

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

бакалавра
(ступінь вищої освіти)
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**Удосконалення системи управління автосервісного підприємства
ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»**

Виконав: студент IV курсу,

групи ЗМН-20-1 _____ / Жулаєв Є.О. /

Керівник _____ / Афанасьєв Є.В. /

Нормоконтролер _____ / Варава Л.М. /

Завідувач кафедри _____ / Варава Л.М. /

Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

«___» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра

Жулаєв Євгеній Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління автосервісного підприємства ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

керівник роботи Афанасьєв Євген Вікторович, д.е.н., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом вищого навчального закладу від «29» березня 2024 року №238с.

2. Строк подання студентом роботи: 08.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації та інші літературні джерела стосовно теми випускової кваліфікаційної роботи, статистичні матеріали стосовно техніко-економічної та фінансової звітності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1) теоретичні засади удосконалення системи управління підприємством; 2) характеристика ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» та визначення ефективності заходів щодо удосконалення системи управління; 3) обґрунтування і вибір загальної та маркетингової стратегій в умовах ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства; фінансові показники ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»; структура та ефективність використання оборотного капіталу; дерево цілей; модель М. Портера для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

6. *Консультанти розділів роботи*

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	проф. Афанасьєв Є.В.	29.03.2024	10.05.2024
Розділ 2	проф. Афанасьєв Є.В.	29.03.2024	24.05.2024
Розділ 3	проф. Афанасьєв Є.В.	29.03.2024	06.06.2024
Нормоконтроль	зав. каф. МіА Варава Л.М.	29.03.2024	13.06.2024

7. Дата видачі завдання: 29.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.03.2024 29.03.2024
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної роботи бакалавра	30.03.2024 - 10.04.2024
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	11.04.2024 - 25.04.2024
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	26.04.2024 10.05.2024
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його консультанту	11.05.2024 - 24.05.2024
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи бакалавра та подання його керівнику	25.05.2024 - 06.06.2024
7	Підготовка вступної частини	07.06.2024
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	08.06.2024 - 12.06.2024
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	13.06.2024
10	Попередній захист роботи	14.06.2024
11	Захист роботи у ЕК	20.06.2024

Студент

(підпис)

Жулаєв Є.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Афанасьєв Є.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

*на випускову роботу бакалавра студента спеціальності 073 «Менеджмент».
Жулаєв Є.О. «Удосконалення системи управління автосервісного підприємства
ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»». – КНУ, 2024 р.*

Випускову роботу бакалавра виконано на 71 сторінках, містить 9 таблиць, 13 рисунків.

При підготовці роботи використано 30 літературних джерел.

Мета випускової роботи бакалавра: удосконалення конкурентноспроможності підприємства та його місця на ринку автосервісних послуг.

Завдання дослідження:

- аналіз наукових публікацій стосовно здобутків науковців у сфері конкурентноспроможності підприємства на ринку автосервісних послуг;

- аналіз господарської діяльності в контексті його конкурентноспроможності;

- розроблення рекомендацій щодо удосконалення конкурентноспроможності підприємства та його місця на ринку автосервісних послуг;

- оцінка ефективності запропонованих у роботі практичних рекомендацій

Об'єкт дослідження: процес управління конкурентноспроможністю підприємства та його місця на ринку автосервісних послуг.

Предмет дослідження: теоретико-методичні положення та підходи щодо дослідження категорії конкуренції в контексті утримання та розвитку місця підприємства на цільовому ринку.

Одержаний економічний ефект (ефективність): впровадження запропонованих стратегій дозволить ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентноспроможність та досягти стійкого зростання

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Характеристика системи управління підприємством	8
1.2. Принципи побудови системи управління підприємством.....	10
1.3. Аналіз підходів до удосконалення системи управління підприємством ..	16
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	21
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства.....	21
2.2. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».....	32
2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».....	41
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»	48
3.1. Стратегічний аналіз підприємства	48
3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства	60
3.3. Вибір загальної та обґрунтування маркетингової стратегій в умовах ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».....	63
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Сучасний ринок автосервісних послуг характеризується високою конкуренцією та швидкими змінами вимог споживачів. Успішна діяльність автосервісного підприємства значною мірою залежить від ефективності системи управління, що включає організаційні процеси, ресурси, персонал і технології.

Автосервісне підприємство ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» прагне залишатися конкурентоспроможним, забезпечуючи високу якість обслуговування та швидке реагування на потреби клієнтів. Удосконалення системи управління на підприємстві дозволить підвищити його ефективність, оптимізувати витрати та покращити задоволеність клієнтів. Тому дослідження, спрямоване на удосконалення системи управління ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», є актуальним і своєчасним.

Метою дослідження є розробка заходів та рекомендацій щодо удосконалення системи управління автосервісного підприємства ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» з метою підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності на ринку автосервісних послуг.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- 1) розглянути основні теоретичні аспекти удосконалення системи управління підприємством;
- 2) здійснити характеристику ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» та проаналізувати його основні показники діяльності;
- 3) обґрунтувати напрямки удосконалення системи управління підприємством;
- 4) Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів;
- 5) Провести стратегічний аналіз ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»;
- 6) Обґрунтувати і здійснити вибір загальної та маркетингової стратегій в умовах ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

Об'єктом дослідження в роботі є існуюча система управління автосервісного підприємства ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

Предметом дослідження є підходи до удосконалення системи управління підприємством.

У кваліфікаційній роботі бакалавра використані методи аналізу та синтезу, методи спостереження та порівняння, горизонтального та вертикального аналізу, метод експертних оцінок, методи PEST-аналізу та SWOT-аналізу та ін.

В ході дослідження використовувались такі інформаційні ресурси:

- 1) Внутрішня комерційна документація ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»;
- 2) Наукові статті, монографії та підручники з питань ефективності управління підприємствами;
- 3) Нормативно-правові акти, що регулюють діяльність автосервісних підприємств;
- 4) Інтернет-ресурси, що містять інформацію про сучасні тенденції в управлінні автосервісними підприємствами;
- 5) Дані інформаційно-аналітичних інтернет-порталів та інша інформація, що знаходиться в загальному доступі.

Кваліфікаційна робота містить : зміст, вступну частину, три розділи, загальні висновки по роботі, список використаних джерел інформації та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Характеристика системи управління підприємством

У сучасному світі, де панує динамізм та постійні зміни, існує безліч організацій, створених з різними цілями та завданнями діяльності. Їх об'єднує один принцип: ефективний розподіл праці та чітко визначені обов'язки для досягнення спільних цілей.

Організації, маючи різну природу, відрізняються за призначенням, розміром, структурою, формою власності та іншими параметрами. Ця різноманітність робить управління ними складним завданням, яке потребує глибоких знань, спеціальних методів та мистецтва керування.

Ефективна робота організації ґрунтується на заздалегідь спланованій та узгодженій колективній діяльності. Це досягається завдяки чітко організованій системі управління, яка забезпечує злагоджену роботу всіх структурних підрозділів.

Зростання складності внутрішнього середовища організацій, посилення впливу зовнішніх факторів роблять управління ще більш критичним. Саме від якості системи управління залежить те, наскільки успішною буде організація у досягненні своїх цілей.

У сучасній науці існує велика кількість характеристик визначень системи управління організацією(підприємством), кожне з яких підкреслює певні аспекти її функціонування, структури та цілей. Зокрема, існує така думка, що система управління організацією(підприємством) - це сукупність принципів та механізмів, що забезпечують прийняття рішень, інформаційний обмін, планування, мотивацію та матеріальне стимулювання [18]. Або, система управління - це складна організаційна система, що складається з взаємодіючих

елементів, включаючи об'єкт та суб'єкт управління [1]. Схожої думки дотримуються і інші вчені-дослідники, що система управління - це спосіб взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління, що забезпечує оптимальне досягнення цілей організації за даних умов [3].

За переконанням інших науковців, система управління - це конкретний набір інструментів, методів та норм, що дозволяють вирішувати певні управлінські завдання та впливати на об'єкт управління, переводячи його в бажаний стан [4]. Також існує визначення системи управління, як підсистеми організації, що складається з груп людей, які взаємодіють і її функції полягають у виявленні проблем та виробленні рішень, що сприяють зростанню доходів або оптимізації роботи всієї організації [17].

Ці та інші визначення свідчать про те, що система управління організацією(підприємством) - це багатогранна система, яка охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Її основні характеристики включають такі складові:

- 1) Цілеспрямованість (система управління спрямована на досягнення чітко визначених цілей підприємства);
- 2) Комплексність (складається з взаємопов'язаних елементів, таких як підсистеми, методи, інформаційні потоки, персонал тощо);
- 3) Ієрархія (має чітку ієрархічну структуру, яка підпорядковується певним принципам управління);
- 4) Динамічність (постійно розвивається та адаптується до мінливих умов середовища);
- 5) Інформаційна основа (система управління базується на ефективній системі збору, обробки та аналізу інформації).

На рис. 1.1. наведено загальний вигляд системи управління організацією (підприємством).



Рис. 1.1. Система управління організацією (підприємством)

Таким чином, можна підсумувати, що система управління організацією (підприємством) - це комплексна, динамічна, цілеспрямована, ієрархічно організована сукупність взаємопов'язаних елементів (підсистем, процесів, інформаційних потоків, персоналу тощо), що ґрунтується на управлінських відносинах та реалізує функцію управління колективною діяльністю в межах підприємства (організації) для досягнення її цілей в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Враховуючи важливість ефективного функціонування системи управління, керівництву організацій (підприємств) необхідно постійно вдосконалювати та модернізувати її, щоб вона відповідала сучасним викликам та потребам бізнесу.

1.2. Принципи побудови системи управління підприємством

Сучасні підходи до управління ґрунтуються на моделюванні діяльності підприємства як сукупності процесів. Кожен з цих процесів має чітко визначені цілі, власника, ресурси, показники ефективності та систему контролю. Такий

підхід дозволяє забезпечити ефективне управління всіма аспектами діяльності підприємства.

Стандартна система управління складається з набору взаємопов'язаних процесів, які спрямовані на реалізацію політики підприємства в певній сфері діяльності.

Загальна система управління підприємством об'єднує в собі сукупність спеціалізованих систем управління та єдину інформаційну систему управління. Ця система спрямована на реалізацію загальної політики підприємства та постійно контролюється, аналізується та вдосконалюється.

Загальні принципи побудови системи управління на підприємствах умовно можна поділити на дві групи(табл. 1.1):

- 1) «Принципи-вимоги до формування» системи управління;
- 2) «Принципи-напрямки розвитку» системи управління.

Таблиця 1.1

Загальні принципи побудови систем управління на підприємствах

Принцип	Сутність принципу
«Принципи-вимоги до формування» системи управління	
Обумовленості функцій управління цілями діяльності	Функції управління формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей діяльності
Первинності функцій управління	Склад підсистем системи управління, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від змісту, кількості та трудомісткості функцій управління
Оптимальності співвідношення інтра- та інфрафункцій управління	Визначає пропорції між функціями, направленими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції), та функціями управління персоналом (інфрафункції)
Оптимального співвідношення	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління на розвиток виробництва

управлінських орієнтацій	порівняно з функціями, направленими на забезпечення функціонування виробництва
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес здійснення функцій управління. Для цього кожен працівник системи управління повинен вміти імітувати функції «вищого» та «нижчого» співробітника та одного-двох працівників свого рівня
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну систему управління, зменшення частки витрат на систему управління в загальних витратах, підвищення ефективності виробництва. У випадку якщо після проведення заходів із удосконалення системи управління збільшились витрати на управління, вони повинні перекриватись ефектом у виробничій системі, одержаним в результаті їх здійснення
Прогресивності	Відповідність системи управління передовим закордонним та вітчизняним аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом потрібно враховувати всі фактори, які впливають на систему управління (зв'язки із вищим керівництвом, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.)
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень з аналізу та удосконалення системи управління, які попереджують або оперативно усувають відхилення
Оптимальності	Багатоваріантна проробка пропозицій по формуванню системи управління та вибір найбільш раціонального варіанту для конкретних умов

Простоти	Чим простіша система управління, тим краще вона працює. Безумовно, при цьому виключається спрощення системи управління на шкоду виробництву
Науковості	Розробка заходів з формування системи управління повинна базуватися на досягненнях науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Ієрархічності	В будь-яких вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками)
Автономності	В будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись раціональна автономність структурних підрозділів або окремих працівників
Погодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між окремими автономними ланками системи управління по горизонталі повинні бути в цілому погоджені із основними цілями організації.
Стійкості	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління необхідно передбачати спеціальні “локальні регулятори”, які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того чи іншого працівника або підрозділ в не вигідний стан та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом.
Багатоаспектності	Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватись по різним каналам: адміністративно-господарському, економічному, правовому та ін.
Прозорості	Система управління повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну

	термінологію; діяльність всіх підрозділів та керівників повинна будуватись на єдиних “несучих конструкціях” (етапах, фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів управління
Комфортності	Система управління повинна забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації рішень людиною
Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління підприємством	
Концентрації	Розглядається у двох напрямках: (1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління на вирішенні основних завдань та (2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління, що виключає дублювання
Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління (виділяється праця керівників, спеціалістів та інших працівників). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління до цілей об’єкта управління, які змінюються.
Наступності	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв в роботі працівників системи управління або підрозділів, зменшення часу «пролежування» документів, простоїв технічних засобів управління та ін.

Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом
Прямоточності	Впорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації по виробленню певного рішення. Вона буває горизонтальною та вертикальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами та взаємозв'язки між різними рівнями управління)

Всі принципи побудови системи управління не існують ізольовано, а тісно взаємодіють один з одним. Їх поєднання та ступінь впливу на систему управління персоналом залежать від конкретних умов функціонування підприємства, його галузевої специфіки, розмірів, структури, кадрового потенціалу тощо.

