосервісу

Порядок проходження етапів визначення і реалізації конкурентної переваги автосервісного підприємства задається розробленим алгоритмом, який подано на рис 3.2:

Необхідність сегментації ринку автосервісних послуг впливає з того, що автосервісні послуги залежать від клієнтів: клієнти відрізняються один від одного за різними параметрами (ознаки), які можуть бути основою для виділення клієнтів у групи за схожими ознаками. Ці групи і становлять сегмент ринку.

Отже, сегментація ринку – це поділ ринку на сегменти, які відрізняються за своїми параметрами, що проводиться з метою більш повного задоволення потреб клієнтів і забезпечення на цій основі стійкості і прибутковості роботи підприємства.

Як і всі аналітичні прийоми маркетингу, підходи до сегментації ринку є таємницею фірми, оскільки чим точніше визначені сегменти ринку, тим більше можливостей має підприємство для уникнення гострої конкуренції. Проте існує певний порядок проведення процесу сегментації ринку, що визначає ця методика.

Сегментація розпочинається з вибору параметрів, за якими будуть групуватися учасники ринку. Оскільки сегментація є творчим процесом, що не має шаблонів, кожна підприємство автосервісу проводить її на підставі різних параметрів, поки не буде обрано оптимальний варіант.

Основними параметрами, що використовуються для сегментації ринку автосервісних послуг, є такі:

Географічний. Зовнішній, внутрішній ринок, регіональні ринки; клімат, рельєф, урбанізація. Цей параметр може використовуватися підприємствами, які обслуговують сільські і міські райони, а також працюють на місцевості з різко відмінним рельєфом. Отримані сегменти можуть відрізнятися прибутковістю, вимогами до автосервісних послуг, їх якості, вартості. Фірма

може стикатися з різним рівнем конкуренції, різними за спрямованістю автосервісними послугами.

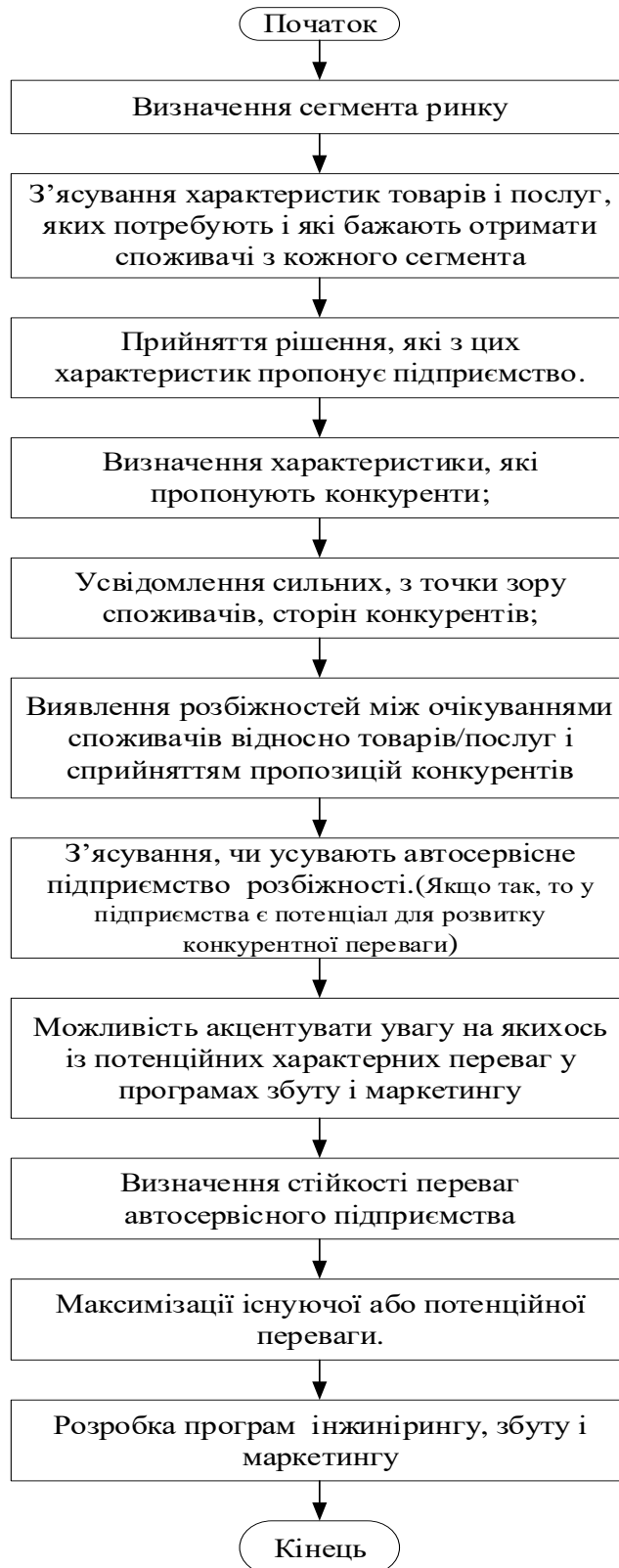


Рис. 3.2. Алгоритм проходження етапів визначення і реалізації конкурентної переваги

Методику сегментації ринку автосервісних послуг можна подати так рис. 3.3.

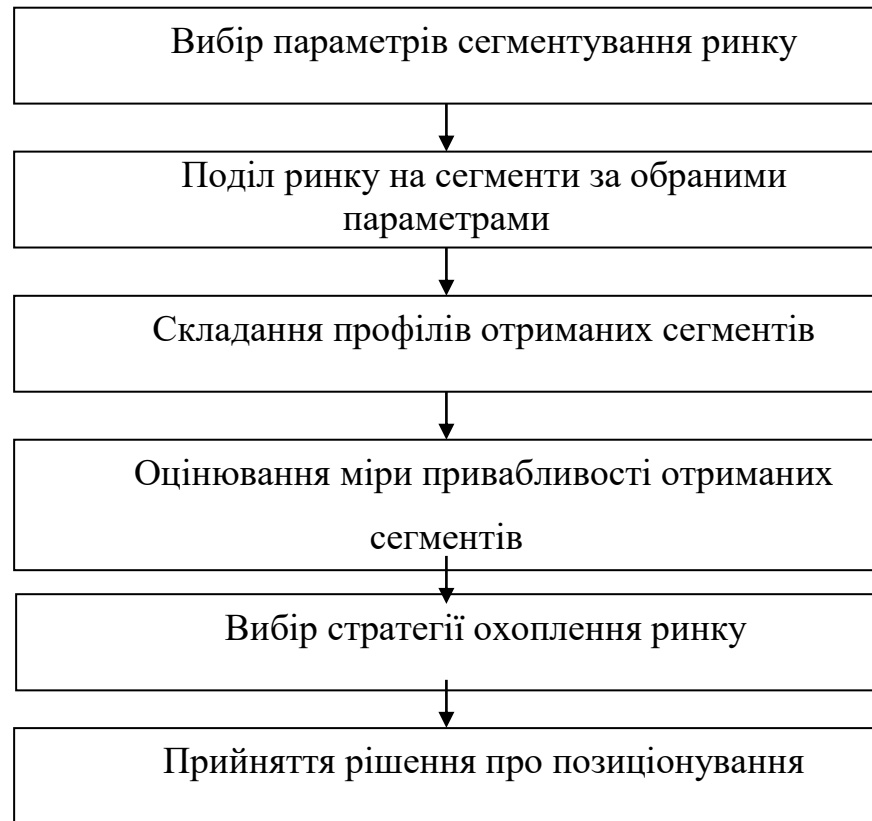


Рис. 3.3. Методика сегментування автосервісних послуг

Демографічний. Цей параметр можуть використовувати підприємства автосервісу. Ринок розбивається на сегменти за кількістю населення, густотою, віком, статтю та іншими. У кожному сегменті буде різною мобільність населення, попит на послуги, їх перелік, платоспроможність.

Соціальний, культурний, психографічний. Ці параметри частіше від інших використовують підприємства автосервісу, оскільки соціальне положення, спосіб життя, рівень освіти, особисті якості, мотиви поведінки набагато точніше характеризують реакцію клієнтів на види автосервісних послуг і вимоги до них, ніж демографічні характеристики.

Економічний. Цей параметр використовують усі підприємства автосервісу, оскільки як організації-клієнти, так і клієнти – приватні особи, різняться за рівнем доходів, платоспроможністю, відповідно, різні і їх вимоги до автосервісних послуг. Тому автосервісній фірмі важливо знати, до якої форми власності належить організація-клієнт, її обсяги і фінансова основа.

Галузевий. Сегментація за таким параметром дозволяє врахувати специфіку різних галузей і їх вимоги до автосервісних послуг.

Вагмість замовника (великі, середні, дрібні). Такий параметр дозволяє аналізувати, які обсяги замовлень надходять від різних клієнтів, диференціювати для них цінову політику, використовувати різні методи маркетингової комунікації.

Вигоди клієнтів. Сегментація за таким параметром дозволяє виявити групи клієнтів з різною мотивацією у виборі підприємства і послуг.

Статус клієнтів. Постійні клієнти, потенційні клієнти, колишні клієнти, нові клієнти. Сегментація ринку за статусом клієнтів пов'язана з тим, що, наприклад, потенційні і постійні клієнти вимагають різних маркетингових підходів. Для залучення потенційних клієнтів потрібно докласти більше засобів і зусиль. Такі можливості мають великі підприємства, тому вони намагаються завоювати потенційних клієнтів. Дрібні підприємства прагнуть завоювати постійних клієнтів [45].

На підставі вибраних параметрів проводиться виділення сегментів ринку. Для цього найбільш часто використовують метод угруповань і методи багатовимірного статистичного аналізу.

Суть *методу угруповань* полягає в послідовному поділі сукупності об'єктів на групи за найбільш значущими ознаками. Будь - яка ознака виділяється як системоутворювальний параметр, потім формуються підгрупи, для яких значущість цього параметра значно вища, ніж у всій сукупності потенційних клієнтів.

Методи багатовимірного статистичного аналізу базуються на класифікації за комплексом аналізованих параметрів одночасно.

Проведемо сегментацію за параметрами по м.Тернополю, використовуючи дані Державної служби статистики [66].

Таблиця 3.1

Сегментація ринку автосервісних послуг за 2018-2019 р

Ознаки сегментації	Чинники сегментації	Обсяг перевезень, тис. т	Частка ринку, %
1. Географічна ознака	м. Тернопіль	776,3	14,9
	Тернопільська область	759,2	14,6
	Інші області України	3680,5	70,5
	Всього:	5216,0	100,0
2. Соціально-економічні ознаки	2.1 Розмір підприємств		
	- малі	583,1	11,2
	- середні	602,8	11,6
	- великі	4030,1	77,2
	Всього:	5216,0	100,0
	2.2. Форма власності		
	-Товариства з обмеженою відповідальністю	1300,7	24,9
	-Акціонерні	2400,4	46,0
	-Приватні	1298,3	24,9
	Всього:	216,6	4,2
Всього:	5216,0	100,0	
3. Галузева	3.1 Важка промисловість	348,2	6,7
	3.2 Харчова промисловість	753,2	14,4
	3.3 Легка промисловість	705,6	13,5
	3.4 Будівельна	1253,9	24,0
	3.5 Переробна	1889,3	36,2
	3.6 Сільськогосподарська	265,8	5,2
	Всього:	5216,0	100,0
4. Статус клієнта	4.1. Постійні	1515,7	29,1
	4.2. Змішані	65,8	1,3
	4.3. Разові	3634,5	69,6
	Всього:	5216,0	100,0

Джерело: побудовано автором за матеріалами [66].

Критеріями успішної сегментації ринку є:

- 1) Чіткість контурів сегмента, які характеризується певними ознаками клієнтів;
- 2) Доступність для збору потрібної інформації;
- 3) Низька конкурентність сегмента;
- 4) Достатня потенційна прибутковість сегмента;
- 5) Можливість використання у виділених сегментах методів просування послуг.

Після сегментації ринку автосервісних послуг проходять такі етапи аналізу сегментів і формування стратегії обсягу ринку:

I. Зіставлення профілів отриманих сегментів

Після сегментації ринку складаються профілі отриманих сегментів, тобто збирається вся можлива інформація про сегменти, яка дозволить вибрати найвигідніші з них. Це можуть бути відомості про обсяги, темпи зростання послуг, тарифи, прибутковість, інтенсивність конкуренції, специфіку умов перевезень, вимоги до каналу маркетингу та інші.

II. Вибір цільового сегмента ринку

За зібраними відомостями вибирають найпривабливіші сегменти, для успішної роботи в яких підприємства автосервісу мають всі передумови. Найвигідніший сегмент повинен пропонувати великий обсяг послуг, мати високі темпи зростання, високу норму прибутку, слабку конкуренцію, нескладні вимоги до каналів маркетингу.

Тобто. від того, наскільки правильно вибраний сегмент ринку, багато в чому залежить успіх підприємства в конкурентній боротьбі. Тому на підставі наявної інформації про сегменти ринку і потенційні можливості підприємства, ступінь однорідності ринку і маркетингові стратегії конкурентів ухвалюють рішення про те, скільки сегментів слід охопити.

III. Вибір стратегії охоплення ринку

Автосервісне підприємство може скористатися трьома стратегіями охоплення ринку.

1) *Недиференційований маркетинг*. Підприємство нехтує відмінностями в сегментах, а концентрується на загальних потребах клієнтів, розробляє відповідну програму маркетингу, розраховану на масового клієнта. Недиференційований маркетинг є економічним за рахунок низького рівня витрат на рекламу, відсутності необхідності маркетингових досліджень. Проте з таким підходом в одних сегментах виникає інтенсивна конкуренція, в інших є незадоволений попит на послуги.

2) *Диференційований маркетинг*. Автосервісне підприємство виступає на декількох сегментах ринку одночасно. Для кожного з них розробляє програму маркетингу, яка дозволить більш глибоко проникнути в кожний з сегментів і зміцнити свої позиції.

3) *Концентрований маркетинг*. Автосервісне підприємство концентрує свої зусилля на певному сегменті ринку. Такий підхід забезпечить фірмі стійку позицію в обслуговуваному сегменті і економію виробничих витрат. Проте концентрований маркетинг пов'язаний з підвищеним рівнем ризиків (невиправдані надії, нові упровадження конкурентів) [38].

Найбільш часто в процесі сегментації використовується *метод кластерного аналізу*. Схеми класифікації базуються на таких припущеннях. В один клас (тип) об'єднуються клієнти, подібні між собою за певними ознаками. Ступінь схожості у клієнтів, що належать до одного класу, повинен бути вищим, ніж ступінь схожості у клієнтів, що належать до різних класів.

Кластеризація проведена за схожістю – «квадрат евклідової відстані». Евклідова відстань розраховується за вихідними, а не стандартизованими даними.

Її використання є виправданим у випадках:

- 1) спостереження беруться з генеральної сукупності, яка має багатомірне нормальне розподілення;

- 2) компоненти вектора спостережень однорідні за фізичним значенням та однаково важливі для кластеризації;
- 3) ознаковий простір збігається з геометричним простором.

Розраховується евклідова відстань за формулою:

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^m (x_{ik} - x_{jk})^2} \quad (3.1)$$

де d_{ij} – відстань між i -м і j -м об'єктами;

x_{ik}, x_{jk} – значення k -ї змінної відповідно у i -го та j -го об'єктів.

Квадрат евклідової відстані розраховується за формулою:

$$d_{ij}^2 = \sum_{k=1}^m (x_{ik} - x_{jk})^2 \quad (3.2)$$

Використовується для надання більшої ваги більш віддаленим один від одного об'єктам [34].

В додатку В подана діаграма кластеризації споживачів за характеристиками міри схожості – «квадрат евклідової відстані».

Найбільша схожість у клієнтів, які ввійшли до першого, другого та третього кластерів.

Визначимо, які показники ввійшли до кожного з кластерів:

1 кластер: частка ринку, коефіцієнт зносу рухомого складу, коефіцієнт платоспроможності клієнтів, відхилення від дохідної ставки, клієнти – К1.

2 кластер: дохідна ставка, автомобіле-години роботи, еластичність попиту, коефіцієнт якості, частка ринку, коефіцієнт зносу рухомого складу – К2.

3 кластер: пропозиція – К3.

4 кластер: загальний пробіг, дохідна ставка – К4.

5 кластер: доходи – К5.

Зважаючи на подані кластерні класифікації споживачів, необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства автосервісу є вплив їх на споживачів автосервісних послуг, тобто потрібне постійне планування підтримки (стимулювання) збуту, роботи з громадськістю (паблік рілейшнз) і персонального продажу. Усі ці інструменти маркетингу треба координувати в рамках загальної стратегії маркетингу, яка має підпорядковуватися цілям і завданням підприємства автосервісів.

Залежно від прогностичних темпів зростання ніші надання автосервісних послуг клієнтам і темпів зростання автосервісне підприємство буде використовувати стратегію підтримання позиції, доки ніша не втратила своєї ринкової актуальності.

Для реалізації конкурентних переваг автосервісного підприємства потрібно використовувати відповідні інструменти формування конкурентоспроможної стратегії (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Інструменти формування конкурентоспроможної стратегії автосервісного підприємства

- Завоювання лідерства за показником послуг;
- Завоювання лідерства за показником частки ринку;
- Забезпечення виживання автосервісу (у різних ринкових умовах);
аксимізація загального поточного прибутку.

Для ефективної розробки конкурентної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно мати значний обсяг інформації, зокрема:

- характеристику ринку продавців певного продукту або послуг;
- характеристику ринку покупців;
- характеристику обсягу продажу певного продукту;
- характеристику прибутку;
- характеристику послуги та її ціну.

Ця інформація уможливорює аналіз становища підприємства автосервісів на ринках збуту та етапу життєвого циклу продукції чи послуги підприємства.

Кількісне нагромадження ресурсів не призводить до автоматичного зростання потенціалу, проте більш вдале їх комбінування розширює можливості підприємства та стає джерелом його конкурентних переваг в галузі діяльності. Дослідуючи взаємозв'язок між конкурентними перевагами підприємства та його стратегічним потенціалом, виникає наукове інтерпретування поняття «компетенція стратегічного управління підприємством» у логічному взаємозв'язку із компетенціями підприємства, практичне впровадження якої закладається в основу стратегій управління знаннями, що базуються на індивідуальній компетенції персоналу, його внутрішній структурі та впливі факторів зовнішнього середовища [26].

Враховуючи такий підхід та інші наукові погляди, можна змоделювати процес функціонування стратегічного управління підприємством (рис. 3.5).

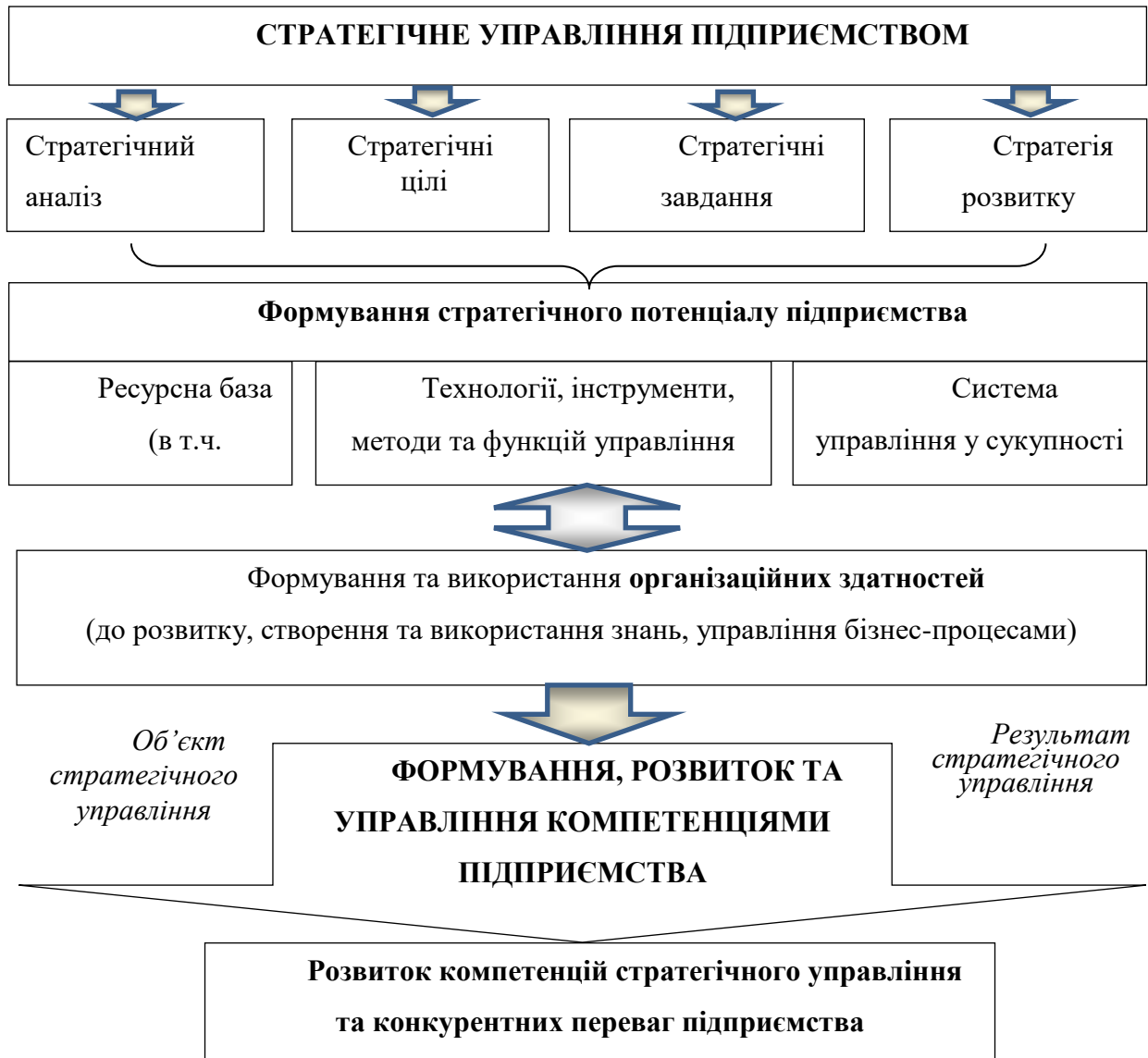


Рис. 3.5. Моделювання процесу стратегічного управління підприємства з використанням ресурсно-компетентісної концепції

Джерело: [102, с.60]

Стратегічні цілі управління зводяться до виживання та розвитку підприємства в галузі функціонування, підвищенні рівня його конкурентоспроможності, створення нових і більш значимих конкурентних переваг завдяки впровадження інновацій, підвищення ефективності підприємства та компетентності персоналу в цілому. Довгострокове економічне зростання підприємства у сучасних умовах господарювання потребує нового образу мислення щодо стратегічного управління, сенс якого

зводиться до того, що сучасні фахівці повинні створювати та розвивати конкурентні переваги бізнесу на основі портфеля унікальних організаційних компетенцій, що є основною управління стратегічними ресурсами підприємства.

