

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ З
УРАХУВАННЯМ ЕТАПУ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ»
(на прикладі компанії ТОВ «Санфікс»)

Допущено до захисту
« ____ » _____ 2023 року

Студента групи М 01-22
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Управління та адміністрування
бізнес-процесами
за спеціальністю 073 Менеджмент
Пароконного Олександра Федоровича

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М. В.
(підпис)

Науковий керівник:
Доктор економічних наук, професор
Тарасюк М.В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	6
1.1. Сутність, ВИДИ та принципи ефективного управління підприємством на автомобільному ринку	6
1.1 Методи оцінки ефективності управління організацією.....	13
1.3 Особливості оцінки ефективності управління організацією на різних етапах її життєвого циклу.....	19
РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «САНФІКС» НА ДОСЯГНУТОМУ ЕТАПІ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ	26
2.1 Стан ринку автомобільних послуг та організаційно-економічна характеристика ТОВ «Санфікс»	26
2.2. Система управління у ТОВ «Санфікс» та визначення етапу його життєвого циклу.....	34
2.3. Ефективність управління у ТОВ «Санфікс» на нинішньому етапі життєвого циклу.....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «САНФІКС»	49
3.1. Заходи щодо підвищення ефективності управління на нинішньому етапі життєвого циклу ТОВ «Санфікс».....	49
3.2. Програма підвищення ефективності управління у ТОВ «Санфікс»	56
Висновки.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	73
Анкета співробітників ТОВ «Санфікс»	74
Анкета керівників ТОВ «Санфікс»	76

ВСТУП

Мав чудову можливість отримати знання з освітнього напрямку Менеджмент 073 в одному з найкращих ВУЗів України КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ по спеціальності Управління бізнес процесами. Чудовий педагогічний колектив приємно вразив сімейною атмосферою. Викладачі з повагою ставляться до тих студентів, в яких дійсно є бажання отримати знання та поводяться з ними, як зі своїми колегами. Якщо студент націлений на вивчення якось певного напрямку знань, викладач з розумінням ставиться до такого вибору і пропонує своє бачення отримання компетентностей та розвиває методологію опанування навичками. Хотілось би більше мати зв'язок з практикою, але насправді студенти мають достатньо вільного часу для самовдосконалення та самореалізації по конкретному напрямку отриманих знань.

Актуальність теми. Управління організацією це завжди Тема, яка мала особливу увагу серед бізнесового середовища та серед видатних вчених та науковців економічної думки. Змінювались епохи, змінювались державні устрої, але завжди залишалась актуальною формування, побудова, розвиток певного напрямку господарської діяльності, а отже побудова ефективного управління організацією, взаємозв'язки, як в середині середовища, так і з зовнішнім оточенням. Сучасна економічна наука не стоїть на місці. Постійно відбуваються економічні дослідження, відкриття. Створюються певні поведінкові алгоритми, відкриваються нові методики, впроваджуються нові схеми удосконалення. В наш час розвитку технологій зв'язку, комунікації, аналізу великого об'єму інформації, використання штучного інтелекту стає все більш актуальним побудова нових економічних в'язків, нових методик, нових ідей в управлінні побудовою більш досконаліх бізнес-процесів з метою оптимізації використання ресурсів та більш швидкого досягнення цілей.

Вагомий внесок з розвиток вітчизняної та зарубіжної економічної науки зробили такі вчені та науковці як: Адізес І., Беккер Б., Армстронг М., Сахно Є.,

Балабанова Л., Лігоненко Л., Терещенко О., Федосова В., Герасимчук В., Головка В., Ковальчук та ін.

Відповідно до теми дипломної роботи були сформульовані такі задачі та завдання:

1) Вивчення теоретико-методологічних засад ефективності управління організацією на різних етапах її життєвого циклу.

2) Розгляд ефективності управління визначеної організації на теперішньому етапі її життєвого циклу.

3) Проведення інстиціонального аналізу життєдіяльності підприємства, його управлінських зав'язків з метою надання конкретних рекомендацій для удосконалення ефективності управління.

Для цього було запропоновано мені взяти за **базу дослідження** ТОВ «Санфікс», яке спеціалізується у транспортній сфері в наданні послуг з обслуговування легкових автомобілів.

Об'єктом дослідження виступають господарсько управлінські зв'язки, які виникають в процесі управління підприємством, а також ті фактори, які мають вплив на формування даних відносин.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти в результаті діяльності підприємства, а також фактори того життєвого циклу, в якому на даному етапі розвитку знаходиться підприємство.

Методи дослідження це сформовані на базі вітчизняної та зарубіжної наукової думки спеціальні інструменти, що допомагають швидко та об'ємно оцінити наявність чи відсутність тих аспектів, які впливають чи могли б впливати на ті чи інші процеси, що відбуваються в життєдіяльності підприємства. Такими методами можуть бути: системно-структурний аналіз, абстрактно-логічний, розрахунковий, факторний аналізи, метод системно-кількісного підходу, економіко-розрахунковий метод, SWOT- аналіз, та також інші новітні методики.

Практичні висновки щодо результатів дослідження. Висновки, що наведені нижче в даній роботі свідчать про можливість на базі отриманих знань

зробити аналіз по ключовим показникам життєдіяльності підприємства та дати практичні рекомендації щодо удосконалення діяльності досліджуваного підприємства з метою ефективного використання наявних ресурсів та можливості омолодження даного підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні ідеї та результати дослідження дадуть мені змогу поглянути на власний бізнес зі сторони побудови ефективнішої структури для розбудови нових напрямків діяльності та розвитку економіки України в цілому на майбутній період. Буду радий також поділитися своїми дослідженнями з колегами та підтримати їх на шляху до успіху. А поки що, залишається актуальною наша спільна боротьба за незалежність України та майбутнє процвітання української нації.

Структура дипломної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трох розділів та висновків, а також списку використаної літератури, інформаційних джерел та додатків.

Ключові слова: управління, стратегія ефективного розвитку, життєві цикли організацій, ефективність управління ресурсами, вдосконалення, омолодження організації, сучасні методики.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЇЇ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

1.1. Сутність, види та принципи ефективного управління підприємством на автомобільному ринку

Сутність управління на автомобільному ринку визначається як комплекс дій, що спрямованих на планування, координацію, контроль і організацію різних аспектів бізнесу у сфері автомобільного виробництва і продажу. А також свої аспекти є у сфері надання послуг з автомобільного сервісу, тобто сервісу з обслуговування автомобілів. Це включає у себе управління маркетингом, виробництвом, логістикою, поставками, фінансами, якістю і взаємодію з клієнтами, з метою досягнення конкурентної переваги і доходності.

На мій погляд в ринкових умовах ефективність буде те, що подобається клієнтам, те, за що вони готові платити кошти. Якщо ми створимо продукт, з використанням найменшої кількості ресурсів, в найкоротші терміни за привабливою ціною – це і буде ефективність. Де все крутиться навколо споживача продукту. Який голосує ногами, тобто купує чи продукцію, чи послуги.

Ефективним буде підприємство, що займається продажем авто, якщо воно зуміє надати як пропозицію цікаве авто, що має дуже гарні характеристики за привабливою ціною в найкоротші терміни. Також буде плюсом, коли підприємство зможе забезпечити гарантію та після продажне обслуговування даного автомобіля. Наймовірним буде надання такої пропозиції в зручному місці, красивому, теплому/охолодженому приміщенні, де клієнт за час свого перебування зможе гарно провести час, подивитись улюблене відео, перекусити, випити чашечку кави. Пропозиція на всі 100. Саме сюди мають рухатися всі підприємства, які працюють в транспортній галузі. І хто забезпечить таку пропозицію з використанням найменшої кількості ресурсів і буде більш ефективним за інших.

Одним із головних інструментів стимулювання збуту є безпосередньо місце продажу, а саме автосалон. Найбільшою популярністю під час організації роботи автосалону користується концепція 4S, яка є комплексним підходом, що об'єднує продажі автомобілів, сервіс, продаж запасних частин і показовий майданчик. Концепція ідеально підходить задля налагодження відносин з клієнтами та обслуговування клієнтів протягом усього життєвого циклу, надаючи якісні послуги, забезпечуючи досягнення високого рівня продажів [7]

Знаю не багато таких підприємств. Їх пропозиції дуже цікаві, і ціни інколи зачищені. Всі інші намагаються експериментувати відмовляючись від певних складових вдалої пропозиції, але при цьому мають менший рівень ціни позиції. Отож ефективність це постійний пошук, комбінація складових, удосконалення, реакція на клієнта на його бажання.

З розвитком ринкових відносин приділяється все більше уваги питанню ефективності функціонування підприємств малого бізнесу транспортної галузі за умови зростання конкуренції, збільшення рівня ризику та необхідності пристосування до швидких економічних змін макро- та мікросередовища. З цією метою та за умов інтеграції до міжнародної мережі й ефективного функціонування підприємств транспортної галузі 30 травня 2018 року схвалена «Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року», що визначає концептуальні засади формування та пріоритети реалізації державної політики в галузі транспорту, спрямовані на інтеграцію національної транспортної мережі до міжнародної, задоволення потреб населення в перевезеннях та покращення умов ведення бізнесу задля створення конкурентоспроможної та ефективною національної економіки [5]

Ефективне управління підприємством може приймати різні форми в залежності від сфери діяльності та конкретних завдань. Декілька ключових видів ефективного управління включають:

- Стратегічне управління . Розробка та реалізація довгострокових стратегій для поставлення ключових цілей. Важливо перед колективом поставити реальні цілі та правильно скласти стратегію досягнення

даних цілей. Важливо розуміти, що ця ціль буде доведена всім, а постановка стратегії буде залежати від тих ресурсів, які є у розпорядженні підприємства.

- Операційне управління. Ефективне управління денними процесами, на повсякденній основі, оптимізація процесів виробництва або послуг. Варто розуміти, що повсякденні операції вимагають значних зусиль від керівної ланки менеджменту та не завжди відбуваються гладко.
- Фінансове управління. Контроль над фінансовими ресурсами, бюджетування та фінансовий аналіз. Крім того на ранніх етапах життєвого циклу організації компанії завжди відсувають обмеженість ресурсів, тому дуже важливо зосередитись на ключових процесах і захищених статтях видатків.
- Людські ресурси. Розвиток та управління персоналом, включаючи найм, навчання, мотивацію співробітників. Обмеженість в людських ресурсах означає, що компаній не може в достатній мірі реалізувати свій потенціал.
- Маркетинг та продажі. Розробка та впровадження стратегій маркетингу, реклами та збуту продукції. Пробуксовування цього напрямку діяльності компанії негативно відображається на майбутніх здобутках.
- Інноваційне управління. Сприяння та впровадження нововведень для підтримки конкурентоспроможності. Важливо постійно тримати руку на пульсі, що вчасно реформуватись та реорганізуватись.
- Спрощене управління. Застосування ефективних систем та технологій для спрощення управлінських процесів. Запровадження даних продуктів, дозволить економити на людських ресурсах та більш ефективно контролювати ситуацію.
- Стрес-тестування та управління ризиками. Оцінка та управління ризиками, щоб забезпечити стійкість підприємства до негативних впливів. Для кожної конкретної сфери мають бути свої шаблони ризиків, а також комплекс мір, що мають бути застосовані. Хоча до

всього приготуватися не можливо. Деякі проблеми приходиться вирішувати по мірі виникнення.

Такі види управління можуть та повинні взаємодіяти і доповнювати один одного для досягнення гармонійної та ефективної діяльності підприємства. Пробуксовування будь-якого із компонентів свідчатиме про не ефективне управління та матиме негативні наслідки на результати діяльності всього підприємства.

Ефективне же управління є ключовим для досягнення успіху та стійкості у сучасному бізнес середовищі. Ось декілька принципів та аспектів, які становлять суть ефективного управління підприємством:

1) Спрямованість на стратегію: підприємство повинно мати чітку стратегію, яка визначає мету, цілі та шляхи досягнення успіху. Ефективне управління передбачає визначення і реалізацію стратегічних цілей.

2) Лідерство: керівництво має бути компетентним і віддано меті організації. Ефективні лідери сприяють мотивації персоналу та створенню відкритої корпоративної культури.

3) Ефективний управлінський склад: склад керівництва повинен бути добре організованим та спроможним приймати важливі рішення. В ідеалі мати компетентних менеджерів на усіх рівнях управління.

4) Оптимізація бізнес процесів: ефективне управління передбачає постійний аналіз та оптимізацію бізнес-процесів для підвищення продуктивності та зменшення витрат.

5) Фінансова дисципліна: керівництво повинно забезпечити ефективний фінансовий контроль і планування, а також раціональне використання фінансових ресурсів.

6) Якість і інновації: постійне покращення якості продуктів та послуг, а також інноваційні рішення, допомагають зберігати конкурентну перевагу.

7) Управління ресурсами та активами : розумне використання ресурсів, включаючи людський капітал, матеріальні ресурси та інші активи, допомагає підприємству оптимізувати свою діяльність.

8) Взаємодія з клієнтами та партнерами: задоволені клієнти є ключовим активом для будь якого підприємства. Ефективне управління включає також розвиток відносин з партнерами.

