

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОСЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

На даному етапі економічного розвитку України проблема управління конкурентоспроможністю займає одне з провідних місць в економічній політиці держави.

Управління конкурентоспроможністю стосується багатьох сфер діяльності, особливо підприємств автосервісу. Сьогодні поняття «конкурентоспроможність підприємства» набуває переважного значення, оскільки цей суб'єкт господарювання є основною ланкою економіки.

Значний внесок у розробку проблеми визначення, оцінювання й управління конкурентоспроможністю зробили зарубіжні вчені: С. Брю, Ф. Едجوурта, Б. Є. Квасюк, Ф. Котлер, А. Курно, К. Макконнелл, Дж. Міль, А. Маршалл, М. Портер, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, А. Сміт А. Томпсон, Ф. А. фон Хайек, А. Чандлер, Е. Чемберлена, Й. Шумпетер, А. Ю. Юданов й ін.

Цьому питанню також приділили увагу чимало відомих вітчизняних фахівців: С. П. Гаврилюк, О. О. Градінарова, В. М. Кузьомко, С. М. Клименко, В. С. Мазур, Т. В. Омеляненко, А. М. Поручник, І. М. Репіна, Г. Г. Савіна, О. П. Савіцька, І. Ю. Сіваченко, Я. М. Столярчук, Р. А. Фатхутдінов та ін.

Разом з тим, недостатньо розкритий понятійно-категорійний апарат конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, не виокремлено загальні та специфічні риси конкурентоспроможності таких підприємств, відсутні універсальні комплексні моделі оцінювання і стратегічного управління їх конкурентоспроможністю.

Метою дослідження є визначення конкурентоспроможності для автосервісних підприємств і впровадження комплексної моделі управління їх конкурентоспроможністю.

У науковій літературі зустрічається безліч визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1), проте на сьогодні досі не існує загальноприйнятого й універсального його визначення.

Проте, зовсім не розкрито поняття «конкурентоспроможність підприємств сфери послуг», яке має свої особливості.

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

Визначення авторами поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Р. Фатхутдінов	КС підприємств – це їх реальна і потенціальна можливість у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів
О. В. Посилкіна, О. А. Яремчук	КС підприємства – відносна перевага відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами
І. М. Лифиц	КС підприємства – поточний стан підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, яку воно займає) та тенденції його зміни
З. Борисенко	КС підприємства – його здатність працювати в динамічному конкурентному середовищі, утримуючи наявні конкурентні переваги у незмінному стані або з позитивною динамікою
М. Гельвановський	КС підприємств – це їх реальна і потенціальна здатність розробляти, виготовляти, збувати та обслуговувати в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби
Ф. Глисін	КС підприємства характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління
Л. В. Балабанова	КС підприємства – це відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Е. А. Горбашко	КС підприємства характеризується комплексом показників, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс містить як характеристики КС і конкретних товарів, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства в цілому
В. Л. Дикань	Відносна характеристика, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами та послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю своєї діяльності

Джерело: зведено авторами на підставі [3–7; 9; 10; 12; 14].

Конкурентоспроможність послуг підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки якості та ефективності певного виду послуг, що визначають їх успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників послуг підприємств-конкурентів [13, с. 53].

В основі конкурентних переваг автосервісних послуг лежать ресурси підприємства автосервісного господарства – фінансові, кадрові, інформаційні, технічні, технологічні, управлінські, організаційні. Цілеспрямовані зміни технології природньо спричиняють зміни в потребах ресурсів.

У світлі одержання конкурентних переваг політика автосервісу повинна будуватися з урахуванням ефективності використання ресурсів, ефективності

витрат на придбання цих ресурсів, формування власної візії, яка є керуючою філософією бізнесу (домінування філософської складової). Тому що візія – це ідеальна картина майбутнього.

Серед показників, які характеризують конкурентоспроможність діяльності сервісної компанії, часто використовують наступні: середня вартість сервісного обслуговування, середні платежі до бюджету від одного сервісного підприємства, продуктивність та ефективність роботи сервісної фірми, дохід на одного працюючого, загальна кількість клієнтів у розрахунку на одного працівника тощо.

Головна ідея оцінювання полягає в тому, щоб інтегрувати всі одиничні показники в єдину величину, яка і буде характеризувати конкурентоспроможність підприємства. Подальші дослідження направлені на доопрацювання системи показників і представлення загальної моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства ринку автосервісних послуг.

Конкурентоспроможність послуги проявляється через цінності, які надає послуга конкретному споживачу. В свою чергу, цінність послуги можна визначити як набір характеристик, які формують якість послуги. На відміну від поняття «якість товарів», поняття «якість послуг» – набагато ширше.

Визначені складові якості послуг можуть стати ключовими характеристиками оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг (рис. 1).

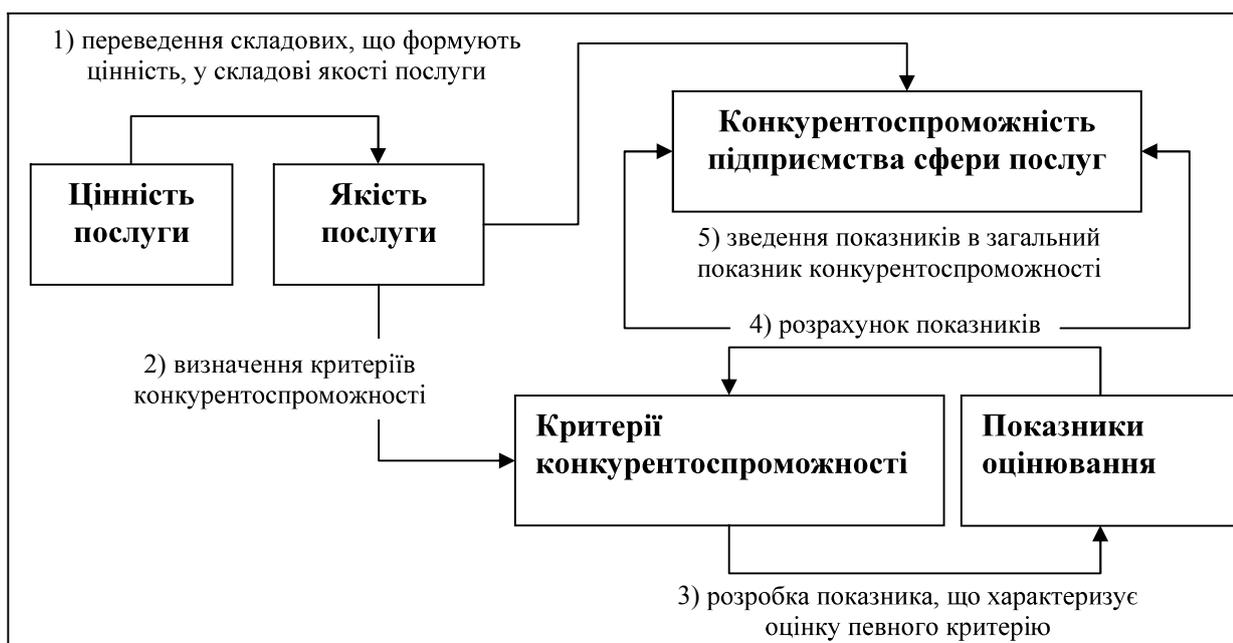


Рис. 1. Структурно-логічна схема розробки показника конкурентоспроможності підприємства сфери послуг
(побудовано авторами)

В сучасних умовах український ринок автосервісу можна представити з трьох позицій: незалежний автосервіс (automotive aftermarket), авторизований (фірмовий, дилерський, офіційний, OES – Original Equipment Service) автосервіс, мережевий автосервіс.