Змістом стратегічних ресурсів в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємств є сукупність активів, здібностей процесів, інформації, знань організації, які є цінними, унікальними та незамінними, що важко копіюються та рідко зустрічаються на ринку. Саме ці ресурси *покладені в основу* забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку, а також вони мають потенціал генерування прибутку у майбутньому за умови формування ефективної системи стратегічного управління. Зазвичай стратегічні ресурси неосяжні і результатом їх ефективного управління може бути: конкурентоспроможність продукту, задоволення обслуговування клієнтів, прибутковість, марка, репутація, престиж, задоволення працівника, оперативна ефективність тощо. Їх конкурентоспроможність у порівнянні з такими ж категоріями ресурсів інших організаційних систем в ринковому середовищі суттєво впливатиме на процес їх формування, а не лише якість ресурсів [102, с.60].

Загальна *стратегія формування конкурентоспроможності* автосервісних послуг визначає стратегією маркетингу, в тому числі рекламування.

Кожний напрям має певні особливості в ціноутворенні, комунікаціях і зв'язках із громадськістю. Особливо великий вплив на розробку плану маркетингу має такий чинник, як етап життєвого циклу окремих груп послуг автосервісного підприємства.

Формування *стратегії підвищення конкурентоспроможності* послуг передбачає вирішення певних завдань та реалізації багатьох заходів. Розглянемо детально кожен з них, зважаючи на поставлені орієнтири стратегічного плану розвитку (рис. 3.6).

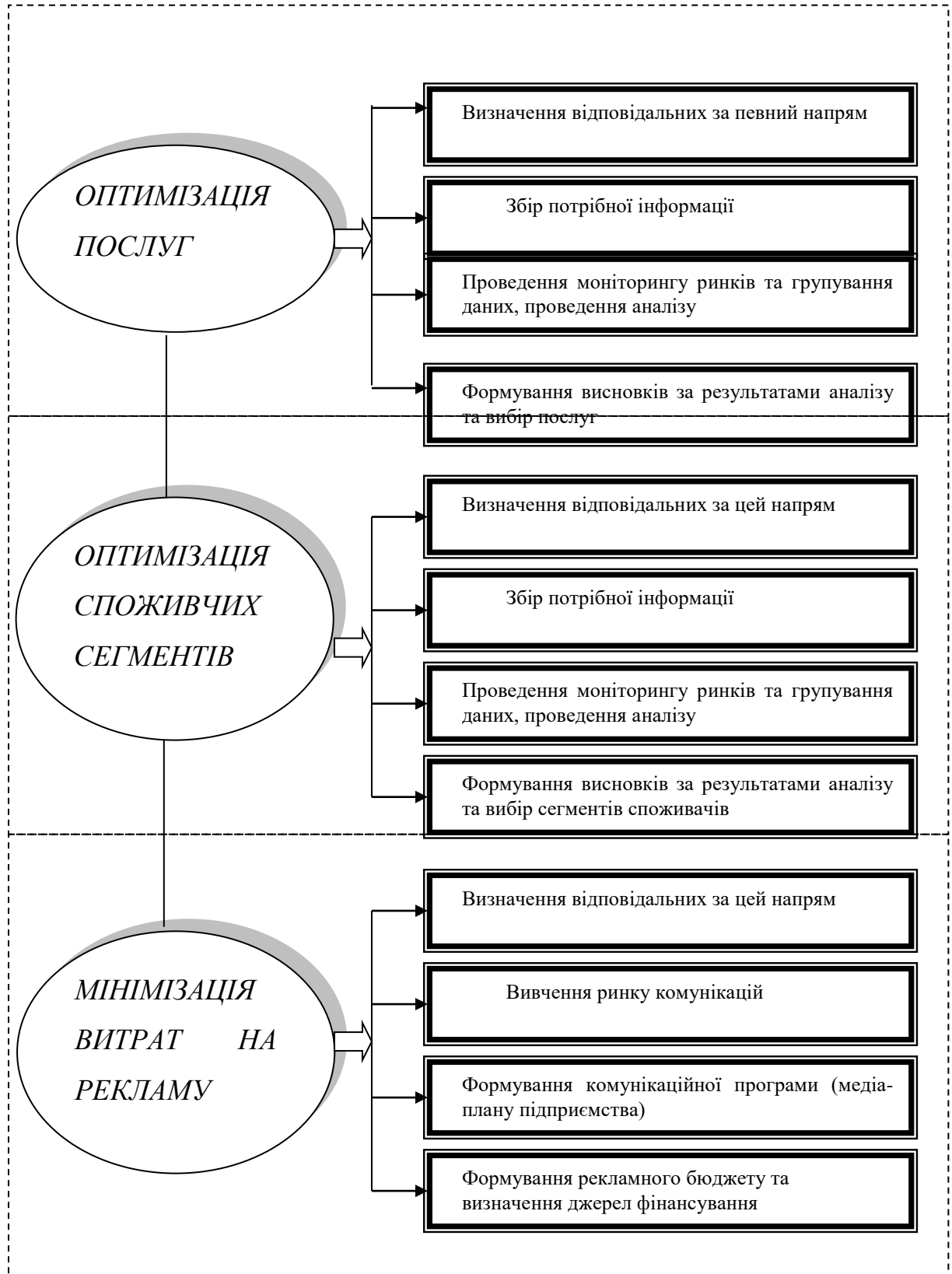


Рис. 3.6. Заходи щодо формування стратегії підвищення конкурентоспроможності автосервісних послуг

Загальну *стратегію маркетингу* можна здійснювати в таких напрямках:

- 1) Завоювання лідерства за показником послуг;
- 2) Завоювання лідерства за показником частки ринку;
- 3) Максимізація загального поточного прибутку підприємства;
- 4) Забезпечення виживання автосервісів (за певних ринкових умов).

Для удосконалення інформаційного забезпечення формування маркетингових комунікацій автосервісне підприємство має урізноманітнити джерела надходження інформації про стан ринку, а також засоби комунікацій з потенційними покупцями.

Мінімізація витрат на рекламу охоплює, як головні напрями, формування комунікаційної програми, формування рекламного бюджету та визначення джерел його фінансування.

Отже, вивчення і прогнозування попиту повинне здійснюватися в тісному співробітництві підприємств торгівлі, промисловості, регіональних органів керування. При цьому необхідно чітко розмежування їхніх задач з метою усунення дублювання робіт, облік впливу законів ринку, закономірностей розвитку ринкових відносин і соціальної структури суспільства, використання в практиці роботи управлінського апарату науково-обґрунтованих методів вивчення і прогнозування попиту, розробка стратегії керування попитом.

Основним інструментом підвищення конкурентноздатності будь-якого підприємства чи товару є проведення на всіх рівнях керування якісного стратегічного маркетингу. Ефективність діяльності підприємства в значній мірі залежить від уміння вдало визначити мету і вибрати оптимальну модель їх досягнення шляхом координації і розподілу наявних у наявності ресурсів, тобто сформулювати стратегію на основі маркетингових, логістичних і виробничих задач.

Отже, для розробки маркетингової стратегії необхідна інформація по наступним напрямкам:

- загальна економічна ситуація, що впливає на діяльність компанії і її географічні ринки (зайнятість, темпи росту промисловості, демографічні тенденції, доход);
- потреби покупців, у порядку їхньої важливості, по кожному товарі і сегменту ринку;
- ступінь задоволення підприємством запитів споживачів, зокрема в порівнянні з задоволенням цих вимог конкурентами;
- тенденції зміни потреби і можливих вигод для підприємства від цих змін;
- визначення сегментів споживачів для кожного виду діяльності підприємства;
- виділення найбільш привабливих сегментів і визначення стійкості підприємства на цих сегментах;
- визначення товарів і послуг, що мають загальні витрати, споживачів і конкурентів, і які доцільно об'єднати з метою прийняття стратегічних рішень [94]..

Пропонуємо такі шляхи вдосконалення політики просування автосервісних послуг (рис. 3.7):

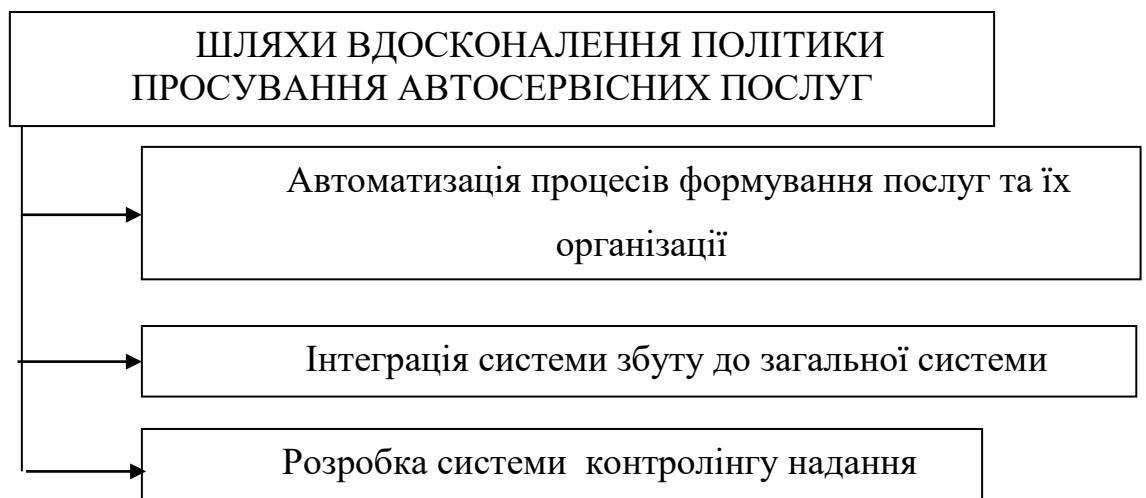


Рис. 3.7. Основні напрями вдосконалення політики просування автосервісних послуг

- Автоматизація процесів формування послуг та їх організації;
- Інтеграція системи збуту до загальної системи маркетингового управління;
- Розробка системи контролінгу надання послуг.

Зазначені напрями спрямовані на вирішення конкретних проблем (табл. 3.2) управління товарною та збутовою політикою, а також можуть мати певний визначений економічний ефект за умови їх успішної реалізації.

Таблиця 3.2

Основні можливості вирішення проблем оптимізації політики управління якістю автосервісних послуг

<i>Напрямок</i>	<i>Проблема, що вирішується</i>	<i>Опис можливостей вирішення проблеми</i>
Автоматизація процесів формування послуг та їх збуту	Оперативність і гнучкість управління	Створення відділу контролінгу в сучасній управлінській інформаційній системі
Інтеграція системи збуту до загальної системи маркетингового управління	Адекватність системи маркетингових планів, зростання їх точності, можливість використання плану як реального інструменту управління маркетингом	Вдосконалення логістичної системи управління збутом, який дасть змогу не лише поліпшити управління замовленнями, але також і дасть можливість автоматично коригувати плани, залишків на складах у щоденному он-лайн режимі
Розробка системи контролінгу збуту	Перехід до бюджетного управління	Запровадження інструментарію контролінгу на підприємстві

Реалізація програми зростання ефективності просування автосервісних послуг можлива за рахунок підвищення ефективності організації основних процесів планування і замовлення послуг і дозволить розширити можливості у

наданні послуг своїм клієнтам та підвищити ефективність організації логістичного процесу, а саме:

- значно підвищиться мобільність на реагування запитів клієнтів;
- підвищиться ефективність управління системами замовлень, поставок;
- буде враховано автоматизацію управлінського обліку та автосервісних процесів на підприємстві.

Запровадження нового концепту *оптимізації управління збутом* полягає в удосконаленні управління матеріальними потоками та інформаційним забезпеченням самого процесу прийняття замовлень.

Відповідно до цього вся інформація стосовно прогнозованого попиту на послуги та переміщення матеріальних потоків, надання послуг, а також закупівля запасів, будуть відображатися в центральному офісі за допомогою технології VOLPWAN.

Цілями цієї програми є:

1) зростання маневреності процесу планування доходів у фізичному та вартісному обсягах за різними напрямками ієрархічної структури: за видами послуг, контрагентами, періодами тощо.

2) досягнення інформаційної ефективності планів надання послуг, на основі чого буде здійснено оптимізацію структури та періодичності руху матеріальних потоків;

3) збільшення прибутку від використання наявних ресурсів, і від задоволення наявного або потенційного попиту на послуги, які надає автосервісне підприємство;

4) зростання конкурентної позиції підприємства.

Досягнення конкурентних переваг автосервісів України передбачає визначення основних етапів розробки ряду заходів маркетингового розвитку, зокрема за допомогою використання маркетингових комунікацій для просування автосервісних послуг.

Алгоритм планування заходів *маркетингових комунікацій* подано на рис.

3.8.

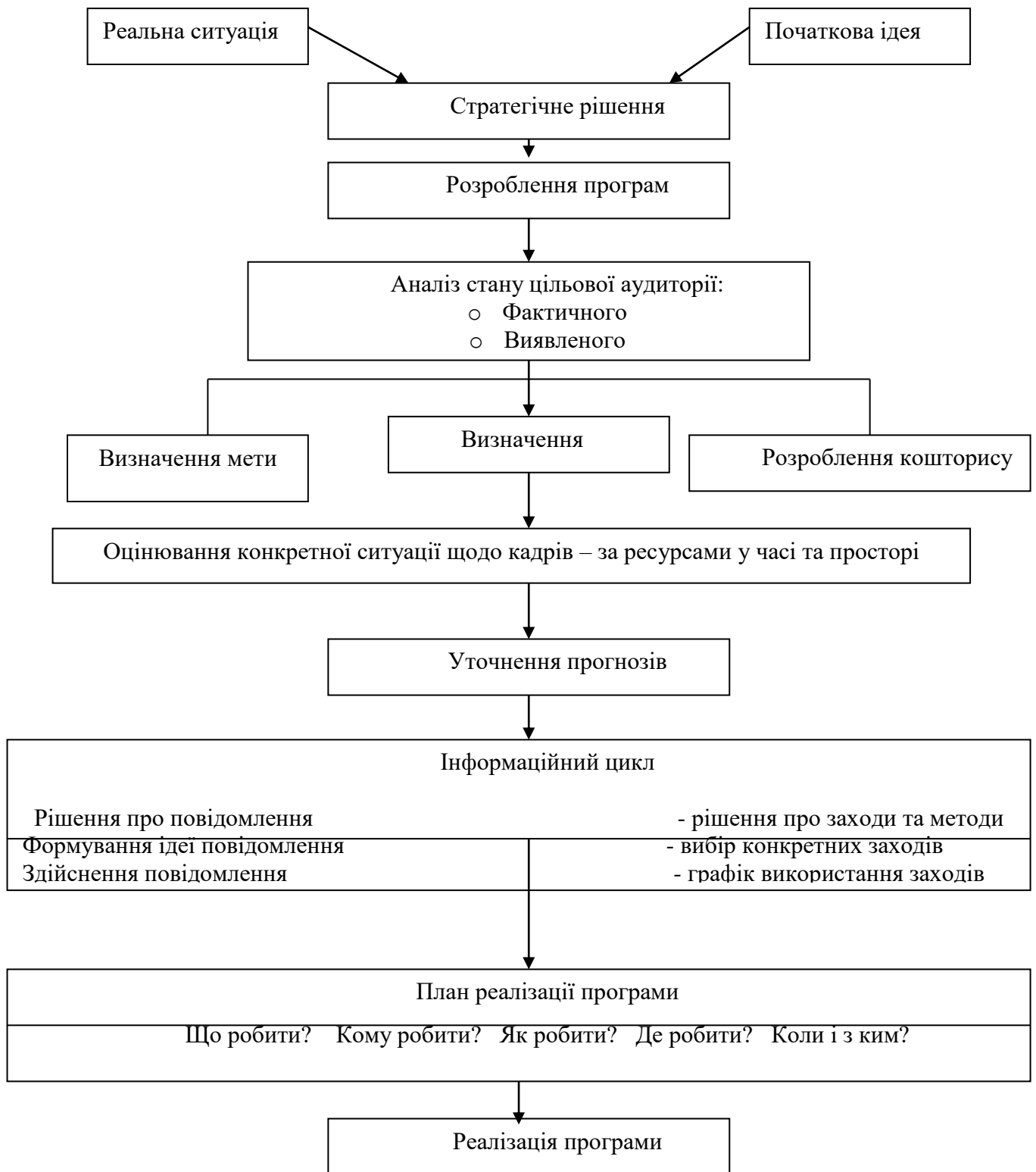


Рис. 3.8. Алгоритм процесу планування заходів маркетингових комунікацій автосервісного підприємства

Плануючи план маркетингової комунікації, автотранспортне підприємство має враховувати запити споживачів і функціональних можливостей підприємства. Оперативними цілями є інформування клієнтів, формування позитивного іміджу, мотивування відвідувачів, формування та актуалізація потреб клієнтів.

Ефективне здійснення маркетингових комунікацій вимагає загальних підходів, єдиних методик, чітких рекомендацій в базових координатах, певної повторюваності елементів і можливості тиражування результатів. Без цього не може відбуватися жодна професійна діяльність

Мають використовуватися різні форми та види маркетингових комунікацій для залучення нових клієнтів і створення сприятливого образу в очах громадськості. До їх числа належать проведення різних заходів.

Пропонується використовувати *цільовий метод* формування витрат на маркетингові комунікації, як найбільш економічно ефективний. Тобто визначається список цілей (який був наведений вище), які необхідно досягнути автосервісним підприємством у своїй діяльності, і на кожну мету визначають необхідні затрати.

Отже, з метою реалізації методичного забезпечення конкурентоспроможності автосервісу запропоновано використовувати системи маркетингових комунікацій. На підставі цього необхідним є створення моделі формування конкурентних переваг автосервісних послуг.

3.2 Модель формування конкурентних переваг автосервісних послуг

Маркетингові підходи до аналізу прикладних моделей – це оцінювання, орієнтоване на надання цілісного погляду на весь інструментарій маркетингу, а також на опис великого спектру окремих компонентів, концептуально розроблених для маркетингу комунікацій, як невід’ємного складника

управління сучасним автосервісом. Тому розробка моделі полягає в визначенні насамперед складників виробничої потужності підприємства автосервісу, тому що це є головною ознакою конкурентних переваг автосервісного підприємства.

Математична модель формування виробничих потужностей підприємства автосервісу описує таким математичним виразом:

$$ПК(\tau n) = \langle T(\tau n), V(\tau n), I(\tau n), F(\tau n), K(\tau n), C(\tau n) \rangle \quad (3.3)$$

де $ПК(\tau n)$ – виробничі потужності підприємства автосервісу;

$T(\tau n)$ – множина видів автомобілів, які можуть продаватися і обслуговуватися на автосервісному комплексі;

$V(\tau n)$ – множина потенційних обсягів робіт;

$I(\tau n)$ – інтенсивність продажів автомобілів у салоні;

$F(\tau n)$ – інтенсивність появи автомобілів на обслуговуванні та ремонті;

$K(\tau n)$ – множина характеристик продажу, обслуговування та ремонту автомобілів;

$C(\tau n)$ – множина фінансових характеристик як продажу автомобілів, так і заявок на обслуговування та ремонт.

Увесь цей набір чинників впливає на вибір тактики функціонування і стратегії розвитку автосервісного комплексу. Блок-схема алгоритму визначення напрямів розвитку автотранспортного комплексу подана на рис.3.9.

Виробничі процеси розпочинаються з використання наявних методів аналізу. SWOT аналіз дає можливість визначити не тільки переваги комплексу, але і визначити можливості, загрози та ризики. Вважаємо, що це один із методів, який дає можливість більш об'єктивно отримати потрібну інформацію

про стан функціонування автосервісного комплексу та його окремих бізнес-одиниць (блок 2).