9) Моніторинг та аналіз: системний моніторинг та аналіз результатів діяльності підприємства дозволяють ідентифікувати проблеми та можливості до покращення.

10) Гнучкість та адаптивність: в умовах змінного бізнес середовища та викликів, яку стоять перед Україною, підприємство має бути гнучким та готовим до швидкої адаптація до нових умов.

Ефективне поєднання усіх цих аспектів і буде основою, для досягнення стратегічних цілей та стійкого розвитку.

Що стосується особливості управління на автомобільному ринку, то тут потрібно додати ще декілька критеріїв ефективного управління організації, які відображають суть автомобільної галузі в цілому:

- Якість та безпека продукції. З огляду на те, що транспорт є джерелом підвищеної небезпеки, завжди варто пам'ятати, що безпека на транспорті являється пріоритетним фактором і економічним чинником, який впливає на вартість послуги.
- Сервісне та після продажне обслуговування. Це фактор, який безпосередньо впливає на якість продукції та привабливість пропозиції, коли ми говоримо про колісні транспортні засоби.

Плануючи діяльність автотранспортного підприємства керівники та засновники мають постійно виходити з таких принципів та дотримуватись чинного законодавства та нормативів безпеки, які встановлені для даного виду підприємницької діяльності. Звичайно ці нормативи нам приходять з Заходу разом із розвитком екологічних стандартів та вимог до безпеки. На даний момент у Україні залишається достатньо вагомий автопарк автомобілів радянського виробництва де про безпеку та екологічність ніхто особливо не піклувався, зважаючи на номенклатуру радянського виробництва.

Керівникам обслуговуючих підприємств доводиться вибудовувати такі бізнес процеси, щоб знайти компроміс між дотриманням стандартів безпеки на автомобілях радянського автопарку та сучасними нормативами екологічності та безпеки на автомобільному транспорті. Але вартість послуг з обслуговування даних автомобілів в порівнянні з вартістю самих авто не спонукає володільців останніх замовляти послуги кваліфікованих майстрів, тому вони часто звертаються до послуг невеличких приватних майстерень, де вартість послуги набагато нижче, а якість не відповідає існуючим стандартам.

Державний апарат, як регулюючий фактор, намагається втрутитися в ситуацію регламентуючи нормативи та стандарти, щодо даного виду транспорту, вводячи обов'язковий щорічний технічний огляд на авто. Під тиском суспільної думки, що це містить корупційну складову, знову знімає обов'язковість проведення даної процедури. В решті решт прийнято компромісне рішення обов'язково сертифікувати авто при першій постановці на облік, а вже потім власник несе відповідальність за власний транспортний засіб. Також для деяких категорій транспорту введено обов'язковий дворічний технічний огляд.

Менеджмент наука не точна. Немає будь-яких двох ефективних рішень актуальних для вирішення тієї чи іншої проблеми. Ефективний менеджмент це планування, управління, мотивування, адаптація в динаміці, інновація і все те, що допомагає нам за допомогою наявних або умовних інструментів досягти поставленої мети. На скільки вміло ми можемо проаналізувати наявну ситуацію і визначити напрямки і методи нашого менеджменту буде залежати результат нашої діяльності.

Інколи взагалі власник компанії/бізнесу сприймає бізнес як свою дитину/створіння і саме так з батьківською турботою до підприємства і відноситься. І це те, на що схоже організація, схожа на живу істоту, на живий організм. Кожна організація має свій життєвий цикл, період, стадію. Вона також має свою мету, цілі, шлях, призначення і т.д. Якщо брати глибоко, то чисто теоретично ми могли б знайти еліксир безсмертя, для організації, якби уміло

могли управляти/коригувати організацією з урахуванням етапу її життєвого циклу. Тобто хороший управлінець, який володіє навичками організаційного омолодження, фактично дарує безсмертя, довге процвітання і примноження для організації, якщо зуміє знайти індивідуальний підхід.

Які ж види та принципи ефективного управління підприємством на автомобільному ринку. Мабуть кістяк цієї структури такий же як і для будь якої іншої галузі. Ефективне управління підприємством починається з планування та побудови ієрархічної структури бізнес процесів, що мають бути реалізовані послідовно чи паралельно в залежності від поставлених задач та цілей. Процесний підхід до управління вважається одним із ефективних інструментів в процесі функціонування підприємства.

Ефективне управління кадрами, ефективне управління закупівлями, ефективне управління продажами, ефективність управління виробництвом, корекція з урахуванням петлі якості, ефективний маркетинг, автоматизація процесів, Efficient Big Data Management, і т.д. Якщо ми говоримо саме про ефективність, то звісно неможливо це зробити без глибоких знань і тенденцій, та трендів на ринку.

Стосовно діючих підприємств, потрібно відмітити наступне: правильне планування, правильне позиціонування дасть змогу підприємству правильно розподілити ресурси , а також направити їх в правильне русло з максимальною віддачою та максимальною продуктивністю. Але гоніння за прибутком не є правильним. Інколи для збереження авторитету та якості продукту підприємства йдуть на додаткові витрати, але в результаті отримують набагато більші вигоди чим ті ресурси, які були задіяні. В нас час правильний імідж дає можливість збудувати правильну маркетингову політику, що в свою чергу час додаткових кастомерів, які і будуть забезпечувати потрібну прибутковість.

Можливо навести такий приклад. Невелике авто транспортне підприємство заявляє про бажання використовувати відновлювані джерела енергії. До того ж є можливість встановити акумуляторні батареї , як накопичувачі енергії. Це дасть змогу компанії мати автономне безперервне

джерело живлення на випадок відключення світла. Такий крок дасть підставу підприємству створити імідж компанії, що піклується зеленими технологіями, а також підприємство, яке в результаті своєї діяльності зменшило шкідливі викиди в атмосферу. Це незначне капіталовкладення дозволить підприємству мати додатковий прибуток, за рахунок роботи в умовах відсутності світла, а також додаткових клієнтів, яким буде імпонувати такі вдосконалення в роботі підприємства. Для західних компаній це є звичним стандартом для формування іміджу серед партнерів та стейкхолдерів.

Аналіз таких деталей, а також розуміння трендів дає нам можливість спрогнозувати майбутню ситуацію на автомобільному ринку. При побудові бізнес процесів на підприємстві варто враховувати майбутні тренди та напрямки діяльності, так як це і буде ефективним управлінням. Гнучкість в даному разі це не порожній звук, а форма швидкої трансформації та пристосування до нових умов, що дає можливість швидше перебудувати бізнес процеси та досягти поставленої мети. Ось це і буде гарний приклад ефективності.

В подальшому при дослідженні нашого підприємства ми прийшли висновку, що в ньому не вистачає комплексної пропозиції. Де клієнти могли б отримати додаткові послуги у вигляді відвідування закладу харчування та приємного проведення часу за чашкою кави, не виходячи за межі підприємства. Саме користуючись нагодою наявності вільних приміщень можливо забезпечити даний вид сервісу.

1.1 Методи оцінки ефективності управління організацією.

В наші часи існує велика різноманітність методів оцінки ефективності управління організацією. В залежності від виду отриманого дослідження можна поділити на декілька підвидів. Можуть бути як системні так і специфічні, комплексні та конкретні, детальні та ті, які містять загальні характеристики. Можуть бути методи кількісних та якісних показників. В загалі різноманітність

методології пояснюється сферою застосування, метою отриманих результатів, специфікою предмету дослідження тощо.

Саме ефективність управління організації ми можемо охарактеризувати як співвідношення результату такої управлінської діяльності до витрат, які понесені у зв'язку з її провадженням. Тобто наскільки ефективно нам вдалося досягти поставлених цілей, досягти намічених результатів, в які строки та яким зусиллями. Чим швидше досягнуті результати, чим менше використані ресурси, чим менші прикладені зусилля і буде визначатись ефективність нашого управлінського потенціалу.

В. Р. Веснін [1] зазначає, що управлінська діяльність вважається ефективною за умови повного або часткового вирішення поставлених завдань, при оптимальному використанні наявних ресурсів. Таке визначення є невірним, оскільки ефективний менеджмент передбачає повне вирішення поставлених завдань, досягнення цілей і місії організації.

Ю. Н. Лапигін [5] розвиває думку, що для здійснення комплексного аналізу менеджменту існує необхідність визначення витратної, результативної і потрібної ефективності. Витратна ефективність визначається як відношення витрат до результату, який було досягнуто. Результативна ефективність – відношення досягнутого результату до поставлених цілей. Потребна ефективність – це відношення цілей до потреб, ідеалів і норм. Зазначені види ефективності створюють ланцюг: потрібна ефективність визначає результативну, а результативна – витратну. Виходячи з цього, пропонується використовувати формулу загальної ефективності оцінки управління підприємством:

$$E = \frac{P}{B} \cdot \frac{Ц}{П} \cdot \frac{P}{Ц}$$

1.1. Формула загальної ефективності.

де Ц – цілі підприємства; П – потрібна ефективність; Р – результативна ефективність; В – витратна ефективність.

До узагальнюючих показників роботи апарату управління відносять – строки виконання завдань, надійність і оптимальність системи менеджменту. Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень керівників і головних фахівців підприємства. Надійність системи менеджменту виявляється у безперервному її функціонуванні, яке забезпечує досягнення мети підприємства. Оптимальність системи менеджменту характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації менеджменту, керованістю підприємства. Для комплексної оцінки ефективності системи менеджменту необхідним є використання показників, які об'єднані в три групи: загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства – валовий обсяг продукції в динаміці, вихід валової продукції, ресурсовіддача, розмір прибутку, рентабельність виробництва тощо; показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на один людино-день, вихід валової продукції на одну гривню витрат на менеджмент, сума прибутку на один людино-день, який витрачено в менеджменті; показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на менеджмент в собівартості продукції. Для визначення ефективності вдосконалення менеджменту необхідно враховувати і такі показники, як порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта менеджменту; співвідношення витрат на вдосконалення управління і безпосередньо на управлінський процес; динаміку витрат на менеджмент в порівнянні із загальними витратами виробництва [2].

Методи оцінки управління організацією можливо поділити в залежності від критерію оцінки, розуміння кінцевої мети, чіткого уявлення про ресурси, які необхідні для досягнення цілей. Оцінка ефективного управління підприємством є важливим етапом для визначення, наслідки ефективно організація досягає своїх цілей та виконує стратегію. Існують різні методи та підходи до оцінки ефективності управління. Ось основні з них:

1) Фінансовий аналіз:

- Рентабельність. Оцінюється чистий прибуток відносно витрат або обороту

- Оборотність активів. Показує наскільки ефективно використовуються активи для генерації доходу.

- Рентабельність капіталу. Визначає, наскільки ефективно вкладені інвестиції акціонерів

- Забезпечення оборотності капіталу. Оцінює, наскільки підприємство володіє достатньою ліквідністю для поточних зобов'язань.

2) Показники якості продукції та обслуговування:

- Показники задоволеності клієнтів. Опитування клієнтів та відгуки, для визначення рівня задоволеності.

- Показники якості продукції чи послуг. Включають кількість дефектів, час обробки замовлень, та інші фактори, які впливають на якість.

- Відсоток повторних покупок. Визначає, скільки клієнтів повернулися для повторної покупки чи отримання послуг.

3) Балансових підхід:

- Системи балансової оцінки. Використовуються для оцінки балансу між фінансовими та нефінансовими показниками ефективності, такими як ринкова позиція, інновації та клієнтська репутація.

4) Бенчмаркінг:

- внутрішній бенчмаркінг - порівняння рівня ефективності між різними відділами та підрозділами організації.

- зовнішній бенчмаркінг - порівняння показників організації з іншими компаніями в тій же сфері чи галузі, а також з аналогічними групами.

5) Балансовий:

- балансові картки. використовуються для системного відстеження ключових показників в контексті стратегічних цілей.

- балансовий рахунок - оцінка фінансового стану та ліквідності організації.

6) SWOT-аналіз. Визначення сильних (Strengths) та слабких сторін організації (Weaknesses), а також можливостей (Opportunities) та загроз зовнішнього середовища (Threats).

7) Системний.

Системи балансової вартості - оцінка вартості створених користей для всіх зацікавлених осіб.

8) Теорія обмежень (TOC). Ідентифікація та усунення обмежень виробництва та бізнес-процесів.

9) Портфельний. Портфельні аналізи - оцінка рентабельності та перспективності різних продуктів чи проектів в портфелі компанії.

Методи оцінки ефективності управління організацією можуть варіюватися залежно від виду організації, галузі, цілей, стратегії. Важливо вибрати та використовувати методи, які найкраще відповідають конкретній ситуації та допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Оцінка ефективності управління організацією в сфері надання послуг з обслуговування автомобілів включає в себе специфічні методи та показники, які відображають якість послуг, задоволеність клієнтів та фінансовий успіх. Спеціальна методологія в цій галузі має наступний вигляд:

1) Показники якості послуги:

- якість обслуговування - оцінка якості робіт та сервісу, включаючи якість ремонту та обслуговування автомобілів.

- терміни виконання робіт - визначення часу, який потрібний для виконання конкретних видів ремонту чи обслуговування та порівняння їх з нормативним показниками.