В табл. 2 представлено загальні характеристики основних типів автосервісів України.

Таблиця 2

Характеристика ринку підприємств автосервісу

№ з/п	Типи ринків	Характеристика
1	2	3
1	Незалежний автосервіс (automotive aftermarket)	Післяпродажний вторинний автомобільний ринок – автосервіс, основними функціями якого є підтримка роботоздатності, обслуговування та ремонт автомобілів у післягарантійний період. До його складу входять пункти обслуговування, автомайстерні, універсальні та спеціалізовані станції технічного обслуговування. Характерною особливістю незалежного автосервісу у всіх розвинутих країнах є те, що він має багато невеликих станцій з кількістю працюючих до 5–10 чоловік. Функцію координації діяльності незалежного автосервісу виконують недержавні асоціації, автоклуби, які утворюються на добровільних засадах за професійними ознаками
2	Авторизований автосервіс	Основна задача авторизованого автосервісу – продаж автомобілів виробника на території ринкової відповідальності, їх передпродажна підготовка, технічна підтримка в рамках гарантії та регламентного меню протягом гарантійного періоду, а також обслуговування та ремонт автомобілів за гарантійним терміном експлуатації. Для виконання цієї задачі представник авторизованого сервісу (дистриб'ютор, дилер, сервіс-партнер чи торгівельний агент) повинен у повній мірі відповідати вимогам виробника – мати відповідний фірмовий стиль, логотип торгівельної марки, відповідати дилерським і сервісним стандартам; мати сертифіковане виробником обладнання, використовувати оригінальні запасні частини; мати сертифікований виробником і підготовлений за навчальними програмами виробника персонал; притримуватися ринкової та маркетингової політики виробника тощо. Характерними особливостями таких підприємств є те, що вони виконують повний цикл продажу (продаж автомобілів, запасних частин і послуг автосервісу); право та обов'язок виконувати передпродажне обслуговування, технічне обслуговування в рамках регламентного меню та гарантійні ремонти протягом терміну гарантії. Кожний виробник автомобілів має розвинуту дилерську мережу, до якої входять авторизовані сервіси, дилери, та яка обов'язково має логістичну систему зі складами, транспортною й інформаційною системами, лініями on-line, інформаційно-аналітичними системами
3	Мережевий автосервіс	За останні 20–30 років на основі незалежних продавців запчастин і матеріалів створюють авторизовані мережі, так звані «мережевий автосервіс». У багатьох країнах незалежний автосервіс виконує функції сервіс-партнера дилерських підприємств, що сприяє його

1	2	3
		технологічному та ринковому розвитку. З іншого боку, враховуючи розвиток мережевого автосервісу, за рахунок якого незалежний автосервіс здобуває все більше конкурентних переваг, виробники автомобілів в рамках існуючих дилерських мереж розвивають частково авторизований автосервіс (Soft Franchise) як альтернативу мережевій авторизації, яка сприймається споживачами на рівні авторизованої, але має значно нижчі ціни

Джерело: сформовано авторами на підставі [2].

В Україні сьогодні діють близько 12 тис. станцій технічного обслуговування, більшість з яких є незалежними. Однак вже існує чимало станцій технічного обслуговування (СТО), які входять до складу автосервісних мереж [1]. Сьогодні налічується 6 таких мереж, учасниками яких є понад 600 СТО.

За даними державної служби статистики України за 2014–2018 роки, кількість підприємств, що здійснюють торгівлю та ремонт автотранспортних засобів, характеризується спадною динамікою (рис. 2). Такий стан розвитку підприємств автосервісу переважно обумовлений нестабільним політичним становищем в Україні.

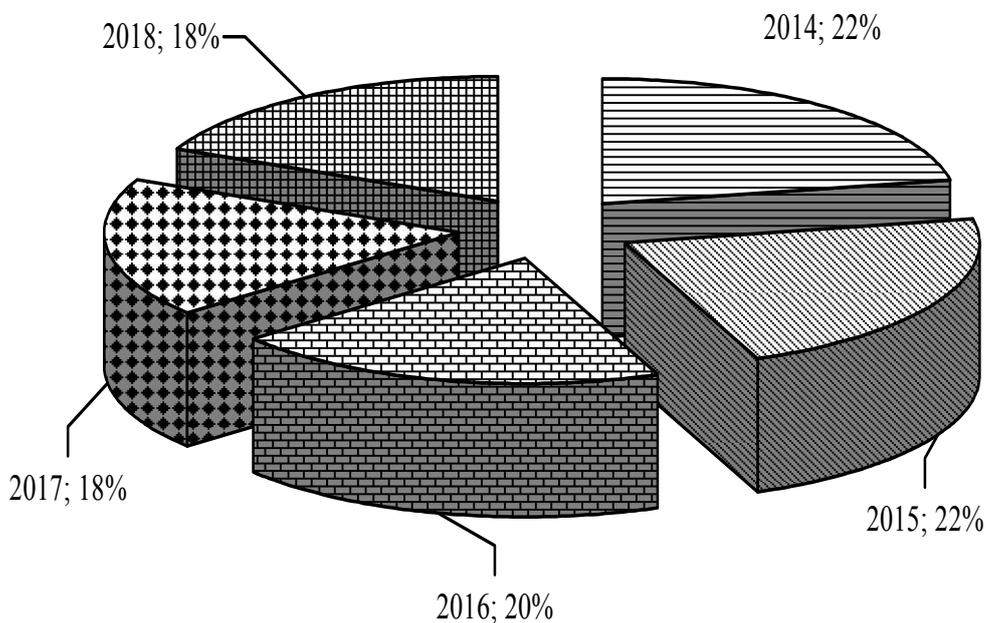


Рис. 2. Динаміка розвитку автосервісних підприємств в Україні *
(складено авторами за даними [8])

* Дані за 2014–2016 рр. надані без урахування результатів діяльності бюджетних установ, анексованої Автономної Республіки Крим та частини території зони проведення АТО; дані за 2017–2019 рр. представлені з урахуванням тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей.

Результати дослідження статистичних даних за 2017–2018 рр. щодо кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, а саме тих підприємств, що займаються торгівлею, ремонтом автотранспортних засобів, представлені в табл. 3 та на рис. 3.