Сучасний менеджмент відходить від традиційного уявлення про організацію як про сукупність відділів. Натомість, він розглядає її як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, які протікають в її межах.

Підхід, що ґрунтується на пріоритетності процесів, передбачає:

1) Розробку стратегії. Спочатку визначається бачення майбутнього підприємства та формулюються його стратегічні цілі.

2) Побудову бізнес-процесів. Далі проектується бізнес-процеси таким чином, щоб кожен з них був чітко орієнтований на досягнення конкретної мети, визначеної на етапі стратегування.

3) Формування організаційної структури. На завершальному етапі формується організаційна структура підприємства, яка має забезпечувати ефективне виконання спроектованих бізнес-процесів.

Переваги такого підходу:

1) Підвищення ефективності. Чітка орієнтація процесів на стратегічні цілі дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити загальну результативність діяльності.

2) Гнучкість. Процесний підхід робить організацію більш гнучкою та здатною швидко адаптуватися до мінливих умов ринку.

3) Прозорість. Чітко визначені процеси роблять діяльність підприємства більш прозорою та зрозумілою для всіх учасників.

4) Персональна відповідальність. Розподіл відповідальності за кожен процес забезпечує чітку персональну відповідальність за його результати.

Важливо зазначити, що не існує універсальної моделі побудови системи управління. Вона має формуватися з урахуванням всіх вищезазначених факторів та специфічних потреб кожного конкретного підприємства.

1.3. Аналіз підходів до удосконалення системи управління підприємством

Система управління підприємством вважається ефективною, якщо вона:

- 1) Забезпечує досягнення цілей підприємства (організації).
- 2) Раціонально використовує ресурси.
- 3) Створює сприятливі умови для роботи персоналу.
- 4) Забезпечує адаптацію підприємства (організації) до мінливих умов зовнішнього середовища.

Ефективна система управління підприємством є ключовим фактором успіху будь-якого підприємства і забезпечує:

- 1) Злагожену роботу всіх підрозділів. Координує дії різних відділів та служб, гарантуючи їх спільну роботу для досягнення спільних цілей.
- 2) Раціональне використання ресурсів. Оптимізує використання ресурсів підприємства, таких як час, матеріали, фінанси та людські ресурси.
- 3) Конкурентоспроможність. Дає можливість підприємству адаптуватися до мінливих умов ринку та випереджати конкурентів.
- 4) Підвищення ефективності. Сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та зростанню прибутку.

Удосконалення системи управління - це безперервний процес, який ґрунтується на поетапному підході [1].

Перший етап. Діагностика та визначення «вузьких місць»

1) Аналіз системи управління. Вивчення та оцінка діючої системи управління з використанням методів дослідження, аналізу та критеріїв оцінки.

2) Виявлення проблем. Визначення «вузьких місць», які негативно впливають на ефективність управління.

3) Залучення експертів. За потреби, залучення фахівців наукових установ, вищих навчальних закладів, консалтингових фірм для проведення діагностики та розробки рекомендацій.

Другий етап. Генерація та відбір пропозицій

1) Збір пропозицій: Збір та аналіз пропозицій щодо вдосконалення системи управління від керівників, фахівців, консультантів та рядових працівників.

2) Обговорення та відбір: Обговорення пропозицій на технічних нарадах (радах) за участю представників громадських організацій.

3) Затвердження плану: Затвердження керівництвом підприємства остаточного плану заходів з урахуванням обговорених пропозицій.

Третій етап. Впровадження та контроль

1) Реалізація плану. Впровадження затверджених заходів з урахуванням виділених ресурсів, необхідності навчання персоналу та забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі.

2) Моніторинг та оцінка. Постійний моніторинг ходу реалізації плану та оцінка його ефективності за допомогою обраних методів.

3) Коригування. Коригування плану заходів у разі потреби з урахуванням отриманих результатів та мінливих умов.

Фактори, що впливають на успішність впровадження:

1) Обсяг ресурсів. Наявність достатнього фінансування та матеріально-технічного забезпечення.

2) Навчання персоналу. Підготовка персоналу до роботи в нових умовах.

3) Взаємини в колективі. Сприятливий мікроклімат та конструктивні взаємини між працівниками.

4) Методи оцінки. Використання надійних та об'єктивних методів оцінки ефективності управління.

5) Інші фактори. Зовнішні фактори, що можуть впливати на хід реалізації плану.

Також можна відзначити й інші перспективні напрямки вдосконалення системи управління підприємством[5]:

1. Оптимізація організаційної структури:

- Адаптація структури до мінливих потреб ринку та цілей підприємства.
- Забезпечення чіткої ієрархії та розподілу повноважень.
- Створення ефективної системи комунікації та координації дій.
- Впровадження принципів децентралізації та делегування повноважень.

2. Оптимізація менеджменту та бізнес-процесів:

- Впровадження сучасних методів планування, обліку та контролю.
- Автоматизація рутинних завдань та оптимізація документообігу.
- Запровадження систем управління якістю.
- Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу.

3. Удосконалення управління виробничими ресурсами та запасами:

- Впровадження систем MRP, ERP та інших інструментів управління ланцюжками постачання.

- Оптимізація складських запасів та логістики.
- Запровадження енергозберігаючих технологій.
- Використання методів прогнозування та аналітики даних для прийняття

обґрунтованих управлінських рішень.

4. Підвищення ефективності управління інноваційними процесами:

- Створення сприятливого середовища для генерування та впровадження нових ідей.

- Стимулювання інноваційної діяльності та ризикоорієнтованості.
- Захист інтелектуальної власності.

- Співпраця з науково-дослідними інститутами та університетами.
- Впровадження нових технологій та продуктів (послуг) на ринок.

5. Поліпшення якості продукції (послуг):

- Впровадження систем управління якістю та стандартів ISO.
- Застосування методів контролю та аналізу якості продукції (послуг).
- Залучення персоналу до процесу управління якістю.
- Використання відгуків споживачів для постійного вдосконалення продукції (послуг) [5].

Важливим аспектом удосконалення системи управління підприємством є врахування принципу синергії. Синергія - це явище, коли спільна дія кількох факторів дає більший результат, ніж сума їх окремих дій.

В контексті управління підприємством синергія проявляється в наступному:

1) Взаємодоповнення та взаємозбагачення елементів системи. Різні компоненти системи управління, такі як структура, процеси, персонал, інформаційні системи, не існують ізольовано, а взаємодіють один з одним. Їх поєднання та узгодженість дають змогу досягти кращих результатів, ніж просто сума їх окремих ефектів.

2) Підсилення ефектів від впровадження змін. Одночасне впровадження декількох взаємопов'язаних заходів може призвести до більш значного та стійкого покращення показників діяльності, ніж впровадження кожного з них окремо.

3) Використання нових можливостей. Завдяки синергії створюються нові можливості, які неможливо було б реалізувати за допомогою окремих елементів системи.

Для досягнення синергії при удосконаленні системи управління необхідно:

1) Розробити чітку та узгоджену стратегію. Всі зусилля з вдосконалення повинні бути спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства.

2) Забезпечити взаємозв'язок та інтеграцію елементів системи. Різні компоненти системи управління повинні бути чітко пов'язані та інтегровані один з одним.

3) Створити сприятливе середовище для співпраці та обміну інформацією. Персонал повинен бути залучений до процесу вдосконалення та мати можливість вільно обмінюватися інформацією та ідеями.

4) Постійно моніторити та оцінювати результати. Важливо постійно оцінювати ефективність впроваджених змін та вносити необхідні корективи.

Врахування ефекту синергії при розробці та реалізації стратегії удосконалення системи управління дозволить підприємству підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність, досягти кращих фінансових результатів, збільшити лояльність клієнтів та партнерів та створити більш сприятливе середовище для роботи та розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «БЛЕК СЕРВІС» (LIMITED LIABILITY COMPANY «BLACK SERVICE», ТОВ «БЛЕК СЕРВІС») - автосервісне підприємство, що здійснює технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, а також реалізує деталі та приладдя для них. ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» розташоване в м. Кривий Ріг за адресою: вул. Книжна, буд. 1д, Дніпропетровська область, 50000, Україна.

ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» було створено в лютому 2021 р., розмір статутного капіталу товариства – 100000 грн. Код ЄДРПОУ - 43945565.

Основними видами діяльності підприємства є:

- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Іншими видами діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» є *

- 45.40 Торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них, технічне обслуговування і ремонт мотоциклів;
- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами;
- 93.11 Функціонування спортивних споруд;
- 93.12 Діяльність спортивних клубів;

- 93.19 Інша діяльність у сфері спорту.

Офіційний сайт ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» - <https://sto-avto.com.ua/>.

Електронна пошта - blackservice@ukr.net.

Сторінка в мережі Інстаграм - https://www.instagram.com/black_service_kr/.

Сервісні центри ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», які розташовані по проспекту Металургів, 2б та на вул. Книжна, 1д. в м. Кривий Ріг забезпечують максимальний комфорт для клієнтів:

- автосервісні послуги надають висококваліфіковані професіонали з гарантією якості виконання робіт,
- використовується найсучасніше обладнання,
- здійснюється підбір запасних частин на замовлення,
- є можливість залишити автомобіль на території, що постійно охороняється,
- для комфортного очікування надання послуг працює зручна зона відпочинку для клієнтів.

Основні види послуг, що надають сервісні центри ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» можна класифікувати за видами:

1. ЕЛЕКТРИКА.

Спектр основних послуг включає:

- діагностику електрообладнання автомобіля;
- ремонт електроустаткування автомобіля;
- встановлення, ремонт сигналізації;
- ремонтні та діагностичні роботи в електричних блоках автомобіля;
- встановлення охоронних системи, аудіосистем та будь-якого додаткового електричного обладнання;
- регулювання світла фар та ін.

2. РОЗВАЛ-СХОДЖЕННЯ (розвал сходження легкових автомобілів та мікроавтобусів)

3. МИЙКА та ХІМЧИСТКА.

Спектр основних послуг включає:

- миття легкових автомобілів та мікроавтобусів;
- хімчистка автомобілів;
- миття двигуна;
- полірування кузова;
- прання килимів.

4. ШИНОМОНТАЖ.

Спектр основних послуг включає:

- шиномонтаж;
- балансування;
- ремонт проколів шин;
- ремонт бічних порізів шин;
- рихтування дисків;
- закачування коліс газом;
- консервація гуми.

5. ТЕХНІЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ (ТО) та РЕМОНТ.

Спектр основних послуг включає:

- заміна мастил та фільтрів у всіх вузлах та агрегатах автомобіля;
- заміна експлуатаційної рідини;
- ремонт ходової частини автомобіля;
- ремонт двигуна;
- ремонт КПП;
- ремонт рульового керування;
- заміна елементів гальмівної системи та ін.

6. ДІАГНОСТИКА.

Основні послуги за напрямками:

- діагностика ходової частини автомобіля;
- діагностика двигуна;
- комп'ютерна передпродажна діагностика.

7. ТЮНІНГ.

8. АВТОМАЛЯРСТВО.

В інтернет-магазині ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» на сайті <https://black-service.net/> представлені такі категорії продукції за видами:

1) Автозапчастини для технічного обслуговування (автомобільні оливи (моторні оливи, трансмісійні оливи), підвіска (втулка стабілізатора, кульова опора), ременні приводи, системи запалювання і електрика (свічки розжарювання), технічні рідини, фільтри (масляні фільтри, паливні фільтри, повітряні фільтри, фільтр салону), шини, диски)

2) Автозапчастини для автомобілів (Acura, Alfa Romeo, Audi, BMW, Citroen, Dacia, Ford, Hyundai, Jeep, KIA, Lexus, Mazda, Mercedes, Mitsubishi, Nissan, Peugeot, Renault, Seat, Skoda, Ssang Yong, Toyota, Volkswagen, Volvo та ін.)

3) Автотовари та автохімія (рідини (антифриз))

4) Двигун і система вихлопу (газорозподільний механізм (ГРМ), гідрокомпенсатори, клапани двигуна, комплект ГРМ, ланцюги ГРМ та шестерні ланцюга ГРМ, розподільні вали, рокери клапанів), головка блоку циліндрів (напрямні клапанів, підшипники двигуна), поршнева група (поршні, поршневі кільця, сальники і кільця ущільнюючі, кільця ущільнюючі)

5) Деталі гальмівної системи (гальмівні елементи(гальмівні колодки), трос ручного гальма)

6) Деталі для коробки передач (МКПП, вижимний підшипник)

7) Деталі для тюнінга

9) Електрика та освітлення (високовольтні дроти запалювання, генератори, освітлювальні прилади, батареї та портативні акумулятори, галогенні лампи, стартери, свічки розжарювання)

10) Кузов і складові частини

11) Охолодження і опалювання (термостати)

12) Підвіска і кермове (втулки, втулки стабілізатора, наконечники рульової тяги, пильники, відбійники амортизаторів, рульова тяга, стійки стабілізаторів).

Постачальниками продукції є відомі виробники автотоварів: «Bosch» «MOTUL», «Lemforder», «AD», «Continental», «Denso», «Autowelt», «Boge», «INA» та ін.

Відзначимо плідну співпрацю з відомими в Україні маркетплейсами, такими як: «ТесАІаnсе», «MRIYAR», «AUTO.RIA», «GREENGARAGE» та ін.

Основні показники діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр. наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності
ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 +/-	2023/2022 +/-
1	Виручка від реалізації (послуг, робіт, продукції)	4171,3	6985,4	7638,5	2814,1	653,1
2	Собівартість реалізації (послуг, робіт, продукції)	2849,6	4254,8	4429,2	1405,2	174,4
3	Валовий прибуток	1321,7	2730,6	3209,3	1408,9	478,7
4	Чистий прибуток	1042,1	2235,3	2826,2	1193,2	590,9

Динаміка виручки від реалізації послуг, робіт, продукції ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр. представлена на рис. 2.1.