2) Показники клієнтської задоволеності:

- опитування клієнтів - збір відгуків клієнтів та оцінка їх задоволеності наданими послугами.

- кількість повторних візитів - показник, що показує на скільки клієнти задоволені та готові повертатися знову.

3) Фінансовий аналіз:

- рентабельність послуги - рахунок чистого прибутку відносно витрат на обслуговування та ремонт автомобілів.

- витрати на матеріали та запчастини - оцінка витрат на матеріали та запасні частини для ремонту.

4) Показники використання робочої сили:

- витрати на працівників - розрахунок витрат на оплату праці та соціальні виплати.

- обсяг роботи на одного працівника - визначення продуктивності працівників та завантаженості робочої сили.

5) Управління запасами:

- запаси запчастин та обладнання - оцінка ефективності управління запасами та складськими залишками.

- оптимізація запасів - мінімізація необхідних запасів для забезпечення послуг.

6) Показники безпеки та якості:

- частота нещасних випадків та травм - оцінка безпеки на робочому місці та якості послуг.

- якість дефектів та ПОСЛУГ - Виявлення дефектів та несвоєчасних робіт.

7) Маркетинг та просування:

- витрати та маркетинг та рекламу - оцінка ефективності рекламних кампаній та залучення нових клієнтів.

- підтримка веб-сайту та присутність в інтернеті - визначення впливу присутності в інтернеті на залучення клієнтів.

- позитивний імідж - аналіз результату створення позитивного іміджу з метою підняття авторитету, як серед майбутніх кастомерів, так і серед учасників ринку.

8) Співпраця з постачальниками та клієнтами:

- постачальники запасних частин - оцінка співпраці та якості постачання запасних частин.

- партнери для рекламних акцій - співпраця з іншими компаніями для проведення спільних акцій.

9) Системи контролю та моніторингу:

- системи моніторингу якості робіт - використання технологічних систем для контролю якості послуг.

- моніторинг часу обслуговування - відстеження часу, необхідного для обслуговування кожного автомобіля.

Оцінка ефективності управління в галузі надання послуг з обслуговування автомобілів допомагає підприємствам покращувати якість послуг, оптимізувати витрати та залучати, утримувати клієнтів. Не можливо описати всю методологію оцінки ефективності в цій галузі з точки зору розвитку нових технологій та інструментів. Лідери ринку завжди в пошуках нових ідей і конкурентних переваг.

1.3 Особливості оцінки ефективності управління організацією на різних етапах її життєвого циклу.

Оцінка ефективності управління організацією на різних етапах її життєвого циклу може відрізнятися залежно від фази розвитку компанії. В основному можна виділити такі етапи:



Рис.1.1 Основні стадії життєвих циклів

Джерело megalib.com.ua

Стадія заснування/створення:

Оцінка успішності залежить від реалізації бізнес-ідеї та здійснення перших кроків у створенні структури підприємства.

Етап росту/зростання:

Ефективність оцінюється за здатність швидко розширювати бізнес, управляти зростанням та забезпеченням ресурсів.

Зрілість/стабільність:

Оцінка тут пов'язана з управлінням конкурентоспроможністю на зрілому ринку та оптимізацією процесів.

Етап занепаду/старіння:

У цьому етапі оцінка може бути спрямована на стратегії реорганізації, пошук нових ринків або продуктів.

Оцінка ефективності на різних етапах може використовувати різні критерії: на етапі заснування - розвиток ідеї, на етапі зросту - показники прибутковості та ринкової частки, на зрілому етапі - стабільність та витрати, а на етапі занепаду - стратегічне переосмислення. Важливо враховувати контекст та

особливості кожного етапу при визначенні та оцінці ефективності управління організацією.

На етапі заснування оцінка ефективності управління організацією визначається через кілька ключових аспектів:

- Виконання бізнес-цілей: Оцінка успішності засновника або керівництва відбувається через досягнення поставлених метою цілей і завдань на цьому етапі. Чітка визначеність мети, стратегії і планування дій - ключові моменти.

- Стратегічне спрямування: На етапі заснування важливо розробити стратегію компанії. Вироблення чіткого стратегічного напрямку визначає майбутній успіх. Планування одразу відбувається на чітких цілях, місіях, стратегічних завданнях.

- Управління ресурсами: Оцінка ефективності полягає у здатності розподіляти та використовувати наявні ресурси (фінансові, людські, фізичні тощо) для досягнення поставлених завдань.

- Фінансова дисципліна: У заснованій компанії, де обмежений обсяг фінансових ресурсів, ефективне фінансове управління є критично важливим. Контроль над бюджетом, відстеження витрат та ефективне фінансове планування є обов'язковими завданнями.

- Створення планів розвитку: Ефективне управління полягає у розробці конкретних стратегій, планів і програм, які сприяють подальшому розвитку організації на цьому етапі.

- Технологічні інновації: На стадії заснування важливо визначити оптимальні технології та системи, які підтримають діяльність компанії. Відправний пункт – вибір та впровадження технологічних рішень, які підтримують стратегію компанії та забезпечують конкурентні переваги.

- Управління ризиками: Оцінка ефективності організації включає аналіз і управління потенційними ризиками, пов'язаними з початковим становищем на ринку, конкуренцією та необхідністю пристосування до змін.

- Співпраця та комунікації: Ефективне управління та співпрацею між співробітниками на стадії заснування допомагає створити продуктивну робочу

атмосферу та швидше досягти поставлених цілей. Комунікація внутрішня та зовнішня грає важливу роль у успішному старті компанії.

- Залучення та утримання клієнтів: Оцінка може включати аналіз стратегій залучення та утримання перших клієнтів або споживачів, що стане фундаментом для подальшого розвитку.

- Кадрова політика: Важливо зрозуміти, які компетенції і навички потрібні для успішного виконання на етапі заснування. Рекрутинг, набір та розвиток правильних працівників, які вірять в цілі компанії, грають ключову роль.

- Моніторинг і коригування: Постійний моніторинг результатів та аналіз діяльності, допомагають швидко виявляти помилки та коригувати стратегію, якщо це необхідно, а практика показує, що це трапляється часто. Гнучкість та здатність до адаптації є важливими на стадії заснування.

- Планування на майбутнє: Створення плану розвитку, який врахування потреби компанії на майбутнє, є вагомим завданням. Це містить розробку довгострокових цілей, стратегії зростання та планування ризиків. Або, якщо це в умовах війни, як зараз, то варіанти на період закінчення війни.

- Бренд та репутація: Засновані компанії повинні будувати свій бренд і репутацію вже з перших днів свого існування. Створення позитивного іміджу та відзначення унікальних пропозицій важливо для привернення клієнтів та інвесторів.

На етапі заснування, ефективність управління вимірюється здатністю створювати стабільну основу для майбутнього розвитку, яка враховує стратегічне бачення, розподіл ресурсів та управління ризиками. Оцінка та аналіз на стадії заснування є ключовими для досягнення успіху компанії.

На етапі розвитку важливими є наступні аспекти оцінки ефективності управління організацією, а саме:

- Стратегічне управління . Оцінка того на скільки ефективно встановлені стратегічні цілі, і як вони відповідають змінам у ринковому середовищі
- Фінансова стійкість . Аналіз фінансового стану організації, здатність управління ресурсами та фінансами для досягнення мети

- Інноваційний потенціал. Визначення здатності організації до впровадження новаторських ідей і технологій, що сприяють розвитку
- Людську ресурси. Оцінка кадрового потенціалу, розвиток персоналу та здатність привертати та утримувати талановитих співробітників
- Клієнтська орієнтованість. Врахування задоволення клієнтів, розвиток партнерських відносин та вдосконалення обслуговування
- Оптимізація бізнес-процесів. Аналіз ефективності виробничих та адміністративних процесів для покращення продуктивності та зменшення витрат
- Моніторинг конкурентного середовища. Слідкування за діяльністю конкурентів та адаптація стратегій управління для збереження чи збільшення конкурентних переваг.

Ці критерії оцінки спільно допомагають у розумінні та оцінці того, наскільки організація ефективно реагує на зміни та досягає своїх стратегічних цілей під час даного етапу циклу її розвитку.

На етапі зрілості ми маємо оцінювати такі характеристики ефективності управління організацією, які були представлені вище та додати до них ще декілька нових, що притаманні особливо на даному етапі життєвого циклу:

- Оптимізація процесів: аналіз та вдосконалення операційних процесів для досягнення максимальної ефективності та економії ресурсів
- Якість продукції та послуг: визначення рівня якості продукції або послуг та їх відповідності стандартам
- Задоволеність клієнтів: врахування відгуків клієнтів, рівня їхньої задоволеності та взаємодії з компанією
- Управління якістю: оцінка системи управління якістю для забезпечення сталого вдосконалення та відповідності вимогам стандартів
- Управління знаннями: визначення ефективності системи обміну та управління знаннями в організації

- Фінансова продуктивність: аналіз фінансових результатів та прибутковості підприємства

На цьому етапі акцент робиться на оптимізації існуючих процесів, підтримка якості та задоволення клієнтів, що сприяє стабілізації та утримання клієнтів. Фактично на цьому етапі підприємство досягає максимальної продуктивності та максимальної віддачі від тих ресурсів, які задіяні в виробництві продукту. На скільки процеси збалансовані та відточені залежить вихідний результат та подальший розвиток компанії.

Для того, щоб більш ефективно оцінити компанію на етапі старіння ми маємо виділити наступні критерії бізнес-процесів:

1. Фінансова стійкість. Аналіз фінансових показників, таких як прибуток, оборотність активів, ліквідність, забезпечення фінансової стабільності.
2. Ринкова конкурентоспроможність . Оцінка долі ринку, аналіз конкурентів, визначення унікальних продуктів або послуг, які можуть виділяти підприємство.
3. Ефективність управління ресурсами. Аналіз витрат, оптимізація виробничих процесів, визначення ефективності використання людських ресурсів, матеріальних та фінансових ресурсів.
4. Інноваційний потенціал. Оцінка здатності підприємства до інновацій та впровадження новітніх технологій для забезпечення конкурентоспроможності
5. Задоволеність клієнтів. Збір та аналіз фідбеку від клієнтів , визначення їх потреб та вподобань.
6. Управління ризиками. Аналіз та управління різноманітними ризиками, які можуть виникнути та етапі старіння, включаючи фінансові, ринкові та операційні ризики.
7. Кадровий потенціал. Оцінка кваліфікації та мотивації персоналу, забезпечення його здатності пристосовуватися до змін та впроваджувати нові ідеї.

Ці аспекти допомагають отримати повний образ ефективності управління підприємством на етапі старіння та виявлення області подальшого вдосконалення. В старіючій компанії значними показниками зростають ризики функціонування компанії. Фактично будь-який фактор навколишнього або внутрішнього середовища може привести підприємство на межу закриття або банкрута. Дуже важливо дослідити такі ризики, виявити чинники їх виникнення. В своїй оцінці варто використовувати апробовані методики, а також оцінювати фактори притаманні для конкретної сфери.

Підприємства у стадії старіння найбільш гостро потребують уваги ефективних, антикризових управлінців. Такі фахівці мають запропонувати власну методику аналізу системних явищ, проведення детального аудиту, SWOT аналізу для розуміння повної картини стану речей. Базуючись на таких вихідних даних потрібно розробити нову структуру бізнес процесів, поставити нові цілі та нарисувати нову стратегію. Власник бізнесу або розуміє необхідність проведення кардинальних змін, або може приймати поточну ситуацію, як об'єктивний фактор розвитку подій.

Фактично свідомість власника підприємства та менеджменту стає основним фактором «живучості» підприємства. Завчасно проведенні заходи з омолодження підприємства дають змогу втримати підприємство від неминучого краху. Розуміння топ менеджменту втому, що потрібно зробити крок в сторону і поглянути на підприємство з іншого ракурсу інколи являється доленосним для деяких суб'єктів господарювання.

Підприємства автотранспортної галузі мають свої особливості, щодо життєвих циклів. Ті з них, які орієнтуються на нові технології, нові стандарти безпеки, економічності, екологічності будуть мати перевагу над тими, які не мають такого розуміння. Нові вити транспорту, про які згадувалось раніше, вимагають нових підходів до їхнього обслуговування, потребують нової інфраструктури живлення. Фактично розвиток зарядних станцій став однією із нових напрямків розвитку галузі і робить революцію не тільки в

транспортній галузі , а також і в енергетичній. Така міжгалузєва кооперація стає конкурентною перевагою даного напрямку розвитку.

Ці еліксири молодості дають змогу підприємствам транспортної галузі постійно омолоджуватись, оновлювати свої напрямки діяльності, проводи реінжиніринг своїй бізнес процесів. Якщо не слідувати цим трендам та тенденція, то можна дійти межі незатребуваності продукту та швидко збанкрутувати.

РОЗДІЛ 2. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «САНФІКС» НА ДОСЯГНУТОМУ ЕТАПІ ЙОГО ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

2.1 Стан ринку автомобільних послуг та організаційно-економічна характеристика ТОВ «Санфікс»

В Україні на сьогоднішній день функціонує приблизно 12000 станцій технічного обслуговування, більшість з яких є автономними. Однак значну частину складають СТО, які входять до складу мереж автосервісів [1].