Таблиця 3

**Кількість суб'єктів господарювання в Україні,
що надають автосервісні послуги, 2017–2018 рр.**

Регіони	2017	2018
Київ	79 255	80 198
Київська область	42 594	43 027
Вінницька область	34 747	33 501
Волинська область	20 666	21 672
Дніпровська область	63 703	60 078
Житомирська область	26 598	25 230
Закарпатська область	26 826	25 528
Запорізька область	38 172	34 908
Івано-Франківська область	25 010	25 919
Кіровоградська область	17 967	17 967
Львівська область	45 532	47 721
Миколаївська область	54 190	54 882
Одеська область	57 890	57 971
Полтавська область	28 790	28 278
Рівненська область	19 791	20 074
Сумська область	20 903	20 573
Тернопільська область	18 523	18 369
Харківська область	69 908	65 449
Херсонська область	23 268	22 036
Хмельницька область	33 064	33 946
Черкаська область	25 143	25 171
Чернівецька область	23 949	23 438
Чернігівська область	20 400	19 716

Джерело: сформовано авторами на підставі [11].

В багатьох регіонах України простежується динаміка зниження кількості підприємств у 2017 році, порівняно з 2018 роком (Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Полтавська, Сумська, Харківська, Херсонська, Чернігівська). Стабільні показники показує тільки Кіровоградська область.

У цілому на ринку комерційних перевезень в цей час здійснюють підприємницьку діяльність майже 56,2 тис. перевізників, які в своїй діяльності використовують більше 154 тис. транспортних засоби [11] (ці дані щодо державних і великих автотранспортних підприємств, що обслуговуються у власних автосервісних центрах, які знаходяться на балансі).

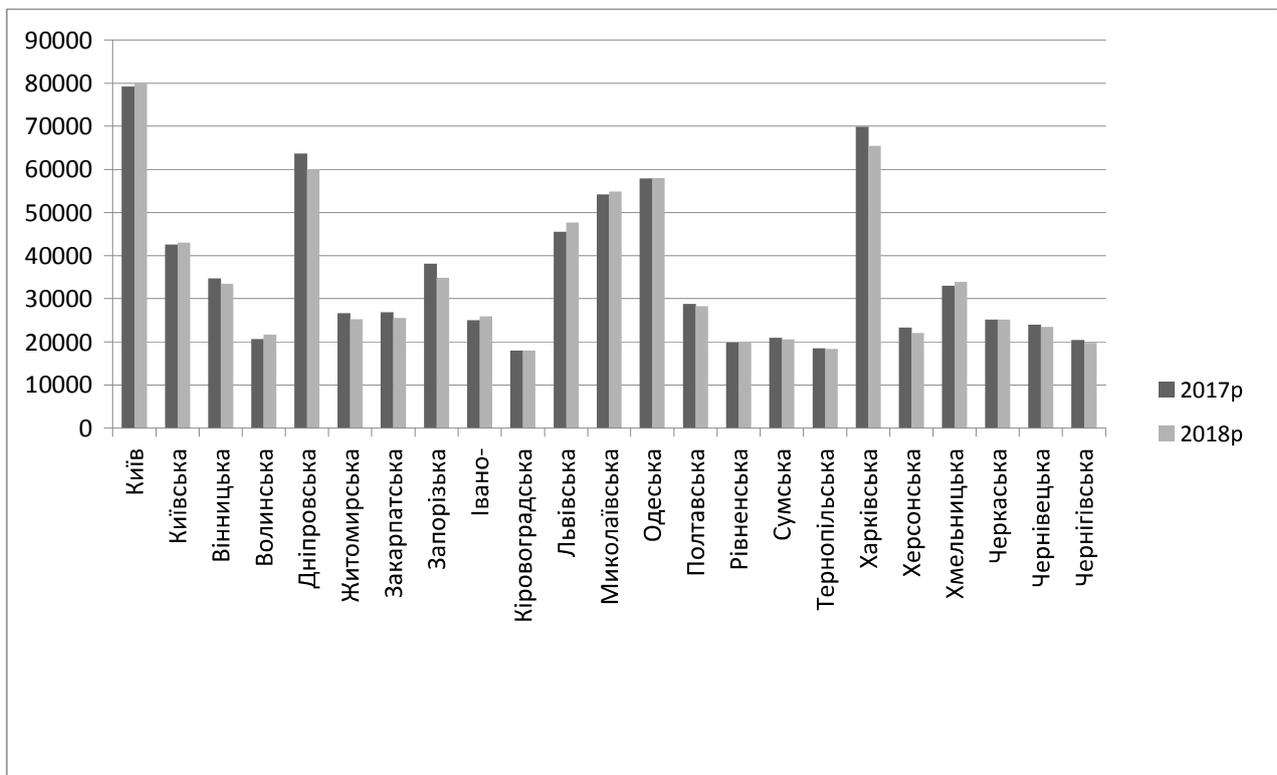


Рис. 3. Кількість підприємств автосервісу України за видами економічної діяльності (як юридичні підприємства, так і підприємства, створені фізичними особами)

Автосервісами користуються малі та середні підприємства, перевізники та фізичні особи. Станом на 2019 рік (за останніми даними статистики МВС України) було зареєстровано таку кількість транспортних засобів: 1 101 703 легкових, 354 587 – вантажних, 14 021 – автобусів.

Розглянемо конкурентоспроможність автосервісів України, сильні та слабкі позиції, маркетингові можливості та загрози діяльності (табл. 4). Врахування сильних сторін і ліквідація «вузьких місць» у діяльності підприємств автосервісу дасть можливість ефективно функціонувати в сучасних умовах господарювання.

З загальної вибірки усіх можливих варіантів SWOT-аналізу (табл. 4) було обрано п'ять суттєвих альтернативних варіантів по кожній графі. Аналіз проводився з застосуванням методу ранжирування з виключенням і методу бальних оцінок (табл. 5).

Для проведення оцінки зовнішнього середовища проведемо SPACE-аналіз впливу основних мікро- та макромаркетингових факторів на діяльність автосервісних підприємств України.

З метою побудови графіку було визначено основні оціночні показники (критерії) для проведення SPACE-аналізу. Для цього здійснимо бальну оцінку основних критеріїв формування впливу зовнішнього середовища автосервісних підприємств відповідно до таких умов:

– визначаємо 4 основні напрямки розвитку автосервісних підприємств (напрямки формування стратегічних позицій на ринку автосервісу);

– для кожного критерію прописуємо кількість балів, рівень значущості критерія в рамках напрямку та визначаємо загальну бальну оцінку.

Підсумкові розрахунки приводимо за схемою табл. 6.