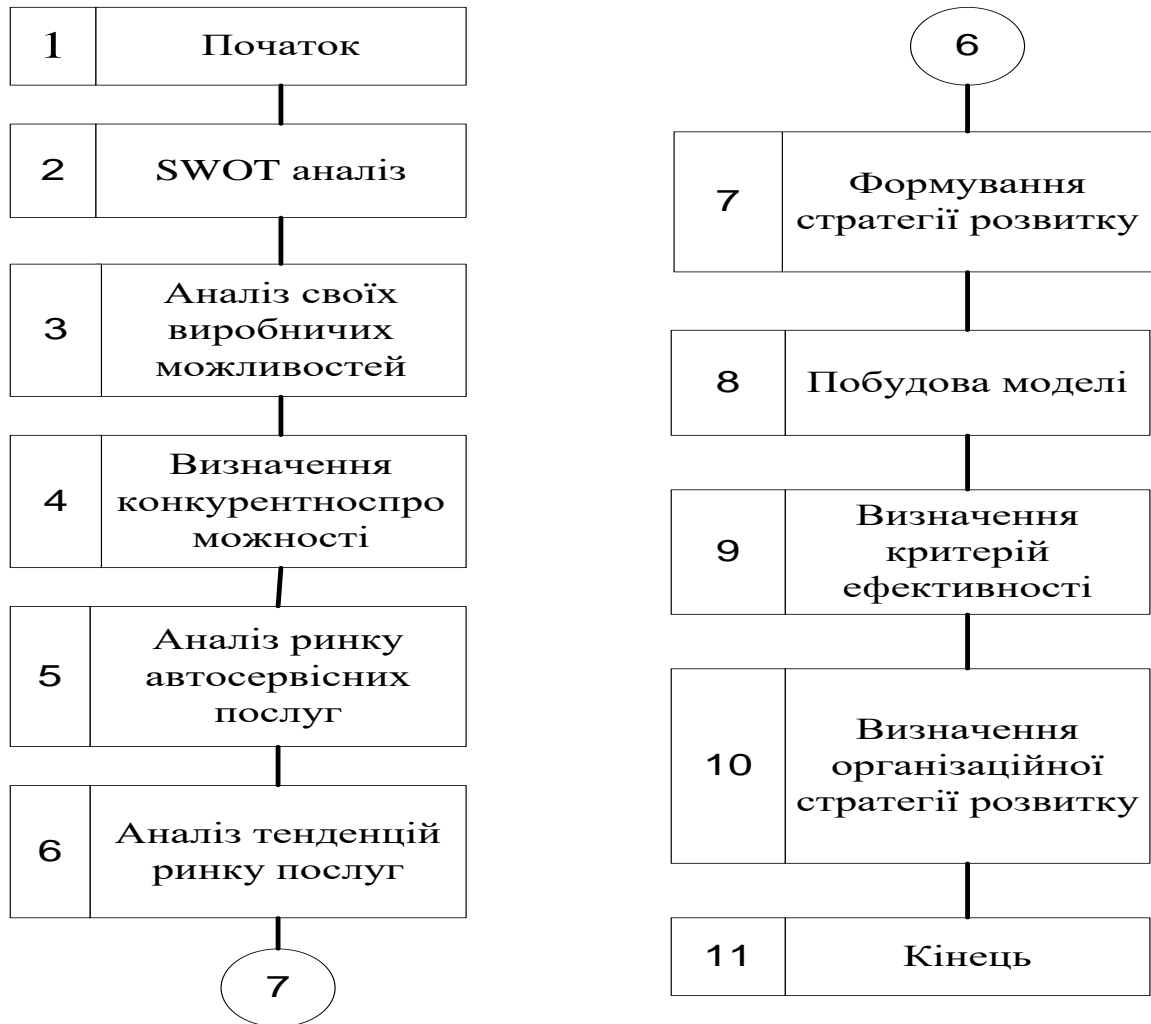


Рис. 3.9. Блок-схема алгоритму визначення напрямів розвитку підприємств автосервісу

Оцінювання своїх виробничих можливостей залежить від багатьох чинників (блок 3). Передусім, це види автомобілів, які можуть продаватися і обслуговуватись на СТО, потенційні обсяги робіт на автосервісному комплексі, інтенсивність продаж в салоні, інтенсивність появи автомобілів на обслуговуванні та ремонт, характер видів робіт з обслуговування та ремонту і багато інших.

Математична модель потоку заявок на обслуговування та ремонт автомобілів опишемо таким математичним виразом:

$$Pz(\tau m) = \langle A(\lambda m), D(\lambda m), I(\lambda m), U(\lambda m), F(\lambda m) \rangle \quad (3.4)$$

де $Pz(\tau m)$ - потік заявок на обслуговування та ремонт автомобілів;

$A(\lambda m)$ – множина моделей автомобілів, що реалізуються на автосервісному комплексі;

$D(\lambda m)$ – множина обсягів продажу автомобілів і автосервісних робіт;

$I(\lambda m)$ – множина інтервалів надходження автомобілів і запчастин на реалізацію та ремонт;

$U(\lambda m)$ – множина характеристик видів обслуговування та ремонту автомобілів;

$F(\lambda m)$ – множина фінансових характеристик заявок.

Кожний вид робіт можна подати множиною таких характеристик:

$$U(\lambda m) = \{ \lambda_i(u_i), \beta(u_i), V(u_i), C(\tau n) \mid i=1, N \} \quad (3.5)$$

де $\lambda_i(u_i)$ – періодичність i -го виду робіт;

$\beta(u_i)$ – трудомісткість u_i -виду робіт;

$V(u_i)$ – технологічні вимоги до виконання i -го виду робіт.

$C(\tau n)$ – множина фінансових характеристик як продажу автомобілів, так і заявок на обслуговування та ремонт (собівартість)

Серед обмежень при обґрунтуванні стратегії розвитку потрібно враховувати наявність автомобілів, модель яких може обслуговуватись на автосервісному комплексі в регіоні.

Оцінювання конкурентоспроможності автотранспортного комплексу передбачає розрахунок відповідних коефіцієнтів. Числові значення

коефіцієнтів автосервісного комплексу стандартизуються у співвідношенні еталонної бізнес-одиниці за формулою:

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ie}} \quad (3.6)$$

де X_{ij} – коефіцієнт i -ї бізнес-одиниці j -го автосервісного комплексу.

a_{ij} – коефіцієнт i -го показника j -ї бізнес-одиниці;

a_{ie} – числове значення i -го показника еталонної бізнес-одиниці.

Тоді для автосервісного комплексу в цілому значення коефіцієнта конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$R_j = \sqrt{(1 - X_{1j})^2 + (1 - X_{2j})^2 + \dots + (1 - X_{nj})^2} \quad (3.7)$$

де R_j – коефіцієнт конкурентоспроможності для j -го автосервісного комплексу в цілому;

($i = 1, 2, 3, \dots, n$) – кількість бізнес-одиниць у складі j -го автосервісного комплексу (блоки 5, 6).

Концептуальна модель конкурентоспроможності автосервісного підприємства подана на рис. 3.10.

Треба звернути увагу, що діяльність автосервісного комплексу на ринку автосервісних послуг в основному залежить від правильно обраної стратегії розвитку та вмілої її реалізації.

На цьому етапі важливо вибрати правильну модель конкурентних переваг (блок 8), визначити критерії оптимальності (блок 9) та визначити правильну стратегію (блок 10).

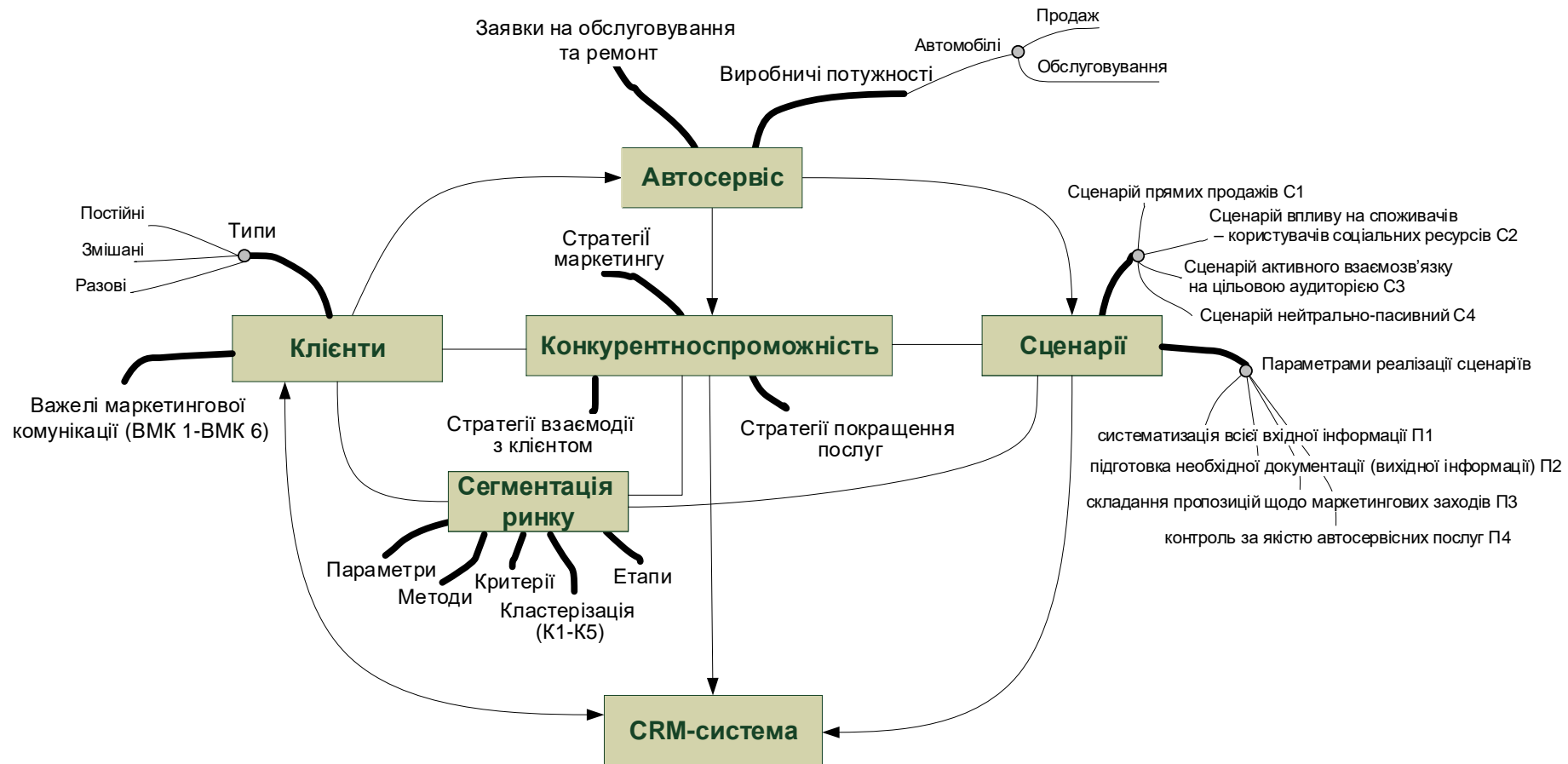


Рис. 3.10. Концептуальна модель конкурентоспроможності автосервісного підприємства

Джерело: авторська розробка.

Конкретні переваги автосервісного комплексу – це спрямування стратегій всіх бізнес-одиниць, які входять до складу комплексу, на високу якість послуг, що дає переваги у менеджменті, маркетингу, швидкому реагуванні на запити споживачів та наданням нових видів послуг.

Побудуємо *концептуальну модель* конкурентоспроможності автосервісного підприємства, яка надасть змогу сформувати взаємозв'язки, з виділенням найбільш значущих чинників, які є визначальними для опису понять, що характеризують конкурентний потенціал підприємств автосервісу.

Кожен з чинників може описуватися набором атрибутів, які отримують конкретні значення, або набором функціональних або процедурних елементів [72].

Концептуальна модель конкурентоспроможності автосервісного підприємства описує такі основні поняття:

- **«Автосервіс»** – виконує *Заявки на обслуговування і ремонт* автомобілів від *Клієнтів*, використовуючи свої *Виробничі потужності*, як для *Обслуговування*, так і для *Продажу* автомобілів;
- **«Клієнти»** – бувають різних *Типів: Постійні, Змішані, Разові*. Для взаємодії з ними використовують різні *Важелі маркетингової комунікації*;
- **«Сегментація ринку»** – проходить через задані *Етапи*, використовуючи рад *Методів*, на основі заданих *Параметрів* і *Критеріїв*. Проходить *Класифікацію*, з поділом на 5 кластерів (*K1-K5*);
- **«Конкурентоспроможність»** – базується на різних стратегіях: *Стратегія маркетингу, Стратегія взаємодії з клієнтом, Стратегії покращення послуг*;
- **«Сценарії»** – реалізують різний порядок взаємодії з клієнтами: *Сценарій прямих продаж С1, Сценарій впливу на споживачів – користувачів соціальних ресурсів С2, Сценарій активного взаємозв'язку з цільовою аудиторією С3, Сценарій нейтрально-пасивний С4*. Специфіка реалізації сценаріїв задається *Параметрами реалізації сценаріїв: систематизація всієї вхідної інформації*

П1, підготовка необхідної документації (вихідної інформації) П2, складання пропозицій щодо маркетингових заходів П3, контроль за якістю автосервісних послуг П4;

- **«CRM-система»** – автоматизована система управління стосунками з клієнтами, через яку відбувається взаємодія з клієнтами за різними стратегіями, які реалізуються виконанням різних сценаріїв взаємодії.

Більш детальний опис структури концептуальної моделі конкурентоспроможності подано в Додатку Г.

На базі концептуальної моделі побудуємо *об'єктну модель* конкурентоспроможності підприємств автосервісу (рис. 3.11).

Об'єктна модель більш детально описує у формалізованому вигляді структуру відповідних об'єктів предметної області з переліком атрибутів, що характеризують цей об'єкт і які мають конкретні значення для кожного об'єкта [18]. Ряд атрибутів виступають для зв'язку між об'єктами – вони є *ключами* (в моделі вони відображені курсивом). Жирним курсивом виділені *первинні ключі*, які мають унікальні значення для кожного екземпляра об'єкта і однозначно його ідентифікують.

У реляційних системах об'єкти відображаються у вигляді структури відповідних таблиць. Опис таблиць задає склад і характеристики необхідної вхідної інформації для розв'язання поставлених функціональних завдань, а також опис вихідних даних. Об'єктна модель в подальшому може використовуватись для побудови *структури бази даних* в автоматизованій системі.

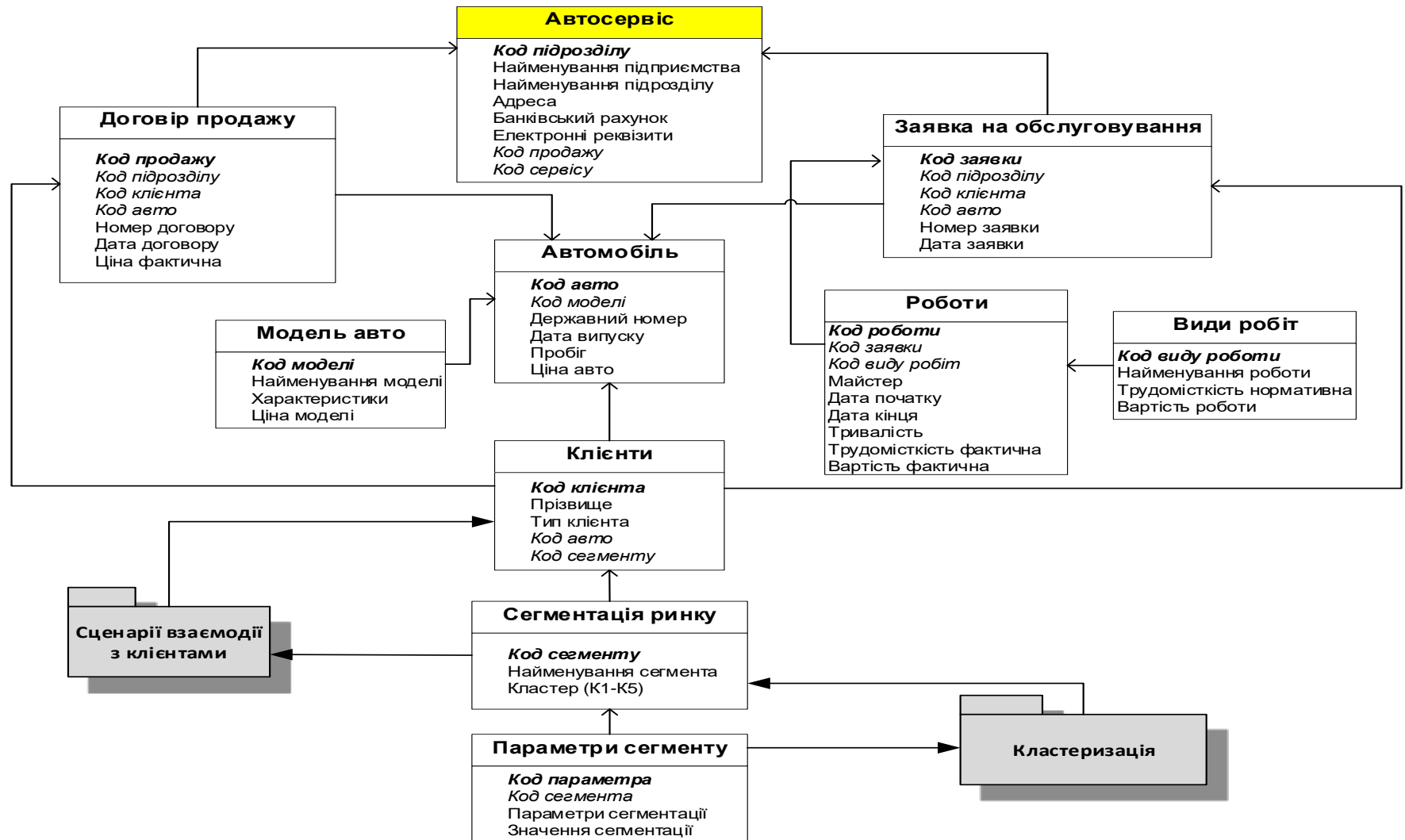


Рис. 3.11. Об'єктна модель конкурентоспроможності автосервісного підприємства

Джерело: авторська розробка.

Відповідні функціональні і процедурні елементи концептуальної моделі відображаються у функціональні модулі автоматизованої системи.

Об'єктна модель конкурентоспроможності автосервісного підприємства охоплює такі елементи:

- **«Автосервіс»** – для автосервісного комплексу задає атрибути кожної його бізнес-одиниці: назва, адреса, банківський рахунок, електронні реквізити;
- **«Заявки на обслуговування»** – оформлення запиту клієнтів на проведення сервісного обслуговування і ремонт автомобілів;
- **«Роботи»** – перелік робіт, які входять до конкретної заявки, дата початку і кінця їх виконання, тривалість і трудомісткість виконання, фактична вартість;
- **«Види робіт»** – повний перелік всіх видів робіт, які може виконувати автосервісне підприємство, з визначенням нормативної трудомісткості виконання і вартості;
- **«Договір продажу»** – договір з клієнтом про продаж йому автосервісним підприємством конкретного автомобіля;
- **«Автомобіль»** – конкретний автомобіль, який обслуговує або продає автосервісне підприємство;
- **«Модель авто»** – перелік всіх моделей автомобілів, які обслуговує або продає автосервісне підприємство;
- **«Клієнт»** – інформація про конкретну особу, яка подала заявку на обслуговування чи ремонт конкретного автомобіля, або уклала договір про купівлю автомобіля у автосервісному підприємстві;
- **«Сегментація ринку»** – розбивка клієнтів автосервісного ринку методами кластерного аналізу на відповідні кластери для реалізації різних стратегій взаємодії з ними;

- **«Параметри сегмента»** – задають різні параметри кластеризації для сегментацію ринку автосервісу.

В об'єктній моделі конкурентоспроможності автосервісу виділені два функціональні елементи:

1. **«Кластеризація»** – реалізація методів кластеризації клієнтів автосервісу методом кластерного аналізу, використовуючи відповідні значення *Параметрів сегмента*, і проводячи відповідну сегментацію ринку автосервісу;
2. **«Сценарії взаємодії з клієнтами»** – реалізація різних сценаріїв взаємодії з клієнтами відповідно до сегментації ринку автосервісних послуг і сформованих стратегій взаємодії.

В автоматизованій системі управління конкурентоспроможністю автосервісного підприємства ці функціональні елементи відповідають відповідним комп'ютерним програмним підсистемам.

Наступний етап є вибір стратегії. Для підвищення конкурентних переваг потрібно розглянути можливі сценарії взаємозв'язків споживачів автосервісних послуг та стратегію, яку потрібно використовувати підприємству автосервісу для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Виділимо 3 типи споживачів автосервісу та критерії кластерного оцінювання їх пріоритетних важелів, було представлено в табл. 3.1.

5) *Постійні* – споживачі які користується послугами певного підприємства автосервісу, або певною мережею автосервісу. Для них важливими параметрами вибору або постійності використання автосервісної послуги будуть встановлені критерії кластерів K2, K4, K5.