Автосервіси розподіляються на три основні категорії: авторизовані, неавторизовані та мережеві.

Авторизовані автосервіси представляють собою ремонтні майстерні, які співпрацюють з офіційними постачальниками запасних частин та витратних матеріалів. Основними перевагами цих закладів є гарантія на виконані роботи та послуги, широкий спектр надання послуг клієнтам, кваліфікований персонал та сертифікація робіт і послуг. Однак найчастіше вказують на високі ціни та обслуговування обмежених марок або виробників автомобілів як недоліки.

Мережеві автосервіси представляють собою альтернативу авторизованим сервісам, об'єднуючи майстерні та станції, розташовані в різних регіонах країни і за її межами. Вони працюють за загальними стандартами обслуговування, гарантуючи якість запасних частин та послуг. Важливими аспектами роботи

мережових автосервісів є налагоджена система поставок запчастин, постійний контроль за професіоналізмом працівників та надання якісного обслуговування автомобілів різних вікових категорій. Однак недоліками часто визнають високі ціни, які пояснюються гарантією якості робіт і послуг.

Державна служба статистики не проводить обстеження кількості автосервісних підприємств в Україні, що ускладнює порівняння кількості компаній за роками. Нестабільна клієнтура та періодичний попит на послуги автосервісу сприяють виживанню таких невеликих підприємств. Однак їх рівень та асортимент послуг обмежені через нестачу коштів для відкриття повноцінного автосервісу з якісним інструментом та обладнанням.

З урахуванням повернення обов'язкового технічного огляду з 2022 року в Україні, виникає потреба в розвитку підприємств автосервісу для максимального охоплення міст та невеликих населених пунктів. Це може сприяти власникам автомобілів у підтримці своїх транспортних засобів та розширити можливості для розвитку та привернення нових клієнтів для підприємств автосервісу. Розв'язання цього питання підтверджує необхідність створення та розвитку існуючих мереж автосервісів та привертання додаткових інвестицій для їхнього розширення. Це також сприятиме створенню нових робочих місць, підвищенню рівня економічного добробуту та розвитку галузі автосервісу.

Кількість автомобілів, що потребують сервісного обслуговування, за попередні п'ять років стабільно збільшувалась, за винятком 2020 року, коли зареєстровано на 3% менше автомобілів порівняно з 2019 роком. Однак порівняно з 2015 роком кількість вперше зареєстрованих автомобілів у 2020 році зросла в шість разів. Ураховуючи цей факт, сервісне обслуговування важливе, особливо з огляду на те, що 80% вперше зареєстрованих автомобілів є автомобілями з пробігом, що імпортовані з інших країн світу [3].

На сучасному етапі ринок легкових автомобілів стрімко розвивається. За десять років кількість лише легкових авто в Україні зросла на понад 2 мільйони автомобілів. На жаль, точних даних за перший військовий рік не вдалося знайти, але станом на 2021 рік кількість автомобілів складала 10,2 мільйона одиниць, з

яких 8,8 мільйона легкових. Протягом 2022 року українські номери отримали ще близько 0,5 мільйона машин всіх типів, отже, легкових автомобілів в країні є не менше 9 мільйонів [10]. Хоча це велика цифра, вона не відображає реального стану, оскільки в Україні не знімають старі машини з обліку, і, ймовірно, включає в себе застарілі автомобілі виробництва 1960-1980-х років, які насправді давно вже відправлені на переплавку.

Тим часом підприємства автосервісу, які пропонують послуги з обслуговування автомобілів, перебільшені, і ніша цих послуг залишається непокритою. За програмами розвитку автомобільного транспорту не визначено відповідного розвитку мережі автосервісів.

Ринок автомобільних послуг, як і цілому галузі не зовсім розвинений. Він може змінюватись в залежності від багатьох факторів, включаючи економічну ситуацію, політичні рішення, стан війни і т.п. На основі таких факторів формується попит та пропозиція. Для розгляду цілісної картини нам потрібно проаналізувати такі напрямки [2]:

1) Автомобільний парк України за кількістю зареєстрованих автомобілів на душу населення є не буде великим у порівнянні з іншими країнами Європи. Це створює попит на різноманітні послуги, такі як технічне обслуговування, ремонт, страхування, транспортні послуги.

2) Зростання попиту на електромобілі стимулюється державою. У населення є розуміння щодо екологічних проблем планети, а також останнім часом, завдяки розвитку технологій виробництва електрокарів, стає все більше економічних чинників переходити на автомобілі з електричною тягою. Ці процеси стають передумовою змін до регламенту технічного обслуговування, що спонукає відкриватися нові сервісні станції, а також станції з заряджання електричних автомобілів.

3) Автомобільна інфраструктура розвивається швидшими темпами ніж інші галузі української економіки, але відносно нижчими, чим це ми бачимо в Європі. Наявність розвинутої інфраструктури автомобільних доріг, заправних та

зарядних станцій, сервісних центрів, впливає на доступність та зручність автомобільних послуг.

4) Законодавчі зміни можуть як позитивно, так і негативно впливати на ринок автомобільних послуг. Останнім часом відбуваються процеси до підвищення вимог до екологічних стандартів, вимог до безпеки дорожнього руху. Покращується покриття автомобільних доріг, будуються нові шляхи. Особливо це помітно стало на західних територія України, в зв'язку зі особливими геологічними умовами.

5) Є певна залежність з фінансовим становищем споживачів та попитом на автомобільні послуги. Розвиток економіки та збільшення доходів населення спонукають розвитку автомобільних послуг. І навпаки: з початком війни відбуваються скачки у попиту на автомобілі, на сервіс. Різке коливання цін порушує стабільність на ринку, а відсутність палива стимулює клієнтів обирати більш економічні авто, а бо ж взагалі переходити на електрокари.

6) Інновації в автомобільній галузі розвиваються дуже стрімко у всьому світі. І якщо авто на електричній тязі не є новиною, то збільшення батареї, а отже і запас ходу, є вагомим фактором при виборі авто. Швидкість заряджання також має значення. Наприклад, якщо раніше власник мав би стояти біля зарядки дві години, що зарадити своє авто на 300 км, то тепер від це робить приблизно за 30 хв, що є додатковим аргументом при виборі транспортного засобу. Не дивиною є також авто з автономним керуванням. Це змушує користувачів змінювати споживацькі звички.

7) Автомобільний ринок відзначається високим рівнем конкуренції. Це стимулює підприємства надавати конкурентоспроможні та якісно нові послуги, а також пропозиції.

Які ж тенденції автомобільної галузі в цілому. За останні півтора десятиліття намітилась трансформація, транспортної галузі в цілому та легкових авто в конкретиці, з авто на основі ДВЗ (Двигуна Внутрішнього Згоряння) на транспортні засоби з електричною тягою. І цю трансформацію, яка вже стала очевидною для всіх, пов'язують з спів засновником та мажоритарним власником

компанії Tesla Ілоном Маском. Людина, яка стала легендою за життя і продовжує дивувати світ своїми скілами ефективного управління, ефективного маркетингу, ефективного новатора, просто «безумця» який собі поставив на меті добратися до планети Марс та створити там поселення для людської цивілізації, ще й цілком реальними вчинками рухається до цієї мети.



Рис. 2.1 Зростання продажів електромобілів за останні 12 років.

Джерело MEA.

На рис. 2.1 показано динаміку зростання продажів нового покоління автомобілів у всьому світі за останні 12 років. Ця динаміка дозволяє нам прогнозувати, що через деякий час авто з електричною тягою будуть переважати на дорогах загального користування.

Як відбувалась така трансформація?... Є в нас відновлювані джерела енергії, наприклад такі як вітру та сонця. То ж давайте ми зробимо автомобілі з електричною тягою, обладнані акумуляторними батареями, в яку ми зможемо закачати енергію і потім на цій енергії використовувати транспорт. Це здавалось

диким і не можливим два десятиліття назад. Не було таких батарей. Ті що були, не могли забезпечити нормальних (звичний для нас сьогодні) рівень накопичення енергії. Як згадував сам Ілон Макс перші 50 млн доларів США на розробку електричних авто від отримав по волі випадку від компанії Мерседес.

Після однієї із без результативних зустрічей від запропонував топ посадовцям Мерседес проїхати на їхньому ж авто Smart, але переобладнаному з ДВЗ на електричний. Автомобіль Смарт, самий маленький в лінійці Мерседес. Творці навіть посоромились його продавати під логотипом Мерседес (як ми його сприймаємо люксовий, представницький, безкомпромісний.....), а випустили під окремим Брендом Smart (що перекладається як кмітливий, розумний, досконалий...) Насправді одне із самих досконалих творінь інженерів Мерседес. І от, вражені топ посадовці, своїми п'ятьма точками відчули, що таке електротяга з її шаленим крутним моментом та плавністю ходу.

Отож ефективність будь якої компанії починається на стадії планування, з моменту пітчінгу стартапу його засновників, для отримання коштів на розвиток та побудову підприємства. В нас час це стало тренером. Любов виявляється взаємною, як для майбутніх інвесторів, так і для стартаперів. Особливо кмітливі навіть створюють майданчики на постійній основі, щоб знаходити людей з цінними ідеями та проектами, в які можна влити капітал та отримати якусь частку. Кожний правильно побудований Стартап має свій бізнес план. Де представлені всі основні системні заходи та програма дій, пов'язаних часом та місцем виконання, на реалізацію підприємницької ідеї через побудову бізнес процесів, метою яких є задоволення потреб та отримання прибутку.

Компанія ТОВ «Санфікс» працює на ринку з 1998р, як невелика автосервісна майстерня. Це була невелика група однодумців в кількості 5 осіб і мали у своєму розпорядженні 2 бокси для ремонту автомобілів. У 2000 році побудовано цех розвал-сходження, а уже в 2001 відкрили цех з електродіагностики. Поступово в 2002 відкрився електроцех, а в 2003 малярний

та рихтувальний цехи. З самого початку організації засновники ставили перед собою мету обслуговування преміальних марок авто.

Безпосередньо під час проведення робіт стало зрозуміло, що найкращим шанування серед клієнтів компанії користується бренд Мерседес Бенс. Тому компанія бере курс на офіційне обслуговування автомобілів Мерседес. У 2005 офіційна реєстрація компанії та відкриття автосалону з продажу елітних, тюнінгованих авто марки Мерседес АМГ (MERCEDES-BENZ AMG), що дало змогу активно залучати нових VIP клієнтів та нарощувати штат співробітників. Протягом 2005-2015 років штат співробітників перевищував 100 осіб.

Клієнти компанії це як правило люди з високим соціальним статусом, вони можуть бути успішними бізнесменами, політиками, власниками великих компаній, зірки шоу бізнеса тощо. Ці клієнти на протязі довгого періоду залишаються лояльним до бренду Мерседес та мають значний досвід у володінні саме цієї марки авто.

Шанувальники Мерседес зазвичай дуже вимогливі до обслуговування та ремонту своїх авто. Вони часто очікують високої якості обслуговування, вимагають індивідуального підходу та особистої уваги. В таких клієнтів є розуміння про вартість преміум послуги, вони завжди готові заплатити більше, але мати впевненість в оригіналі запчастин та ідеальному стані автомобілів. Не виключено, що такі клієнти стають постійними відвідувачами преміального сервісу, оскільки володіють не одним авто.

В переважній своїй більшості VIP клієнти бажають залишатися конфіденційними та вимагають захисту персональних даних, а також впевненості, що не буде вільного доступу до авто сторонніх осіб. Такі клієнти очікують від сервісу, що їм будуть надані найкращі послуги та їм запропонують самі нові рішення в галузі тюнінгу елітних авто, а також, що такі рішення будуть відповідати статусу їхніх преміальних авто. В переважній більшості клієнти залишаються лояльним до марки Мерседес та відчують сильне почуття приналежності до цього елітного бренду та оновлюють свої авто від покоління до покоління саме цього виробника.

Паралельно Компанія відкрила два нових напрямки СанфіксБудСервіс та ЮрСанфікс, як окремі підприємства в будівельній галузі та сфері надання юридичних послуг. У 2016 році Компанія відкриває підрозділ виготовлення карбонових виробів. Від'єднання цих компаній в окремі напрямки є цілком правильним рішення, так як структури управління в цих командах є абсолютно різними.

Клієнтами компанії являються володільці преміальних брендів авто в м. Києві та Київській області. Хоча інколи трапляються клієнти, які можуть приїздити з інших областей. Фактично перелік послуг компанії свідчить про сервіс повного циклу, коли попадаючи на сервіс клієнт отримує повний комплекс послуг і не має необхідності звертатися на інший сервіс. Крім звичних послуг Компанія добавила послуги з доукомплектування та встановлення додаткового обладнання.

У 2020 році суттєве оновлення малярного цеху та зміна технологічного процесу в улаштування шумовіброізоляційних матеріалів, що дало змогу бути офіційними представниками виробника відповідних матеріалів STP Profi. У 2021 році розвивається напрям додаткових послуг: облицювання бронеплівкою, встановлення нових мультимедіа, установлення обвісів та дооснащення авто. Згідно даних зі сайту компанії у 2021 році вартість машин, за якими зроблено роботи з тюнінгу перевищувала 20 млн доларів.