Таблиця 4

SWOT-аналіз автосервісних підприємств України

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

Продовження табл. 5

Загрози	№ експерта												Можливості	Середнє значення															
	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		Середнє значення																		
	Бали	Ранг	Бали	Ранг	Бали	Ранг	Бали	Ранг	Бали	Ранг	Бали	Ранг																	
Погіршення політичної обстановки	4	5	3	2	4	4	5	3	4	3	3	4	3	13,4	Зміна рекламних технологій завдяки розвитку інформаційної галузі	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	15,2
Зростання темпів інфляції	3	3	4	1	4	4	4	4	5	3	4	4	5	3	12,2	Удосконалення технологій виробництва	2	1	4	2	3	3	2	3	4	2	4	2	5,8
Зміна потреб і переваг потенційних споживачів автосервісних послуг	2	1	3	5	3	3	3	4	3	3	5	3	3	10,6	Пропозиції щодо співробітництва з боку вітчизняних підприємців	2	2	3	2	3	4	4	3	1	2	4	4	7,4	
Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8,8	Невдале поведіння конкурентів	4	4	3	2	2	3	2	5	3	3	3	9,4		
Недостатність нормативно-правової бази	2	2	1	3	2	1	3	1	3	1	3	1	3	3	Зростання економіки України за рахунок розвитку ринку автосервісних послуг	2	5	3	5	4	1	3	3	5	3	1	9,4		

Результати оцінки критеріїв впливу зовнішнього середовища на формування конкурентноспроможності автосервісних підприємств України

Критерії конкурентноспроможності	Оцінка, бали	Рівень значущості критерію, пункти	Сумарний бал
Економічна ефективність роботи автосервісів (ЕФ) – мікромаркетингові фактори			
Прибутковість діяльності	5	0,25	1,25
Оборотність ресурсів	4	0,25	1,00
Фінансовий стан	4	0,25	1,00
Продуктивність роботи персоналу	2	0,25	0,50
Сумарний бал в рамках критерію			3,75
Конкурентний статус (КС) – мікромаркетингові фактори			
Наявність асортименту послуг	5	0,25	1,25
Параметри якості обслуговування	5	0,40	2,00
Рівень відвідуваності	4	0,35	1,40
Сумарний бал в рамках критерію			4,65
Привабливість ринку (ПР) – макромаркетингові детермінанти			
Насищеність ринку автосервісних послуг	2	0,35	0,7
Бар'єри входу на ринок	3	0,35	1,05
Умови регулювання ринку	3	0,30	0,9
Сумарний бал в рамках критерію			2,65
Маркетинговий потенціал (МП) – мікромаркетингові детермінанти			
Рівень розвитку системи просування автосервісних послуг	2	0,25	0,5
Наявність маркетингових комунікацій	3	0,35	1,05
Цінова політика	4	0,40	1,6
Сумарний бал в рамках критерію			3,15

Бали у табл. 6 визначено експертним шляхом на основі практичного досвіду роботи в сфері автосервісу. Як бачимо, сумарні бали за кожним окремим напрямком відрізняються, що пояснюється різними результатами роботи автосервісних підприємств України відповідно до спектру їх діяльності.

Економічні критерії впливу зовнішнього середовища мають в середньому оцінку 3,75, а фактори формування конкурентних переваг – 4,65. В той же час, негативно впливають на діяльність автосервісів фактори привабливості ринку та маркетингового потенціалу – це зумовлено подіями останніх місяців в країні, починаючи від державного перевороту, і закінчуючи військовою агресією сусідньої держави по відношенню до України.

На основі отриманих розрахунків (табл. 6) визначимо координати матриці Space:

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

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

За даними табл. 6 складемо матрицю Space (рис. 4).

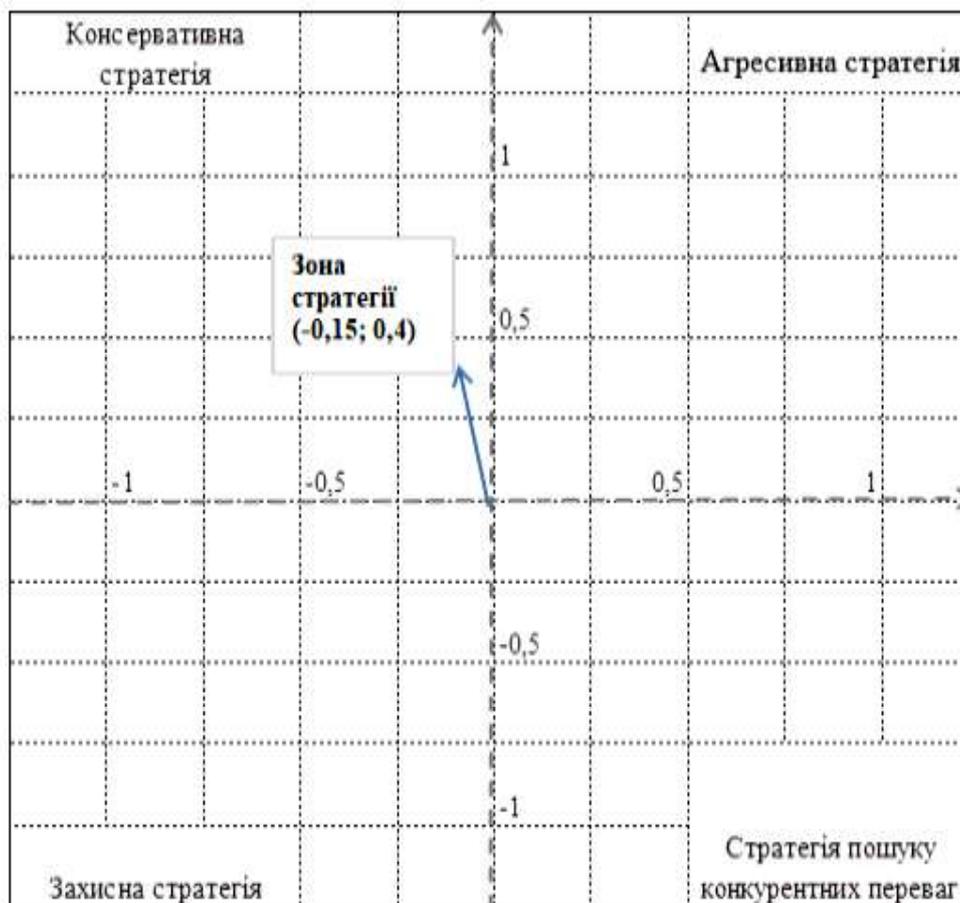


Рис. 4. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування стратегії автосервісних підприємств України методом SPACE-аналізу
(сформовано автором за даними табл. 6)

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

Важливим показником конкурентної діяльності підприємств є фінансові результати їх діяльності. Вибірку досліджуваних автосервісних підприємств формуємо на підставі бази даних Агенства з розвитку інфраструктури фондового ринку України: загальна вибірка становить 15 підприємств автосервісу, відібраних з різних областей України.

Одним з показників конкурентної діяльності підприємства є його виручка від реалізації (чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг). Оскільки одним з важелів збільшення виручки від реалізації продукції є просування товарів на ринку, то доцільним буде дослідження витрат на збут підприємства, що включають в себе витрати на маркетинг.