б) *Змішані* – споживачі, які ще не мають певного визначення щодо одного автосервісу і перебувають у постійному пошуку. Переваги для вибору таких клієнтів є критерії кластерів K1, K3, K4. Цей тип споживачів знаходиться на перетині між обранням якісної автосервісної послуги, вибору її за більш нижчими цінами. Вони перебувають у постійному пошуку як моніторингу

ринку автосервісних послуг через соціальні мережі, відгуки інших клієнтів, так і використовуючи власний досвід.

7) *Разові* – споживачі, які одноразово зверталися до автосервісного підприємства, або заходили чи здійснювали покупки через сайт. Ці клієнти не зацікавлені у подальшій співпраці з автосервісом, але мають особливе значення для підприємства, адже до них треба використовувати всі можливі маркетингові заходи комунікації і, отже, вони можуть стати постійними клієнтами.

Отже постійні та змішані клієнти вже сформували загальну вибірку цільової аудиторії, і сценарій впливу на них буде відрізнятися від сценарію разових споживачів. Як було зазначено в другому розділі, на конкурентоспроможність підприємства автосервісу впливають не тільки економічні показники їх діяльності, а й використання маркетингових комунікацій, що безпосередньо в глобалізаційних умовах суттєво впливають на вибір та пошук споживачами автосервісного підприємства.

Визначимо основні *важелі маркетингової комунікації* (ВМК) з споживачами автосервісного підприємства і критерії комунікаційного впливу, це:

1. «ВМК 1» - аналіз персональних даних споживачів підприємства автосервісу;
2. «ВМК 2» – використання відкритих контактних даних споживачів підприємства автосервісу;
3. «ВМК 3» – дослідження інтересів користувача отримані внаслідок прямого контакту із споживачем автосервісного підприємства;
4. «ВМК 4» – оперативний аналіз інформації поданої користувачем про автосервісне підприємство (відгуки на інших інтерактивних сайтах);
5. «ВМК 5» – термінова відповідь на запит користувача соціального ресурсу;

6. «ВМК 6» – взаємодія з користувачами, взаємопов'язаними з потенційним клієнтом.

Виконання цих критеріїв в процесі функціонування інтегрованої системи управління стосунками з клієнтами (CRM-системи) дозволить максимально підвищити конкурентні позиції підприємства автосервісу на підставі взаємодії з споживачами через соціальні ресурси. Схема впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів автосервісних послуг і визначення потенційно можливого клієнта із загальної аудиторії споживачів, формування цільової аудиторії компанії подано на рис 3.12.

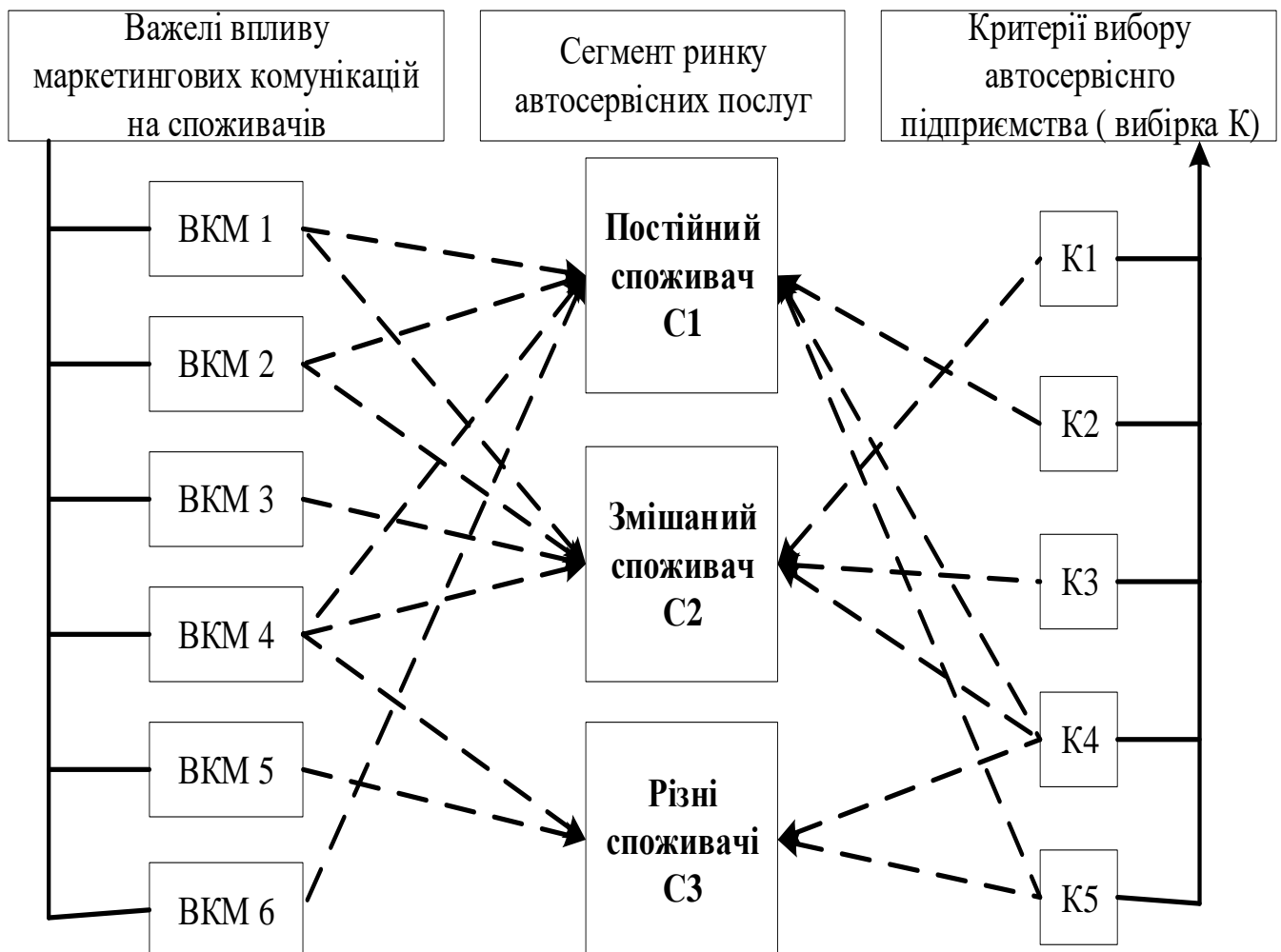


Рис. 3.12. Схема впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів автосервісних послуг

Джерело: авторська розробка.

Взаємодія з потенційними клієнтами з категорії «Постійні» та «Змішані» ґрунтується на застосуванні інформації про персональні дані з метою підтримки контакту, сенс якого зводиться до здійснення покупки, тобто привітання зі святами, надсилання актуальних статей, нагадування про ТО чи заміну масла і т.д. Мета таких маркетингових заходів полягає в очікуванні моменту потреби користувача в послугі, автосервісному товарі. У цьому випадку насамперед сконтактує саме з цією фірмою, оскільки рівень лояльності до неї є найвищим. Взаємодія з представниками категорії «Разові», на наш погляд, є недоцільною, оскільки імовірний збиток бренду автосервісного підприємства організації внаслідок викликаної негативної реакції користувача на маркетингові заходи. Після визначення в цю категорію в системі взаємини з клієнтами ставиться відповідна відмітка і будь-які дії щодо нього відхиляють до моменту виникнення мінімального рівня лояльності.

Для розробки моделі управління конкурентоспроможністю підприємства автосервісу, яка заснована на оцінюванні цільових показників, і дає можливість створити процес управління конкурентоспроможністю досліджуваних підприємств через призму фокусування на очікувані цільових показників, необхідно визначити основні параметри остаточних рішень реалізації імовірних сценаріїв для вибору певної стратегії підвищення конкурентоспроможності автосервісного підприємства.

Основними *параметрами реалізації сценаріїв* для вибору певної стратегії підвищення конкурентоспроможності є:

- систематизація всієї вхідної інформації П1;
- підготовка потрібної документації (вихідної інформації) П2;
- складання пропозицій щодо маркетингових заходів П3;
- контроль за якістю автосервісних послуг П4.

Беручи до уваги концепцію впливу на споживачів підприємства автосервісу через маркетингові комунікації формуємо сценарії, на підставі яких відбувається вибір стратегії:

1. *Сценарій прямих продажів С1.* У результаті якого маємо інформацію про отримані послуги та формується початкова база персональних даних споживачів. За такого сценарію з'ясовується перше враження клієнта від отриманої автосервісної послуги.

2. *Сценарій впливу на споживачів – користувачів соціальних ресурсів С2.* У цьому варіанті можливе з'ясування цільової аудиторії автосервісного підприємства із загальної вибірки споживачів сформулювати і відокремити основні типи клієнтів: постійні, змішані, разові.

3. *Сценарій активного взаємозв'язку з цільовою аудиторією С3.* Цей сценарій передбачає максимізацію інформаційного впливу на споживача. Його можливо використовувати на аудиторію споживачів постійних і змішаних. Агресивний вплив всіх можливих інформаційних ресурсів на споживачів типу разові може призвести до відчуженої реакції і негативного ставлення до автосервісного підприємства.

4. *Сценарій нейтрально-пасивний С4.* Цей сценарій передбачає односторонній зв'язок зі споживачем за допомогою рекламної компанії, блогерства та соціальних медіа з метою очікування необхідного моменту в потребі споживача в автосервісному обслуговуванні транспортного засобу.

Управління маркетинговими комунікаціями автосервісного підприємства є упорядкованим процесом взаємодії підрозділів, робочого персоналу та електронних ресурсів. З цього огляду вибір стратегії взаємодії з клієнтом має велике значення. З пропонованих у другому розділі маркетингових стратегій розвитку підприємств для автосервісного підприємства підходять:

1. Стратегія диверсифікації послуг S1;
2. Стратегія трафікового просування (Strafic) S2;
3. Цільова стратегія (Ssale) S3;
4. Стратегія управління іміджем і репутацією (Sreputation) S4;
5. Стратегія проактивного просування (Sproactive) S5.

Розглянемо можливість і способи використання сценаріїв і алгоритмів взаємодії комерційної організації з цільовою аудиторією в рамках зазначених стратегій. Основним завданням інтеграції таких стратегій з розробленими сценаріями і алгоритмами є отримання можливості управління рівнем прихильності цільової аудиторії і визначення її ємності. Ці показники є ключовими в маркетинговому дослідженні. Розроблені сценарії та алгоритми взаємодії в стратегіях маркетингу комунікацій призначені для здійснення впливу на них в динаміці.

Розроблена *схема управління конкурентоспроможністю підприємства автосервісу* подана на рис 3.13.

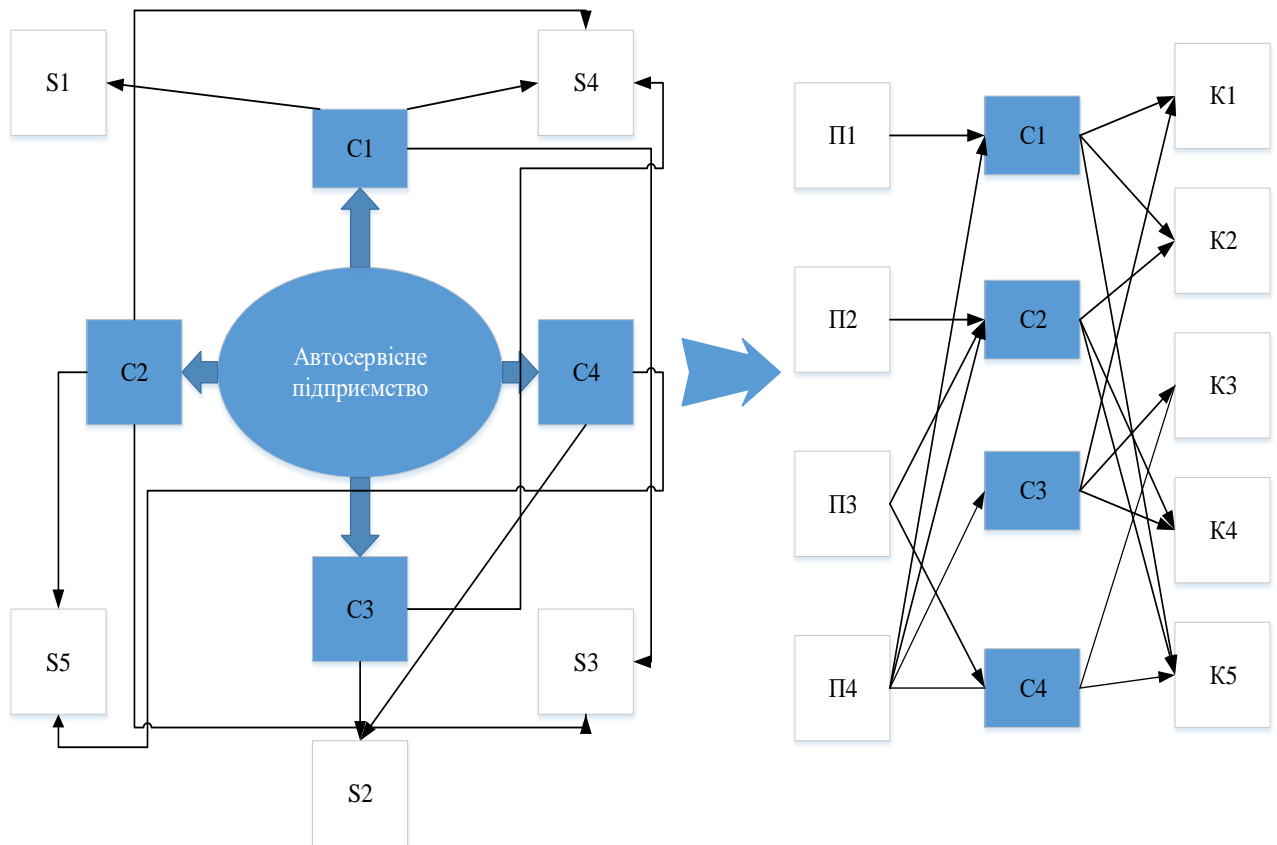


Рис. 3.13. Схема управління конкурентоспроможністю підприємства автосервісу

Джерело: авторська розробка.

На схемі визначено можливі способи об'єднання маркетингових стратегій просування і сценаріїв взаємодії з цільовою аудиторією з метою впливу на підвищення показника ємності цільової аудиторії. Простежити зміну ємності цільової аудиторії можливо в результаті застосування кожної стратегії за зазначеними сценаріями, однак найбільший ефект можливий у випадку використання всіх параметрів в сукупності.

Така інтеграція дозволить реалізовувати стратегії просування за зазначеними сценаріями в автоматизованому режимі.

3.3 Результати впровадження методичних підходів управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу

Запропоновані заходи взаємодії з цільовою аудиторією реалізовані в практичній діяльності автосервісного підприємства ПрАТ "Тернопільавто", є офіційним представником у Тернопільській області таких марок автомобілів як KIA, Opel, Chevrolet, ЗАЗ, Chery, LADA, TATA, JAC та I-VAN.

Для підвищення конкурентних переваг автосервісного підприємства, , застосовано розроблену автором методичного підходу управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу, інтегровану у встановлену в автосервісі систему взаємовідносин з клієнтами.

Проведено аналіз продуктивності діяльності відділу маркетингу з використанням схеми впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів автосервісних послуг.

Управління інформацією, що надходить в ПрАТ "Тернопільавто" через електронний ресурс, є основним завданням служби маркетингу. Підвищення числа залучених клієнтів вимагає більш якісного підходу до отримання і обробки даних з метою подальшого взаємодії.

Перехід від використання окремих елементів маркетингових комунікацій до впровадження адаптивної системи методів, що дозволяє якісно впливати на цільову аудиторію електронного ресурсу, дозволить значно розширити клієнтську базу і тим самим розширити можливі напрями діяльності комерційної організації.

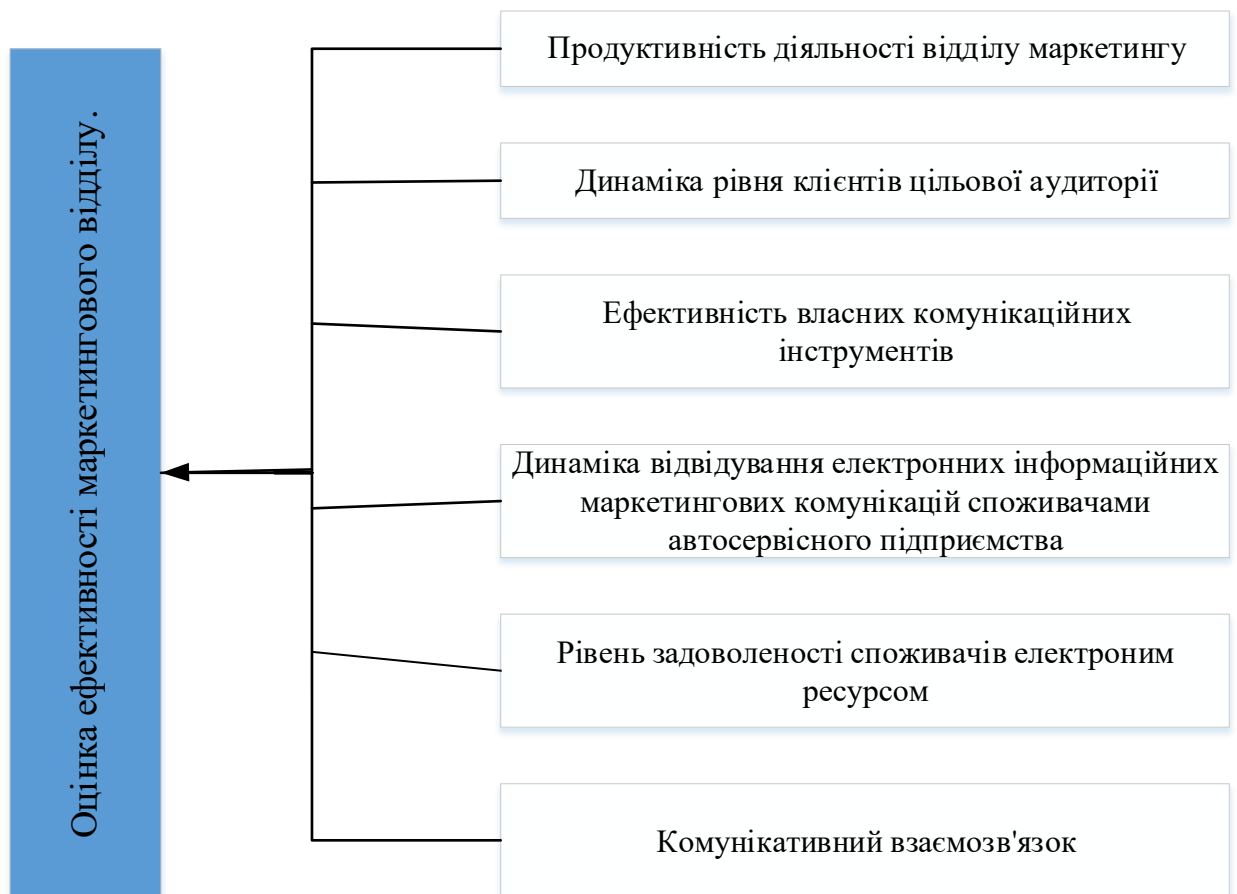


Рис. 3.14. Критерії оцінювання маркетингової діяльності відділу маркетингу ПрАТ "Тернопільавто"

Потреба у виробленні методичних підходів управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу озумовлена можливістю об'єднання сукупності бізнес-процесів організації з метою підвищення рівня діяльності, спрямованої на залучення клієнтів.

Функціонування інтегрованої системи комунікаційного маркетингу передбачає ведення постійного якісного і кількісного аналізу проведених заходів з метою можливості оперативного прийняття управлінського рішення. Основні напрями комунікаційного маркетингу, що вимагають безперервного дослідження і оцінювання, подані на рис. 3.15.