Працівники компанії мають високий професійний рівень та рідко міняють своє місце роботи. Цей фактор має суттєвого значення для Віпів, які постійно мають впізнаваність на Сервісі. Згідно офіційних даних з відкритих джерел ТОВ «Санфікс» має чотири власники: Емець Олександр Анатолійович, Желтан Олександр Сергійович, Мухомор Сергій Володимирович, Трубнікор Геннадій Леонідович, кожен з яких володіє по 25% компанії. Компанія має статутний капітал у розмірі 748 000 грн. Директором компанії є Копецький Дмитро Васильович. Фінансовий стан компанії стабільний та не потребує постійного фінансового інвестування. Дохід компанії відбувається з різних джерел та має не суттєві коливання у порівнянні з іншими сервісами.

Даний сервіс користується шаленою повагою серед клієнтів так, як має систему лояльності для постійних клієнтів, а також моніторинг ціни конкурентів, щоб залишатися в авангарді елітних замовників. Перевагами даного сервісу є його географічне знаходження в центрі міста Київ на Ново Печерських липках. Конкурентами є сервіси Мерседес на Столичному та Мерседес на Пуховській, STO Unit Service, MB Club service, Автомобільний центр Київ, а також багато інших ноунейм сервісів, що невеликими порціями обслуговують власників елітних авто.

На сьогоднішній день в умовах війни компанії вдалося утримати близько 80% кістяка свого колективу та близько 60 % своїх постійних клієнтів. Про цілі розвитку говорити важко у зв'язку з невизначеною ситуацією. Компанія, що надає послуги у сфері ремонту легкових автомобілів марки Mercedes-Benz, Rang Rover, Porsche як основні свої бренди, а також може і здійснює послуги для інших марок автомобілів. Саме нестача клієнтів однієї марки авто змусила компанію прийняти рішення про надання послуг на інші марки авто. Стратегією розвитку останніх років стало ведення Фейсбук та Інстаграм з метою залучення нових клієнтів. Вагомим поштовхом до розвитку компанії стало поширення Рілс роликів з послугами тюнінгу, що має позитивний ефект до появи нових клієнтів.

2.2. Система управління у ТОВ «Санфікс» та визначення етапу його життєвого циклу

Управління компанією «Санфікс» здійснюється керуючим сервісом. На керівника сервісу є велика навантаження, тому що він вимушений здійснювати управління великою кількістю управлінців другої ланки. За таких умов управління стає не зовсім ефективним, оскільки не має достатнього часу для розробки стратегій та планів діяльності компанії на майбутнє, а також обрання нових напрямків діяльності та ефективного розширення. Керівнику постійно потрібно дистанціюватись від клієнтів, які вимагають особливої уваги та можуть звертатися зі своїми проблемами безпосередньо до керівника.

Технічний директор здійснює безпосередньо керівництво сервісом, а саме технічною його частиною. На нього покладені також величезні навантаження оскільки він має забезпечити сервіс усім необхідним обладнанням та надати можливість всім постам надавати якісні послуги. Управління цехами здійснюється керівниками відповідних напрямків. Як правило це один з найдосвідченіших в колективі цеху. Така схема є найбільш оптимальною і притаманна майже всім сервісами повного циклу.

Питання тільки залишається, якщо хтось із керівного складу тимчасово відсутній на своєму робочому місці, то має бути інша людина, яка його замінить. Тобто має бути взаємовиручка в колективі, і при побудові особливо важливих бізнес-процесів даний фактор має бути врахований.

Система управління компанії ТОВ «Санфікс» є ієрархічною та функціональною, орієнтованою на оптимальну координацію та взаємодію різних підрозділів (Табл. 2.2).

Головний керівник (керівник сервісу) ТОВ «Санфікс» визначає стратегічні напрямки, а підпорядковані керівники та їхні підрозділи відповідають за конкретні сфери діяльності. Спеціалізація підрозділів дозволяє оптимізувати роботу та забезпечити ефективність у виконанні завдань. Комунікаційні шляхи чітко визначені, що сприяє швидкому прийняттю рішень та реагуванню на зміни в середовищі. Така система дозволяє компанії ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей в конкурентному середовищі.

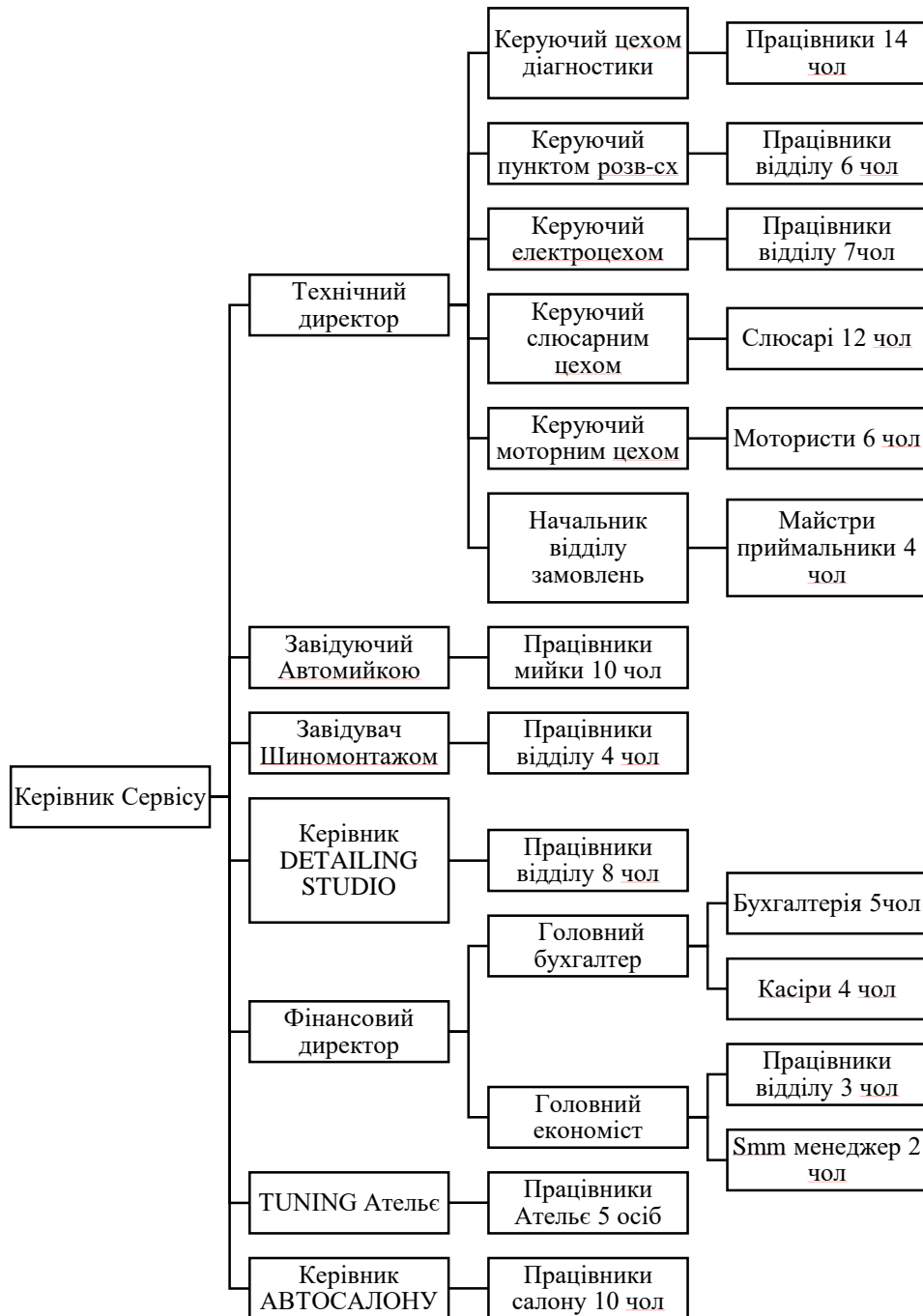


Рис. 2.2 Організаційна структура управління ТОВ « Санфікс»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Аналіз фінансової звітності ТОВ «Санфікс» за 2020-2022 роки вказує на суттєві зміни у фінансовому стані компанії (табл. 2.3). Дохід компанії зросли на 73,01%, що відображає позитивну динаміку в розвитку бізнесу. Однак чистий прибуток суттєво зменшився на 99,18%, внаслідок абсолютного відхилення у

розмірі 2 431 тис. грн. Це може бути пов'язано з рядом факторів, таких як збільшення витрат або зниження ефективності управління ресурсами.

Табл. 2.3

Фінансова звітність компанії ТОВ «Санфікс», тис, грн

Фінансова звітність	Роки			Відносне відхилення 2022/2020рр.+/-	Абсолютне відхилення 2022/2020рр. %
	2022	2021	2020		
Дохід	17 231	15 567	12 581	4 650	73,01
Чистий прибуток	2 451	1 780	20	-2 431	0,82
Активи	3 940,8	2 989	1 799	-2 142	45,65
Зобов'язання	630,6	706	1 008	377	159,85
Кількість працівників	68	55	-	-	-

Джерело: офіційні дані підприємства

Активи компанії збільшилися на 119,02%, що свідчить про інтенсивний розвиток її активної бази. У той же час, зобов'язання вирости на 159,85%, що може вказувати на необхідність управлінського контролю над заборгованістю.

Важливою точкою є зростання кількості працівників з 55 осіб у 2021 році до 68 осіб у 2022 році. Це може бути спричинене розширенням бізнесу та підвищенням обсягів виробництва.

В цілому, компанія має позитивні тенденції у збільшенні доходів та активів, але водночас важливо звернути увагу на оптимізацію витрат для збереження прибутковості. Подальший аналіз та стратегічне планування можуть допомогти компанії зберегти стійкість та ефективність у конкурентному середовищі.

Оптимізувати податкове навантаження бухгалтерський відділ деякі частину доходу зносив до ФОПів, тим самим зберігаючи певну частину прибутку. Тому не вся інформація доступна для аналізу реальної частини

дохідності. Але аналізуючи діяльність кожного окремого підрозділу, окремого цеху, зможемо самостійно змодельовати дохідносту частину досліджуваного підприємства. Вся дохідності частина в даній компанії взаємоповязана між собою.

Автомобілі, які обслуговували ходову частину обов'язково заїдуть на розвал-сходження, тому що так вимагає технічний регламент. І авто, які робились в моторному цеху, будуть потребувати діагностики для того, щоб чітко встановити злагодженість роботи транспортного засобу. Є також велика вірогідність, що авто, які обслуговували протягом року також заїдуть на сезону заміну шин та проведуть мойку авто. В зимовий період, як правило являється обов'язковою умовою заїзд на мойку перед тим, як авто буде прийняте іншим майстром, в звязку з тим, що коли авто зі снігом на днищі, то попадаючи в теплий бокс лід перетворюється на воду і летить майстру на голову та засмічує сам пост.

Можна також навести приклад, коли пошкоджений автомобіль перед фарбування, повинен відновити форму на стапелі рихтування. Деталі або знімаються або навпаки ставляться, щоб виставити зазори та правильність геометрії авто після пошкодження. Цим можливо тільки підтвердити взаємозв'язки та взаємозалежності між окремими технологічними процесами.

На досліджуваному підприємстві достатньо правильно побудовані технологічні процеси, тому зв'язки між різними відділами достатньо тісні та взаємопов'язані. Однак, не зважаючи на це деякі складні роботи приходиться робити з допомогою партнерів та підрядників.

Це відбувається тоді, коли немає потреби купувати дороге вартісне обладнання та пристрої для того, щоб використовувати їх не постійно, або взагалі мати проблеми з персоналом на відповідному робочому місці. Так можна навести приклад, коли з авто знімається турбонагнітач та відвозиться на відповідний сервіс, де даному пристрою зможуть зробити правильне дефектування на замінити відповідні непрацюючі елементи.

На досліджуваному підприємстві можна помітити багато застарілого устаткування та використання морально застарілого обладнання. Персонал не

часто проходить навчання з метою підняття кваліфікаційного рівня, хоча рівень кваліфікації працівників достатньо на високому рівні.

Практика показує, що кожні 3-5 років виробник автомобілів (в даному випадку Мерседес Бенс), або проводить випуск нової моделі, або проводить відповідний рейсталінг існуючої. Це дає змогу підігрівати інтерес до марки та спонукає клієнтів на купівлю нових моделей. ТОВ « Санфікс» має йти в ногу з існуючими законами автоіндустрії, тому відповідні тематично – пізнавальні навчання стають невід’ємною практикою для даного виду сервісів.

Порушуючи цей принцип компанія економить на навчанні свої працівників, а згодом це приводить до помилок під час проведення авто сервісного обслуговування. Беручи до уваги дані факти можна сказати, що як виробники так і споживачі постійно «омолоджують» саме підприємство та спонукають його до застосування нових технологій. З іншої сторони сам «Мерседес» дуже пізно включився в процес переходу на електромобілі. Тому «застарівання» на підприємстві відбулося частково по вині компанії виробника, що вчасно не зміг вловити тренди та тенденції на ринку.