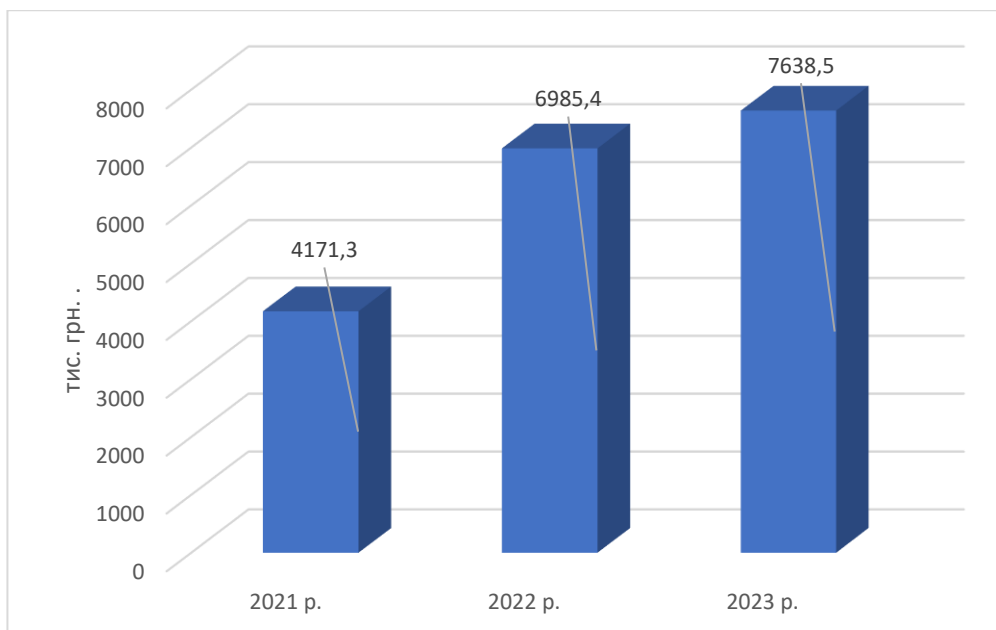


Рис. 2.1. Динаміка виручки від реалізації послуг, робіт, продукції ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр.

Виручка від реалізації ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» значно зросла з 2021 р. по 2022 р. (на 67,45%), що свідчить про успішне розширення діяльності або збільшення попиту на послуги. У 2023 р. темп зростання сповільнився, але все ж таки залишився позитивним (+9,35%), що вказує на стабільне зростання.

Динаміка собівартості від реалізації послуг, робіт, продукції ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр. представлена на рис. 2.2.

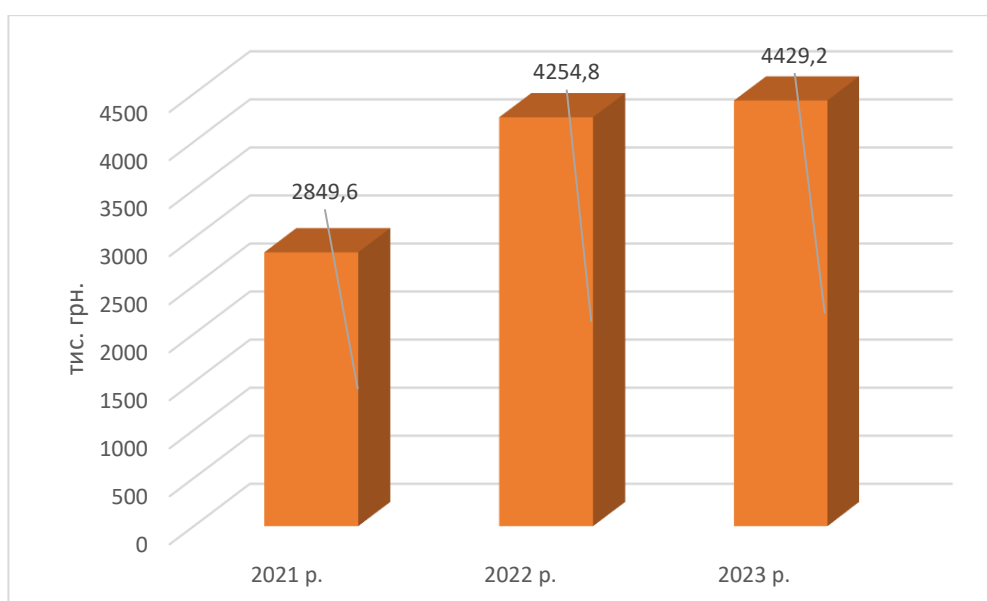


Рис. 2.2. Динаміка собівартості реалізації послуг, робіт, продукції ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр.

Протягом 2021-2023 рр. спостерігається також зростання собівартості, але не такими темпами як зростання виручки . З 2021 по 2022 рік вона збільшилась на 49,30%, що менше, ніж темп зростання виручки, що свідчить про покращення ефективності діяльності. У 2023 році зростання собівартості значно сповільнилось (+4,10%), що є позитивним сигналом для фінансової стабільності підприємства.

Динаміка валового прибутку ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр. представлена на рис. 2.3.

Валовий прибуток Валовий прибуток зріс більш ніж у два рази з 2021 по 2022 рік (на 106,60%), що також свідчить про значне підвищення ефективності діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС». У 2023 році темп зростання валового прибутку дещо знизився, але залишився значним (+17,54%).

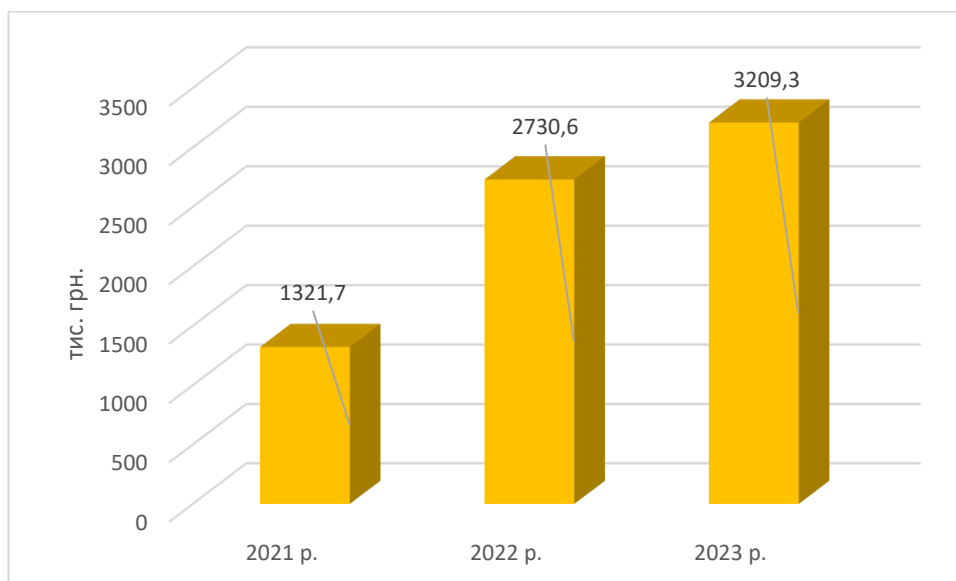


Рис. 2.3. Динаміка валового прибутку ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр. представлена на рис. 2.4.

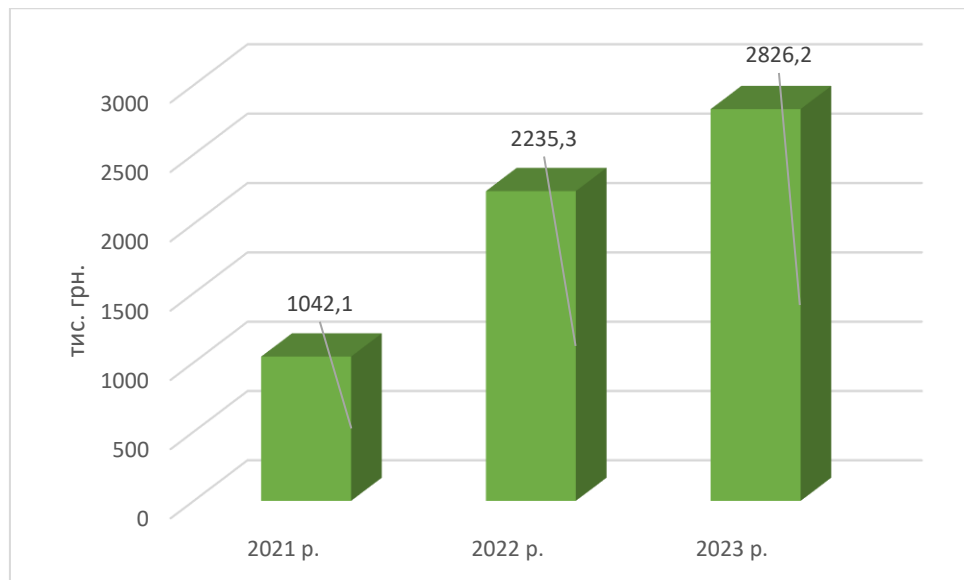


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр.

У 2022 р. порівняно з 2021 р. чистий прибуток ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» збільшився на 114,62%, що свідчить про значне зростання прибутковості підприємства.

У 2023 році порівняно з 2022 роком чистий прибуток збільшився на 26,52%, що є показником стабільного розитку.

Рентабельність реалізації по валовому та чистому прибутку ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр. наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка рентабельності реалізації по валовому та чистому прибутку
ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр., %

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/2021 +/-	2023/2022 +/-
1.	Рентабельність реалізації (по валовому прибутку)	31	39	42	8	3
2.	Рентабельність реалізації (по чистому прибутку)	25	33	37	8	4

Наочно динаміка показника рентабельності реалізації по валовому та чистому прибутку ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.5.

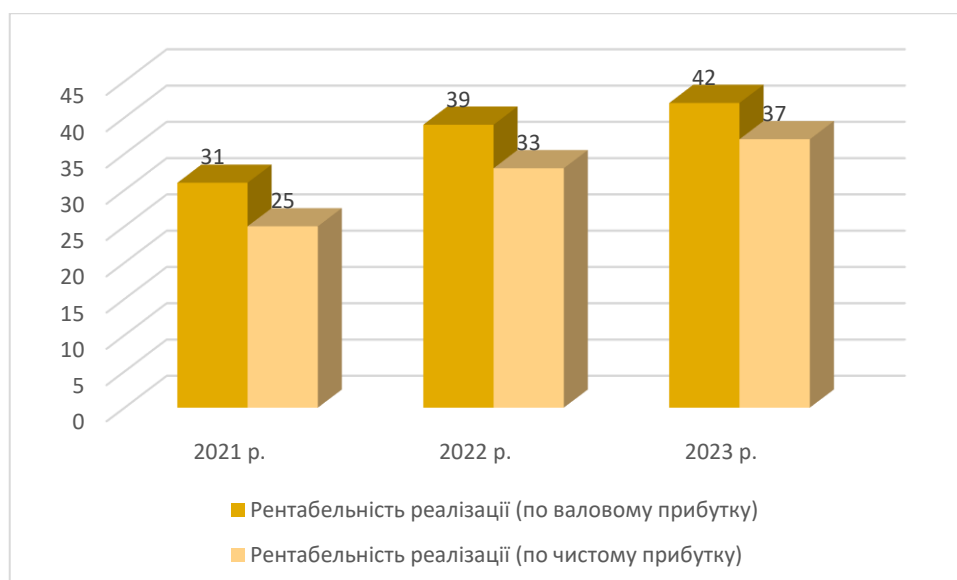


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності реалізації по валовому та чистому прибутку ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр.

Рентабельність реалізації по валовому прибутку та по чистому прибутку зросла на 8% у 2022 р. порівняно з 2021 р. Загалом бидва показники рентабельності демонструють зростання протягом 2021-2023 рр., що свідчить про стабільне покращення фінансової та операційної діяльності підприємства.

У 2023 році рентабельність реалізації по валовому прибутку зросла на 3% (або на 7,69%), а по чистому прибутку на 4% (або на 12,12% відносно). Це свідчить про те, що підприємство продовжує покращувати свої фінансові показники та ефективність діяльності.

Значення показників середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», розміру фонду заробітної плати та середньої заробітної плати за 2021-2023 рр. представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників середньооблікової чисельності персоналу, розміру фонду заробітної плати та середньої заробітної плати
ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2018-2020 рр.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022/ 2021 +/-	2023/ 2022 +/-

1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	14	19	22	5	3
2.	Фонд заробітної плати, тис. грн.	1881,6	3100,8	3775,2	1219,2	674,4
3.	Середня заробітна плата, грн.	11200	13600	14300	2400	700

Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», розміру фонду заробітної плати та середньої заробітної плати за 2021-2023 рр. наочно представлена на рис. 2.6 – 2.8.

Чисельність персоналу зросла на 35,71% у 2022 р. порівняно з 2021 р., і ще на 15,79% у 2023 р. порівняно з 2022 роком. Це свідчить про розширення діяльності підприємства та збільшення обсягів роботи, що потребувало залучення додаткових працівників.