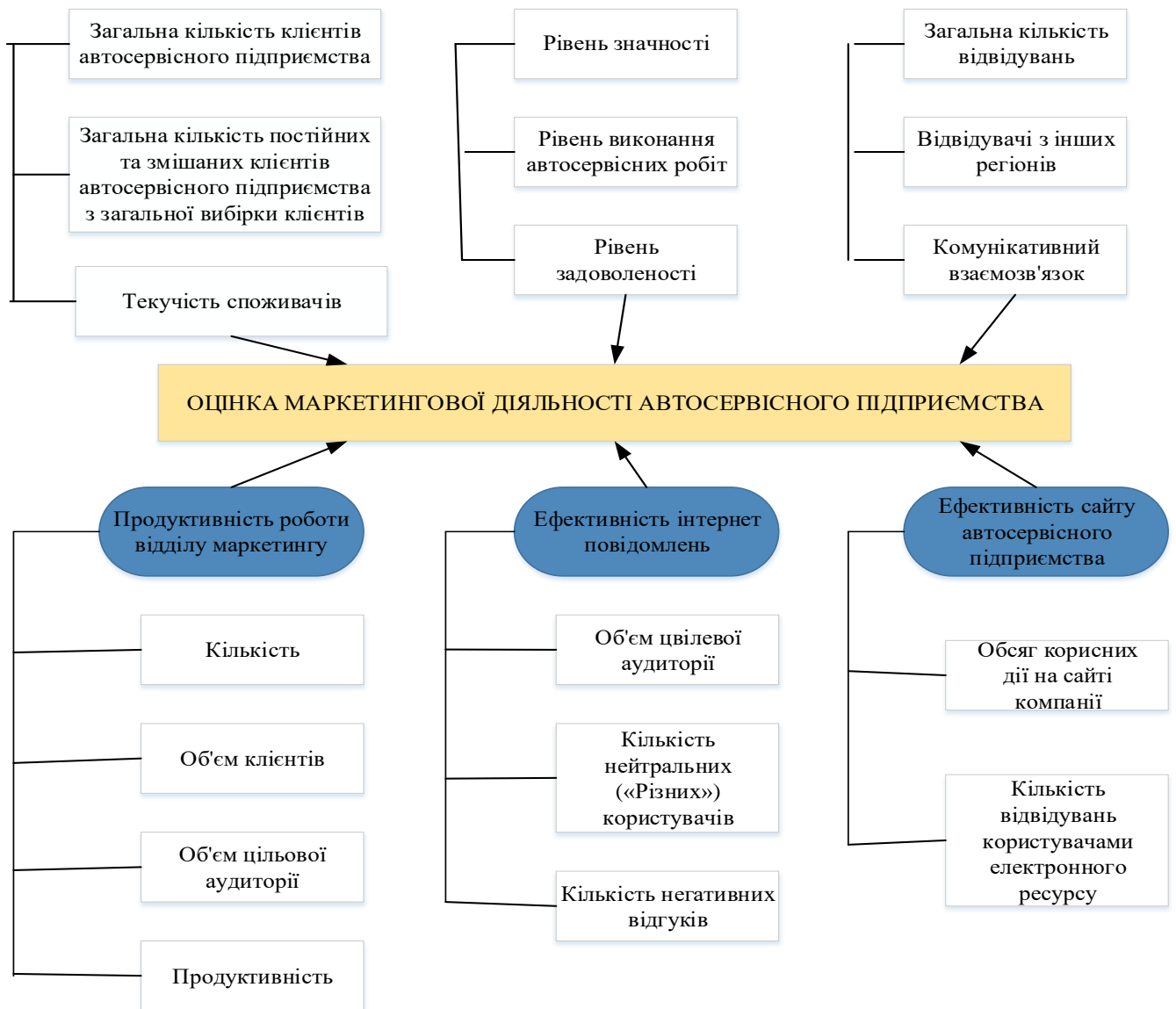


Рис. 3.15. Оцінка маркетингової діяльності автосервісного підприємства в мережі Інтернет

Джерело: складено автором.

Розробка і впровадження зазначених заходів на підприємстві переслідує мету системного вирішення таких завдань:

- залучення клієнта в довгостроковій перспективі;
- мінімізація витрат, потрібних для виконання бізнес-процесів організації;
- синхронізація бізнес-процесів;
- визначення конкретних обов'язків для персоналу на кожному етапі процесу залучення клієнта.

Обсяг аудиторії ресурсу є не тільки кількісним, але й якісним показником, оскільки побічно залежить від різних чинників і тенденцій в компанії. Методичних підходів управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу, застосовна в процесі впровадження маркетингових методів, потрібна для того, щоб й оцінити динаміку цих показників і можливості їх регулювання.

Концептуальна модель конкурентоспроможності автосервісного підприємства, а саме застосування однієї з її складової впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів автосервісних послуг слід формувати, відповідно до критеріїв:

- 1) продуктивність діяльності маркетингового підрозділу підприємства;
- 2) динаміка рівня клієнтів з числа цільової аудиторії компанії в мережі Інтернет;
- 3) ефективність функціонування власних електронних ресурсів;
- 4) динаміка плинності користувачів електронного ресурсу;
- 5) рівень задоволеності послугами електронного ресурсу;
- 6) динаміка міжтериторіальної комунікативної взаємодії.

Отже, визначено складники, що визначають як прямий, так і непрямий вплив на рівень цільової аудиторії. Треба відзначити, що за зниження якісного рівня хоча б одного з них, обсяг цільової аудиторії теж падає.

Запропоновано ряд показників для визначення якості маркетингової стратегії, що застосовується в мережі Інтернет:

- оцінювання маркетингової діяльності;
- продуктивність діяльності відділу маркетингу;
- ефективність інтернет-спільноти;
- ефективність сайту компанії;
- кількість менеджерів;
- обсяг клієнтів;
- обсяг цільової аудиторії;
- продуктивність обсягу цільової аудиторії;
- кількість нейтральних (різних) користувачів;
- кількість негативних відгуків від споживачів;
- обсяг корисної дії на сайті підприємства;
- кількість відвідувань споживачів сайту;
- плинність користувачів;
- рівень задоволеності;
- комунікативна взаємодія;
- загальна кількість клієнтів;
- повторні клієнти;
- рівень значущості ;
- рівень виконання;
- загальна кількість відвідувачів автосервісу;
- відвідувачі з інших регіонів.

Оскільки розроблена схема впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів автосервісних послуг на застосуванні інтегрованої CRM-системи, насамперед, потрібно розробити показник оцінювання динаміки продуктивності діяльності окремих співробітників і відділу маркетингу в цілому.

Сучасні інформаційні системи стратегічного маркетингу можна поділити на дві групи: технології інтернет-маркетингу, або, як його зараз трактують, – інтерактивний маркетинг, та технології аналітично-маркетингового дослідження. Тобто ця класифікація дає можливість вивести інтегрований показник використання маркетингових інформаційних систем, який у сучасному гіперінформаційному середовищі дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємств сфери послуги. Він складається з трьох основних частин:

- системи інформаційного забезпечення управління комунікаціями,
- системи моніторингу інтерактивних маркетингових комунікацій,
- системи управління інтерактивними маркетинговими комунікаціями.

Оцінку цих показників доцільно здійснювати за запропонованою формулою (3.8) з використанням комп'ютерної програми.

$$K_{oc} = \sum C_i / N, \quad (3.8)$$

де K_{oc} – комплексний показник оцінки використання інформаційної системи маркетингу;

C_i – усереднена експертна оцінка базових систем комплексної системи інтерактивних маркетингових комунікацій;

N – кількість базових систем комплексної системи інтерактивних маркетингових комунікацій.

Дослідження підприємств сфери послуг щодо застосування інформаційних систем дає підстави стверджувати, що цей показник суттєво впливає на конкурентоспроможність підприємств [91].

Запропоновано формулу визначення частки корисної цільової аудиторії в мережі Інтернет із загальної аудиторії компанії. такий показник потрібен для отримання кількісних даних про процентне співвідношення між клієнтами

отриманими за допомогою використання інтернет-маркетингу і звичайними клієнтами.

Динаміка зростання відсотка цільової аудиторії компанії в мережі Інтернет в загальному обсязі відображає успішність стратегії інтернет-маркетингу. Частка клієнтів, отриманих через електронні ресурси в мережі Інтернет від загального обсягу клієнтів організації, визначається як:

$$N_{\text{цел. ауд.}} = \frac{N_{\text{інт-споживач}}}{N_{\text{заг. клієнти}}} \times 100\% \quad (3.9)$$

де $N_{\text{цел. ауд.}}$ – частка клієнтів, отриманих через електронні ресурси в мережі Інтернет від загального обсягу клієнтів організації;

$N_{\text{інтернет-спож.}}$ – кількість клієнтів отриманих через електронні ресурси;

$N_{\text{заг. клієнтів}}$ – загальне число клієнтів автосервісного підприємства.

Застосування схеми впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів автосервісних послуг дозволить найбільш точно визначити динаміку зростання або зниження рівня ефективної взаємодії маркетингового підрозділу організації з цільовою аудиторією в мережі Інтернет.

У випадку, коли користувач зацікавлений в автосервісній послугі та активно взаємодіє з організацією через електронний ресурс, показник ефективності відвідування електронного ресурсу буде виглядати як співвідношення таких елементів:

$$K_{\text{пд.}} = \frac{g_{\text{лідов}}}{N_{\text{відвідувань}}}, \quad (3.10)$$

де $K_{\text{пд.}}$ – коефіцієнт ефективності електронного ресурсу автосервісного підприємства;

рлідів – сукупність корисних дій, здійснених клієнтом;

Нвідвідувань – кількість відвідувань інтернет-ресурсу клієнтом.

Беручи до уваги, що між відвідуваністю користувачем електронного ресурсу існує певний часовий інтервал, доцільно проводити розрахунки за місяць або квартал.

Для цього розглянемо динаміку зміни ефективності менеджера відділу маркетингу протягом чотирьох кварталів. Для аналізу використовуємо систему електронної статистики, яку надає електронний сервіс «Googl Метрика».

Використовуючи показники взаємодії відділу маркетингу з клієнтами в мережі Інтернет через електронні ресурси організації, складемо зведену таблицю і розрахуємо індекс продуктивності кожного менеджера в середньому за 1 робочий день впродовж кварталу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Розрахунок продуктивності діяльності відділу маркетингу ПрАТ
"Тернопільавто" у взаємодії з цільовою аудиторією в мережі**

Показники	Менеджери відділу маркетингу						
	М.1	М2	М3	М4	М5	М6	М7
	I квартал 2019						
Кількість клієнтів	20	30	20	30	30	10	10
Період часу	8	8	8	8	8	8	8
Індекс ефективності (%)	25	37,5	50	25	37,5	25	12,5
Загальний індекс ефективності	26,8						
	II квартал 2019						
Кількість клієнтів	30	30	40	20	30	20	10
Період часу	8	8	8	8	8	8	8
Індекс ефективності (%)	37,5	37,5	50	25	37,5	25	12,5
Загальний індекс ефективності	32,1						
	III квартал 2019р						
Кількість клієнтів	40	50	40	30	40	30	30
Період часу	8	8	8	8	8	8	8
Індекс ефективності (%)	50	62,5	50	37,5	50	37,5	37,5
Загальний індекс ефективності	46,4						

Продовження таблиць 3.3

	IV квартал 2019 р						
Кількість клієнтів	60	40	50	50	60	40	30
Період часу	8	8	8	8	8	8	8
Індекс ефективності (%)	75	50	62,5	62,5	75	50	37,5
Загальний індекс ефективності	58,9						

Джерело: складено автором.

У таблиці подано основні показники, що характеризують діяльність відділу маркетингу організації за останні чотири квартали з моменту впровадження розробленої моделі управління конкурентоспроможністю підприємства автосервісу для підвищення ефективності взаємодії з цільовою аудиторією в мережі Інтернет.

Відзначимо значне підвищення індексу рівня продуктивності менеджерів і відділу в цілому за аналізований період. Позитивна динаміка показника пов'язана з оптимізацією взаємин з клієнтом за допомогою використання інтегрованої CRM-системи і визначення основних бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

Проведені заходи дозволили значно підвищити якість діяльності відділу маркетингу автосервісного підприємства в мережі Інтернет без збільшення штатної кількості персоналу, що в свою чергу визначає позитивний результат авторських методів ефективної взаємодії за аналізованим критерієм.

Розрахунок проводився, зважаючи на статистичні дані по роботі з клієнтами, час взаємодії визначаємо у годинах з врахуванням тимчасових витрат на взаємодію з кожним клієнтом (в тому випадку, якщо відділ маркетингу організації щодня обслуговує значно більшу кількість клієнтів, розрахунок треба проводити у хвилинах).

Далі визначимо частку інтернет-клієнтів, клієнтів прямих продажів і загальної кількості клієнтів ПрАТ "Тернопільавто" за чотири квартали 2019

року за використання авторської моделі взаємодії з цільовою аудиторією в мережі Інтернет.

Продуктивність взаємодії відділу маркетингу з клієнтами в мережі Інтернет за чотири квартали подано на рис 3.16.

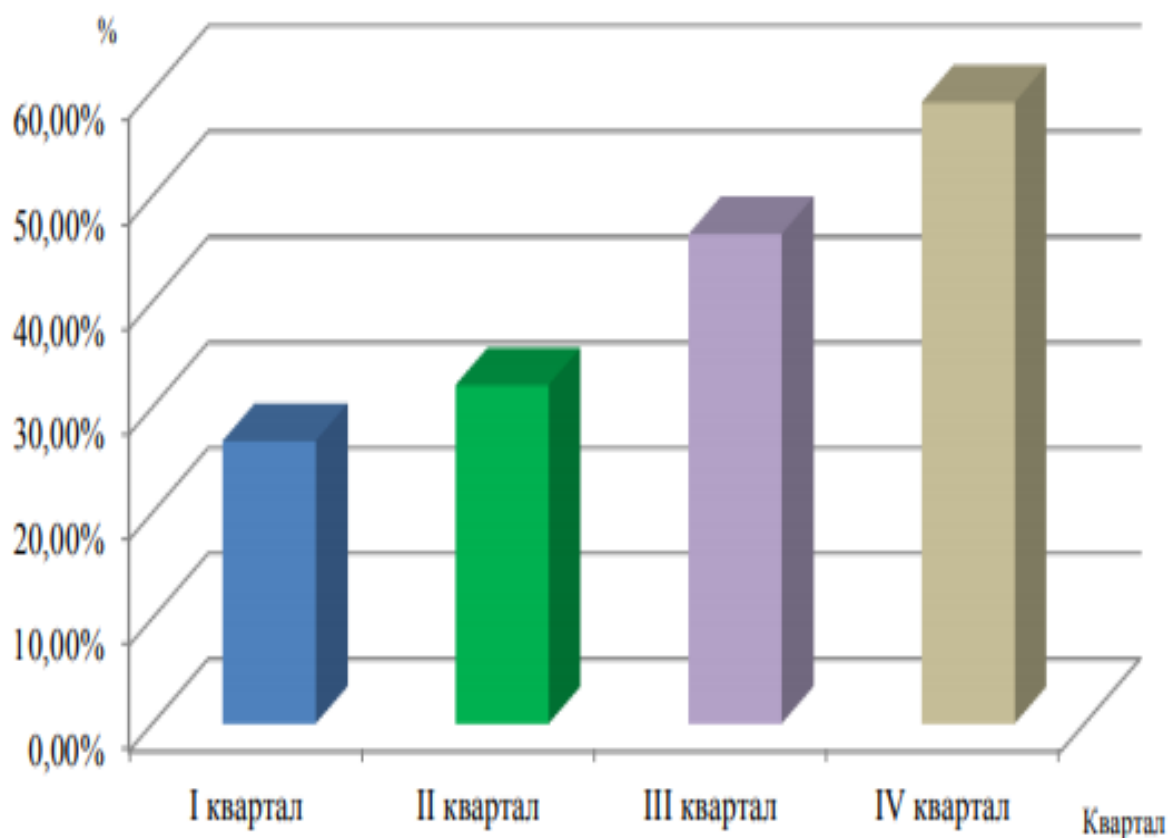


Рис. 3.16. Динаміка продуктивності взаємодії відділу маркетингу ПрАТ "Тернопільавто" з цільовою аудиторією в мережі Інтернет за IV квартали 2019 року

Застосовуючи статистичні дані електронного сервісу «Googl Метрика», що надає кількісні показники діяльності сайту, розрахуємо процентну частку відвідувачів, які здійснили замовлення від загального числа клієнтів, за кожен місяць починаючи з I кварталу 2019 року.

Узагальнені дані процентної частки відвідувачів, які здійснили замовлення через Інтернет, від загального числа клієнтів наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Розрахунок замовлень ПрАТ "Тернопільавто" після впровадження
методики за 2019р**

Показники	I квартал 2019р			II квартал 2019р			III квартал 2019р			IV квартал 2019р		
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Обсяг Інтернет клієнтів	12	14	21	26	32	34	37	43	46	51	54	57
Обсяг клієнтів прямих продажів	36	38	40	41	42	44	48	48	51	50	55	58
Загальний обсяг клієнтів	48	52	61	67	74	78	85	91	97	101	109	115
Частка інтернет клієнтів в заг. Обсязі (%)	25	26,9 2	34,4 2	38, 8	43,2 4	43,5 8	43,5 2	47,2 5	47,4 2	50,49	49,54	49,56
Частка за квартал	28,78			41,87			46,06			49,86		

Слід зазначити суттєве підвищення частки замовників ПрАТ "Тернопільавто", отриманих через електронний ресурс за досліджуваний період. Динаміка збільшення клієнтів автосервісного підприємства за вересень 2019 року становила 49,56% від загального обсягу, що на 24,56% більше за січень 2019 року.

Обсяг замовлень, отриманих через електронний ресурс ПрАТ "Тернопільавто" за IV кварталу 2019 роки, подано на рис. 3.17.

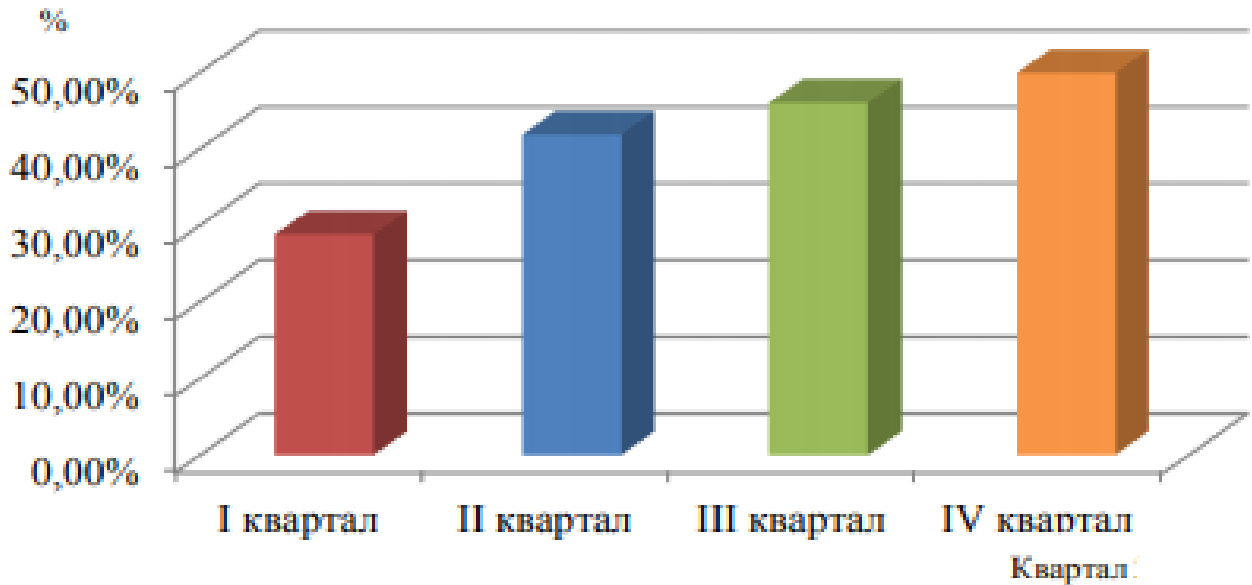


Рис. 3.17. Динаміка продуктивності взаємодії відділу маркетингу ПрАТ "Тернопільавто" з цільовою аудиторією за I - IV квартали 2019 року

У загальному обсязі частка клієнтів, отриманих компанією через власний електронний ресурс, становила 49,86% за IV квартал 2019 року і перевищила показник I кварталу 2019 року на 21,08%.

Висновки до розділу 3

Розробка методичних підходів підвищення конкурентоспроможності автосервісного комплексу дозволило отримати такі результати:

1. Запропоновано *методику формування інструментів конкурентоспроможності підприємства автосервісу*, яка охоплює такі компоненти:

- визначено складники конкурентних переваг автосервісного підприємства;
- створено ресурсний, кадровий, інноваційний потенціал;
- визначено моделі управління конкурентними перевагами, і поетапне їх наповнення і реалізація;

- визначення стратегію реалізації автосервісних послуг із наявного переліку можливих стратегій;

- сформовано взаємозв'язки новоствореної моделі із стратегіями конкурентоспроможності автосервісного комплексу.

Розроблено алгоритм проходження етапів визначення і реалізації конкурентної переваги автосервісного підприємства.

2. Визначена *методика сегментації ринку* автосервісних послуг на основі основних параметрів, за якими проводиться виділення сегментів методами угруповань і багатовимірного статистичного аналізу.

Подано схему класифікації клієнтів на основі *методу кластерного аналізу*: за мірою схожості – «квадрат евклідової відстані».

3. Визначено *інструменти формування конкурентоспроможної стратегії* автосервісного підприємства і потрібної для її формування інформації. Подано напрями загальної *стратегії маркетингу*, як реалізацію загальної *стратегії формування конкурентоспроможності* автосервісних послуг.

Подано порядок формування *стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг*, який передбачає вирішення багатьох завдань і реалізацію певних заходів відповідно до поставлених орієнтирів стратегічного плану розвитку.

4. Запропоновано шляхи реалізації автосервісних послуг:

- автоматизація процесів формування послуг та їх організації;
- інтеграція системи збуту до загальної системи маркетингового управління;
- розробка системи контролінгу надання послуг.

Подано схему *оптимізації управління збутом*, яка охоплює удосконалення управління матеріальними потоками та інформаційним забезпеченням самого процесу прийняття замовлень.

Рекомендовано алгоритм планування заходів *маркетингових комунікацій* для просування автосервісних послуг, наведено його детальний опис. Пропонується використовувати *цільовий метод* формування витрат на маркетингові комунікації, як найбільш економічно ефективний.

5. Для опису методичних підходів формування конкурентоспроможності автотранспортного комплексу розроблено ряд взаємопов'язаних моделей, які, кожна на своєму рівні, описують основні складники цього процесу.