За останні 5 років власники 3 рази змінили керівника підприємства. Разом з цим, за цей період, на підприємстві змінилось також близько 30% відсотків керівників другої ланки. Недостатнє оновлення основних фондів намагаються компенсувати зміною менеджменту, що не завжди вирішує питання по суті. Це може свідчити про старіння підприємства, яке постійно намагаються омолодити.

Загальний аналіз показників дохідності ТОВ «Санфікс» за період 2020-2022 років вказує на значний спад у відносному та абсолютному відхиленні доходів (табл. 2.4). Загальний дохід зменшився на -19,73%, що становить абсолютне відхилення у розмірі 10 067,8 тис. грн. Зокрема, декілька ключових сегментів, таких як "Шиномонтаж", "Діагностика", "Тюнінг/детелінг", та "Кузовні роботи", відзначилися значним зменшенням доходів, відповідно на - 24,19%, -28,86%, -55,02%, та -33,77%.

Таблиця 2.4

Показники дохідності ТОВ «Санфікс», тис. грн.

Показники	Роки			Відносне відхилення 2022/2020pp.+/-	Абсолютне відхилення 2022/2020pp. %
	2020	2021	2022		
Шиномонтаж	4670,3	4730,5	3540,7	-1129,6	-24,19%
Ходова	8250,8	8478,0	7930,0	-320,8	-3,89%
Моторний цех	6750,7	7120,3	7600,8	850,1	12,59%
Діагностика	1234,5	1345,8	878,2	-356,3	-28,86%
Електроніка	2345,0	2571,5	2120,7	-224,3	-9,57%
Запчастини	7678,1	7564,9	5654,8	-2023,3	-26,35%
Тюнінг/детелінг	5656,0	6749,5	2543,8	-3112,2	-55,02%
Кузовні роботи	8654,9	8765,9	5732,1	-2922,8	-33,77%
Мийка	3456,1	3563,8	3123,4	-332,7	-9,63%
Автосалон	2341,8	4573,3	1845,9	-495,9	-21,18%
Всього	51038,2	55463,5	40970,4	-10067,8	-19,73%

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Такий негативний тренд може свідчити про вплив різних факторів, таких як зміни в економіці, зміни в споживчому попиті, або внутрішні проблеми управління. Але основним фактором впливу залишається війна з РФ. Для подальшого удосконалення фінансової стабільності та конкурентоспроможності ТОВ «Санфікс» рекомендується детальний аналіз причин зниження доходів у кожному сегменті та розробка стратегій для їх вдосконалення.

Показники витрат ТОВ «Санфікс» 2020-2022рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відносне відхилення 2022/2020рр. +/-	Абсолютне відхилення 2022/2020рр. %
	2020	2021	2022		
Оренда	5678,0	5678,0	5678,0	0	0
Зарплата і Фоп	10678,6	12456,8	9673,3	-1005,3	-9,41
Витрати на транспорт	3878,0	3965,2	4563,7	685,7	17,68
Банківське обслуговування	756,7	789,5	732,1	-24,6	-3,25
Податки	6432,7	6934,0	5832,4	-600,3	-9,33
Витратні матеріали	564,1	763,3	653,7	89,6	15,88
Купівля обладнання	3498,5	6234,4	3123,9	-374,6	-10,71
Електроенергія та опалення	1348,3	1463,4	1459,3	111	8,23
Перерахунок ПДВ	762,1	845,3	698,7	-63,4	-8,32
Амортизація	689,8	702,3	675,4	-14,4	-2,09
Інші витрати	2643,9	2543,7	5432,8	2788,9	105,48
Разом:	36930,7	42375,9	38523,3	1592,6	4,31

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Аналіз витрат компанії ТОВ «Санфікс» за період 2020-2022 років свідчить про зміни у структурі та обсязі витрат.

Однією з ключових тенденцій є стабільність витрат на оренду приміщень, що може свідчити про довгострокові договори та стійкі умови оренди.

Значний вплив на ситуацію має зменшення витрат на зарплату та ФОП у 2022 році на 1005,3 тис. грн, що може бути пов'язано з оптимізацією штату або змінами в оплаті праці.

Вартість транспортування зросла на 17,68%, що може свідчити про збільшення обсягів перевезень або зростання тарифів на транспортні послуги або складові частини, цього показника.

Податкові витрати відображають зменшення показників в 2022 році на 9,33%. Це може бути пов'язане зі зменшенням податкового поля, результатом податкових пільг чи оптимізацією законодавства.

Затрати на витратні матеріали відображають збільшення на 15,88%. Це може бути пов'язано зі змінами у стратегії використання матеріалів або з інфляційними коливаннями.

Вартість купівлі обладнання відображає зменшення на 10,71% у зв'язку з інвестиційними ризиками та іншими антикризовими заходами.

Інші витрати зросли суттєво на 105,48% відповідно. Інші витрати це результат російської агресії та тих антикризових явищах, які були вжиті на підприємстві.

Усього витрати компанії зросли на 4,31%, що вказує на загальну динаміку зростання витрат та інфляційна коливання пов'язані з загальним станом економіки України в умовах російської агресії. Подальший аналіз структури витрат може виявити можливості для їх оптимізації та ефективного управління ресурсами.

**Показники участі ТОВ «Санфікс» у тендерах з ремонту авто
(офіційні дані), грн.**

№	Компанії	Сума
1	Автопідприємство Господарсько-фінансового департаменту Секретаріату Кабінету Міністрів України	4 968 983
2	Державна організація "Автобаза Державного управління справами"	1 235 100
3	Офіс Генерального прокурора	818 400
4	ВІДОКРЕМЛЕНИЙ ПІДРОЗДІЛ "СКЛАДСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО" ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА "НАЦІОНАЛЬНА АТОМНА ЕНЕРГОГЕНЕРУЮЧА КОМПАНІЯ "ЕНЕРГОАТОМ"	773 698
5	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВОЛИНЬПРИРОДРЕСУРС" ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ	523 825
6	ВП "Рівненська АЕС" ДП "НАЕК "Енергоатом"	323 875
7	ВП ХАЕС ДП "НАЕК "Енергоатом"	27 570
8	Державне підприємство "Санаторій "Конча-Заспа"	22 000
9	Київське квартирно-експлуатаційне управління	9 750
10	Державне підприємство "Генеральна дирекція з обслуговування іноземних представництв"	8 400

Джерело: офіційні дані компанії

З аналізу (таблиці 2.6) відзначається активна участь компанії в державних тендерах. Загальна сума угод із зазначеними організаціями становить значний обсяг, досягаючи 8 867 201 грн. Головні замовники включають в себе важливі установи та організації, такі як Господарсько-фінансовий департамент Секретаріату Кабінету Міністрів України, Державне управління справами, та Офіс Генерального прокурора.

Такий великий обсяг тендерних угод свідчить про впевнену позицію ТОВ «Санфікс» на ринку та здатність компанії забезпечувати високоякісні послуги в

сфері ремонту автомобілів для великих та важливих замовників у галузі. Важливо продовжувати розвивати та удосконалювати свої послуги, щоб зберігати лідерську позицію в тендерному процесі та підтримувати стійке фінансове здоров'я компанії.

Привабливі ціни компанії дають змогу їй бути привабливою для потенційних клієнтів в сегменті високоякісних сервісних послуг. Ці позиції не мають значного зросту, хоча дають компанії можливість впевнено почуватися на ринку обслуговування преміальних авто.

2.3. Ефективність управління у ТОВ «Санфікс» на нинішньому етапі життєвого циклу

Відбір потенційних постачальників проводиться на підприємстві ТОВ «Санфікс» з використанням спеціальних критеріїв, що охоплюють широкий спектр параметрів. Кількість таких критеріїв може сягати декількох десятків та включати аспекти, не обмежені лише ціною та якістю постачаної продукції. Додатково до цих основних критеріїв вибору постачальника, існує ряд інших важливих факторів, які мають значення для підприємства ТОВ «Санфікс».

Критерії для оцінки та відбору генераторів матеріальних потоків визначаються врахуванням вимог споживаючої логістичної системи і можуть включати:

- надійність постачання;
- віддаленість постачальника від споживача;
- терміни виконання замовлень;
- періодичність постачань;
- умови оплати;
- мінімальний розмір партії товару;
- можливість отримання знижки;
- частка постачальника у покритті витрат;
- повнота асортименту;
- умови розподілу ризиків;

- наявність сервісного обслуговування;
- рекламна підтримка;
- репутація постачальника;
- фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність та інші.

Схема аналізу постачальників ТОВ «Санфікс» розглядається з врахуванням важливих критеріїв, а результати цього аналізу служать основою для формування переліку конкретних постачальників, з якими встановлюються договірні відносини. Цей список зазвичай структурований за кожним окремим видом матеріальних ресурсів, що постачаються.

В даний час контроль якості на автосервісних станціях технічного обслуговування ТОВ «Санфікс» здійснюється після виконання робіт, застосовуючи форму пасивного контролю. Основна мета цього контролю - уникнути видачі замовнику транспортних засобів та агрегатів з наявністю дефектів, що може призвести до подальших проблем. Для виконання контрольних операцій використовуються суб'єктивний і об'єктивний методи контролю, а також спеціальне обладнання і прилади, зазначені в технічних картах і умовах на виконання робіт технічного обслуговування і ремонту автомобілів.

Технічний контроль поділяється на вхідний, операційний (поточний) і приймальний (остаточний), залежно від місця в технологічному процесі. Вхідний контроль спрямований на виявлення дефектів, складання переліку необхідних робіт і визначення технологічно раціональної послідовності їх виконання, організований на постах приймання автомобілів. Операційний контроль виконується майстром-контролером (приймальником) і спрямований на перевірку якості виконання попередніх робіт та можливість подальшого виконання операцій. Контроль робиться з метою попередження появи браку і уникнення непотрібних втрат часу виконавців.

Найпрогресивнішою формою контролю на ТОВ «Санфікс» є система управління якістю послуг (ISO 9001), яка дозволяє комплексно оцінювати, управляти і стимулювати якість послуг. Нормативно-технічна документація для

автосервісів при проведенні технічного обслуговування та ремонту включає положення про технічне обслуговування і ремонт легкових автомобілів, вантажної техніки, а також гарантійне обслуговування легкових автомобілів, що належать громадянам.

Для оцінки управління ТОВ «Санфікс» було проведено опитування невеликої групи клієнтів, персоналу та керівників підприємства. Питання були розділені на критерії, де середнє значення розраховувалося, присвоюючи оцінку "так" як 1, "переважно так" – 2, "частково" – 3, а "ні" – 4. Анкети подані в Додатку А, а результати опитування співробітників підприємства зведено в Додатку Б. Крім того, для співробітників та керівників були розроблені додаткові питання, що співпадають в обох опитувальниках, але категорії залишаються спільними з клієнтами. Результати опитування керівників представлено в Додатку В. та табл. 2.7 зведено середні значення критеріїв по всім опитаним групам.

Таблиця 2.7

**Середні значення критеріїв оцінки послуг ТОВ «Санфікс»
за групами опитуваних**

Критерії	Споживач	Співробітник	Керівник
Процеси	30,5	2,4	1,75
Порядок і чистота	2,3	1,6	19,75
Професіоналізм	2,1	2,3	30,5
Документообіг	2,4	2,8	2,4
Загальне враження	1,7	1,6	19,75
Інформативність	30,5	3,85	3,05
Співробітництво	2,3	1,35	2,25
Ефективність	2,1	19,75	2,5
Клієнтоорієнтованість	3,1	2,7	19,75
Середня оцінка	2,3	2,4	2,2