Особливістю досліджуваних підприємств є відсутність значних витрат на транспортування продукції до споживача. Тому можна припустити, що у складі витрат на збут значну частку складають саме витрати на просування продукції.

Так, з табл. 7 видно, що протягом 2014–2018 рр. переважають підприємства з чистим доходом менше 1 млн грн (близько 50 %). При цьому їх кількість спочатку зростала до 2016 року, а потім зменшилася у 2017–2018 роках. Відповідно зменшилася кількість підприємств з чистим доходом від реалізації від 1 до 1000 млн грн та з чистим доходом понад 1000 млн грн, яких найменша кількість в сукупності підприємств, що розглядаються.

Зміна у розподілі підприємств у бік збільшення виручки від реалізації після 2015 року може бути викликана як збільшенням продажів, так і падінням курсу національної валюти.

На рис. 5 наведено графік розподілу чистого доходу від реалізації продукції та витрат на збут підприємств України, що здійснюють реалізацію й обслуговування автомобілів у 2018 р. Як бачимо, у підприємств з більшим об'ємом продажів спостерігається зростання витрат на збут. При цьому досить значне зростання виручки супроводжується незначним збільшенням витрат на збут.

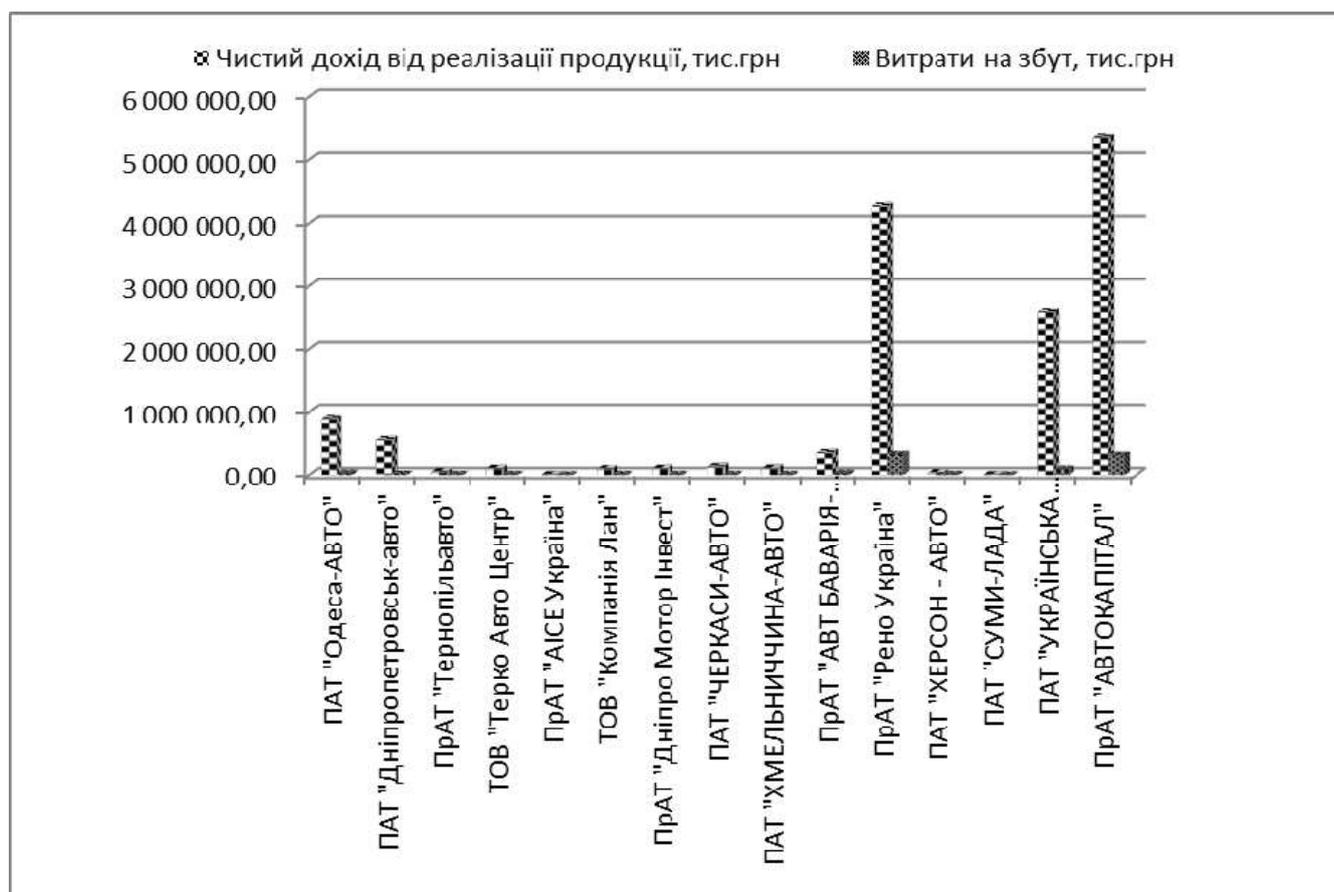


Рис. 5. Графік чистого доходу від реалізації та витрат на збут підприємств, що здійснюють реалізацію й обслуговування автомобілів в Україні у 2018 р.

(складено авторами)

Витрати на збут підприємств, що здійснюють продаж та обслуговування автомобілів в Україні, за 2016–2017 роки представлені в табл. 8.

Чистий дохід від реалізації продукції підприємств, що здійснюють продаж та обслуговування автомоблів в Україні, у 2014–2018 рр.

№ з/п	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн				
			2014	2015	2016	2017	2018
1	ПАТ «Одеса-АВТО»	3120420	141 961	165 269	376 304	697 304	892 794
2	ПАТ «Дніпропетровськ-авто»	20220933	334 351	217 419	208 977	450 949	548 494
3	ПрАТ «Гернопільавто»	5441074	38 121	38 111	38 119	46 016	50 995
4	ТОВ «Герко Авто Центр»	34334352	70 389	70 453	72 936	89 823	103 475
5	ПрАТ «АІСЕ Україна»	21691356	13 146	9 430	8 495	4670	1 523
6	ТОВ «Компанія Лан»	32941987	74 873	74 897	75 823	87 761	94 728
7	ПрАТ «Дніпро Мотор Інвест»	14298457	153 530	101 102	72 823	87761	104 528
8	ПАТ «ЧЕРКАСИ-АВТО»	5390402	100 193	63 974	62 936	88 823	132 775
9	ПАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»	3112917	105 568	67 488	68 931	119 831	106 970
10	ПрАТ «АВТ БАВАРІЯ-ДНІПРОПЕТРОВСЬК»	25007606	94 575	110 395	255 257	401 968	351 474
11	ПрАТ «Рено Україна»	33552751	1 567 518	1 060 436	1 654 901	2 932 548	4 265 482
12	ПАТ «Херсон-Авто»	3112900	44 504	29 764	28 852	30 137	3 235
13	ПАТ «Суми-Лада»	13995579	4 462	154	969	872,8	1187,4
14	ПАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ»	3121566	2 840 463	2 016 748	1 579 571	1 976 002	2 571 499
15	ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»	31750520	2 246 279	1 784 589	2 192 113	4 537 205	5 345 856

Джерело: складено авторами.