Розроблено *математичні моделі*:

– виробничих потужностей підприємства автосервісу, з виділенням її структурних компонентів. На її базі побудовано алгоритм визначення напрямів розвитку автотранспортного комплексу з детальним його описом;

– потоку заявок на обслуговування та ремонт автомобілів, з виділенням найбільш важливих характеристик цього потоку. Представлено *математичний опис* видів обслуговування та ремонту автомобілів в автосервісі;

– дано *математичне оцінювання* конкурентоспроможності автотранспортного комплексу, як визначення *коефіцієнта конкурентоспроможності* окремої бізнес-одиниці у співвідношенні еталонної бізнес-одиниці, і *загального коефіцієнта конкурентоспроможності* усього автотранспортного комплексу.

Побудована *концептуальна модель* конкурентоспроможності підприємств автосервісу, яка задає основні поняття у певній предметній області і їх взаємозв'язки, з виділенням найбільш значущих чинників, які є визначальними для опису цих понять. Кожен з чинників може описуватися набором атрибутів, які отримують конкретні значення, або набором функціональних або процедурних елементів.

На базі концептуальної моделі побудовано *об'єктну модель* конкурентоспроможності автотранспортного підприємства, яка більш детально описує у формалізованому вигляді структуру атрибутних елементів з відображенням їх у вигляді структури відповідних таблиць. Опис таблиць задає

склад і характеристики необхідної вхідної інформації для розв'язання поставлених функціональних завдань, а також опис вихідних даних.

4. Визначено *важелі маркетингової комунікації* (ВМК) і критерії їх комунікаційного впливу. Подана схема впливу маркетингових комунікацій (ВМКі) на поведінку споживачів автосервісних послуг у різних сегментах ринку (Сі), і визначення потенційно можливого клієнта із загальної аудиторії споживачів (Кі), формування цільової аудиторії компанії.

Сформульовано основні *параметри реалізації сценаріїв* для вибору певної стратегії підвищення конкурентоспроможності (Пі), визначено перелік *сценаріїв*, на підставі яких відбувається вибір стратегії (Сі) і запропоновано перелік стратегій розвитку підприємства автосервісу (Sі).

5. Розроблена *схема управління конкурентоспроможністю* підприємства автосервісу, основана на об'єднанні маркетингових стратегій просування (Sі) і сценаріїв взаємодії (Сі) на основні параметри реалізації сценаріїв (Пі) з цільовою аудиторією (Кі) з метою впливу на підвищення показника ємності цільової аудиторії.

6. Розроблена методика оцінювання ефективності автосервісного підприємства за напрямками на основі побудованої моделі ефективної взаємодії з цільовою аудиторією підприємства. Модель інтегрована у встановлену в автосервісі систему стосунків з клієнтами. Визначено критерії методики оцінювання поточного стану програми інтернет-маркетингу на підприємстві.

7. Розроблено показники оцінювання динаміки продуктивності діяльності окремих співробітників і відділу маркетингу автосервісу в цілому. Ці показники є індексними величинами і визначаються у відсотках. Це потрібно як для кількісного, так і для якісного оцінювання роботи з цільовою аудиторією за різні періоди.

Запропоновано формулу визначення частки корисної цільової аудиторії в мережі Інтернет із загальної аудиторії компанії. Такий показник потрібний для

отримання кількісних даних про процентне співвідношення між клієнтами з інтернет-маркетингу і звичайними клієнтами.

Оцінювання запропонованих методичних підходів підвищення конкурентоспроможності автосервісного підприємства було відпрацьовано в ПрАТ "Тернопільавто".

За аналізований період досліджено значне підвищення індексу рівня продуктивності менеджерів і відділу маркетингу в цілому. Позитивна динаміка показника пов'язана з оптимізацією взаємин з клієнтом за допомогою використання інтегрованої CRM-системи на основі запропонованих і реалізованих методичних підходів підвищення конкурентоспроможності і визначення на її базі основних бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

Проведені заходи дозволили значно підвищити якість діяльності відділу маркетингу автосервісного підприємства в мережі Інтернет без збільшення штатної кількості персоналу, що в свою чергу визначає позитивний результат авторських методів ефективної взаємодії за аналізованим критерієм.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки теоретично-методичного та практичного характеру:

1. Під конкурентоспроможністю підприємств автосервісу необхідно розуміти комплекс взаємопов'язаних груп показників, які відображають якість наданих автосервісних послуг та ефективність використання ресурсів. Основними специфічними рисами підприємств автосервісу є: орієнтованість на споживача; високий потенціал якісного складу людського ресурсу; результат діяльності часто залежить від споживача; працівники мобільні та діють за гнучким рафіком. Важливим компонентом формування конкурентоспроможності є розробка трансформованих конкурентних переваг, що дозволяє визначити конкурентний потенціал та виробничі потужності підприємств автосервісу. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є послідовним процесом, який розпочинається з оцінювання ринку та конкурентного середовища, поступово переходячи до аналізу позиції підприємства серед конкурентів і закінчуючи оцінюванням самого продукту. Управління конкурентоспроможністю полягає у виробленні такої стратегії, яка дозволить максимально використати власний потенціал і ресурси для набуття стійких конкурентних переваг з метою задоволення потреб споживачів та отримання максимального ефекту від господарської діяльності.

2. Сучасний стан діяльності підприємств автосервісу характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному зумовлюється: сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту – автосервісних послуг; зростанням цін на такі

послуги; недостатнім рівнем якості обслуговування за невисокої елестатичності попиту за ціною; організаційним консерватизмом процесу управління. До основних сучасних тенденцій розвитку вітчизняних підприємств автосервісу необхідно віднести:

- значний вплив на діяльність підприємств застарілої системи господарювання;

- вплив на діяльність підприємств процесу лібералізації через прагнення України отримати статус повноцінного члена Європейського Союзу. Для збереження рівня конкурентоспроможності за таких умов, необхідно адаптуватися до потреб зовнішнього ринку, вдосконалювати якість послуг та підвищувати її стандарти до світового рівня;

- відсутність зацікавленості у змінах системи управління.

Перевагою для підприємств в Україні є дешева робоча сила, проте для її залучення слід створити відповідні умови праці, забезпечити підвищення кваліфікаційного рівня робітників, що, як наслідок, надасть можливість конкурувати із комп'ютеризованими підприємствами.

3. Конкурентоспроможність автосервісу визначається за допомогою трьох груп показників: показників оцінювання ефективності управління персоналом; показників оцінювання ефективності управління операційною підсистемою; показників оцінювання ефективності управління фінансовим станом, які відображають процес автосервісних послуг та ефективність використання ресурсів. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємств автосервісу, з метою виявлення та оцінювання сильних і слабких сторін в їх діяльності, передбачає вивчення стану матеріально-технічної бази, рівня організації технологічних процесів, рівня автоматизації та застосування сучасних інформаційних технологій. Підприємства автосервісу зазнають негативного впливу чинників макромаркетингового середовища, що змушує їх формувати на цьому етапі розвитку консервативну стратегію з елементами стратегії захисту. Так, підприємства автосервісу потребують вироблення

маркетингових аспектів підвищення конкурентоспроможності послуг. Також потрібно підвищити ефективність управління персоналом автосервісів, що дає можливість поліпшити не лише фінансові результати роботи підприємств, але й якість надання послуг.

4. Цілісна взаємодія інструментів конкурентоспроможності підприємств автосервісу зможе забезпечити ефект синергізму розроблених і впроваджених елементів: організаційну диференціацію та інтеграцію підприємства. У цьому випадку підприємство автосервісу буде мати позитивні риси, а саме: володіти внутрішньою гнучкістю і добре орієнтуватися в навколишньому середовищі для адаптації. Головним елементом формування стратегії розвитку автосервісних підприємств є визначення перспективних напрямів господарської діяльності на основі постійного моніторингу підприємницького середовища, органічного оволодіння стратегічним мисленням та методами управління, розрахованими на кінцевий ефективний результат.

5. Запропонований механізм конкурентного позиціонування здатний перетворити інформаційну компоненту, яка використовується на вході системи, в ефективний маркетинговий комплекс та стратегію конкурентних переваг і позиціонування на виході. Перевага підприємства виникає в тих випадках, коли порівняно з іншими підприємствами-конкурентами чітко прослідковується його особливість, яку виокремлюють та якій віддають перевагу споживачі. Позиціонування підприємства на основі оцінювання рівня його маркетингової привабливості – це спосіб визначити позицію підприємств автосервісу порівняно з конкурентами шляхом урахування його основних особливостей, для розвитку яких підприємство має досить сильні сторони, зовнішнє середовище продукує достатньо можливостей, а споживачі забезпечують лояльне ставлення.

Розроблена математична модель виробничих потужностей підприємств автосервісу з виділенням її структурних компонентів дозволила побудувати

алгоритм визначення напрямів розвитку підприємств автосервісу, в якому надається опис потоку заявок на обслуговування та ремонт автомобілів, з виокремленням найбільш важливих характеристик цього потоку. Представлено математичний опис видів обслуговування та ремонту автомобілів в автосервісі та визначено математичне оцінювання конкурентоспроможності підприємств автосервісу шляхом розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності окремої бізнес-одиниці у співвідношенні з еталонною бізнес-одиницею і загального коефіцієнта конкурентоспроможності усього підприємства.

6. Запропонована блок-схема створення каналів взаємодії між споживачем і персоналом автосервісу дозволяє виявити основні важелі маркетингових комунікацій дій кожного типу споживачів. Організація бізнес-процесів, постійне поліпшення й удосконалення їх елементів є важливим інструментом управління сучасним підприємством та може становити його конкурентну перевагу. Запропонована багатоетапна модель лояльності клієнтів має два складники – довіру та трансакційні витрати. Визначені важелі маркетингової комунікації, критерії їх комунікаційного впливу, а також подана схема впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів автосервісних послуг у різних сегментах ринку дозволить визначити потенційно можливого клієнта із загальної аудиторії споживачів та сформувати цільову аудиторію підприємства.

7. Побудована концептуальна модель конкурентоспроможності підприємств автосервісу дозволяє відокремити найбільш значущі чинники, кожен з яких описується набором атрибутів, що отримують конкретні значення. На базі концептуальної моделі побудовано об'єктну модель конкурентоспроможності підприємств автосервісу, яка більш детально описує у формалізованому вигляді структуру атрибутних елементів з відображенням їх у вигляді структури відповідних таблиць. Опис таблиць задає склад і характеристики необхідної вхідної інформації для розв'язання поставлених функціональних завдань, а також опис вихідних даних.

8. Розроблена трансформаційна модель становлення конкурентних переваг на основі цінностей підприємств автосервісу відображає зв'язок між цінностями, які споживач бажає отримати, обираючи послугу, та конкурентними перевагами підприємства, що формуються за рахунок аналізу цінностей. Запропонована модель також дозволяє створити більш ефективну систему управління автосервісним підприємством, оскільки спонукає до аналізу власних можливостей в організації надання послуг. Кожен споживач має специфічний профіль інтересу, що відповідає профілю ціннісної пропозиції пропонованих автосервісних послуг. Зважаючи на конкретний інтерес першого або всіх наступних відвідувань, можна генерувати певний профіль користувача. Беручи до уваги базові інтереси, потрібно вжити відповідних заходів для формування тісних зв'язків з клієнтом, щоб у майбутньому він став постійним. Для оптимізації процесу управління маркетинговими дослідженнями запропонований бенчмаркінговий підхід, який дозволяє зорієнтуватися у складному та мінливому ринковому середовищі та на ринку обслуговування споживачів, і виявити доцільні напрями створення конкурентних переваг, а також побачити вільні та завантажені конкурентами ніші для ведення бізнесу.

Основні наукові результати дисертаційної роботи доведено на рівні методичних розробок і знайшли своє застосування у практичній діяльності підприємств автосервісу. Пропозиції щодо управління конкурентоспроможністю за допомогою алгоритму проходження етапів визначення і реалізації конкурентної переваги застосовано у діяльності ТОВ «Автопалац Тернопіль»; пропозиції щодо впровадження трансформаційної моделі становлення конкурентних переваг на основі цінностей використано у діяльності ТОВ «Богдан-Авто Тернопіль»; пропозиції щодо визначення можливих способів об'єднання маркетингових стратегій просування і сценаріїв взаємодії із цільовою аудиторією з метою впливу на підвищення показника

ємності цільової аудиторії застосовано у діяльності ТОВ «Бош Сервіс Центр Тернопіль».

Теоретичні, методичні та практичні розробки дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Управління продуктивністю», «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства», «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Управління бізнесом»

Оцінювання запропонованих методичних підходів підвищення конкурентоспроможності підприємства автосервісу було відпрацьовано в ПрАТ "Тернопільавто". За аналізований період досліджено значне підвищення індексу рівня продуктивності менеджерів і відділу маркетингу в цілому. Позитивна динаміка показника пов'язана з оптимізацією взаємин з клієнтом за допомогою використання інтегрованої CRM-системи на основі запропонованих і реалізованих методичних підходів підвищення конкурентоспроможності і визначення на її базі основних бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автомобільний форум AUTO24. URL: https://auto.24tv.ua/ru/nazvano_tochnoe_kolychestvo_avtomobylei_v_ukrayne_y_ykh_sre_dnyi_vozrast_n6 (дата звернення: 23.02.2019).
2. Автосервісні мережі 2019. "Сучасна Автомайстерня" № 7-8 (134), 2019. URL: <http://www.automaster.net.ua/artykuly/avtoservisni-merezhi-2019,52344?wyslij=52344> (дата звернення: 16.11.2019).
3. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України (АРІФРУ) (Stock market infrastructure development agency of Ukraine (SMIDA)). URL: <https://smida.gov.ua/about> (дата звернення: 26.07.2019).
4. Аналіз систем автосервісу – запорука підвищення ефективності. URL: <http://www.stotrans.com.ua/ua/article/22> (дата звернення: 20.05.2019).
5. Андросова Т. В., Ляшенко О.Ю. Конкуренція як економічна категорія ринкового господарювання. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011, Вип. 1. С. 17-26. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_5.pdf (дата звернення: 21.03.2019).
6. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ. Москва: Прогресс. 1989. 519 с.
7. Ансофф И., Макдоннелл Э.Дж. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер Ком. 2012. 416 с.
8. Бабанчикова О.А. Управление конкурентоспособностью гостиничного предприятия: теория и практика. URL: http://rguts.ru/files/electronic_journal/number18/1.doc (дата звернення: 10.08.2019).
9. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний. Київ:ВД «Професіонал». 2010. 448 с.
10. Борисов Ю.Н. Маркетинг в туризме. Москва: Юнити. 2011. 436 с.
11. Бідняк М.Н. Прогнозування діяльності підприємства в умовах

конкурентного середовища / М.Н. Бідняк, Л.О. Литвишко URL:
[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B$)

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1
 &S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0
 &S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B
 2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B$)

12. Будя А. Направления и задачи развития информационных технологий в туризме и гостиничном бизнесе Украины. *Гостиничный бизнес*. 2011. №1. С.46-47.

13. В.В. Біліченко Передумови обґрунтування стратегічного розвитку виробничих систем автомобільного транспорту в Україні / Біліченко В.В // ВІСНИК ЖДТУ. 2014. № 2 (69)

14. Васильєв С.В. Словник економічних термінів. Дніпропетровськ: ДДАУ. 192 с.

15. Ведмідь Н.І. Тривимірна структура управління санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами. *Ефективна економіка*, №5. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2029> (дата звернення: 19.03.2018).

16. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. посіб. Київ: КНТЕУ. 2006. 180 с.

17. Гаврилюк С.П. Оцінка конкурентоспроможності туристичного продукту. *Маркетинг в Україні*. №4 (спецвипуск). 2000. С.11-13.

18. Гамма Э., Хелм Р., Джонсон Р., Влиссидес Дж. Приемы объектно-ориентированного проектирования. Паттерны проектирования. Изд. Питер 2017. 368 с.

19. Глисин Ф. О конкурентоспособности промышленных предприятий. *Экономист*, № 6. 2012. С. 17-21.

20. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: <http://www.vn.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.02.2020).

21. Головне управління статистики у Волинській області. URL: http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/27_1.htm (дата звернення: 11.12.2019).

22. Головне управління статистики у Дніпропетровській області. URL: <http://www.dnprstat.gov.ua/statinfo%202015/> (дата звернення: 22.12.2019).
23. Головне управління статистики у Житомирській області. URL: <http://www.zt.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 06.02.2019).
24. Головне управління статистики у Закарпатській області/ URL: http://www.uz.ukrstat.gov.ua/statinfo/struct/2019/kil_subj_econom_2018.pdf (дата звернення: 16.07.2019).
25. Головне управління статистики у Запорізькій області. URL: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/index.php/statystychna-informatsiia/39-statistich> (дата звернення: 23.04.2019).
26. Головне управління статистики у Івано-Франківській області. URL: <http://www.ifstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.07.2019).
27. Головне управління статистики у Київській області. URL: <http://kyivobl.ukrstat.gov.ua/content/> (дата звернення: 21.11.2019).
28. Головне управління статистики у Кіровоградській області URL: http://www.kr.ukrstat.gov.ua/?r=stat/2018/10/finans/stat_inf_rik_finansy18 (дата звернення: 15.08.2019).
29. Головне управління статистики у Львівській області. URL: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/si/year/2018/t099918_1.pdf (дата звернення: 06.09.2019).
30. Головне управління статистики у Миколаївській області. URL: <http://www.mk.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.03.2019).
31. Головне управління статистики у Одеській області. URL: <http://www.od.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.06.2019).
32. Головне управління статистики у Полтавській області. URL: <http://www.pl.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.09.2019).
33. Головне управління статистики у Рівенській області. URL: <http://www.gusrv.gov.ua/> (дата звернення: 19.03.2019).
34. Головне управління статистики у Сумській області. URL:

<http://sumy.ukrstat.gov.ua/?menu=942&level=3> (дата звернення: 23.08.2019).

35. Головне управління статистики у Тернопільській області. URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/files/SZE/DP7.htm> (дата звернення: 11.05.2019).

36. Головне управління статистики у Харківській області. URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/kilkist-subiektiv-hospodariuvannia-za-vydamy-e> (дата звернення: 08.07.2019).

37. Головне управління статистики у Херсонській області. URL: <http://www.ks.ukrstat.gov.ua/ekonomichna-statistika/ekonomichna-diyalnist/1> (дата звернення: 26.07.2019).

38. Головне управління статистики у Хмельницькій області. URL: <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> (дата звернення: 16.09.2019).

39. Головне управління статистики у Черкаській області. URL: http://www.ck.ukrstat.gov.ua/?p=stat_dial_pidpr (дата звернення: 02.11.2019).

40. Головне управління статистики у Чернівецькій області. URL: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2019).

41. Головне управління статистики у Чернігівській області. URL: <http://www.chernigivstat.gov.ua/statdani/Structure/ST1.htm> (дата звернення: 16.11.2019).

42. Головний сервісний центр МВС. URL: <http://texty.org.ua/cars> (дата звернення: 19.03.2019).

43. Гончаров В., Ларін О. Аналіз існуючих підходів і методів оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства. *Журнал «Схід»*. 2006. №5(77). URL: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11254 (дата звернення: 19.03.2019).

44. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління: навч. посібн. Харківський державний економічний університет. Харків: Вид-во ХДЕУ. 2004. 172 с.

45. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности : учеб. пособ. СПб. : Изд-во ГУЭФ, 2010. – 207 с. 28-

46. Горбенко О.В. Логістика: Навчальний посібник. Київ: Знання. 2014. 315 с.

47. Городецький М. Я. “Management of international competitive capacity of an enterprise” (Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства). Mechanisms of interaction between competitiveness and innovation in modern international economic relations (Механізми взаємодії конкурентоспроможності та інновацій у сучасних міжнародних економічних відносинах): collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. ISMA University. Riga, Latvia.

48. Городецький М. Я. Алгоритм формування факторних дефініцій на конкурентоспроможність автосервісів. *Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Lukaszewicza. SYSTEMY I SRODKI TRANSPORTU SAMOCHODOWEGO. WYBRANE ZAGADNIENIA. SYSTEM AND MEANS OF MOTOR TRANSPORT. SELECTED PROBLEMS.* - POLZA, M. RZESZOW – 2016. POD REDAKCJA NAUKOWA KAZIMIERZA LEJDY. MONOGRAFIA nr 7 SERIA: TRANSPORT.

49. Городецький М. Я. Бідняк М.Н. Методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємств автосервісу. *Вісник наукових праць «Економічний аналіз», Національний транспортний університет.* Київ. 2016.

50. Городецький М.Я. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. / М.Я. Городецький Микола. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 54-67. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 54-67.

51. Городецький М.Я. Детермінанти впливу на конкурентоспроможність автосервісів. *LXXII Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів у Національному транспортному університеті.* Київ. 2016.

52. Городецький М.Я. Конкурентоспроможність послуг гостинності. *Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Сфера гостинності як компонента міжнародного туризму: сучасний стан і*

перспективи розвитку». Збараж. 2018.

53. Городецький М.Я. Маркетингові дослідження – інструмент управління конкурентоздатністю підприємства. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. Тернопіль. 2019.

54. Городецький Микола. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 54-67.

55. Городня Т.А., Рибницький Д.О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9., с. 26.

56. Городня Т.А., Явтуховська І.В. Діагностика фінансового стану підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. - Вип. 23.16. С. 207-212.

57. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства. URL: <http://joomla.spkneu.org> (дата звернення: 21.02.2018).

58. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. Санкт-Петербург: Изд-во «Питер». 2008. 560 с. 208.