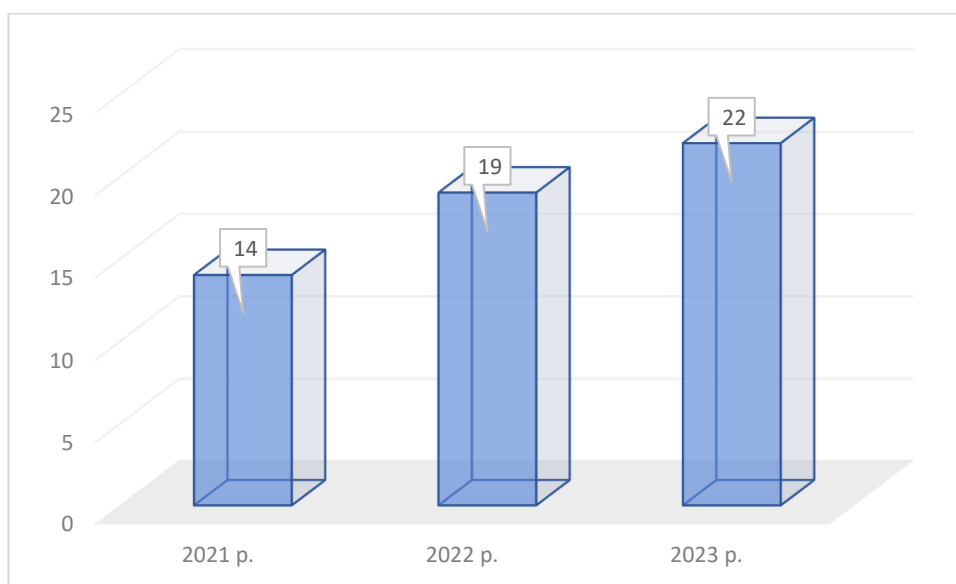


Рис. 2.6. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2018-2020 рр.



Рис. 2.7. Динаміка розміру фонду заробітної плати ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2018-2020 рр.

Фонд заробітної плати значно зріс у 2022 р. на 64,81% порівняно з 2021 р. і ще на 21,75% у 2023 р. порівняно з 2022 роком. Це може бути пов'язано як з ростом чисельності персоналу, інфляційними процесами, так і з підвищенням заробітної плати.

Середня заробітна плата зросла на 21,43% у 2022 р. порівняно з 2021 р. і на 5,15% у 2023 р. порівняно з 2022 р.. Це вказує на підвищення рівня оплати праці, що може бути частково викликано інфляційними процесами, а також підвищенням кваліфікації працівників та їх мотивацією.

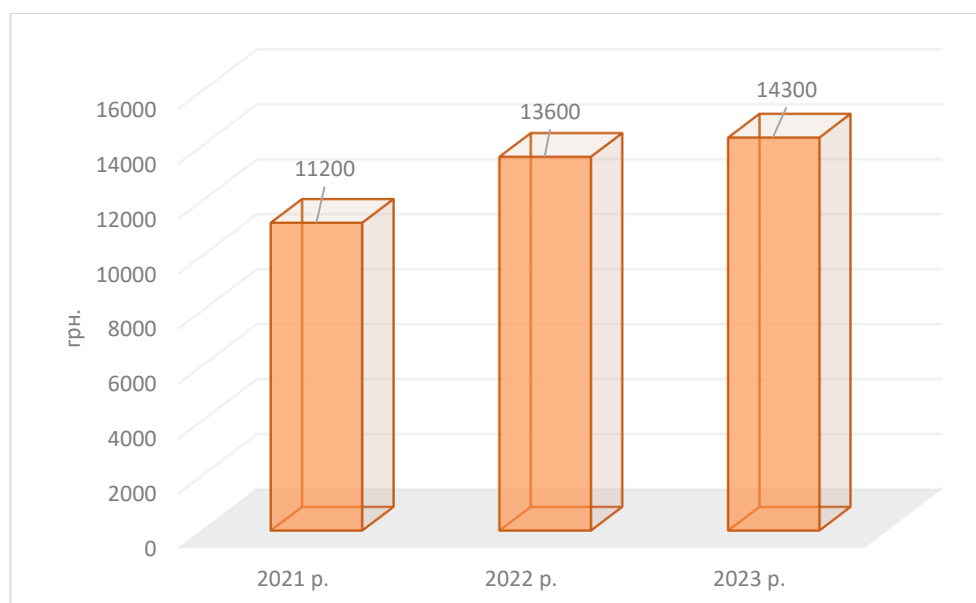


Рис. 2.8. Динаміка середньої заробітної плати
ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2018-2020 рр.

Загалом, основні показники діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр. свідчать про значне зростання та покращення фінансового стану підприємства. Виручка від реалізації, валовий та чистий прибуток, рентабельність протягом 2021-2023 рр. демонстрували стійке зростання, що свідчить про ефективність діяльності. Чисельність персоналу та фонд заробітної плати також зростали протягом зазначеного періоду, що може свідчити про розширення діяльності та покращення умов праці.

Хоча, темпи зростання основних показників ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» дещо уповільнилися у 2023 р. порівняно з 2022 р., що може бути пов'язано з низкою факторів, в першу чергу таких як: військові дії на території України, нормалізація ринку після пандемії COVID-19, зростання конкуренції в галузі діяльності тощо. Незважаючи на уповільнення темпів зростання, фінансові результати діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» у 2023 році залишаються позитивними і підприємство продовжує демонструвати високу рентабельність та зростання прибутку.

2.2. Обґрунтування напрямків удосконалення системи управління ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» на ринку позиціонується як середнє за розміром мультифункціональне автосервісне підприємство. В структурі ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» функціонують два сервісних центри, територіально розташовані в м. Кривий Ріг по проспекту Металургів, 2б та на вул. Книжна, 1д та інтернет-магазин.

Організаційна структура ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» представлена на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Організаційна структура ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

Загальна корисна площа виробничої зони господарювання сервісного центру по проспекту Металургів, 2б складає 260 м². На території розташовані: офісне приміщення, автопарковка, 5 постів обслуговування та 2 пости займає автомийка. Серед основних працівників сервісного центру: адміністратор, 3 механіка, 1 автослюсар та 1 мийщик авто.

Загальна корисна площа виробничої зони господарювання сервісного центру по вул. Книжна, 1д складає 826 м². На території розташовані офісні приміщення, складські приміщення, автопарковка, 14 постів обслуговування та 4 пости (2 класичні та 2 мийки-самообслуговування) автомийки та зона відпочинку для клієнтів. На території сервісного центру працюють: директор ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», бухгалтер, адміністратор, 7 механіків, 1 автослюсар, 1 авто-маляр, 2 спеціаліста з діагностики та 2 мийщика авто.

Умовно можна виділити три групи клієнтів автосервісів з точки зору платоспроможності:

- «mini» (можуть дозволити лише мінімальний набір автопослуг, вартість авто – «бюджетний варіант»);

- «midi» (ретельно обирають та замовляють послуги, керуючись раціональним співвідношенням «ціна/якість», вартість авто – «середній рівень»);

- «taxi» (бажання отримувати послуги найвищої якості, власники авто преміум класу).

Сервісний центр (пр. Металургів, 2б) працює в сегментах «mini» та «midi» зі співвідношенням по клієнтам 30% / 70%, а сервісний центр (вул. Книжна, 1д) для сегменту «midi» та «taxi» зі співвідношенням 70% / 30% відповідно.

Враховуючи різницю в площі та забезпеченість необхідним обладнанням сервісні центри ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» надають відповідний набір послуг клієнтам-автовласникам (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Види послуг, що надають сервісні центри ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

№ з/п	Вид послуг	вул. Книжна, 1д	п. Металургів, 2б
1.	ЕЛЕКТРИКА	+	-
2.	РОЗВАЛ-СХОДЖЕННЯ	+	+
3.	МИЙКА та ХІМЧИСТКА	+*	+
4.	ШИНОМОНТАЖ	+	+
5.	ТО та РЕМОНТ	+	+
6.	ДІАГНОСТИКА	+	+**
7.	ТЮНІНГ	+	-
8.	АВТОМАЛЯРСТВО	+	=

Примітки * - класична мийка + мийка самообслуговування;

** - надається неповний спектр послуг.

Структура виручки від реалізації (послуг, робіт, продукції) ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» в 2023 р. має вигляд, представлений в табл. 2.5 , рис 2.10.

Таблиця 2.5

Структура виручки від реалізації (послуг, робіт, продукції)

ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» в 2023 р.

№ з/п	Види послуг, робіт, діяльності	Виручка від реалізації, тис. грн.	Частка в загальному обсязі реалізації, %
1.	ЕЛЕКТРИКА	1390,9	18%
2.	РОЗВАЛ-СХОДЖЕННЯ	454,3	6%
3.	МИЙКА та ХІМЧИСТКА	313,5	4%
4.	ШИНОМОНТАЖ	542,7	7%
5.	ТО та РЕМОНТ	1153,8	15%
6.	ДІАГНОСТИКА	926,5	12%
7.	ТЮНІНГ	1078,3	14%
8.	АВТОМАЛЯРСТВО	1230,2	16%
9.	Інтернет-магазин	619,1	8%
	Разом	7638,5	100%

Проаналізуємо структуру виручки від реалізаціями ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за видами послуг та діяльності:

1. ЕЛЕКТРИКА (18%). Найбільший сегмент виручки. Високий попит на послуги, пов'язані з електронними системами автомобілів, може вказувати на складність сучасних автомобілів та необхідність у спеціалізованих послугах.

2. РОЗВАЛ-СХОДЖЕННЯ (6%). Сегмент з відносно малою часткою виручки. Попит на ці послуги може бути меншим або конкуренція в цьому сегменті вища.



Рис. 2.10. Структура виручки від реалізації (послуг, робіт, продукції)
ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» в 2023 р.

3. МИЙКА та ХІМЧИСТКА (4%). Низька частка у загальній виручці. Ці послуги можуть бути доповненням до основних технічних послуг і не є основним джерелом доходу.

4. ШИНОМОНТАЖ (7%). Помірна частка виручки. Послуги шиномонтажу є необхідними, але, можливо, менш часто затребуваними порівняно з іншими послугами.

5. ТО та РЕМОНТ (15%). Важливий сегмент виручки. Технічне обслуговування та ремонт автомобілів є основними послугами автосервісу, що забезпечують значну частку доходу.

6. ДІАГНОСТИКА (12%). Значний сегмент виручки. Діагностичні послуги є критично важливими для виявлення проблем в автомобілях та планування ремонтів.

7. ТЮНІНГ (14%). Високий попит на послуги тюнінгу вказує на зацікавленість клієнтів у покращенні та модифікації своїх автомобілів.

8. АВТОМАЛЯРСТВО (16%). Високий попит на автомалярні послуги вказує на необхідність ремонту зовнішнього вигляду автомобілів, що може бути пов'язано з аваріями або бажанням покращити зовнішній вигляд.

9. Інтернет-магазин (8%). Додатковий канал доходу. Інтернет-магазин забезпечує продаж запчастин та аксесуарів, що доповнює основні послуги автосервісу.

З точки зору диверсифікації послуг ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» надає широкий спектр послуг, що дозволяє задовольнити різні потреби клієнтів та забезпечує стабільний дохід.

В структурі реалізації ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» в 2023 р. ключові 75 % від загальної виручки від реалізації склали такі види послуг як: «ЕЛЕКТРИКА», «АВТОМАЛЯРСТВО», «ТО та РЕМОНТ», «ТЮНІНГ» та «ДІАГНОСТИКА».

Послуги шиномонтажу, розвал-сходження, мийки та хімчистки, а також інтернет-магазин забезпечують додаткові джерела доходу, що підвищує загальну прибутковість підприємства.

Структура виручки свідчить про добре збалансовану діяльність, де основні послуги забезпечують стабільний дохід, а додаткові послуги підтримують загальну прибутковість.

Загалом, структура виручки ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» демонструє ефективну диверсифікацію послуг, що забезпечує стабільний розвиток та фінансову стійкість підприємства станом на 2023 р..

Автосервісне підприємство ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» протягом 2021-2023 рр. демонструє стабільне зростання і розширення своєї діяльності, однак темпи зростання за останній рік дещо знизились, що потребує відповідної реакції з боку керівництва. Тому через постійні зміни, в першу чергу, зовнішнього середовища, а також результати аналізу діяльності по основним видам активності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» виникає необхідність в удосконаленні системи управління підприємством для забезпечення високої якості послуг, задоволення потреб клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів і досягнення конкурентних переваг на ринку.

Основні причини та аспекти, які обумовлюють необхідність формування та удосконалення системи управління:

1. Підвищення ефективності діяльності. Зростання обсягів робіт і кількості клієнтів вимагає більшої координації та ефективного розподілу ресурсів. Сучасна система управління дозволить оптимізувати робочі процеси, знизити витрати і підвищити продуктивність праці. Це, у свою чергу, забезпечить зростання прибутковості підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

2. Покращення якості послуг. Для автосервісного підприємства якість послуг є вирішальним фактором для залучення та утримання клієнтів. Формування системи управління, що включає стандартизацію процедур, контроль якості та постійне навчання персоналу, дозволить забезпечити високий рівень обслуговування і задовольнити потреби найвимогливіших клієнтів.

3. Удосконалення управління персоналом. Зростання чисельності персоналу потребує ефективного управління людськими ресурсами. Система управління повинна включати механізми мотивації, оцінки ефективності роботи, розвитку та навчання співробітників. Це сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, їхньої залученості та задоволеності роботою, що, у свою чергу, позначиться на якості послуг і продуктивності підприємства.

4. Впровадження сучасних технологій. Сучасна система управління неможлива без використання інформаційних технологій. Впровадження спеціалізованих програмних рішень для обліку, планування, контролю і аналізу діяльності дозволить автоматизувати рутинні процеси, зменшити кількість помилок і підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

5. Адаптація до змін ринкового середовища. Ринок автосервісних послуг є динамічним і вимагає швидкої адаптації до змін. Гнучка система управління дозволить оперативно реагувати на нові виклики, впроваджувати інновації, розширювати спектр послуг і підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

6. Покращення фінансового управління. Ефективна система управління фінансами дозволить контролювати доходи і витрати, планувати бюджети, аналізувати фінансові показники і приймати обґрунтовані рішення щодо

інвестицій і розвитку підприємства. Це забезпечить фінансову стабільність і стійке зростання ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

Розглянемо основні складові елементи системи управління ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»:

1) Підсистема управління клієнтами (CRM).

- Реєстрація клієнтів: зберігання контактної інформації, історії звернень та обслуговування.

- Запис на обслуговування: онлайн та офлайн запис на ремонт чи технічне обслуговування.

- Нагадування клієнтам: автоматичне нагадування про заплановане обслуговування через SMS, email або телефонний дзвінок.