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

№ з/п	Назва підприємства	Код ЄДРПОУ	Витрати на збут, тис. грн	
			2016	2017
1	ПАТ «Одеса-АВТО»	3120420	14 895	20 097
2	ПАТ «Дніпропетровськ-авто»	20220933	8 106	10 604
3	ПрАТ «Гернопільавто»	5441074	1 394	1 181
4	ТОВ «Терко Авто Центр»	34334352	2 683	3 647
5	ПрАТ «АІСЕ Україна»	21691356	150	152
6	ТОВ «Компанія Лан»	31167690	1 023	1 373
7	ПрАТ «Дніпро Мотор Інвест»	14298457	1 023	1 373
8	ПАТ «ЧЕРКАСИ-АВТО»	5390402	2 683	3 647
9	ПАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»	3112917	2 527	2 968
10	ПрАТ «АВТ БАВАРІЯ-ДНІПРОПЕТРОВСЬК»	25007606	17 295	18 820
11	ПрАТ «Рено Україна»	33552751	207 966	317 561
12	ПАТ «ХЕРСОН-АВТО»	3112900	1 443	1 777
13	ПАТ «СУМИ-ЛАДА»	13995579	402,2	453,7
14	ПАТ «УКРАЇНСЬКА АВТОМОБІЛЬНА КОРПОРАЦІЯ»	3121566	88 044	88 669
15	ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»	31750520	251 083	305 673

Джерело: складено авторами.

Як видно з даних рис. 6 щодо розподу підприємств України, які здійснюють реалізацію й обслуговування автомобілів за витратами на збут, у 2016 році переважали підприємства з витратами на збут від 1 млн грн до 10 млн грн на рік, що складає 54 % відповідно. Підприємства, які мали менші витрати на збут (до 1 млн грн на рік) склали 21 % від усієї сукупності підприємств. Частка підприємств зі значними витратами на збут (понад 10 млн грн на рік) склала 25 %.

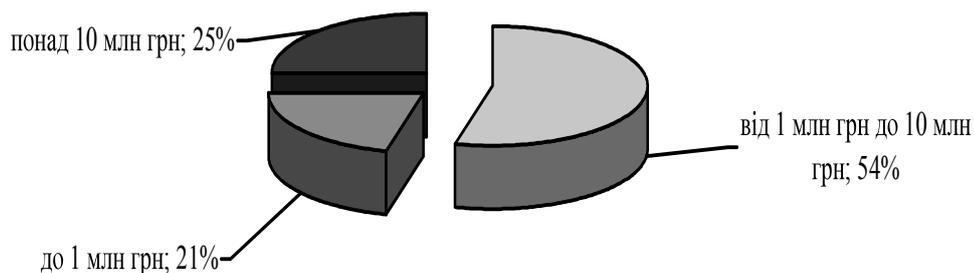


Рис. 6. Розподіл підприємств, що здійснюють продаж та обслуговування автомобілів в Україні, за витратами на збут у 2016 році
(Складено авторами)

За даними рис. 7 у половини розглядаємих підприємств України, що здійснюють реалізацію та обслуговування автомобілів, протягом 2016–2017 років спостерігається досить низьке значення валової рентабельності (в межах від 1 % до 10 %). Таке значення показника обумовлює необхідність перегляду політики ціноутворення й оптимізації собівартості продукції. Третина підприємств мають значення валової рентабельності реалізації в межах від 10 % до 100 %, що характеризує їх досить оптимальну політику ціноутворення.

Аналіз конкурентноспроможності діяльності підприємств України, що здійснюють реалізацію й обслуговування автомобілів, за останні роки показав необхідність підвищення ефективності управління підприємством, в першу чергу в напрямку підвищення виручки від реалізації послуг шляхом оптимізації маркетингової політики підприємств.

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

Для аналізу таких показників, як дохід, витрати, об'єми продажів та ін., з загальної вибірки досліджуваних підприємств були запроновані наступні:

- ПрАТ «Тернопільавто» – АВС-1;
- ПрАТ «Дніпро Мотор Інвест» – АВС-2;
- ТОВ «Терко Авто Центр» – АВС-3;
- ПАТ «СУМИ-ЛАДА» – АВС-4;

ПрАТ «АІСЕ Україна» – АВС-5;
ТОВ «Компанія Лан» – АВС-6.

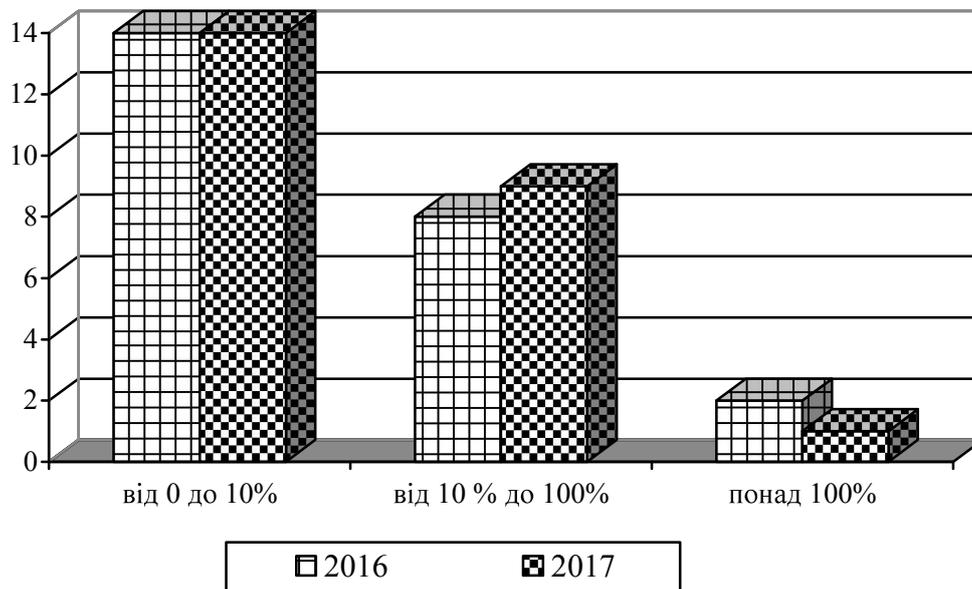


Рис. 7. Розподіл підприємств, що здійснюють продаж та обслуговування автомобілів в Україні, за валовою рентабельністю реалізації у 2016–2017 рр.
(Складено авторами)

Показники фінансової діяльності зазначених вище підприємств були надані керівниками автосервісів за 2019 рік. Дані для розрахунків зведені в матрицю спостережень (табл. 9).