59. Гречан А.П., Бабич Л.М., Парфентьева О.Г., Наконечна С.А. Особливості оцінки конкурентоспроможності національної економіки України в умовах глобалізації. *Вісник НТУ*, №1, 2020. с.124-130

60. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 (44). С.194-198.

61. Гуляев В.Г. Менеджмент в туризме. Москва: Нолеидж. 2010. 410 с.

62. Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности. Москва: Нолеидж. 2013. 314 с.

63. Данік Н. В. Інноваційний розвиток економіки країни. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2 (28). С.36-39.

64. Данченко, Л. А. Маркетинг: учебник и практикум / Л. А. Данченко – Режим доступу: <http://stud.com.ua/49411/marketing/marketing> 8. Мітченко, Г.В.

Організаційно-економічне забезпечення стратегічного маркетингу на підприємствах автомобільного транспорту [Текст]: дис. канд. екон. наук: 08.00.04: захищена 28.12.15 / Мітченко Галина Валерівна – К., 2015. – 211с.

65. Данько Т. П. Управление маркетингом (Методологический аспект): учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М. 2012. 302 с.

66. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.08.2019).

67. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентной устойчивости предприятия: монография. Харьков: Основа. 1995. 160 с.

68. Дмитрук, М. М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств / М. М. Дмитрук, 2003. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.

69. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артименко А.П. Стратегічне управління: навч. посібн. Київ: Центр навч. літ-ри. 2009. 440 с.

70. Додонов О.Г., Коваль О.В., Глоба Г.С., Бойко Ю.Д. Комп'ютерне моделювання інформаційно-аналітичних систем. Київ: ІПРІ НАН України, 2017. 239 с.

71. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург: Изд-во «Питер». 2001. 480 с.

72. Должанський І.З., Загородня Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2010. 384 с.

73. Драган О.І. Конкурентоспроможність підприємств в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект. Економіка ринкових відносин. 2008. С. 55-59.

74. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ: ДАКККіМ. 2006. 160 с.

75. ДСТУ 3230—95 Управління якістю та забезпечення якості, Терміни та визначення. - ДСТУ ISO 9001—95 Системи якості

76. Єжова, Л. Ф. Інформаційний маркетинг: навчальний посібник / Л. Ф. Єжова. – К.: КНЕУ, 2002. – 360 с.

77. Завадський Й. С. Економічний словник. Київ: Кондор. 2007. 358 с.
78. Завьялов П.С. Конкурентоспособность и маркетинг. *Российский экономический журнал*. 2011. № 2. С. 32.
79. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. Харьков. 2012. 428 с.
80. Исмаев Г.Л. Менеджмент-маркетинг гостиничного туризма (монографія). Ростов-на-Дону: «Феникс». 2011. 389 с.
81. Іващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харьков:ХНЕУ. 2005. 19 с.
82. Іващенко О. А. Системна екологічна криза як предмет міждисциплінарних досліджень. Міжнародні відносини. Серія "Економічні науки". 2018. Т. 2, №15. С. 28-36.
83. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАМГ. 2010. 279 с.
84. Карлофф Б. Деловая стратегия. Москва: Экономика, 1991 239 с.
85. Компанець К.А. Організаційно-економічне обґрунтування принципів та методів управління підприємством (на прикладі туристичних організацій) - автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: <http://diser.ntu.edu.ua/Kompanez.pdf>
86. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Дубцова О.С., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: КНЕУ. 2008. 520 с.
87. Клівець П.Г. Стратегія підприємства / Клівець П.Г. – К. : Академвидав, 2007. – 320 с.
88. Ковалевський Л.Г., Коровайченко Н.Ю. Світовий автомобільний ринок: сучасний стан, особливості та перспективи розвитку. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. №5-6 (82-83). С. 60-37.
89. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія. Львів: Вид-во Львівської

КА. 2008. 424 с.

90. Ковтун, О. І. Конкуренентоспроможність підприємства: стратегічний контекст: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії. 2010. 276 с.

91. Компанець, К. А. Імплементация маркетингової інформаційної системи в діяльність підприємств сфери послуг [Текст] / Катерина Андріївна Компанець // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. – Том 28. – № 1. – С. 231-235. – ISSN 1993-0259.

92. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Альта-пресс. 2012. 618 с.

93. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. Москва: «ЮНИТИ». 2010. 561 с.

94. Литвишко Л.О. Управління попитом на основі маркетингу. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B$)

95. Мазур В.С. Механізм формування позитивного іміджу сучасної організації на засадах соціально-етичного маркетингу. *Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колект. монограф.* (за заг. ред. Т.В. Гринько). Дніпро. 2017. С.70-82.

96. Мазур В.С. Розвиток підприємства – ефективний інструмент сучасного управління. *Мультидисциплінарний научний журнал «Архивариус»*. декабрь, 2016. С.88-98.

97. Мазур В.С. Управлінські інновації – сучасний інструмент ефективного управління підприємством. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колект. моногр.* (за заг. ред. Т. В. Гринько). Дніпро:

Видавець Біла К.О. 2019. С. 235-254.

98. Макконнел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т. Москва: Республика. 2012. 799 с.

99. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник Київ: Каравела. 2006. 320 с.

100. Миколайчук І.П. Передумови формування стратегії інноваційного розвитку підприємств сфери торгівлі / Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. За заг. ред. С.А.Давимуки. - Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І.Долішнього НАН України», 2016. – 432 с.

101. Матюх С.А. Дослідження сучасних методів оцінки ефективності діяльності організації. URL: <https://www.econa.org.ua> (дата звернення: 21.11.2018).

102. Миколайчук І.П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством / І.П.Миколайчук // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2019. - №2(42). – с. 52-62.

103. Миколайчук І.П. Моніторинг та контроль як ефективні інструменти управління організаційними змінами / Миколайчук І.П., МЕ Пучкова // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс]: зб. матеріалів II Всеукр. наук.-практ. конф., 29–30 берез. 2017 р. / Мво освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана» [та ін.]; оргком.: Г.О.Швиданенко (голова) [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ: КНЕУ, 2017. – С. 92–95.

104. Мілевський С.В., Мілов О.В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ. 2007. 156 с.

105. Міністерство інфраструктури України. Статистичні дані по галузі автомобільного транспорту. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-po-galuzi-avtomobilno> (дата звернення: 09.10.2019).

106. Николаев А.Ю. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия как основа его экономического развития : дис. ... канд. экон. наук:

08.00.05. Москва. 2013. 170 с.

107. Нортон Д., Каплан Р. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию. Москва: Олимп-Бизнес, Библиотека IBS. 2004. 320 с.

108. Панухник, Я. Г Концептуальні підходи до побудови маркетингових інформаційних систем промислового підприємства / Я. Г. Панухник // Маркетинг і ринкові відносини. Науково-виробничий журнал – 2014. – №51 – С. 113-120.

109. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. – Київ: КНТЕУ. 2009. 302 с.

110. Плакида С. І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти. Інноваційна економіка. 2013. № 6 (44). С.241-243.

111. Подлепіна П.О., Поп О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції*. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2012. С. 214-216.

112. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Портер. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.

113. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.Портер. – М. : АльпинаБизнесБукс, 2005. – 715 с.

114. Портер М. Международная конкуренция. Москва: Междунар. Отношения. 2010. 516 с.

115. Пуцентейло П.Р., Гуменюк О.О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. Інноваційна економіка. 2016. № 3-4 (62). С.196-205.

116. Редько Н. Привлечение инвестиций – основа роста конкурентоспособности украинских предприятий. *Персонал, №1*. 2012. С. 10-15.

117. Решетникова Т.П. Методы оценки конкурентоспособности предприятия. *Вестник Нижегородского ун-та*. 2011. №9. С. 166-173.

118. Семенова А. Г., Єропутова О.О., Перекрест Т.В., Линенко А.В. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: монографія. Запоріжжя: Вид-во КПУ. 2008. 188 с.

119. Сидоренко І.О. Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_51.pdf (дата звернення: 14.11.2018).

120. Стельмащук, Н. А. Структурні аспекти розвитку стратегічного маркетингу підприємств / Н. А. Стельмащук // *Інноваційна економіка*. – 2012. – № 3. – С. 225-228. 5. Яневич, М. М. Структура інформаційно-аналітичної системи стратегічного маркетингового управління підприємств (на прикладі регіональних підприємств кондитерської галузі) / М. М. Яневич // *Ефективна економіка*. – 2013. – № 9.

121. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посібн. Харків: Вид-во ХНАУ. 2004. 145 с.

122. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. Москва: Маркетинг. 2013. 892 с.

123. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва: ИНФРА-М. 2010. 312 с.

124. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособ. Москва: Эксмо. 2012. 544 с.

125. Філіпенко А.С., Рогач О.І., Шнирков О.І. та ін. Світова економіка: Підручник. Київ: Либідь. 2002. 583 с.

126. Фроленко, О. М. Маркетингова інформаційна система як засіб реалізації стратегічного потенціалу промислового підприємства / О. М. Фроленко // *Інноваційна економіка*. – 2014. – № 6. – С. 238-244. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_6_44.

127. Фінансові галузі економіки, які чекають на інвестиції. Finance.ua, 24.03.2107. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/397755/5-galuzej-ukrayinskoyi-ekonomiky-yaki-chekayut-na-investytsiyi> (дата звернення: 24.01.2018).

128. Цибух В. Динаміка ринку туризму в м. Києві. *Географія і туризм*. 2012. №8. С. 34-35.

129. Черниш С. С. Проблеми застосування методик аналізу фінансового стану на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2012. № 5 (31). С.142-146.

130. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков: Изд-во ХНАДУ. 2003.
131. Шпак О.Г. Еволюція теорії конкуренції в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 4. С.95-98.
132. Horodetsky M.Y. COMPETITIVENESS OF SERVICE ENTERPRISES: METHODOLOGICAL EVALUATION INSTRUMENT. *Європейський міжнародний журнал економіки та менеджменту*. Прага, 2019.
133. The World Competitiveness Report 1991. World Economic Forum, IMEDE. Lausanne, Geneva : IMD, WEF, 1991. URL: <http://www02.imd.ch/wcc/pressreleases/> (Last access: 10.07.2015).
134. Abuzyarova, M. I. (2017). Methodological approaches to ensure the competitiveness of organizations. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 11(2), 125-132. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3027939>
135. Bernal-Conesa, J. A., Briones-Peñalver, A. J., & de Nieves-Nieto, C. (2017). Impacts of the CSR strategies of technology companies on performance and competitiveness. *Tourism & Management Studies*, 13(4), 73-81. Retrieved from https://tmstudies.net/index.php/ectms/article/viewFile/1043/pdf_72
136. Bernal-Conesa, J. A., de Nieves-Nieto, C., & Briones-Peñalver, A. J. (2017). CSR Strategy in Technology Companies: its Influence on Performance, Competitiveness and Sustainability. *Corporate social responsibility and environmental management*, 24(2), 96-107. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.1393>
137. Blumenthal M., Robin G. This the gift to be simple: Why the 80-year-old Du Pont model still has fans. *CFO Magazine*. January, 1998. P. 1-3.
138. Coffin, G., Larue, B., Banik, M., & Westgren, R. (1993). Competitiveness in the Canadian food industry. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 41(4), 459-473. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-7976.1993.tb03771.x>
139. Dashko, I. M. (2017). Factors of influence on competitiveness of enterprises. *Prychornomorski ekonomichni studii (Black Sea Economic Studies)*, 13(2), 80-84 (in

Ukr.).

140. Drescher, K., & Maurer, O. (1999). Competitiveness in the European dairy industries. *Agribusiness*, 15(2), 163-177. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6297\(199921\)15:2%3C163::AID-AGR2%3E3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6297(199921)15:2%3C163::AID-AGR2%3E3.0.CO;2-5)

141. Fischer, Ch., & Schornberg, S. (2007). Assessing the competitiveness situation of EU food and drink manufacturing industries: An index-based approach. *Agribusiness*, 23(4), 473-495. doi: <https://doi.org/10.1002/agr.20139>

142. Gayrbekova, R. S., & Abitaeva, F. A. (2016). Methods of estimating competitiveness of an enterprise. *Nauka i mir (Science and World)*, 32(2-4), 17-19 (in Russ.).

143. Grodzka, D. (2017). Competitiveness of Polish regions in comparison to other EU member states. *Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu (Studies of the Sejm Analysis Office of the Sejm Office)*, 49(1), 169-202. Retrieved from [http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/1EB58F3E2E7098E6C1258132004166AD/\\$file/Studia_BAS_49.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/1EB58F3E2E7098E6C1258132004166AD/$file/Studia_BAS_49.pdf) (in Polish)

144. Jansik, C., & Irz, X. (2015). Competitiveness Makes a Difference in the European Dairy Sector. *EuroChoices*, 14(3), 12-19. doi: <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12104>

145. Kaplan, R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard : measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Jan.I Feb, 1992.

146. Kennedy, P. L., Harrison, R. W., Kalaitzandonakes, N. G., Peterson, H. Ch., & Rindfuss, R. P. (1997). Perspectives on evaluating competitiveness in agribusiness industries. *Agribusiness*, 13(4), 385-392. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6297\(199707/08\)13:43.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6297(199707/08)13:43.0.CO;2-V)

147. Lau, Ch.-K., To, K.-M., Zhang, Z., & Chen, J. (2009). Determinants of Competitiveness: Observations in China's Textile and Apparel Industries. *China & World Economy*, 17(2), 45-64. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1749-124X.2009.01141.x>

148. Lipovatz, D., Mandaraka, M., & Mourelatos, A. (2000). Multivariate analysis for the assessment of factors affecting industrial competitiveness: The case of Greek food

and beverage industries. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 16(2), 85-98. doi: [https://doi.org/10.1002/1526-4025\(200004/06\)16:2%3C85::AID-ASMB384%3E3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/1526-4025(200004/06)16:2%3C85::AID-ASMB384%3E3.0.CO;2-D)

149. Marc de Haas, A.Kleingeld. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization. *Management Accounting Research*. 1999. No 10. P. 233-261.

150. Maryna Ivanova Assessment of the competitiveness of enterprises / Maryna Ivanova, Olena Varyanichenko, Svitlana Faizova, Svitlana Sannikova// *Economics and management of enterprises*. *Annals-XXI* (2018), 173(9-10), 26-31

151. McFarland D. E. *Management: Principles and Practice*. 3d ed. New York : The Macmillan Co., 1974. 688 p. 438

152. Melnikova, T. F., Kupriyanova, V. S., & Denisyuk, S. Ya. (2017). Competitiveness of the enterprise: the main methods of substantiating the economic essence. *Molodoi uchenyi (Young Scientist)*, 15, 431-435 (in Russ.).

153. Michelsen J., Lynggaard K., Padel S., Foster C. *Organic Farming Development and Agricultural Institutions in Europe: a Studies of Six Countries*. *Organic Farming in Europe: Economics and Policy*. 2010. Vol. 9. 182 p.

154. Mykolaichuk I. HR-brand as a tool for enhancing enterprises competitiveness / I.Mykolaichuk, A.Rasulova // *Modern Science – Moderní věda*. – Praha. – Česká republika, Nemoros. – 2019. – No 6. – C. 59-70.

155. Nowacki, R. (2015). Diagnosis of the level of competitiveness of enterprises in Poland based on evaluation carried out by their managers. *Handel Wewnętrzny (Internal Trade)*, 358(5), 446-462. Retrieved from <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-cf332edf-8993-4a07-b805-18844aaa89ab> (in Polish)

156. Orral M., Ossama K. *Modeling Firm Competitiveness for Strategy Formulation*. Monreal : CIRRELT, 2009. 37 p. URL: <https://www.cirrelt.ca/DocumentsTravail/CIRRELT-2009-52.pdf> (Last access: 25.03.2016).

157. Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institution for Collective Action*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 276 p. 439
158. *Our Common Future : Brundtland Report*. World Commission on Environment and Development. London : Oxford Univ. Press, 1987. 187 p. URL: http://www.channelingreality.com/Documents/Brundtland_Searchable.pdf (Last access: 27.03.2016).
159. *Our Common Journey: A Transition Toward Sustainability*. National Research Council Policy Division Board on Sustainable Development. Washington, DC : Natl. Acad. Press, 1999. 19 p.
160. Oxford Dictionaries: Language Matters. URL: <http://www.oxforddictionaries.com/> (Last access: 27.03.2016).
161. Ozcan Y. A. *Health Care Benchmarking and Performance Evaluation: An Assessment using Data Envelopment Analysis (DEA)*. Berlin : Springer, 2008. 217 p.
162. Pešić M. A. *Six Sigma Philosophy and Resource-Based Theory of Competitiveness: an Integrative Approach*. *Facta Universitatis*. 2007. Vol.4, No. 2. P. 199–208.
163. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 592 p.
164. Raa T. *The Economics of Benchmarking: Measuring Performance for Competitive Advantage*. New York : Palgrave Macmillan, 2009. 128 p.
165. Razumovskaya, E. A., Voronov, D. S., Erypalov, S. E., & Razumovskiy, D. Yu. (2017). Financial-economic mechanism of assessing the competitiveness in the metallurgical industry. *Fundamentalnye issledovaniya (Fundamental Research)*, 3, 200-204 (in Russ.).
166. *Reaching Global Executives: 12 Megatrends in B2B marketing*. The Economist Intelligence Unit. New York : Economist Intelligence Unit, 2007. 15 p.
167. Robinson J. Imperfect competition and falling supply price. *Economic Journal*. 1932. Vol. 42. P. 544–554.
168. Roumasset J. *Rural Institutions, Agricultural Development, and Pro-poor*

Economic Growth. *Asian Journal of Agriculture and Development*. 2004. Vol. 1, No. 1. P. 56–75.

169. Schoemaker P. H. Strategy, Complexity and Economic Rent. *Management Science*. 1990. Vol. 36, No. 10. P. 1178–1192.

170. Semenov, N. A., & Morozov, A. K. (2017). Algorithm of assessing the competitiveness of an enterprise based on the production model. *Mezhdunarodnyi nauchno-prakticheskiy zhurnal «Programmnye produkty, sistemy i algoritmy»* (International Scientific And Practical Journal «Software Products, Systems And Algorithms»), 1, 1-5. doi: <https://doi.org/10.15827/2311-6749.22.234> (in Russ.)

171. Senior N. W. *Political Economy*. 3d ed. London ; Glasgow : Bell and Bain, 1854. 232 p.

172. Shved, T. V., & Bila, I. S. (2017). Evaluation of competitiveness of the enterprise. *Ekonomika i suspilstvo (Economy and Society)*, 8, 405-410 (in Ukr.).

173. *The World Competitiveness Yearbook 2004*. Lausanne : IMD, 2004. URL: <http://www02.imd.ch/wcc/pressreleases/> (Last access: 10.07.2015).

174. Thorne F. S. *Measuring the Competitiveness of Irish Agriculture (1996– 2000)*. Teagasc, 2004. 107 p. URL: <http://www.teagasc.ie/research/reports/ruraldevelopment/5065/eopr-5065.pdf> (Last access: 17.07.2016).

175. Tkachenko, A. M., & Pozhuieva, O. I. (2014). Formation of innovative potential as a condition for increasing the competitiveness of an entity. *Instytutsionalnyi vektor ekonomichnoho rozvytku (Institutional Vector of Economic Development)*, 7(2), 80-87 (in Ukr.).

176. Treacy M., Weirsema F. *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*. *Harvard Business Review*. 1993. No. 1. P. 84–93.

177. Urbancova H. *Competitive Advantage Achievement through Innovation and knowledge*. *Journal of Competitiveness*. 2013. No. 5 (1). P. 82–96. 506. *USAID Agriculture Strategy Linking Producers to Markets*. U.S. Agency for International Development. Washington : USAID, 2004. URL:

http://www.usaid.gov/our_work/agriculture/ag_strategy_9_04_508.pdf (Last access: 03.07.2016).

178. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171–180.

179. What Can Microfinance Contribute to Agriculture in developing Countries: Proceedings from the International Conference, Paris, France, 4– 442 6 December, 2007. URL: http://www.fondationfarm.org/zoe/doc/farm_microfinance_conf_eng.pdf (Last access: 17.07.2016).

180. Wiggins R. R., Ruefli T. W. Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*. 2002. Vol. 13, No. 1. P. 81–105.

181. Williamson Oliver E. Transaction Cost Economics: An Introduction. *Economics Discussion Papers*. 2007. Vol. 3, Iss. 2007-3. P. 0–32.

182. Williamson Oliver E. Transaction Cost Economics: The Origins. *Journal of Retailing*. 2010. Vol. 86, Iss. 3. P. 227–231.

183. Wilson A., Tyrchniewicz A. *Agriculture and Sustainable Development: Policy Analysis on the Great Plains*. Winnipeg : International Institute for Sustainable Development, 1995. 108 p.

184. World Development Indicators: Agricultural Output and Productivity. The World Bank. URL: <http://wdi.worldbank.org/table/3.3> (Last access: 12.11.2015).

185. Wu, Ch., Z.hang, X., Yeh, I., Chen, F., Bender, J., & Wang, T. (2013). Evaluating competitiveness using fuzzy analytic hierarchy process - A case study of Chinese airlines. *Journal of Advanced Transportation*, 47(7), 619-634. doi: <https://doi.org/10.1002/atr.183>

186. Zeithaml Valarie A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* 52(3):2-22. July 1988.

187. Zhu J. *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking: Data Envelopment Analysis with SpreadSheets*. Springer : Worcester Polytechnic

Institute, 2008. 334 p.