- Опитування задоволеності: автоматичне відправлення опитувань після надання послуг.

2) Підсистема управління персоналом.

- Управління графіками: планування робочих змін та графіків роботи працівників.

- Облік робочого часу: реєстрація приходу/відходу, облік понаднормової роботи.

- Атестація та навчання: управління курсами підвищення кваліфікації, атестація працівників.

- Мотивація та преміювання: система нарахування бонусів та премій за якість виконаної роботи.

3) Підсистема управління матеріальними ресурсами.

- Складський облік: облік запасів запчастин та матеріалів, автоматичне поповнення запасів.

- Замовлення та постачання: управління замовленнями постачальникам, відстеження поставок.

- Контроль якості: перевірка якості запчастин та матеріалів, управління реєстраціями.

4) Підсистема управління фінансами.

- Облік доходів та витрат: ведення бухгалтерії, управління фінансовими потоками.

- Планування бюджету: складання бюджету підприємства, контроль за його виконанням.

- Формування звітності: автоматичне формування фінансової звітності, аналітичні звіти.

- Розрахунки з клієнтами та постачальниками: облік розрахунків, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

5) Підсистема управління основними бізнес-процесами.

- Управління замовленнями: реєстрація, планування та контроль виконання замовлень на обслуговування та ремонт.

- Розподіл ресурсів: оптимізація використання персоналу та обладнання.

- Контроль якості виконання робіт: інспекція виконаних робіт, ведення документації про виконані роботи.

6) Підсистема управління інформаційними ресурсами.

- Зберігання та захист даних: централізоване зберігання даних, резервне копіювання, захист від несанкціонованого доступу.

- Документообіг: електронний документообіг, управління внутрішньою та зовнішньою документацією.

- Інтеграція з іншими системами: інтеграція з бухгалтерськими програмами, постачальниками запчастин, банківськими системами.

7) Підсистема аналітики та звітності.

- Аналітика продажів та послуг: аналіз продажів, популярності послуг, динаміки клієнтської бази.

- Фінансова аналітика: аналіз фінансових показників, рентабельності, витрат.

- Виробнича аналітика: аналіз продуктивності, використання ресурсів, якості виконаних робіт.

8) Підсистема маркетингу.

- Управління рекламними кампаніями: планування та проведення рекламних кампаній, оцінка їх ефективності.

- Просування послуг: розробка та впровадження стратегій просування послуг автосервісу.

- Лояльність клієнтів: програми лояльності, знижки, бонуси, акції.

Наведена система управління, яка складається з ключових підсистем, забезпечить ефективне управління автосервісним підприємством ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», підвищить якість обслуговування клієнтів, оптимізує роботу персоналу та забезпечить фінансову стійкість і подальший розвиток..

2.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

Представимо заходи щодо удосконалення системи управління ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за основними напрямками із зазначенням мети та очікуваних результатів:

1. Впровадження автоматизованої системи управління

Мета - оптимізація процесів управління та підвищення ефективності роботи персоналу.

Заходи:

- Впровадження CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами.

- Використання ERP-системи для інтеграції всіх процесів підприємства в єдину систему.

Очікуваний результат - підвищення ефективності управління ресурсами, покращення обслуговування клієнтів, зниження операційних витрат.

2. Розвиток та мотивація персоналу

Мета - підвищення кваліфікації працівників та створення сприятливих умов для їх роботи.

Заходи:

- Проведення регулярних тренінгів та навчань для персоналу.

- Розробка системи мотивації, включаючи бонуси за високу продуктивність та якість виконаних робіт.

Очікуваний результат - підвищення професійного рівня працівників, зростання їхньої продуктивності та лояльності до підприємства.

3. Покращення якості обслуговування клієнтів

Мета - збільшення задоволеності клієнтів та формування довгострокових взаємовідносин.

Заходи:

Впровадження системи зворотного зв'язку для оцінки якості обслуговування.

- Розробка програм лояльності, включаючи знижки та бонуси для постійних клієнтів.

- Очікуваний результат - зростання кількості постійних клієнтів, підвищення їх задоволеності та лояльності.

4. Оптимізація внутрішніх процесів

Мета - зниження витрат та підвищення ефективності внутрішніх операцій.

Заходи:

- Аналіз та оптимізація логістичних процесів.

- Впровадження системи контролю якості на всіх етапах надання послуг.

Очікуваний результат - зниження витрат на виконання робіт, підвищення якості послуг, оптимізація використання ресурсів.

5. Розширення асортименту послуг

Мета - збільшення виручки за рахунок пропозиції нових послуг.

Заходи:

- Вивчення потреб ринку та додавання нових послуг, що користуються попитом.

- Розробка та запуск нових пакетів послуг, що включають кілька видів обслуговування за вигідними цінами.

Очікуваний результат - збільшення виручки, залучення нових клієнтів, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Маркетингова стратегія

Мета - підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів.

Заходи:

- Проведення маркетингових кампаній у соціальних мережах та на інших платформах.

- Розробка рекламних акцій та спеціальних пропозицій для нових клієнтів.

Очікуваний результат - зростання кількості клієнтів, підвищення впізнаваності бренду та загального обсягу продажів.

7. Розвиток інновацій та впровадження новітніх технологій

Мета - підвищення ефективності та конкурентоспроможності за рахунок інноваційних рішень.

Заходи:

- Впровадження новітніх технологій у діагностиці та ремонті автомобілів.

- Співпраця з постачальниками інноваційних продуктів та обладнання.

Очікуваний результат - підвищення якості послуг, швидкості обслуговування та загальної конкурентоспроможності підприємства.

Удосконалення системи управління ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» необхідне для підтримання стабільного зростання та розвитку підприємства. Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність управління, знизити операційні витрати, покращити якість обслуговування клієнтів, а також збільшити виручку від реалізації. У результаті, підприємство зможе досягти стійкого розвитку, підвищити свою конкурентоспроможність та задовольнити зростаючі потреби клієнтів.

Здійснимо оцінку економічної ефективності ряду конкретних заходів щодо удосконалення системи управління ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

- 1) Впровадження нової інформаційної системи. Розглянемо можливість заміни існуючої системи обліку замовлень клієнтів, яка була впроваджена на початку діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» в 2021 р. і через розширення

номенклатури послуг і обсягів замовлень втрачає актуальність. Пропозиція полягає в тому, щоб впровадити нову CRM/ERP–систему управління клієнтами та внутрішнім документообігом від компанії «RemOnline», яка може систематизувати та обробляти більші обсяги інформації, інтегрується з існуючим інформаційним середовищем, володіє більш широким функціоналом і можливостями. Вартість такої системи складає 75000 грн. плюс технічне обслуговування спеціалістами від компанії продавця на рік буде коштувати 10000 грн.

Обслуговуванням раніше запровадженої системи займалися адміністратори сервісних центрів ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», тепер система бути мати значно складніший функціонал і потрібно буде запрошувати окремого фахівця (ідеально зі знанням маркетингової діяльності) - ІТ-маркетолога - для адаптації та підтримки нової інформаційної системи. Заробітна плата такого рівня фахівця буде не менше 25000 на місяць, відповідно $12 * 25000 = 300$ тис. грн. на рік.

Очікується, що впровадження нової CRM/ERP–системи управління клієнтами та внутрішнім документообігом дасть можливість оптимізувати та необхідним чином скоординувати всі важливі основні бізнес-процеси ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», що дасть збільшення виручки від реалізації послуг щонайменше на 10%, у порівнянні з 2023 р.

2) Внесення до номенклатури послуг нових видів, які набирають зараз популярність серед клієнтів, наприклад, «ДОПОМОГА В ДОРОЗІ» та «ОБСЛУГОВУВАННЯ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ ТА ГІБРИДІВ», а також маркетингових пропозицій під умовними назвами «Максимальна швидкість» та «Жіночий день на СТО». Реалізація цих заходів можлива на базі обладнання та інструменту, що є у власності підприємства і не потребує додаткових інвестицій.. За експертною думкою, успішна реалізація заходів протягом першого року може дати збільшення виручки на 7%.

3) Інтенсифікація маркетингових зусиль. Друга пропозиція пов'язана з тим, що в 2023 р. у порівнянні з попереднім періодом дещо скоротилися темпи

зростання показників діяльності підприємства через низку зовнішніх і внутрішніх факторів впливу. Проведена в 2021-2022 рр. активна коштовна рекламна кампанія дала свої результати, в 2023 р. були реалізовані деякі точкові рекламні акції. Доцільно в майбутньому організувати ряд комплексних заходів для інформаційної підтримки нових видів послуг та підтримки іміджу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС». В цей комплексний план буде входити: 1) активність в соцмережах, 2) створення чат-ботів для обробки замовлень в месенджерах, 3) розробка застосунку для мобільного телефону з пропозиціями і можливостями замовлення послуг ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» онлайн, а також 4) класичними варіантами наружної реклами на рекламних площах міста Кривий Ріг, 5) радіо-реклама, 6) рекламні колаборації із заправними станціями та ін. За експертними оцінками вартість рекламної кампанії може скласти 300000 грн. на рік. Реалізацією заходів буде займатися ІТ-маркетолог, якого планується запросити до штату. Очікуваний результат – підвищення активності покупців, впізнаваності бренду і збільшення виручки від надання послуг на 15%.

4) Залучення корпоративних клієнтів. Пропозиція полягає в оформленні довгострокових угод з компаніями, фірмами, організаціями, які в своєму розпорядженні мають чималий автопарк і бажають протягом досить тривалого часу мати можливість отримувати весь комплекс автосервісних послуг за умови гарантованої передоплати послуг, або на певну домовлену суму, яка буде нижчою за цінами пропозиції за згодою сторін. Цей проект по залученню корпоративних клієнтів дозволить максимально завантажити виробничі потужності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС». Реалізація цієї пропозиції буде за директором ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», який прийматиме рішення про довгострокові угоди з корпоративними клієнтами. Очікується, що за успішної реалізації проекту буде змога залучити трьох корпоративних клієнтів в перший рік, що дозволить збільшити виручку від реалізації на 10 %.

5) Підвищення кваліфікації персоналу. Планується для певних категорій персоналу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», що будуть працювати по новим видам послуг та на перспективу з новим обладнанням, придбання участі в програмах

підвищення кваліфікації, майстер-класах та тренінгах. Очікувана вартість заходів – три заходи по 20000 грн. кожний – відповідно витрати складуть 60000 на рік. Такого роду участь і надбання нових навичок персоналом дасть можливість розширювати сферу надання послуг ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», за експертними оцінками, може забезпечити збільшення виручки від реалізації продукції на 5%.

Проведем оцінку запропонованих заходів щодо удосконалення систему управління ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» і проведем необхідні розрахунки, співставляючи очікувані зиски та витрати(табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка заходів по удосконалення систему управління ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

№ з/п	Заходи / очікувані результати / очікувані витрати	Збільшення виручки, тис. грн	Відсоток збільшення, %
	Очікувані результати		
1.	Впровадження нової інформаційної CRM/ERP–системи «RemOnline»	763,85	↑10
2.	Нові послуги та «спеціальні пропозиції»	534,69	↑7
3.	Інтенсифікація маркетингових зусиль	1145,77	↑15
4.	Залучення корпоративних клієнтів	763,85	↑10
5.	Підвищення кваліфікації персоналу	381,96	↑5
	Разом - Очікувані результати (ОР)	3590,12	
	Очікувані витрати		
1.	CRM/ERP–система «RemOnline» (вартість та підтримка)	85	-
2.	Річна заробітна плата ІТ-маркетолога	300	-
3.	Маркетингові рекламні заходи	300	-
	Вартість програм підвищення кваліфікації	60	-
	Разом - Очікувані витрати (ОВ)	745	-

Отже, очікувані результати від запропонованих заходів сумарно забезпечуть збільшення виручки від реалізації на 3590,12 тис. грн. Очікувані витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть 745 тис. грн.

Таким чином, очікуване збільшення виручки від реалізації (ОЗВР) ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» в прогнозному році з врахуванням витрат на реалізацію запропонованих заходів складе:

$$\text{ОЗВР} = \text{ОР} - \text{ОВ} = 3590,12 - 745 = 2845,12 \text{ тис. грн.}$$

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ І ВИБІР ЗАГАЛЬНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

3.1. Стратегічний аналіз підприємства

Стратегічний аналіз є невід'ємною частиною процесу управління підприємством. Він дозволяє не лише виявити актуальні проблеми та можливості, але й розробити ефективні стратегії для їх вирішення. Регулярне проведення стратегічного аналізу забезпечує підприємству здатність швидко адаптуватися до змін, зберігати конкурентні переваги та досягати довгострокових цілей. Стратегічний аналіз є ключовим інструментом для забезпечення успішного функціонування підприємства в умовах постійно змінного бізнес-середовища. Він дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ринкові можливості та загрози, а також розробити ефективні стратегії для досягнення довгострокових цілей. Проведення стратегічного аналізу дає змогу підприємству адаптуватися до змін, ефективно розподіляти ресурси та підвищувати конкурентоспроможність.

Почнемо стратегічний аналіз з оцінки політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів (PEST-аналіз), які здійснюють вплив на ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

Політичні фактори.

1) Нестабільність політичної ситуації. Найбільш серйозний вплив на ТОВ "БЛЕК СЕРВІС" здійснює такий фактор як нестабільність політичної ситуації в країні – протягом довгого часу відбувається військовий конфлікт з росією, що призводить до зростання непередбачуваних витрат та ризиків, що ускладнює ведення бізнесу та відлякує потенційних інвесторів.

2) Податкове законодавство. Часті зміни у податковому законодавстві, підвищення податкових ставок або введення нових податків можуть збільшити

фінансове навантаження на підприємство і знизити його конкурентоспроможність.