Таблиця 9

Матриця основних показників конкурентоспроможності автосервісних підприємств України

Показники	Конкуренти					
	АВС-1	АВС-2	АВС-3	АВС-4	АВС-5	АВС-6
Доходи, тис. грн	4568	115970	10150,6	5780,3	4238,8	8312,3
Прибуток, тис. грн	110	-17	578	429	916,1	3193,4
Витрати, тис. грн	3697	96810	2680	4387,7	3322,7	5118,9
Собівартість, тис. грн	29,09	91,55	33,00	47,26	14,36	59,00
Дохідна ставка, грн	99	216	155	172	58	297
Продуктивність праці, грн	60 907	24 683	31 737	61 950	25 488	91 332
Фондовіддача, грн/грн	0,85	4,46	2,74	3,11	0,95	1,06
Фондоємність, грн/грн	1,17	0,22	0,37	0,32	1,06	0,94
Коефіцієнт якості	1,24	1,20	3,79	1,32	1,28	1,62

Ознаки, включені в матрицю спостережень, неоднорідні, оскільки описують різні властивості об'єктів і різняться одиницями вимірів. Тому необхідно

виконати попередні перетворення для стандартизації ознак відповідно до формули:

$$Z_{ik} = \frac{(x_{ik} - \bar{x}_k)}{S_k}, \quad (1)$$

причому

$$\bar{x}_k = \frac{1}{m} \sum x_{ik} \quad (2)$$

$$S_k = \sqrt{\frac{1}{m} (x_{ik} - \bar{x}_k)^2}, \quad (3)$$

де x_k – середнє арифметичне значення ознаки k ; S_k – стандартне відхилення ознаки k ; Z_{ik} – стандартизоване значення ознак k для одиниці i .

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

$$S_2 = 1083,61 \quad S_3 = 2802,82 \quad S_4 = 24,84 \quad S_5 = 77,40$$

$$S_6 = 24299,82 \quad S_7 = 1,35 \quad S_8 = 0,39 \quad S_9 = 177,29$$

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

Зведемо виконані розрахунки до табл. 10.

**Зведені дані поданих розрахунків по основним показникам діяльності
досліджуваних підприємств**

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

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

Інші розрахунки Z_{ik} зведемо у табл. 11.

**Матриця нормованих показників конкурентноспроможності
автосервісних підприємств України**

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

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

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

1) Відстань до еталонної точки розраховується за формулою:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_S (Z_{iS} - Z_{0S})^2}, \quad (i = 1, \dots, m) \quad (4)$$

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

$$C_2 = 7,62$$

$$C_3 = 6,47$$

$$C_4 = 5,29$$

$$C_5 = 7,14$$

$$C_6 = 4,65$$

2) Середнє арифметичне значення відстаней:

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum (C_{i0}) \quad (5)$$

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

3) Стандартне відхилення відстаней до еластичної точки:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - \bar{C}_0)^2} \quad (6)$$

$$S_0 = \sqrt{\frac{(7,09 - 6,38)^2 + (7,62 - 6,38)^2 + (6,47 - 6,38)^2 + (5,29 - 6,38)^2 + (7,14 - 6,38)^2 + (4,65 - 6,38)^2}{6}} = 0,828$$

4) Відстань до еластичної точки з урахуванням відхилень:

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0 \quad (7)$$

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

Після розрахуємо інтегральний показник оцінки таксономічного рівня розвитку підприємства:

$$K_i = C_{i0} / C_0 \quad (8)$$

$$K_1 = 7,09 / 8,03 = 0,88 \quad K_2 = 7,62 / 8,03 = 0,95$$

$$K_3 = 6,47 / 8,03 = 0,81 \quad K_4 = 5,29 / 8,03 = 0,66$$

$$K_5 = 7,14 / 8,03 = 0,89 \quad K_6 = 4,65 / 8,03 = 0,58$$

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

Далі розрахуємо модифікований показник оцінки таксономічного рівня розвитку підприємства:

$$D_i = 1 - K_i \quad (9)$$

$$D_1 = 1 - 0,88 = 0,12 \quad D_2 = 1 - 0,95 = 0,05$$

$$D_3 = 1 - 0,81 = 0,19 \quad D_4 = 1 - 0,66 = 0,34$$

$$D_5 = 1 - 0,89 = 0,11 \quad D_6 = 1 - 0,58 = 0,42$$

Виходячи з проведених розрахунків, можна зробити висновок, що найвищий рівень конкурентоспроможності з 6 проаналізованих підприємств спостерігається у автосервісного підприємства ПрАТ «Дніпро Мотор Інвест» – 2, оскільки його інтегральний показник є найбільшим і складає 0,95. Найнижчі показники виявились у ТОВ «Компанія Лан» – 6, оскільки його інтегральний показник є найменшим і складає 0,58.

Тобто аналіз довів, що для підвищення конкурентоспроможності автосервісних підприємств необхідна розробка відповідних методичних підходів.