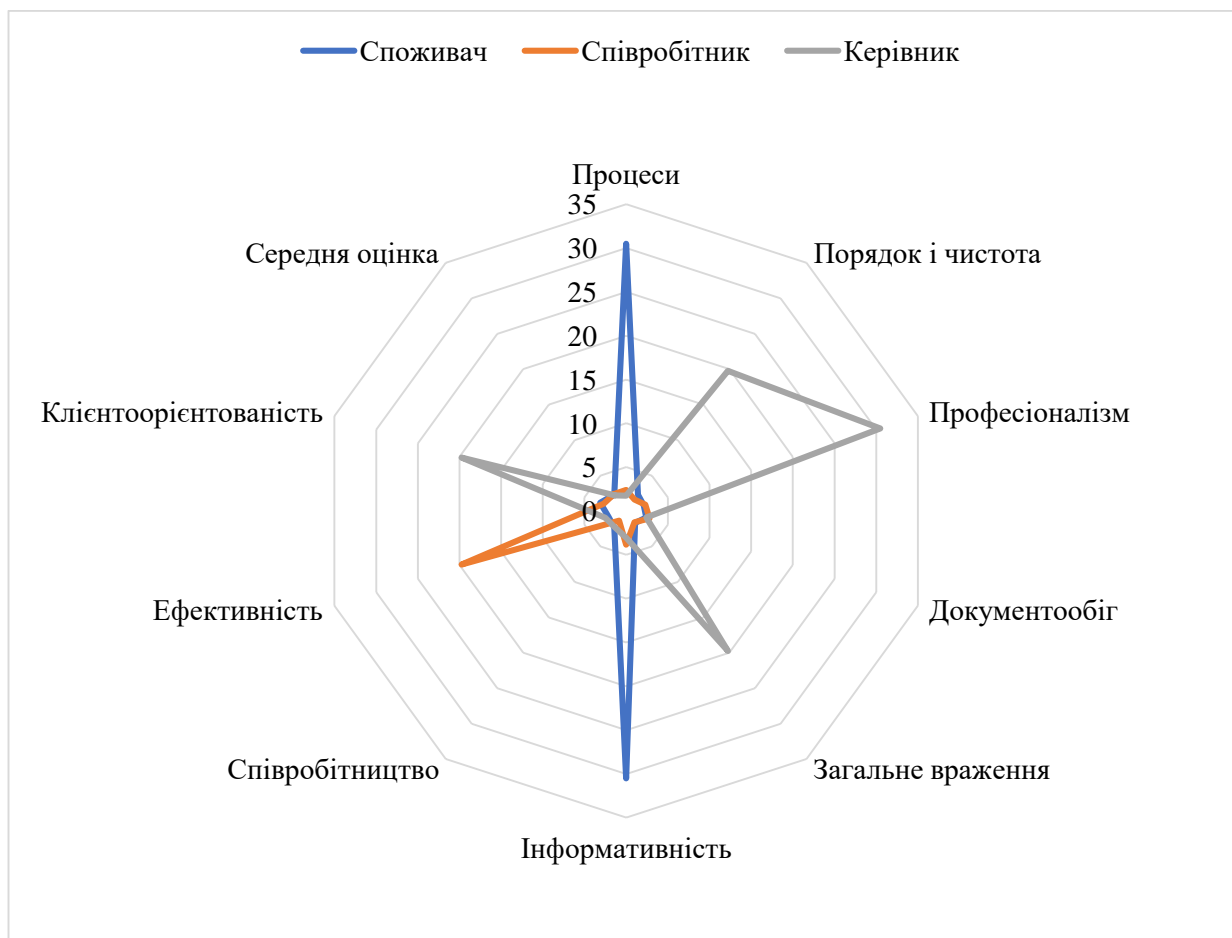
Джерело: складено автором

З аналізу середніх значень критеріїв оцінки якості послуг ТОВ «Санфікс» видно, що процеси обслуговування взагалі викликають високе задоволення серед споживачів та співробітників, але керівництво визнає ряд питань для подальшого вдосконалення. Питання порядку і чистоти, здебільшого, викликають різні погляди: споживачі та співробітники низько оцінили цей аспект, в той час як керівництво високо.

Професіоналізм та інші аспекти отримали загалом задовільні оцінки від усіх сторін. Загалом можна визначити, що існують позитивні аспекти у роботі компанії, але також існують питання, які вимагають уваги, наприклад, удосконалення порядку і чистоти.

Графік 2.1

Результати оцінки послуг ТОВ «Санфікс» зображені графічно



Джерело: побудовано автором

Таким чином, основні труднощі, з якими стикається ТОВ «Санфікс», виникають у сферах процесів та інформативності. Важливо відзначити, що існує розбіжність у сприйнятті цих проблем між споживачами та співробітниками, які акцентують на їх наявності, та керівництвом, яке не вбачає проблем в цьому напрямку.

У зв'язку з цим, компанії рекомендується покращити систему інформування клієнтів та персоналу щодо ходу робіт, розробити систему акційних пропозицій та ефективні методи їх розповсюдження, а також провести підвищення кваліфікації співробітників. При цьому рекомендується активно просувати та розширювати спектр послуг з метою стимулювання більшої кількості споживачів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ У ТОВ «САНФІКС»

3.1. Заходи щодо підвищення ефективності управління на нинішньому етапі життєвого циклу ТОВ «Санфікс»

Менеджмент наука не точна. Немає будь-яких двох ефективних рішень актуальних для вирішення тієї чи іншої проблеми. Ефективний менеджмент це планування, управління, мотивування, адаптація в динаміці, інновація і все те, що допомагає нам за допомогою наявних або умовних інструментів досягти поставленої мети. На скільки вміло ми можемо проаналізувати наявну ситуацію і визначити напрямки і методи нашого менеджменту буде залежати результат нашої діяльності.

Інколи взагалі власник компанії/бізнесу сприймає бізнес як свою дитину/створіння і саме так з батьківською турботою до підприємства і відноситься. І це те, на що схоже організація, схожа на живу істоту, на живий організм. Кожна організація має свій життєвий цикл, період, стадію. Вона також має свою мету, цілі, шлях, призначення і т.д. Якщо брати глибоко, то чисто теоретично ми могли б знайти еліксир безсмертя, для організації, якби уміло могли управляти/коригувати організацією з урахуванням етапу її життєвого циклу. Тобто хороший управлінець, який володіє навичками організаційного омолодження/реорганізації, фактично дарує безсмертя, довге процвітання і примноження для організації, якщо зуміє знайти індивідуальний підхід.

Висвітлюючи особливості розвитку конкуренції на ринку послуг автосервісу, важливо відзначити, що вона передбачає формування відповідної продуктової стратегії кожним підприємством. У конкурентному середовищі автосервісів виникає боротьба за надання найбільш привабливого комплексу

послуг. Розгляд специфіки автосервісної галузі у контексті конкурентної боротьби, зосереджений на одночасній увазі на всіх елементах взаємодії з клієнтами автосервісних послуг, породив необхідність теоретичного дослідження та аналітичної оцінки стратегій управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств. Для визначення ефективності управління на нинішньому етапі життєвого циклу ТОВ «Санфікс» проведемо сегментацію ринку автосервісних послуг (табл. 3.1).

Критеріями успішної сегментації ринку є:

- Чіткість контурів сегмента, визначена конкретними ознаками клієнтів, що проявляються у яскравій відмінності від суміжних сегментів.
- Доступність для збору необхідної інформації.
- Низька конкурентність в межах сегмента.
- Достатня потенційна прибутковість сегмента.
- Можливість використання методів просування послуг у виділених сегментах.

Після проведення сегментації ринку автосервісних послуг виконуються наступні етапи аналізу сегментів та формування стратегії охоплення ринку:

I. Зіставлення профілів отриманих сегментів.

Після сегментації ринку складаються профілі отриманих сегментів, тобто збирається повна інформація про сегменти для визначення найвигідніших серед них. Ця інформація може включати обсяги послуг, темпи зростання, тарифи, прибутковість, конкурентність, специфіку умов перевезень, вимоги до маркетингових каналів та інше.

Таблиця 3.1

Сегментація ринку автосервісних послуг

Ознаки сегментації	Чинники сегментації	Обсяг перевезень, тис. т	Частка ринку, %
Географічна ознака	Місто розташування ТОВ «Санфікс»	776,3	14,9
	Область розташування ТОВ «Санфікс»	759,2	14,6
	Інші області України	3680,5	70,5
	Всього:	5216,0	100,0
Соціально-економічні ознаки	Розмір підприємств:		
	малі	583,1	11,2
	середні	602,8	11,6
	великі	4030,1	77,2
	Всього:	5216,0	100,0
	2.2. Форма власності:		
	-Товариства з обмеженою відповідальністю	1300,7	24,9
-Акціонерні товариства закритого типу	2400,4	46,0	
-Акціонерні товариства відкритого типу	1298,3	24,9	
-Приватні	216,6	4,2	
Всього:	5216,0	100,0	
Галузева	Важка промисловість	348,2	6,7
	Харчова промисловість	753,2	14,4
	Легка промисловість	705,6	13,5
	Будівельна	1253,9	24,0
	Переробна	1889,3	36,2
	Сільськогосподарська промисловість	265,8	5,2
	Всього:	5216,0	100,0
Статус клієнта	Постійні	1515,7	29,1
	Змішані	65,8	1,3
	Разові	3634,5	69,6
	Всього:	5216,0	100,0

Джерело: побудовано автором

II. Вибір цільового сегменту ринку.

За отриманою інформацією обираються найпривабливіші сегменти, для яких у автосервісних підприємств є всі передумови для успішної діяльності. Найвигідніший сегмент повинен мати великий обсяг послуг, високі темпи зростання, високий рівень прибутку, слабку конкуренцію і прості вимоги до маркетингових каналів.

Необхідно пам'ятати, що успіх підприємства в конкурентній боротьбі в значній мірі залежить від правильно вибраного сегмента ринку. Таким чином, на підставі інформації про сегменти ринку і потенційні можливості підприємства приймають рішення щодо кількості сегментів, які слід охопити.

Автосервісне підприємство може використовувати три стратегії охоплення ринку:

1) Недиференційований маркетинг, коли підприємство ігнорує відмінності між сегментами і спрямовує свою увагу на загальні потреби клієнтів.

2) Диференційований маркетинг, коли автосервісне підприємство працює на декількох сегментах ринку одночасно та розробляє програми маркетингу для кожного з них.

3) Концентрований маркетинг, коли підприємство фокусується на конкретному сегменті ринку для досягнення міцної позиції в цьому сегменті і зекономлення виробничих витрат. Однак цей підхід пов'язаний з підвищеним ризиком через нові упродовження конкурентів.

Для розробки ефективної конкурентної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно мати значний обсяг інформації, зокрема про характеристики ринків, продавців і покупців, обсяги продажів, прибуток, а також характеристики послуг і їх ціну.

Ця інформація дозволяє провести аналіз становища автосервісних підприємств на ринках збуту та на різних етапах життєвого циклу продукції чи послуги.

Стратегія формування загальної конкурентоспроможності автосервісних послуг визначається стратегією маркетингу, що включає в себе рекламу. Загальну стратегію маркетингу можна здійснювати в різних напрямках:

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

Кожен з цих напрямків має свої особливості в ціноутворенні, комунікаціях і взаємодії з громадськістю. Етап життєвого циклу окремих груп послуг автосервісного підприємства значно впливає на розробку маркетингового плану.

Для покращення інформаційного забезпечення маркетингових комунікацій автосервісне підприємство повинно розширювати джерела отримання інформації про стан ринку та засоби спілкування з потенційними покупцями.

Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності послуг передбачає вирішення завдань та виконання заходів, як показано на (табл. 3.2). Ці напрямки спрямовані на розв'язання конкретних проблем управління товарною та збутовою політикою і можуть мати економічний ефект при їх успішній реалізації.

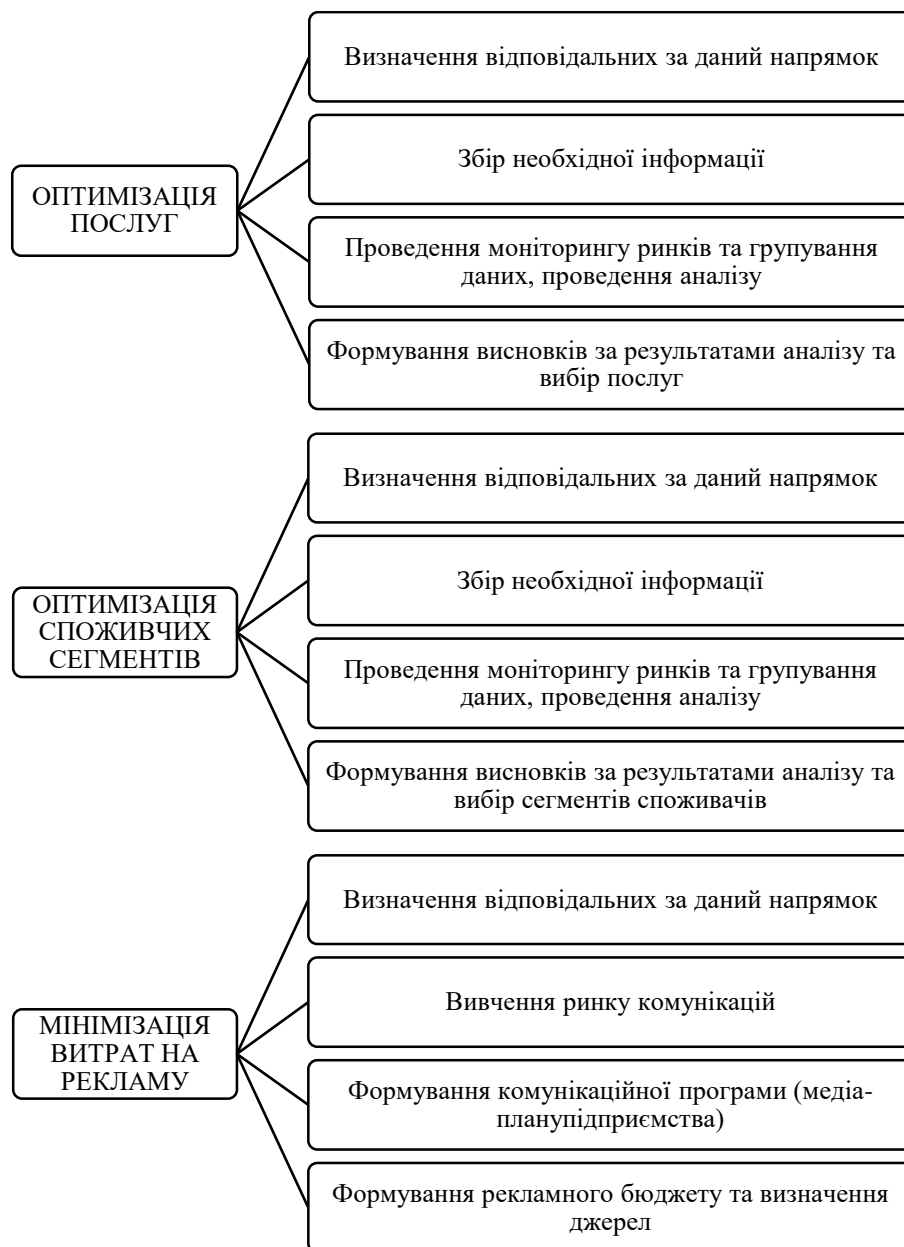
Впровадження програми підвищення ефективності просування автосервісних послуг може бути досягнуто за рахунок покращення організації основних процесів планування і замовлення послуг (табл. 3.3).