3) Регуляторні акти та нормативні документи. Надмірна регуляція та складні бюрократичні процедури можуть збільшити витрати підприємства на дотримання нормативів, що ускладнює його діяльність. Також потрібно відзначити, що, на жаль, відповідні контролюючі служби зовсім не звертають уваги на існування підпільного автосервісу.

4) Політика щодо малого та середнього бізнесу. Недостатність або нерівномірність підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема в умовах економічної кризи, може ускладнити доступ підприємства до необхідних ресурсів та фінансування.

5) Митна політика та міжнародні відносини. Введення високих митних тарифів або торговельних обмежень може призвести до підвищення вартості імпортованих запчастин та обладнання, що збільшує витрати підприємства.

Загалом, політичні фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність автосервісного підприємства ТОВ «БЛЕК СЕРВІС». Стабільність політичної ситуації та позитивні зміни в податковому і регуляторному середовищі сприяють розвитку бізнесу, тоді як політична нестабільність, надмірна регуляція та недостатність державної підтримки можуть створювати значні перешкоди. Рівень впливу - «сильний».

Економічні фактори.

1) Підтримка з боку держави та міжнародних організацій. Позитивні економічні фактори. Державні та міжнародні програми підтримки бізнесу, включаючи фінансову допомогу та пільгові кредити, можуть допомогти автосервісним підприємствам вижити у складних економічних умовах.

2) Попит на послуги автосервісу. Незважаючи на війну, транспорт залишається важливим для логістики, евакуації та інших потреб, що може підвищувати попит на послуги автосервісу.

3) Зниження податкового тиску. Урядові заходи щодо зниження податків для підтримки бізнесу в умовах війни можуть зменшити фінансовий тиск на підприємства.

4) Інфляція та зростання цін на матеріали та запчастини. Війна спричиняє зростання цін на імпортовані товари, що збільшує витрати на матеріали та запчастини, необхідні для автосервісу.

5) Нестабільність національної валюти. Зміцнення або різкі коливання курсу гривні можуть призвести до невизначеності у фінансовому плануванні та збільшення витрат на імпортовані товари.

6) Скорочення платоспроможного попиту. Через війну багато людей втратили роботу або мають зниження доходів, що зменшує їхню здатність витратити гроші на ремонт і обслуговування автомобілів.

7) Підвищення вартості енергоресурсів. Зростання цін на паливо та електроенергію збільшує витрати на обслуговування обладнання та транспортні витрати.

Війна в Україні створює складне економічне середовище для автосервісного підприємства ТОВ «БЛЕК СЕРВІС». Підприємство стикається з низкою негативних факторів, таких як інфляція, нестабільність національної валюти, скорочення платоспроможного попиту, перебої у постачанні та підвищення вартості енергоресурсів. Однак, позитивні фактори, такі як підтримка з боку держави та міжнародних організацій, збереження попиту на послуги автосервісу та зниження податкового тиску, можуть допомогти підприємству адаптуватися до нових умов та продовжити свою діяльність.

Рівень впливу - «сильний».

Соціальні фактори.

1) Зростання попиту на волонтерські та гуманітарні послуги. В умовах війни багато людей намагаються підтримувати місцеві підприємства, зокрема автосервісні підприємства. В свою чергу, автосервіси можуть надавати послуги з ремонту транспорту для волонтерських організацій, що займаються гуманітарною допомогою, евакуацією та іншими важливими функціями.

2) Зниження рівня життя та доходів населення. Війна призводить до зниження доходів та рівня життя населення, що може зменшити здатність людей витратити гроші на послуги автосервісу.

3) Міграція та переміщення населення. Масова міграція та внутрішнє переміщення людей через військові дії можуть призвести до зменшення кількості клієнтів ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

4) Зростання психологічного стресу та нестабільності. Постійний стрес та психологічна нестабільність населення можуть знижувати їхній інтерес до планового обслуговування автомобілів, віддаючи перевагу лише найнеобхіднішим ремонтам.

5) Зміни в поведінці споживачів. Війна змінює споживчі звички, і люди можуть віддавати перевагу економії коштів на непередбачені витрати.

6) Потреба у висококваліфікованих кадрах. Для надання якісних послуг необхідно постійно підвищувати кваліфікацію працівників через навчання та тренінги. Також нинішня ситуація потребує максимального збереження штатного персоналу.

Соціальні фактори в умовах війни також впливають на автосервісне підприємство ТОВ «БЛЕК СЕРВІС». Негативні аспекти включають зниження рівня життя та доходів населення, міграцію, психологічний стрес та зміни в поведінці споживачів, що можуть призвести до зменшення попиту на послуги автосервісу. Однак, підтримка місцевого бізнесу, зростання попиту на волонтерські та гуманітарні послуги, а також підвищена увага до безпеки та технічного стану автомобілів можуть мати позитивний вплив та сприяти стабілізації і навіть зростанню бізнесу у важкі часи. Рівень впливу «середній».

Технологічні фактори

1) Розвиток дистанційних технологій та онлайн-сервісів. Використання онлайн-платформ для запису на обслуговування, консультацій та замовлення запчастин може поліпшити зручність для клієнтів і підвищити ефективність роботи підприємства.

2) Інноваційне обладнання для діагностики та ремонту. Інвестування в сучасні діагностичні інструменти та ремонтне обладнання дозволяє підвищити точність і швидкість обслуговування автомобілів, що може залучити більше клієнтів і зменшити витрати часу. Постійний розвиток технологій в області діагностики, ремонту та обслуговування автомобілів вимагає від підприємства інвестування у новітнє обладнання.

3) Автоматизація бізнес-процесів. Впровадження програмного забезпечення для управління бізнес-процесами, такими як управління запасами, фінансами та взаємодія з клієнтами, може підвищити ефективність та зменшити витрати.

4) Електронна комерція. Використання платформ електронної комерції для закупівлі запчастин дозволяє швидше і дешевше отримувати необхідні деталі, що сприяє безперебійному обслуговуванню клієнтів.

5) Кібербезпека та ризики інформаційних атак. Війна збільшує ризики кібератак, які можуть паралізувати діяльність підприємства, знищити дані або призвести до фінансових втрат.

6) Висока вартість новітнього обладнання та технологій. Інвестиції в сучасні технології та обладнання можуть вимагати значних фінансових ресурсів, що важко реалізувати в умовах економічної нестабільності та зниженого попиту.

Технологічні фактори мають середній вплив на діяльність автосервісного підприємства ТОВ «БЛЕК СЕРВІС». Позитивні фактори, такі як розвиток дистанційних технологій, інноваційне обладнання, автоматизація бізнес-процесів та електронна комерція, можуть підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Проте негативні фактори, включаючи кібербезпеку, високу вартість новітнього обладнання, перебої в постачанні створюють серйозні виклики. Підприємству необхідно балансувати між впровадженням нових технологій та управлінням ризиками, пов'язаними з цими змінами. Рівень впливу – «середній».

Отже, PEST-аналіз демонструє, що ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» знаходиться у динамічному середовищі, де політичні, економічні, соціальні та технологічні

фактори мають істотний вплив на його діяльність. Політичні та економічні фактори здійснюють сильний вплив на ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», соціальні та технологічні – середній.

- Політичні зміни можуть як створювати нові можливості (через державну підтримку), так і вимагати адаптації до нових стандартів життя через військові дії на території України.

- Економічні фактори вказують на необхідність стежити за фінансовими ризиками та потенціалом зростання ринку.

- Соціальні тенденції підкреслюють важливість інвестицій у кваліфікований персонал та розвиток клієнтоорієнтованих підходів.

- Технологічні зміни вимагають постійного оновлення технічного оснащення та впровадження нових ІТ-рішень.

Далі проведемо аналіз мікросередовища за допомогою моделі «5 сил конкуренції Майкла Портера» для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

Модель «5 сил конкуренції Майкла Портера» (рис. 3.1.) дозволяє оцінити конкурентне середовище підприємства за основними елементами зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства: споживачі, постачальники, товари-замінники, конкуренти та потенційні нові учасники ринку.

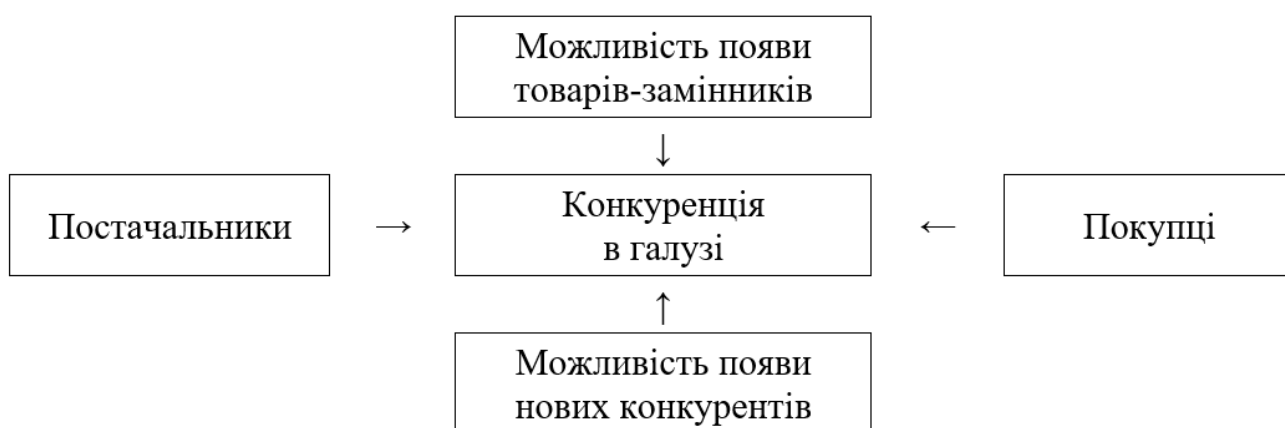


Рис. 3.1. Модель «5 сил конкуренції Майкла Портера»

1. Конкуренти

1) Висока конкуренція на ринку. Автосервісний ринок насичений численними «гравцями», включаючи офіційні дилерські центри, незалежні автосервіси та дрібні майстерні, а також нелегальні «гаражні сервіси». Серед основних конкурентів ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» на різних сегментах ринку: «АвтоПрестиж», «Bosch-сервіс», «TIR-сервіс», «Тойота Центр Кривий Ріг - «Алмаз Систем», «АІС-Кривий Ріг», «АСТ-Комбі», «Автосервіс Прокопенка» та інші.

2) Диференціація послуг. Висока конкуренція змушує підприємства розширювати асортимент послуг та підвищувати їх якість.

ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» повинно постійно інвестувати в нове обладнання та навчання персоналу для збереження конкурентоспроможності. Також виникає необхідність розробки унікальних торгових пропозицій та маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів.

Характер впливу – «сильний».

2. Потенційні нові учасники-конкуренти на ринку

1) Бар'єри для входу. Середні бар'єри для входу включають середні початкові інвестиції в обладнання та технології, в залежності від сегменту, необхідність кваліфікованого персоналу, встановлення ділових зв'язків з постачальниками.

2) Доступність технологій: Інноваційні технології та методи обслуговування можуть бути доступними новим гравцям, що збільшує ризик входження на ринок.

Для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» важливий постійний моніторинг ринку та конкурентів для вчасного реагування на появу нових гравців та інвестування в брендинг та репутацію для зміцнення позицій на ринку.

Характер впливу – «середній».

3. Загроза з боку товарів(послуг)-замінників

1) Альтернативні послуги. Клієнти можуть звертатися до неофіційних майстерень або виконувати прості ремонти самостійно.

2) Технологічні замітники. Впровадження нових технологій, які можуть зменшити потребу у традиційних автосервісах, наприклад, електромобілі з меншими вимогами до обслуговування.

ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» необхідно пропонувати конкурентні ціни та додаткові послуги для утримання клієнтів, а також розвивати нові напрямки обслуговування, такі, наприклад, як обслуговування електромобілів.

Характер впливу – «середній».

4. Постачальники

1) Залежність від постачальників: ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» залежить від постачання якісних запчастин, особливо імпорتنих.

2) Концентрація постачальників: Обмежена кількість постачальників може підвищити їхню владу на ринку.

ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» необхідно диверсифікувати постачальників та налагоджувати довгострокові контракти для зменшення ризиків, і здійснювати постійний пошук нових постачальників та оцінювати їх надійність.

Характер впливу – «середній».

5. Покупці (Клієнти)

1) Високий рівень влади покупців. Клієнти можуть обирати серед багатьох автосервісних підприємств, що змушує знижувати ціни та підвищувати якість обслуговування.

2) Вимоги до якості. Зростання вимог клієнтів до якості та швидкості обслуговування.

ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» необхідність підтримувати високий рівень обслуговування для утримання клієнтів та впроваджувати програми лояльності та інші маркетингові інструменти для підвищення задоволеності клієнтів.

Характер впливу – «сильний».

Аналіз за моделлю «5 сил конкуренції Майкла Портера» демонструє, що ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» діє у середовищі з високою конкуренцією та значною владою покупців. Вплив цих сил – найсильніший. Середній рівень впливу мають

поява нових конкурентів, постачальники та загрози з боку товарів(послуг)-замінників.

Для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку підприємству необхідно:

1) Постійно інвестувати в сучасне обладнання та підвищення кваліфікації персоналу.

2) Розробляти та впроваджувати унікальні маркетингові стратегії та програми лояльності.

3) Диверсифікувати базу постачальників та налагоджувати довгострокові відносини з ними.

4) Впроваджувати нові технології та розширювати асортимент послуг.

Тепер перейдемо до SWOT-аналізу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

Систематизуємо інформацію з попередніх розділів і виокремимо сильні та слабкі сторони ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» та основні можливості і загрози для його діяльності.

Сильні сторони (Strengths)

1) Широкий спектр послуг. ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» надає різноманітні види послуг, включаючи: налагодження електрообладнання, розвал-сходження, шиномонтаж, ТО та ремонт, діагностику, тюнінг, автомаллярство, мийку та хімчистку та замовлення товарів з інтернет-магазину.