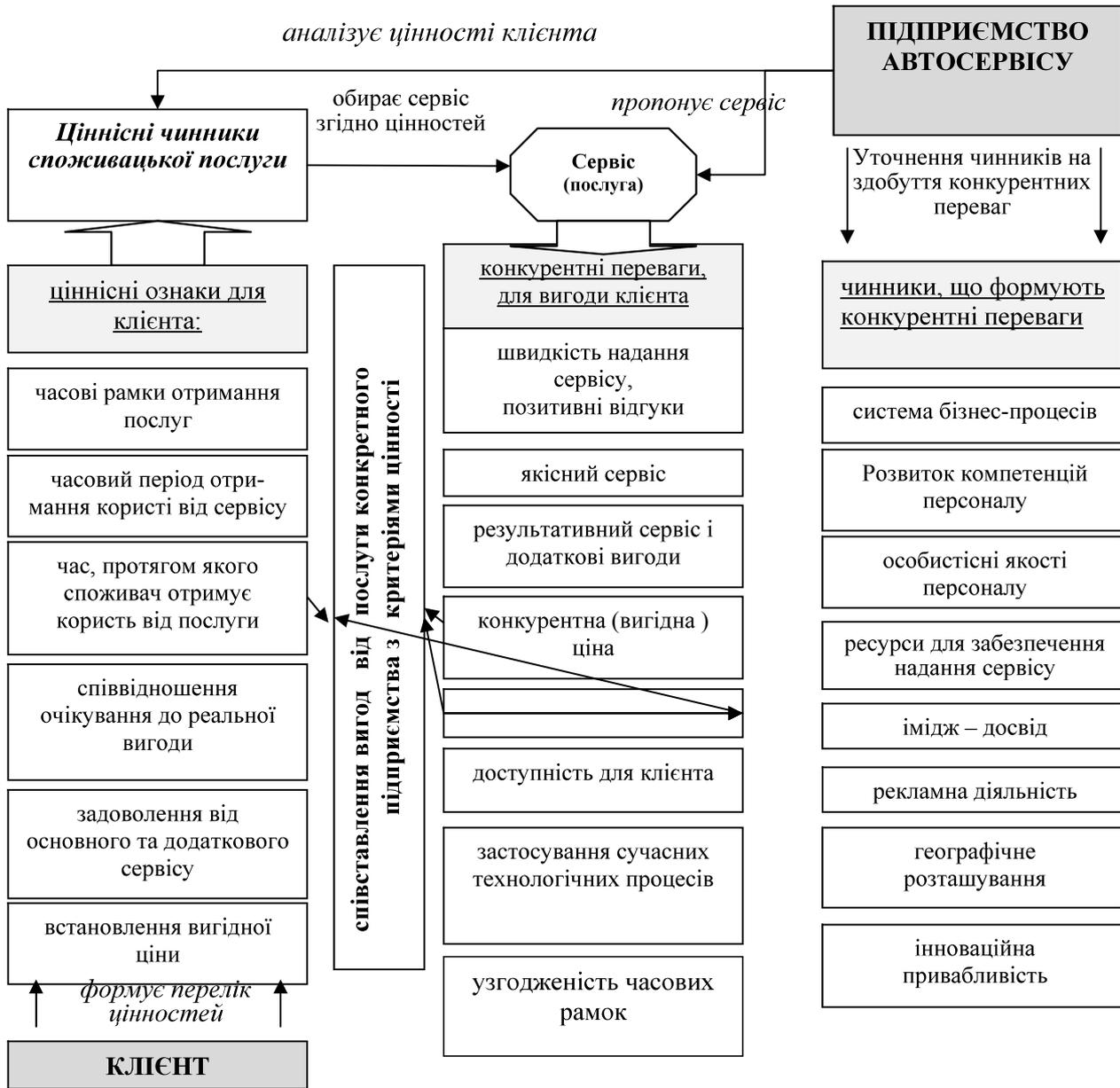


Рис. 8. Трансформаційна модель становлення конкурентних переваг на основі цінностей підприємств автосервісу

(Розроблено авторами)

Конкурентоспроможність підприємства сфери автосервісу залежить, перш за все, від конкурентоздатності самого продукту, тому доцільно згадати про специфічні ознаки сервісних послуг:

- сервісні послуги можуть бути поодинокі та комплексні;
- сервісні послуги є комплементарними, тобто мають тісний зв'язок з супутніми послугами, без яких основна послуга буде незавершена;
- сервісні послуги є субституційними, тобто існує багато шляхів отримання послуги через СТО, Інтернет-мережу або ж безпосередньо у певного виробника;

– сервісні послуги піддаються сильному впливу ресурсної та технічної складових (як у сфері матеріального виробництва), а також залежать від персональної комунікації;

– важливою ознакою є присутність клієнта, адже сервісні послуги надаються та споживаються переважно у його присутності;

– обструкційний характер сервісних послуг проявляється в тому, що їх неможливо відчутити, оскільки клієнт орієнтується на відгуки, імідж, рекламу та внутрішні відчуття;

– сервісні послуги також залежні від клієнта, який є учасником формування їх якісного складу.

Для вирішення низки цих питань і розвитку подальшої ефективності конкурентоспроможності автосервісних підприємств в сучасних умовах господарювання пропонується розроблена авторами трансформаційна модель (рис. 8). Дана модель відображає зв'язок між цінностями, які споживач бажає отримати, обираючи послугу, та конкурентними перевагами підприємства, які формуються за рахунок аналізу цінностей.

Також запропонована модель дозволяє створити більш ефективну систему управління автосервісним підприємством, так як спонукає до аналізу власних можливостей при організації надання сервісних послуг:

- наявність технологічних ресурсів;
- умови та виклики автосервісного ринку;
- рівень конкуренції в даній галузі;
- споживчі потреби, досвід, потенціал.

Висновки. Проаналізувавши діяльність автосервісних підприємств України, можна зробити висновок про основні сучасні тенденції їхнього розвитку:

1. Значний вплив на діяльність підприємств має застаріла система господарювання. Це явище є наслідком радянських часів; його можна прослідкувати у будь-якій галузі у тій чи іншій мірі.

2. Не менш важливий вплив на діяльність підприємств в Україні має процес лібералізації, оскільки ми прагнемо стати частиною Європейського Союзу. Його результати є одночасно позитивними та негативними. Для збереження рівня конкурентоспроможності за таких умов необхідно адаптуватися до потреб зовнішнього ринку, вдосконалювати та підвищувати стандарти власної продукції згідно з вимогами світового рівня, прагнути до змін і розвитку.

3. Великою проблемою розвитку підприємств є система управління, а точніше відсутність зацікавленості у змінах.

4. Серйозною перевагою для сучасних підприємств України є дешева робоча сила. Але для її задіяння необхідно створити гідні умови праці, приділити

більше уваги підвищенню кваліфікаційного рівня робітників, що надасть можливість піднятися до рівня комп'ютеризованих підприємств.

5. Великий вплив на розвиток сучасних підприємств мають військові дії з Російською Федерацією.

6. В умовах воєнної агресії виготовлення зброї та техніки для української армії стає одним з факторів зростання економіки.

7. Великі перспективи розвитку є у підприємств ІТ сфери. Вітчизняні програмісти з кожним роком все більше «генерують» ідеї, які з часом стають сенсацією у світі.

8. Впродовж тривалого часу характерною особливістю діяльності вітчизняних підприємств за межами країни залишається сировинний напрямок складає майже 90 %. Україна має високий ресурсний потенціал.

Список використаних джерел

1. Автосервісні мережі 2019. URL: <http://www.automaster.net.ua/artykuly/avtoservisni-merezhi2019,52344?wyslij=52344> «Сучасна Автомайстерня» № 7–8 (134). 2019.
2. Аналіз систем автосервісу – запорука підвищення ефективності. URL: <http://www.stotrans.com.ua/ua/article/22>
3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навчальний посібник. К. : ВД «Професіонал», 2010. 448 с.
4. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 832 с.
5. Глисин Ф. О. Конкурентоспособности промышленных предприятий / Экономист. 2012. № 6. С. 17–21.
6. Горбашко Е. А. Менеджмент качества и конкурентоспособности : учеб. пособ. СПб. : Изд-во ГУЭФ, 2010. 207 с.
7. Грабовенська С. П. Стратегія розвитку готельного господарства URL: <http://joomla.spkneu.org>
8. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентной устойчивости предприятия : монография. Харьков : Основа, 2011. 160 с.
10. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М. : Юрайт–М, 2011. 221 с.
11. Міністерство інфраструктури України. Статистичні дані по галузі автомобільного транспорту. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-po-galuzi-avtomobilno>
12. Подлепіна П. О., Поп О. М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2012. С. 214–216.
13. Редько Н. Привлечение инвестиций – основа роста конкурентоспособности украинских предприятий. Персонал, № 1. 2012. С. 10–15.
14. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М. : ИНФРА-М, 2010. 312 с.