188. Zinovchuk V. The Matrix Methods and Models in Marketing Analysis and Planning. Вісник ЖНАЕУ. 2016. № 1 (54), т. 2. С. 20–29.

189. Zuker Lenne G. Institutional Theories of Organization. Annual Revue Social. 1987. No. 13. P. 443–464

ДОДАТКИ

Додаток А
Матриця рангів

Фактори		Умовні номери експертів																							Сума рангів	Відхилення суми рангів від середньої величини	Квадрат відхилення S		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23				24	25
Пропозиція	X1	9	9	7	9	12	9	6	9	9	11	9	9	9	9	10	9	9	9	9	9	10	9	9	9	227	2,0	4,00	
Знижки з ціни послуги	X2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	1	4	3	3	2	3	4	3	4	4	3	2	4	2	75	-150,0	22500,0	
Якість послуги	X3	5	6	5	5	5	6	5	5	5	8	5	6	5	4	4	5	8	5	6	5	5	5	8	6	5	137	-88,0	7744,0
Ціна послуги	X4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	96	-129,0	16641,0
Реакція клієнтів на зміну ціни	X5	7	7	9	8	7	7	7	7	7	6	7	7	8	7	8	6	7	7	10	8	8	7	7	8	6	182	-43,0	1849,0
Реакція підприємства на зміну ціни	X6	11	10	10	10	11	10	10	10	13	9	10	10	10	10	11	10	10	11	7	10	10	9	10	10	11	253	28,0	784,0
Ступінь зносу рухомого складу.	X7	14	14	13	14	13	14	14	15	15	14	15	14	14	14	13	14	14	14	17	17	16	16	13	14	356	131,0	17161,0	
Вид робіт атосервісу	X8	10	11	11	11	9	11	11	11	11	7	12	11	11	11	9	12	13	10	8	11	11	13	11	11	10	267	42,0	1764,0
Ціна за послугу конкурентів, грн	X9	6	5	6	6	6	8	9	6	6	5	6	5	6	6	7	6	6	5	7	7	6	6	5	7	153	-72,0	5184,0	
Джерела реклами, бали	X10	13	13	16	13	14	12	13	13	10	13	11	13	13	13	14	12	13	13	13	13	12	12	17	13	325	100,0	10000,0	
Платоспроможність клієнтів	X11	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	3	2	1	47	-178,0	31684,0	
Частка ринку	X12	1	1	2	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	34	-191,0	36481,0	
Взаємовідносини з комерційними агентами	X13	17	17	14	16	15	17	17	17	17	17	16	16	17	17	16	17	16	16	15	15	17	17	15	16	407	182,0	33124,0	
Стоянка автомобілів, бали	X14	16	16	17	17	16	15	16	16	16	16	17	17	16	16	15	16	17	17	16	16	14	15	16	17	402	177,0	31329,0	
Участь підприємства у бізнесі клієнтів	X15	12	12	12	12	10	13	12	12	14	12	13	12	12	12	15	11	11	12	12	12	11	13	12	12	303	78,0	6084,0	
Сприяння ввійти у число пріоритетних	X16	15	15	15	15	17	16	15	14	12	15	14	15	15	15	12	17	15	15	15	14	14	15	14	14	15	371	146,0	21316,0
Ризик втрати клієнтів	X17	8	8	8	7	8	5	8	8	8	10	8	8	7	8	7	8	5	8	11	6	6	8	5	7	8	190	-35,0	1225,0
ВСЬОГО		153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	3825	0,00	244874	

Додаток Б

**Рентабельність продаж підприємств, що здійснюють продаж та обслуговування автомобілів в Україні
за 2017 - 2018 роки**

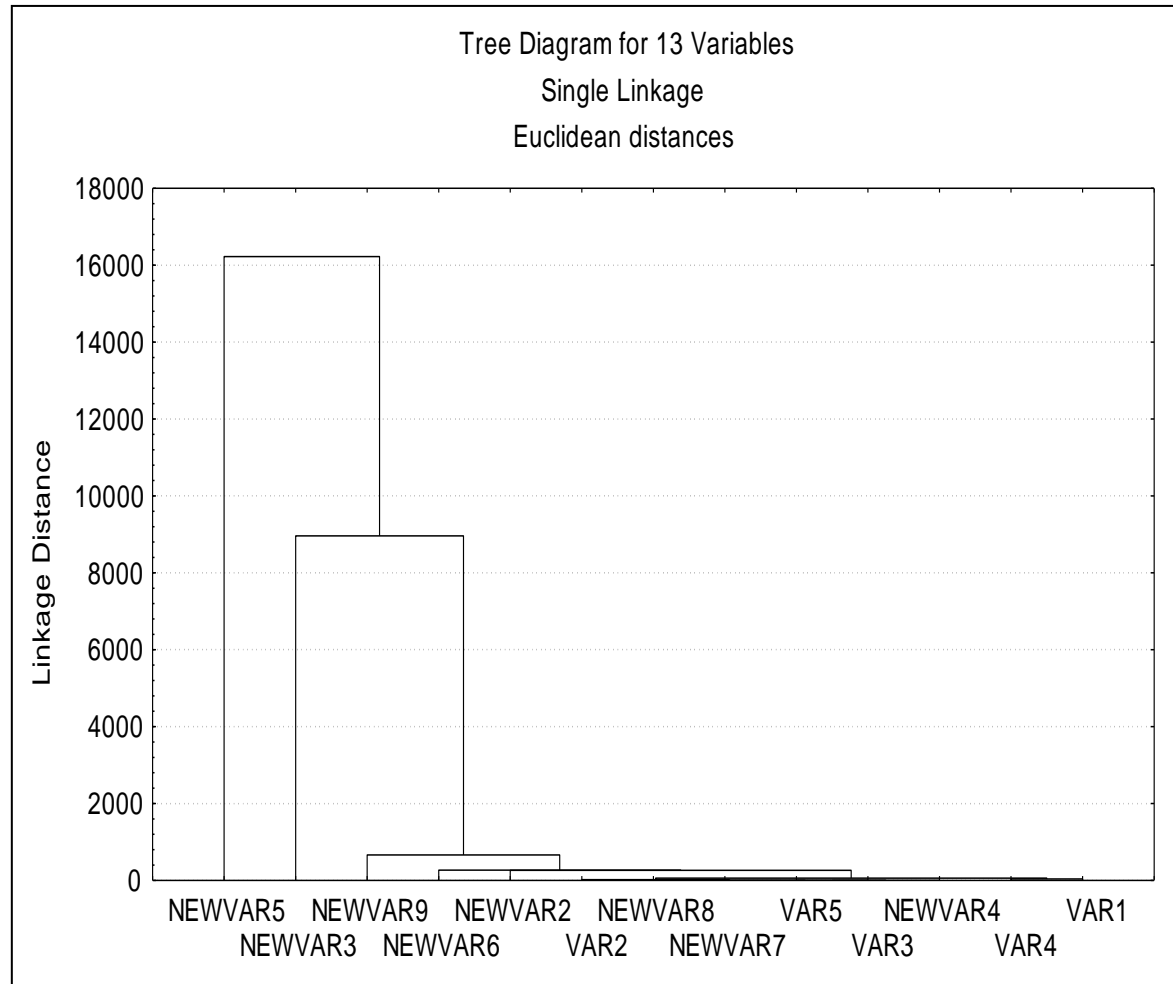
№ п/п	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ	Чистий прибуток, тис.грн		Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн		Рентабельність продаж, % (Чистий прибуток * 100 / Чистий дохід від реалізації продукції)	
			2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік
3	ПрАТ "ТОРГОВИЙ ДІМ "УКРАВТОВАЗ"	22965525	11 000,0	5 700,0	325 000,0	275 000,0	3,4	2,1
2	ПАТ "ДНІПРОПЕТРОВСЬК- АВТО"	20220933	3 000,0	3 500,0	475 000,0	775 000,0	0,6	0,5
8	ПАТ "ЧЕРКАСИ-АВТО"	5390402	-	180,0	-	125 000,0	-	0,1

**Валова рентабельність реалізації підприємств, що здійснюють продаж та обслуговування автомобілів в
Україні за 2017 - 2018 роки**

№ п/п	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ	Валовий прибуток, тис.грн.		Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.		Рентабельність реалізації, % (Валовий прибуток * 100 / Чистий дохід від реалізації продукції)	
			2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік
3	ТОВ «Актив Моторс»	22965525	45 500,0	25 500,0	325 000,0	275 000,0	14,0	9,3
2	ПАТ "ДНІПРОПЕТРОВСЬК-АВТО"	20220933	55 300,0	75 700,0	475 000,0	775 000,0	11,6	9,8
8	ПАТ "ЧЕРКАСИ-АВТО"	5390402	-	7 500,0	-	125 000,0	-	6,0

Додаток В

Діаграма кластеризації клієнтів за характеристиками міри схожості – «квадрат евклідової відстані»



Позначення:

VAR1 – клієнти;

NEWVAR2 – автомобіле-години роботи, год;

NEWVAR3 – загальний пробіг, тис. км;

NEWVAR4 – відхилення від дохідної ставки, %;

NEWVAR5 – доходи, тис.грн;

NEWVAR6 – дохідна ставка, грн.;

NEWVAR7 – частка ринку;

NEWVAR8 – коефіцієнт якості;

NEWVAR9 – пропозиція, год;

VAR2 – еластичність попиту;

VAR3 – коефіцієнт платоспроможності клієнтів;

VAR4 – участь підприємства у бізнесі клієнтів,
бали;

VAR5 – коефіцієнт зносу рухомого складу.

Додаток Г

**СТРУКТУРА КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Нижче наведений деталізований опис структури концептуальної моделі конкурентоспроможності автотранспортного підприємства, з визначенням як атрибутних елементів, які отримують конкретні значення, так і функціональних та процедурних елементів.

Автосервісне підприємство

Виробничі потужності

Автомобілі

Продаж

Інтенсивність продажу

Характеристики продажу

Фінансові характеристики продажу

Сервісне обслуговування

Інтенсивність обслуговування і ремонту

Характеристики обслуговування і ремонту

Фінансові характеристики обслуговування і ремонту

Обсяги видів робіт

Заявки на обслуговування та ремонт

Автомобілі, що реалізуються

Обсяг реалізації

Інтервалів надходження автомобілів і запчастин

Фінансові характеристики заявок

Види обслуговування та ремонту

Періодичність

Трудомісткість

Технологічні вимоги

Клієнти (К1-К4)

Типи

Постійні

Змішані

Разові

Важелі маркетингової комунікації (ВМК) – ВМК 1-ВМК 6

Сегментація ринку

Параметри

Географічний

Демографічний

Соціальний, культурний, психографічний

Економічний
 Галузевий
 Ваговитість замовника
 Вигоди клієнтів
 Статус клієнтури

Методи

Метод угруповань
 Методи багатомірної статистичного аналізу

Критерії сегментації ринку

Етапи сегментації ринку

Зіставлення профілів отриманих сегментів
 Вибір цільового сегменту ринку

Вибір стратегії обхвату ринку

Недиференційований маркетинг
 Диференційований маркетинг
 Концентрований маркетинг

Кластеризація – K1, K2, K3, K4, K5

квадрат евклідової відстані

Конкурентоспроможність

Стратегії маркетингу

Стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг

Оптимізація послуг
 Оптимізація споживчих сегментів
 Мінімізація витрат на рекламу
 Оптимізація управління збутом

Стратегії взаємодії з клієнтом

Стратегія диверсифікації послуг S1
 Стратегія трафікового просування S2
 Цільова стратегія S3
 Стратегія управління іміджем і репутацією S4
 Стратегія проактивного просування S5

Система управління відносинами з клієнтами (CRM-система)

Сценарії

Сценарій прямих продажів C1
 Сценарій впливу на споживачів – користувачів соціальних ресурсів C2
 Сценарій активного взаємозв'язку з цільовою аудиторією C3
 Сценарій нейтрально-пасивний C4

Параметрами реалізації сценаріїв

систематизація всієї вхідної інформації П1
 підготовка необхідної документації (вихідної інформації) П2
 складання пропозицій щодо маркетингових заходів П3
 контроль за якістю автосервісних послуг П4

Додаток Д

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

АВТОПАЛАЦ ТЕРНОПІЛЬ

ЄДРПОУ 42414992, ППН 424149919158

IBAN UA323387830000026000052546326, АТ КБ Приватбанк, МФО 338783

№ 70 від 27 червня 2019 р.

Спеціалізованій Вченій Раді
Тернопільського національного
економічного університету**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Городецького Миколи Ярославовича на тему:
«Управління конкурентноспроможністю підприємств автосервісу»**

У дисертаційному дослідженні Городецького Миколи Ярославовича на тему: «Управління конкурентноспроможністю підприємств автосервісу» проаналізовано структуру ринку автотранспортних та автодилерських підприємств України, проведено діагностику підприємств цільового ринку, оцінено чинники впливу на конкурентноспроможність.

Також наукові результати дисертаційного дослідження доведено на рівні методологічних розробок до логічного завершення, що дозволяє їх використати у практичній діяльності підприємства ТОВ «АВТОПАЛАЦ ТЕРНОПІЛЬ».

Дані рекомендації призначені для широкого використання автотранспортними підприємствами, а також можуть бути трансформовані на інших підприємствах, що надають транспортні послуги. Доцільність практичного застосування розроблених пропозицій підтверджено застосуванням поданих моделей у роботі.

Директор



Хомяк Р.Д.

47722, Тернопільська область, Тернопільський район
с. Великі Гаї, вул. Микулинецька, 29А,
тел./факс (0352) 47-59-60

Додаток Д1

ТОВ «Богдан-Авто Тернопіль»
 ЄДРПОУ 37601435
 р/р 26004060930157 в ПАТ КБ «ПриватБанк»
 МФО 338783
 Свідоцтво платника ПДВ № 100346640
 ІПН 376014319159

16.08.2019 № 131-д

Спеціалізованій Вченій Раді
 Тернопільського національного
 економічного університету

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Городецького Миколи Ярославовича на тему:
 «Управління конкурентноспроможністю підприємств автосервісу»**

У дисертаційному дослідженні Городецького Миколи Ярославовича на тему: «Управління конкурентноспроможністю підприємств автосервісу» розроблено трансформаційну модель управління конкурентноспроможністю автосервісним підприємством.

Визначальним чинником комерційного успіху компанії є конкурентноспроможність її продукції або послуг. Ефективне функціонування компанії в умовах ринку і високого рівня невизначеності та ризику передбачає пошук й розробку такої стратегії розвитку, яка б дозволяла їй успішно розвиватися, опираючись на створювані конкурентні переваги як в управлінській, організаційно-виробничій, науково-технічній, так і збутовій, маркетинговій та інформаційно-комунікаційній діяльності.

Дані пропозиції автора, зокрема трансформована модель може бути використана в практичній діяльності підприємства «Богдан-Авто Тернопіль».

Вважаємо, що наукове дослідження проведене Городецьким М.Я., має наукове і практичне значення.

Директор ТОВ «Богдан-Авто Тернопіль»



Хомяк Р.Д.

Додаток Д2

СТО «Бош Сервіс Центр Тернопіль»

Україна, 47722, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с. В. Гаї, вул. Об'їзна, 6

Тел./факс (0352) 43-55-22, моб. тел. 068-147-67-26

Вих.№ 09/25
10.09.2019 р.Спеціалізованій Вченій Раді
Тернопільського національного
економічного університету**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Городецького Миколи Ярославовича на тему:
«Управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу»**

У дисертаційному дослідженні Городецького Миколи Ярославовича на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу» ведеться мова про впровадження підприємствами автосервісних практик, удосконалені інструментарії оцінювання конкурентоспроможності автотранспортних підприємств, визначено загальні і специфічні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможності підприємств автосервісу. Дані висновки ґрунтуються на переконливих даних досліджень відношення споживачів до автосервісних послуг.

Тому окремі авторські пропозиції використовуються у діяльності СТО "Бош Сервіс Центр Тернопіль", зокрема запропонована автором трансформаційна модель управління конкурентоспроможністю автосервісним підприємством, що базується у визначенні перш всього складових виробничої потужності автосервісних підприємств, також особливої уваги заслуговує концептуальна модель конкурентоспроможності автотранспортного підприємства, що тим самим заслуговує на практичну інноваційну складову в роботі підприємства.

Вважаємо, що наукове дослідження проведене Городецьким М.Я., має наукове і практичне значення.

Директор



Кучеренко А. М.

Додаток Е



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
 УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 475051;
 www.tneu.edu.ua; rektor@tneu.edu.ua; код ЄДРПОУ 33680120

**ДОВІДКА
 ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ**

Видана Городецькому Миколі Ярославовичу, аспіранту кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу Тернопільського національного економічного університету, про те, що отримані результати і висновки дисертаційного дослідження на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу» використовуються в навчальному процесі ТНЕУ. Зокрема, при викладанні дисциплін «Управління конкурентоспроможністю підприємства» використовуються кейси на основі систематизованих в дисертаційній роботі автосервісних практик, при викладанні дисциплін «Управління продуктивністю» та «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства» в опорний конспект лекцій включено висновки дисертанта щодо загальних і специфічних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможності підприємств автосервісу, а при розробці робочої програми дисципліни «Управління бізнесом», враховано пропозиції автора щодо тематики індивідуальних завдань студентів, зокрема на теми розвиток міжнародного бізнесу та конкурентоспроможність підприємства.

Перший проректор Тернопільського
 національного економічного університету
 к.-ф.-м.н., доцент



ТНЕУ

№ 126-31/317 від 18.02.2020



М.І. Шинкарик
 М.І. Шинкарик

Додаток Ж
СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1. Horodetskyu M., Mazur V. Management of international competitive capacity of an enterprise // Mechanisms of interaction between competitiveness and innovation in modern international economic relations: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. / ISMA University. – Riga: “Landmark” SIA. 2017/ –Vol. 3. – 248 p. P. 48–71 (0,39 д. а. / 1,11 д. а.; внесок автора: визначені критерії оцінки міжнародної конкурентності підприємств).
 2. Городецький М. Я., Бідняк М. Н. Методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємств автосервісу. // Вісник Національного транспортного університету. Серія “Економічні науки”. 2016. № 3 (36). С 16–21 (0,26 д. а. / 0,7 д. а.; внесок автора: визначено основні функції та бізнес – процеси автосервісного підприємства).
 3. Городецький М. Я. Імплементация методики підвищення конкурентоспроможності автосервісних підприємств. // Підприємництво та інновації. 2019. Вип.9. С. 83–88 (0,64 д. а.).
 4. Городецький М. Я. Маркетингові дослідження – інструмент управління конкурентоздатністю підприємства // Інноваційна економіка. 2019. Вип. 5–6 (80). С. 106–112 (0,71 д. а.).
 5. Городецький М. Я. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Вип. 3–4. С. 54–67 (1,1 д. а.).
 6. Городецький М. Я. Підходи до формування конкурентоспроможності автосервісних підприємств. // Економічний дискурс. 2019. Вип. 4. С. 102–113 (0,95 д. а.).
- Опубліковані праці апробаційного характеру***
7. Городецький М. Я., Литвишко Л. О. Вплив інновацій на формування конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кременчук, 1–2 грудня 2016 р.). Кременчук: КрНУ, 2016. С. 430 (0,03 д. а. / 0,06 д. а.; внесок автора: визначено основні функції організації управління процесом, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства).
 8. Городецький М. Я. Компаративний аналіз сучасного управління автоцентрами // Матеріали LXXII Наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету (м. Київ, 11 травня 2016 р.). Київ: Національний транспортний університет, 2016. С. 298 (0,02 д. а.).
 9. Городецький М. Я. Проблеми розвитку караванінг-туризму в Тернопільській області // Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених (м. Збараж, 12–13 травня 2016 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 148–150 (0,12 д. а.).
 10. Городецький М. Я. Детермінанти впливу на конкурентоспроможність автосервісів // Матеріали LXXIII Наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету (м. Київ, 17–19 травня 2017 р.). Київ: Національний транспортний університет, 2017. С. 322 (0,02 д. а.).
 11. Городецький М. Я. Конкурентоспроможність послуг гостинності // Сфера гостинності як компонента міжнародного туризму: сучасний стан і перспективи розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Збараж, 10–11 травня 2018 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 114–116 (0,11 д. а.).
 12. Horodetsky M. Y. Specifics of assessment of auto transport enterprises service competitiveness // Economic and social development of Ukraine in XXI century: national vision and globalization challenges. Collection of scientific articles (according to the results of the international scientific and practical conference in Ternopil, March 16–17, 2017). USA, 2017. p .40–42 (0,19 д. а.).

Додаток 3

Апробація результатів дисертації

№ з/п	Назва конференції, конгресу, симпозіуму, семінару, школи	Місце проведення	Дата проведення	Форма участі
1	2	3	4	5
1.	IV Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності»	м. Кременчук	1-2 грудня 2016 р.	заочна
2.	LXXII Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету	м. Київ	11 травня 2016 р.	заочна
3.	Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих учених «Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку»	м. Збараж	12-13 травня 2016р.	очна
4.	LXXIII Наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету	м. Київ	17-19 травня 2017 р.	заочна
5.	Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Сфера гостинності як компонента міжнародного туризму: сучасний стан і перспективи розвитку»	м. Збараж	10-11 травня 2018 р.	очна
6.	XIV Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації»	м. Тернопіль	16-17 березня 2017 р.	очна