2) Висока кваліфікація персоналу: Підприємство має висококваліфікованих працівників, що забезпечують високу якість надання послуг.

3) Стабільне зростання протягом останніх років. Підприємство демонструє стабільний ріст виручки та прибутку.

4) Наявність високоякісного обладнання. Високий рівень обладнання різного спрямування для надання якісних послуг клієнтам.

Слабкі сторони (Weaknesses)

1) Залежність від постачальників. Значна залежність від постачальників запчастин та обладнання, особливо імпортного.

2) Недостатній рівень залучення ІТ-технологій. Відставання у впровадженні новітніх технологій та автоматизації процесів.

3) Значні витрати на персонал. Зростаючі витрати на заробітну плату, що може впливати на рентабельність.

4) Недостатня маркетингова активність протягом 2023 р.. Відсутність потужної маркетингової стратегії для залучення нових клієнтів.

Можливості (Opportunities)

1) Розширення ринку. Зростання автомобільного парку в країні створює нові можливості для розширення бізнесу.

2) Впровадження нових технологій. Інвестування у нові технології та автоматизацію процесів для підвищення ефективності.

3) Державна підтримка. Використання програм державної підтримки для розвитку малого та середнього бізнесу.

4) Розвиток онлайн-сервісів. Впровадження онлайн-послуг, таких як запис на обслуговування через застосунки та чат-ботів, що підвищує зручність для клієнтів.

Загрози (Threats)

1) Висока конкуренція: Зростання конкуренції на ринку автосервісних послуг, що може знизити частку ринку.

2) Економічна та політична нестабільність. Коливання економічної ситуації та курсу валют можуть впливати на купівельну спроможність клієнтів. На території України відбуваються військові дії.

3) Зміни у регуляторній політиці. Впровадження нових екологічних та технічних стандартів, що вимагають додаткових інвестицій.

4) Залежність від постачальників. Ризики, пов'язані з перебоями у постачанні запчастин та обладнання.

Тепер безпосередньо перейдемо до побудови матриці SWOT-аналізу для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» (табл. 3.1).

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

	<p><u>Можливості(O):</u></p> <p>1)Розширення ринку. 2)Впровадження нових технологій. 3)Державна підтримка. 4)Розвиток онлайн-сервісів.</p>	<p><u>Загрози(T):</u></p> <p>1)Висока конкуренція. Зростання конкуренції 2)Економічна та політична нестабільність. 3)Зміни у регуляторній політиці. 4)Залежність від постачальників.</p>
<p><u>Сильні сторони(S):</u></p> <p>1)Широкий спектр послуг. 2)Висока кваліфікація персоналу: 3)Стабільне зростання протягом останніх років. 4)Наявність високоякісного обладнання.</p>	<p>Стратегії SO:</p> <p>1)Використання широкого спектра послуг для розширення ринку. 2)Інвестування у новітні технології для підвищення якості послуг та ефективності роботи. 3)Інвестування в розвиток онлайн-сервісів.</p>	<p>Стратегії ST:</p> <p>1)Використання високої кваліфікації персоналу для збереження конкурентоспроможності. 2)Розвиток клієнтоорієнтованих послуг для утримання клієнтів у умовах економічної нестабільності .</p>
<p><u>Слабкі сторони(W):</u></p> <p>1) Залежність від постачальників. 2) Недостатній рівень залучення ІТ-технологій. 3) Значні витрати на персонал. 4) Недостатня маркетингова активність протягом 2023 р.</p>	<p>Стратегії WO:</p> <p>1)Диверсифікація бази постачальників для зменшення залежності. 2)Інвестування у маркетингові активності для залучення нових клієнтів. 3)Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності та зниження витрат.</p>	<p>Стратегії WT:</p> <p>1)Розробка плану антикризового управління для зменшення впливу економічної нестабільності. 2)Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності та зменшення залежності від постачальників.</p>

Можливі варіанти стратегій для реалізації:

1. Стратегії SO (використання сильних сторін для використання можливостей)

- 1) Використання широкого спектра послуг для розширення ринку.
 - 2) Інвестування у новітні технології для підвищення якості послуг та ефективності роботи.
 - 3) Інвестування в розвиток онлайн-сервісів.
2. Стратегії WO (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)
- 1) Диверсифікація бази постачальників для зменшення залежності.
 - 2) Інвестування у маркетингові активності для залучення нових клієнтів.
 - 3) Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності та зниження витрат.
3. Стратегії ST (використання сильних сторін для подолання загроз)
- 1) Використання високої кваліфікації персоналу для збереження конкурентоспроможності.
 - 2) Розвиток клієнтоорієнтованих послуг для утримання клієнтів у умовах економічної нестабільності .
4. Стратегії WT (зменшення слабких сторін і уникнення загроз)
- 1) Розробка плану антикризового управління для зменшення впливу економічної нестабільності.
 - 2) Впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності та зменшення залежності від постачальників.
- SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки своїм сильним сторонам, таким як різноманітність послуг, висока кваліфікація персоналу, високоякісне обладнання та стабільний дохід протягом останніх років. Проте підприємству необхідно враховувати слабкі сторони та загрози, такі як залежність від постачальників, висока конкуренція та економічна і політична нестабільність. Розробка та впровадження стратегій SO, WO, ST та WT дозволить підприємству максимально ефективно використовувати свої можливості та мінімізувати ризики.

3.2. Установлення місії та цілей стратегічного розвитку підприємства

Місія ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» може бути сформульована наступним чином: «Надання високоякісних автосервісних послуг, що забезпечують безпеку та комфорт клієнтів, шляхом впровадження новітніх технологій, професійного підходу та високого рівня обслуговування, сприяючи розвитку автомобільної культури та задоволенню потреб клієнтів».

Генеральна мета ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»: «Стати провідним автосервісним підприємством у регіоні, відомим своєю якістю обслуговування, інноваційними підходами та високим рівнем задоволеності клієнтів, забезпечуючи стабільне зростання доходів та рентабельності».

Для реалізації місії ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» та сформульованої генеральної мети деталізуємо цілі по відповідним функціональним напрямкам діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС». Розподіл по цілям та підцілям наведемо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Деталізація цілей по функціональним напрямкам діяльності
ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

Цілі за функціональними напрямками	Підцілі
1) Загально-економічні цілі	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення доходів: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Розширення спектра послуг ✓ Залучення нових клієнтів ✓ Збільшення частоти звернень існуючих клієнтів ✓ Оптимізація витрат • Підвищення рентабельності: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Впровадження нових технологій ✓ Автоматизація бізнес-процесів ✓ Оптимізація логістики ✓ Контроль витрат • Зміцнення позицій на ринку: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Підвищення якості послуг ✓ Розширення ринкової частки ✓ Збільшення впізнаваності бренду ✓ Зміцнення конкурентних переваг

2) Маркетингові цілі	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення впізнаваності бренду: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Проведення рекламних кампаній ✓ Участь у виставках ✓ Робота з ЗМІ ✓ Використання онлайн-маркетингу • Збільшення обсягу продажів: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Розробка нових маркетингових стратегій ✓ Розширення цільової аудиторії ✓ Проведення акцій ✓ Створення програм лояльності • Підвищення якості обслуговування клієнтів: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Проведення опитувань та досліджень ✓ Розробка та впровадження стандартів обслуговування ✓ Навчання персоналу ✓ Надання зворотного зв'язку клієнтам
3) Цілі по основним бізнес-процесам	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення якості продукції: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Впровадження нових технологій ✓ Використання високоякісних матеріалів ✓ Застосування сучасних методів контролю якості • Збільшення обсягів послуг: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Розширення асортименту послуг ✓ Оптимізація процесів ✓ Залучення нових постачальників • Зниження собівартості послуг: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Впровадження енергозберігаючих технологій ✓ Оптимізація використання ресурсів ✓ Контроль витрат
4) Фінансові цілі	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення доходів: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Розширення спектра послуг ✓ Залучення нових клієнтів ✓ Збільшення частоти звернень існуючих клієнтів • Підвищення рентабельності: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Впровадження нових технологій ✓ Автоматизація бізнес-процесів ✓ Оптимізація логістики ✓ Контроль витрат • Зміцнення фінансової стійкості: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Диверсифікація джерел фінансування ✓ Оптимізація структури капіталу ✓ Управління ризиками

5) Науково-технологічні цілі	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження нових технологій: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Автоматизація бізнес-процесів ✓ Впровадження систем CRM та ERP ✓ Використання онлайн-платформ ✓ Розробка нових продуктів і послуг • Підвищення кваліфікації персоналу: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Проведення навчальних програм ✓ Участь у семінарах та конференціях ✓ Обмін досвідом з іншими компаніями ✓ Стимулювання інноваційної діяльності
6) Кадрові цілі	<ul style="list-style-type: none"> • Формування команди висококваліфікованих фахівців: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Розробка та впровадження системи найму та відбору персоналу ✓ Навчання та розвиток персоналу ✓ Створення системи мотивації та заохочення ✓ Підтримка корпоративної культури • Підвищення рівня лояльності співробітників: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Створення сприятливих умов праці ✓ Забезпечення соціального пакету ✓ Надання можливостей для кар'єрного зростання ✓ Підтримка здорового психологічного клімату в колективі
7) Організаційно-управлінські цілі	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення ефективності управління: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Автоматизація управлінських процесів ✓ Оптимізація структури управління • Підвищення рівня корпоративної культури: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Формування корпоративних цінностей ✓ Розвиток корпоративних комунікацій ✓ Заохочення командної роботи ✓ Підвищення відповідальності співробітників • Зміцнення зв'язків із зовнішніми зацікавленими сторонами: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Розвиток партнерських відносин з постачальниками та клієнтами ✓ Співпраця з державними та муніципальними органами ✓ Участь у соціальних проєктах ✓ Підвищення іміджу компанії

3.3. Вибір загальної та обґрунтування маркетингової стратегій в умовах ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» є автосервісним підприємством, що здійснює технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, а також роздрібну торгівлю деталями та приладдям. Загальна стратегія розвитку повинна враховувати поточний стан підприємства, конкурентне середовище та потенціал для розширення.

Загальна стратегія повинна бути спрямована на затвердження позицій в середовищі конкретної галузі діяльності підприємства. Все різноманіття загальних стратегій можливо звести до 4-х основних типів:

- 1) Стратегія зростання.
- 2) Стратегія стабілізації.
- 3) Стратегія виживання.
- 4) Стратегія скорочення.

Для автосервісного підприємства ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», враховуючи результати та висновки по стратегічному аналізу, доцільною для впровадження буде стратегія зростання, бо конкурентна позиція підприємства достатньо сильна і підприємство має всі можливості для розвитку і збільшення своєї частки на ринку.

При розробці загальної стратегії розвитку підприємства також може бути корисною методика Томпсона та Стрікланда, яка базується на формуванні відповідної матриці (рис.3.1).

Загальна стратегія визначає позиціонування підприємства в конкурентному середовищі та окреслює ключовий шлях досягнення його конкурентних переваг. Вона може ґрунтуватися на таких принципах:

- 1) Мінімізація витрат: зосередження на зниженні собівартості продукції для досягнення цінової конкурентоспроможності.

2) Диференціація: створення унікальної пропозиції, яка відрізняє продукт чи послугу від конкурентів, роблячи його більш привабливим для цільової аудиторії.

3) Фокусування: концентрування зусиль на обслуговуванні певного сегмента ринку з його специфічними потребами та вподобаннями.

4) Інновації: розробка та впровадження нових продуктів чи послуг, які задовольняють очікування споживачів та випереджають конкурентів.

5) Адаптивність: швидке реагування на зміни ринкової кон'юнктури та запитів споживачів.



Рис. 3.2. Матриця Томпсона-Стріклєнда

Для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» (конкурентна позиція – «вище середнього», темпи зростання ринку – «швидкі») на основі співвідношення конкурентної позиції та темпів зростання ринку доцільно зосередитись на I-му квадранті матриці Томпсона-Стріклєнда, який пропонує розглянути стратегічний набір:

- 1) Концентрація
- 2) Вертикальна інтеграція

3) Централізована диверсифікація.

Найдоцільніше для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» зосередитись на:

1) Стратегії концентрації - фокус на певному сегменті ринку (сегмент – «міді»), максимальне використання своїх сильних сторін для задоволення потреб цього сегменту.

2) Стратегії диверсифікації - пропозиція нових послуг, наприклад, таких як технічне обслуговування електромобілів та гібридних авто та послуги мобільного автосервісу, що дозволить залучити нових клієнтів та збільшити прибуток.

Обґрунтування маркетингової стратегії для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

Для успішної реалізації маркетингової стратегії потрібен якісний аналіз ринку. Поточний ринок автосервісних послуг у м. Кривий Ріг характеризується високою конкуренцією та зростаючими вимогами клієнтів до якості обслуговування.

Основні напрямки реалізації маркетингової стратегії повинні буде зорієнтовувати на досягнення таких цілей:

1) Збільшення частки ринку:

- Розширення асортименту послуг.
- Активна маркетингова стратегія.
- Розширення географії обслуговування.

2) Підвищення задоволеності клієнтів:

- Впровадження онлайн-сервісів.
- Розробка програм лояльності.
- Підвищення зручності для клієнтів.

Можна також відзначити основні елементи маркетингової стратегії:

1) Продуктова стратегія:

- Розширення асортименту послуг, включаючи до нього нові види
- Впровадження унікальних послуг, по яким є активні запити від клієнтів

2) Цінова стратегія:

- Запровадження конкурентоспроможних цін з урахуванням якості послуг.

- Введення системи знижок та бонусів для постійних клієнтів.

3) Стратегія розподілу:

- Розгляд можливостей розширення мережі філій у регіоні.
- Впровадження CRMERP-систем для підвищення зручності клієнтів.

4) Комунікаційна стратегія:

- Активна рекламна діяльність у соціальних мережах, участь в партнерських програмах.

- Впровадження програми лояльності та реферальних програм для залучення нових клієнтів.

Впровадження запропонованих стратегій дозволить ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та досягти стійкого зростання. А збалансована маркетингова стратегія буде зосереджена на розширенні асортименту послуг, впровадженні конкурентоспроможних цін, покращенні каналів розподілу та активній комунікації з клієнтами і забезпечить притік нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих, що є ключем до довгострокового зростання.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи бакалавра були розглянуті теоретичні аспекти удосконалення системи управління підприємством. Зокрема, визначено, що система управління організацією (підприємством) - це комплексна, динамічна, цілеспрямована, ієрархічно організована сукупність взаємопов'язаних елементів (підсистем, процесів, інформаційних потоків, персоналу тощо), що ґрунтується на управлінських відносинах та реалізує функцію управління колективною діяльністю в межах підприємства (організації) для досягнення її цілей в мінливих умовах зовнішнього середовища. Також визначені основні принципи-вимоги до формування системи управління та принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління підприємством. Система управління підприємством вважається ефективною, якщо вона: 1) Забезпечує досягнення цілей підприємства (організації). 2) Раціонально використовує ресурси. 3) Створює сприятливі умови для роботи персоналу. 4) Забезпечує адаптацію підприємства (організації) до мінливих умов зовнішнього середовища. Удосконалення системи управління - це безперервний процес, який ґрунтується на поетапному підході: 1-й етап - діагностика та визначення «вузьких місць», 2-й етап - генерація та відбір пропозицій, 3-й етап - впровадження та контроль.

В другому розділі роботи здійснена загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» - автосервісного підприємства, яке здійснює технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, а також реалізує деталі та приладдя для них.

ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» на ринку позиціонується як середнє за розміром мультифункціональне автосервісне підприємство. В структурі ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» функціонують два сервісних центри, територіально розташовані в м. Кривий Ріг по проспекту Металургів, 2б та на вул. Книжна, 1д та інтернет-магазин. Станом на 2023 р. на ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» працювало 22 особи.

Сервісний центр (пр. Металургів, 2б) працює в сегментах «mini» та «midi» зі співвідношенням по клієнтам 30% / 70%, а сервісний центр (вул. Книжна, 1д) для сегменту «midi» та «maxi» зі співвідношенням 70% / 30% відповідно.

В структурі реалізації ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» в 2023 р. ключові 75 % від загальної виручки від реалізації склали такі види послуг як: «ЕЛЕКТРИКА», «АВТОМАЛЯРСТВО», «ТО та РЕМОНТ», «ТЮНІНГ» та «ДІАГНОСТИКА».

Послуги шиномонтажу, розвал-сходження, мийки та хімчистки, а також інтернет-магазин забезпечують додаткові джерела доходу, що підвищує загальну прибутковість підприємства.

Основні показники діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2023 рр. свідчать про значне зростання та покращення фінансового стану підприємства. Виручка від реалізації, валовий та чистий прибуток, рентабельність протягом 2021-2023 рр. демонстрували стійке зростання, що свідчить про ефективність діяльності. Чисельність персоналу та фонд заробітної плати також зростали протягом зазначеного періоду, що може свідчити про розширення діяльності та покращення умов праці.

Хоча, темпи зростання основних показників ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» дещо уповільнилися у 2023 р. порівняно з 2022 р., що може бути пов'язано з низкою факторів, в першу чергу таких як: військові дії на території України, зміни споживчих пріоритетів, зростання конкуренції в галузі діяльності тощо. Незважаючи на уповільнення темпів зростання, фінансові результати діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» у 2023 році залишаються позитивними і підприємство продовжує демонструвати високу рентабельність та зростання прибутку.

Автосервісне підприємство ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» протягом 2021-2023 рр. демонструє стабільне зростання і розширення своєї діяльності, однак темпи зростання за останній рік дещо знизились, що потребує відповідної реакції з боку керівництва. Тому через постійні зміни, в першу чергу, зовнішнього середовища, а також результати аналізу діяльності по основним видам активності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» виникає необхідність в удосконаленні системи управління підприємством для забезпечення високої якості послуг, задоволення потреб

клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів і досягнення конкурентних переваг на ринку.

Пропонується розвивати такі складові елементи системи управління ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»:

- 1) Підсистема управління клієнтами.
- 2) Підсистема управління персоналом.
- 3) Підсистема управління матеріальними ресурсами.
- 4) Підсистема управління фінансами.
- 5) Підсистема управління основними бізнес-процесами.
- 6) Підсистема управління інформаційними ресурсами.
- 7) Підсистема аналітики та звітності.
- 8) Підсистема маркетингу.

Заходи по удосконаленню системи управління ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» планується будуть реалізовані за такими напрямками:

1) Впровадження нової інформаційної системи. Розглянемо можливість заміни існуючої системи обліку замовлень клієнтів, яка була впроваджена на початку діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» в 2021 р. і через розширення номенклатури послуг і обсягів замовлень втрачає актуальність. Пропозиція полягає в тому, щоб впровадити нову CRM/ERP–систему управління клієнтами та внутрішнім документообігом від компанії «RemOnline», яка може систематизувати та обробляти більші обсяги інформації, інтегрується з існуючим інформаційним середовищем, володіє більш широким функціоналом і можливостями.

2) Внесення до номенклатури послуг нових видів, які набирають зараз популярність серед клієнтів, наприклад, «ДОПОМОГА В ДОРОЗІ» та «ОБСЛУГОВУВАННЯ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ ТА ГІБРИДІВ», а також маркетингових пропозицій під умовними назвами «Максимальна швидкість» та «Жіночий день на СТО».

3) Інтенсифікація маркетингових зусиль. Доцільно організувати ряд комплексних заходів для інформаційної підтримки нових видів послуг та

підтримки іміджу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС». В цей комплексний план буде входити: 1) активність в соцмережах, 2) створення чат-ботів для обробки замовлень в месенджерах, 3) розробка застосунку для мобільного телефону з пропозиціями і можливостями замовлення послуг ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» онлайн, а також 4) класичними варіантами наружної реклами на рекламних площах міста Кривий Ріг, 5) радіо-реклама, 6) рекламні колаборації із автозаправними станціями та ін.

4) Залучення корпоративних клієнтів. Пропозиція полягає в оформленні довгострокових угод з компаніями, фірмами, організаціями, які в своєму розпорядженні мають чималий автопарк і бажають протягом досить тривалого часу мати можливість отримувати весь комплекс автосервісних послуг за умови гарантованої передоплати послуг, або на певну домовлену суму, яка буде нижчою за цінами пропозиції за згодою сторін.

5) Підвищення кваліфікації персоналу. Планується для певних категорій персоналу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», що будуть працювати по новим видам послуг та на перспективу з новим обладнанням, придбання участі в програмах підвищення кваліфікації, майстер-класах та тренінгах.

Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів сумарно забезпечуть збільшення виручки від реалізації на 3590,12 тис. грн. Очікувані витрати на реалізацію запропонованих заходів складуть 745 тис. грн.

Таким чином, очікуване збільшення виручки від реалізації ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» в прогнозованому 2024 р. з врахуванням витрат на реалізацію запропонованих заходів складе 2845,12 тис. грн.

В третьому розділі роботи було проведено стратегічний аналіз ТОВ «БЛЕК СЕРВІС». Зокрема, PEST-аналіз продемонстрував, що ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» знаходиться у динамічному середовищі, де політичні та економічні фактори здійснюють сильний вплив на підприємство, соціальні та технологічні – середній.

Аналіз за моделлю «5 сил конкуренції Майкла Портера» продемонстрував, що ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» діє у середовищі високої конкуренції та значною владою покупців. Вплив цих сил – найбільший. Середній рівень впливу мають

поява нових конкурентів, постачальники та загрози з боку товарів(послуг)-замінників.

Також визначено сильні та слабкі сторони ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» та основні можливості і загрози для його діяльності, побудована матриця SWOT-аналізу і визначені можливі варіанти стратегій для реалізації.

SWOT-аналіз демонструє, що ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки своїм сильним сторонам, таким як різноманітність послуг, висока кваліфікація персоналу, високоякісне обладнання та стабільний дохід протягом останніх років. Проте підприємству необхідно враховувати слабкі сторони та загрози, такі як залежність від постачальників, висока конкуренція та економічна і політична нестабільність. Розробка та впровадження стратегій SO, WO, ST та WT дозволить підприємству максимально ефективно використовувати свої можливості та мінімізувати ризики.

Місія ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» може бути сформульована наступним чином: «Надання високоякісних автосервісних послуг, що забезпечують безпеку та комфорт клієнтів, шляхом впровадження новітніх технологій, професійного підходу та високого рівня обслуговування, сприяючи розвитку автомобільної культури та задоволенню потреб клієнтів».

Генеральна мета ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»: «Стати провідним автосервісним підприємством у регіоні, відомим своєю якістю обслуговування, інноваційними підходами та високим рівнем задоволеності клієнтів, забезпечуючи стабільне зростання доходів та рентабельності».

Для автосервісного підприємства ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», враховуючи результати та висновки по стратегічному аналізу, доцільною для впровадження буде стратегія зростання, бо конкурентна позиція підприємства достатньо сильна і підприємство має всі можливості для розвитку і збільшення своєї частки на ринку.

Для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» на основі співвідношення конкурентної позиції та темпів зростання ринку доцільно зосередитись на I-му квадранті матриці Томпсона-Стрікланда, який пропонує розглянути стратегічний набір:

- 1) Концентрація
- 2) Вертикальна інтеграція
- 3) Централізована диверсифікація.

Найдоцільніше для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» зосередитись на:

1) Стратегії концентрації - фокус на певному сегменті ринку (сегмент – «міді»), максимальне використання своїх сильних сторін для задоволення потреб цього сегменту.

2) Стратегії диверсифікації - пропозиція нових послуг, наприклад, таких як технічне обслуговування електромобілів та гібридних авто та послуги мобільного автосервісу, що дозволить залучити нових клієнтів та збільшити прибуток.

Впровадження запропонованих стратегій дозволить ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» зміцнити свої позиції на ринку, підвищити конкурентоспроможність та досягти стійкого зростання. А збалансована маркетингова стратегія буде зосереджена на розширенні асортименту послуг, впровадженні конкурентоспроможних цін, покращенні каналів розподілу та активній комунікації з клієнтами і забезпечить притік нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих, що є ключем до довгострокового зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві // Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПИ”. - 2017. - № 24(1246).- С. 44-47
2. Болтак О. Л. Шляхи удосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О. Л. Болтока // Відкритий міжнародний університет розвитку людини. URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 396 с.
4. Вівчарик О., Вітровий А. Основні проблеми та шляхи розвитку малого бізнесу в автосервісі. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції за участю іноземних студентів «Розвиток аграрного бізнесу в умовах глобалізації» 15-17 квітня 2016 р. Тернопіль, ТНЕУ, 2016. С. 42–44.
5. Вітровий А. О. Напрямки розвитку автосервісу в Україні. Збірник тез доповідей наукової конференції професорсько-викладацького складу «Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку». Тернопіль, ТНЕУ, 2009. С. 26–28.
6. Власенко В. А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти /В.А. Власенко //Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2014. – № 26 (1). – С. 32-41.
7. Гевко Р. Б., Вітровий А. О. Основні організаційно-технічні принципи створення і модернізації СТО. Матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу «Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в умовах проведення системних реформ». Секція № 6. Удосконалення економічного механізму в агропромисловому комплексі при різних умовах власності. 11 квітня 2012р. Тернопіль, ТНЕУ, 2012, С. 40–42.

8. Гірняк О.С. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. К.:ЦУЛ. - 2013. 336с.
9. Городецький М.Я. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України / М.Я. Городецький. – Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 54-67.
10. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с
11. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. Київ: ЦУЛ, 2009. 440 с.
12. Дячун О. Продаж у системі маркетингу: природа, функції та види. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2016. № 3. С. 106-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2016_3_12 (дата звернення: 29.10.2023).
13. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? // Стандартизація. Сертифікація. Якість. - 2009. - № 2. - С. 39-42
14. Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2011. No2. С.51-54
15. Кищун В.А. Автосервіс у сучасних ринкових умовах. Вісник Українського державного університету водного господарства та природокористування: Збірник наукових праць. Рівне: Видавництво УДУВГП, 2014, вип. 2 (26). С. 316–322.
16. Кіналь П. В. Механізми підвищення технічного рівня підприємств автосервісу. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції за участю іноземних студентів «Розвиток аграрного бізнесу в умовах глобалізації» 15-17 квітня 2016р. Тернопіль, ТНЕУ, 2016, С. 92–93.

17. Коваленко В. В. Маркетинг: навчальний посібник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. Львів, 2011. 266 с.
18. Компанієць Т.І. Вплив реклами на просування споживчих товарів в умовах ринку. Економіка та управління підприємствами. 2014. № 3. С. 63–67.
19. Мазур В.С. Управлінські інновації – сучасний інструмент ефективного управління підприємством. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів ХХІ століття: / колект. моногр. (за заг. ред. Т. В. Гринько). – Дніпро: Видавець Біла К.О. 2019. С. 235-254.
20. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2004. – 336 с.
21. Мескон М. Основи менеджменту: підручник для вузів /М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі; пров. з англ. – 2-е вид., - М.: Справа, 2001. – 432 с.
22. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
23. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. /А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с.
24. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління.- Київ: КНЕУ, 1999. – 384 с.
25. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
26. Яворська Л. В., Храбатин О. І Маркетинг: навчал. посібник. за наук. ред. О. А. Тимчик. Київ: Видавництво, 2014. 284 с.
27. Офіційний сайт ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» - <https://sto-avto.com.ua/>
28. Інформаційний портал «Опендатабот» - Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/43945565>
29. Інформаційний інтернет- портал «YouControl» - Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43945565/
30. Інформаційний інтернет- портал «Clarity Project» - Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/43945565>

ДОДАТОК А