Цей комплекс заходів дозволить розширити можливості у наданні послуг клієнтам та підвищити ефективність логістичного процесу, зокрема:

- Збільшиться мобільність у реагуванні на запити клієнтів.
- Підвищиться ефективність управління системами замовлень і поставок.
- Забезпечиться автоматизація управлінського обліку та автосервісних процесів на підприємстві.

Впровадження нового концепту оптимізації управління збутом передбачає поліпшення управління матеріальними потоками та інформаційне забезпечення самого процесу прийняття замовлень.

**Дерево цілей і заходи по формуванню стратегії підвищення
конкурентоспроможності автосервісних послуг**



Джерело: складено автором

Аналізуючи структуру дерева цілей, можна визначити ключові напрямки дій для оптимізації послуг, сегментації споживачів та мінімізації витрат на рекламу. Починаючи з оптимізації послуг, перший етап включає визначення відповідальних осіб та збір необхідної інформації про ринок та послуги. Це

відкриває можливість провести моніторинг та аналіз, що, у свою чергу, допомагає сформулювати висновки та вибрати оптимізовані послуги.

У контексті оптимізації споживчих сегментів, важливим етапом є визначення відповідальних осіб та збір інформації для ефективної сегментації. Проведення моніторингу та аналізу ринків дозволяє визначити найбільш привабливі сегменти, на основі чого можна зробити обґрунтований вибір.

Щодо мінімізації витрат на рекламу, процес розпочинається з визначення відповідальних осіб та вивчення ринку комунікацій. Після цього формується комунікаційна програма, розробляється рекламний бюджет та визначаються джерела фінансування для ефективного покриття витрат.

Це дерево цілей структурує важливі етапи для досягнення конкретних цілей у кожному напрямку, надаючи системний підхід до оптимізації та покращення бізнес-процесів.

Таблиця 3.3

Основні можливості вирішення проблем оптимізації політики управління якістю автосервісних послуг

Напрямок	Проблема, що вирішується	Опис можливостей вирішення проблеми
Автоматизація процесів формування послуг та їх збуту	Оперативність та гнучкість управління	Формування відділу контролінгу в існуючій управлінській інформаційній системі
Інтеграція системи збуту до загальної системи маркетингового управління	Адекватність системи маркетингових планів, зростання їх точності, можливість використання плану як реального інструменту управління маркетингом	Вдосконалення логістичної системи управління збутом, яке дасть змогу не лише покращити управління замовленнями, а й автоматично коригувати плани залишків по складам в щоденному он-лайн режимі
Розробка системи контролінгу збуту	Перехід до бюджетного управління	Впровадження інструментарію контролінгу на підприємстві

Джерело: побудовано автором

Згідно з наведеною схемою, всі дані щодо прогнозованого попиту на послуги та переміщення матеріальних потоків, надання послуг та закупівлі запасів будуть відображатися в центральному офісі за допомогою сучасних технологій. Це дозволить досягти таких цілей:

1) Зростання маневреності у процесі планування доходів за різними напрямками, такими як види послуг, контрагенти, періоди тощо.

2) Досягнення інформаційної ефективності у плануванні надання послуг, що виправдає оптимізацію структури та періодичності руху матеріальних потоків.

3) Збільшення прибутку від використання наявних ресурсів та задоволення існуючого або потенційного попиту на послуги автосервісного підприємства.

4) Підвищення конкурентної позиції підприємства.

Для досягнення конкурентних переваг автосервісів в Україні необхідно визначити основні етапи розробки низки заходів маркетингового розвитку, зокрема, використання маркетингових комунікацій для просування автосервісних послуг.

3.2. Програма підвищення ефективності управління у ТОВ «Санфікс»

Аналіз та оцінка ефективності управління підприємством становлять один із ключових аспектів, який вимагає уваги від керівників. Слід відзначити, що ефективність управління визначається насамперед якістю створеного механізму управління організацією, підходами до керівництва, правовими аспектами, розподілом ресурсів та збалансованістю влади на підприємстві. Це впливає на зміцнення або обмеження ефективності його функціонування. Загальну ефективність управління підприємством можна розглядати як ефективність кожного його компонента окремо та їх взаємодію в цілому.

Створення позитивного робочого клімату на підприємстві є важливою задачею, оскільки соціальна атмосфера суттєво впливає на поведінку та діяльність як окремих працівників, так і всього колективу. Процес формування здорового колективного середовища є складним і тривалим, його основною метою є створення обстановки, в якій праця приносить задоволення, а члени колективу виконують спільні завдання із задоволенням.

Досягнення позитивної робочої атмосфери може бути забезпечено за допомогою кількох ключових напрямків, таких як ефективна організація праці, справедлива оцінка та винагородження працівників, підтримка їх професійного зростання, а також розуміння їхніх труднощів і проблем. Позитивний мікроклімат підприємства виражається у задоволеності персоналу взаємовідносинами в колективі. Система взаємодопомоги та взаємоповаги в колективі сприяє найбільшій продуктивності персоналу підприємства. Пропонується зміцнювати колектив шляхом визначення спільних цілей, інформування про хід спільних завдань, що сприяє більшому залученню працівників у прийнятті рішень.

Під час аналізу системи управлінських рішень на практиці у ТОВ «Санфікс» виявлено розбіжності з теоретичною базою. Наприклад, прийняття оперативних рішень передбачає певну ієрархічну послідовність: працівник-бригадир-начальник цеху-директор з виробництва. Однак не рідкісно, що працівники обходять свого безпосереднього керівника та звертаються до вищих інстанцій. Це свідчить, з одного боку, про відсутність розуміння і прийняття управлінської ієрархії, а з іншого боку - про боязнь взяття відповідальності для прийняття рішень.

Для мінімізації цієї ситуації та підвищення рівня самостійності працівників, рекомендується розглядати можливості збільшення рівня делегування обов'язків від вищих керівників до середньої та нижчої ланок управління. Це сприятиме розширенню рівня прийняття управлінських рішень, стимулюванню ініціативності працівників і вивільненню керівників для вирішення більш важливих завдань.

У контексті планування робочого графіка виробничого та технічного персоналу визначено як постійну задачу керівників підрозділів. Ефективне планування, яке враховує кількість змін, їхню тривалість та оптимальну кількість персоналу, суттєво впливає на виробничу продуктивність.

Створення комфортного робочого середовища на робочому місці є не менш важливим фактором для побудови позитивної робочої атмосфери. За висновками багатьох міжнародних компаній, забезпечення зручних умов праці на робочому місці визнається ключовим елементом для підвищення продуктивності праці співробітників. Очевидно, що робоче місце повинно стимулювати виконання завдань, але також має передбачати можливість відпочинку. Пропонуємо керівництву активізувати розвиток цього напрямку, розпочавши зі створення кімнати відпочинку. Тут працівник може зайти на кілька хвилин для перепочинку із чашкою кави. Кімната повинна мати затишний куточок із диваном або пуфами, створюючи атмосферу комфорту та відпочинку для працівника. Зазначаємо, що такий простір може також виконувати подвійну функцію, служачи місцем для обговорень між працівниками чи проведення різноманітних ініціатив для покращення внутрішньої комунікації та корпоративного клімату.

Процес розвитку підприємства невіддільно пов'язаний із систематичним оцінюванням та аналізом його діяльності, що служить основою для розробки стратегічних планів і напрямків подальшого розвитку. Важливо, щоб пропозиції щодо розвитку були обґрунтованими та відображали потенційний ефект від їхнього впровадження. Запропоновані нами ідеї для поліпшення управлінських процесів у ТОВ «Санфікс» слід розглядати з точки зору їхньої корисності та економічних вигод.

У першу чергу, наші рекомендації спрямовані на розробку та впровадження навчальних програм для працівників. Важливість цього напрямку розвитку полягає в тому, що навчання персоналу визнається як основний елемент функціонування підприємства, від якого залежить подальша ефективність та продуктивність працівників. Очевидно, що персонал відіграє ключову роль у

системі управління підприємством, і сучасні управлінці повинні акцентувати увагу на створенні навчальних програм, спрямованих на поліпшення адаптації нового персоналу та підвищення кваліфікації існуючих працівників.

Навчальні програми для адаптації нових працівників сприяють швидшій адаптації до колективу, знайомлять їх із внутрішніми особливостями компанії та допомагають їм оволодіти правилами та традиціями робочого середовища. Регулярне підвищення кваліфікаційного рівня постійного персоналу є не менш важливим для загальної продуктивності підприємства, особливо в умовах постійного оновлення технічного устаткування та виробничих процесів.

Пропонуємо врахувати імплементацію таких програм як необхідну складову успішного розвитку підприємства, що дозволить ефективно впроваджувати нове обладнання та продукцію, підвищуючи рівень професійної компетентності працівників і забезпечуючи максимальний вигравш від інновацій.

При розробці змісту маркетингового плану автотранспортного підприємства важливо враховувати запити споживачів та функціональні можливості підприємства. Оперативні цілі включають інформування клієнтів, формування позитивного іміджу, мотивацію відвідувачів, а також формування і актуалізацію їхніх потреб.

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності автосервісу пропонується використовувати системи маркетингових комунікацій. Створення моделі формування конкурентних переваг автосервісних послуг стає важливим етапом цього процесу.

Запропоновані заходи взаємодії з цільовою аудиторією були впроваджені в діяльність автосервісного ТОВ «ТернопільАВТО», офіційного представника автомобільних марок KIA, Opel, Chevrolet, ЗАЗ, Chery, LADA, TATA, JAC та I-VAN в Тернопільській області, що займається продажем автомобілів, запчастинами та сервісним обслуговуванням.

Перехід від окремих елементів маркетингових комунікацій до впровадження адаптивної системи методів, що дозволяє ефективно впливати на

цільову аудиторію електронного ресурсу, розширить клієнтську базу і відкриє нові можливості для підприємства.

Розробка та впровадження таких заходів на підприємстві мають на меті системне вирішення наступних завдань:

- залучення клієнтів на довгостроковий період;
- мінімізація тимчасових та фінансових витрат, необхідних для виконання бізнес-процесів організації;
- синхронізація бізнес-процесів;
- визначення конкретних обов'язків для персоналу на кожному етапі процесу залучення клієнта.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища автосервісної галузі України показує, що вона потребує розробки маркетингових аспектів для підвищення конкурентоспроможності послуг та покращення управління персоналом.

Сучасні автосервісні підприємства, зазначено, піддаються негативному впливу факторів макромаркетингового середовища, що вимагає формування консервативної стратегії на даному етапі розвитку. Головним завданням в цьому контексті є визначення перспективних напрямків господарської діяльності за допомогою постійного моніторингу підприємницького середовища та стратегічного мислення. Важливим є також вдосконалення методів управління для досягнення кінцевого ефективного результату.

Підприємству може бути вигідно розширювати спектр послуг технічного обслуговування автомобілів шляхом введення додаткових ініціатив:

- Запровадження кафе в автосервісі, де клієнти можуть приємно провести час, чекаючи на ремонт або обслуговування свого автомобіля.
- Організація автомагазину при автосервісі.
- Введення виїздових мобільних послуг, які надають допомогу на дорозі у випадках поломок. Крім того, можливість доставки клієнтів додому, якщо їхні автомобілі перебувають на тривалому ремонті.

- Використання системи знижок, впровадження дисконтних карт, проведення акцій.

Всі ці та інші рекламні інструменти повинні бути детально описані в розробленому бізнес-плані автосервісу.

Табл. 3.4

Капітальні вкладення відкриття кафе при ТОВ «Санфікс»

Найменування	Кількість	Всього, грн
Морозильний шкаф ШН 1.4	1	12 200
Плита	2	16 800
Міксер	1	7 000
Ваги	1	1 180
Соковижималка	1	1 990
Кавомолка	1	390
Стіл професійний СРЦН 1200/600	2	6 590
Полиця настінна відкрита ПК 1200/300	2	1 900
Ванна мийна ВМ -11/530R	1	2 350
Стелаж для продуктів і посуду	3	2 120
Шкаф для одягу	1	1760
Посуд та інвентар	1	17 900
Випробування, узгодження, наладка	1	1400
Вітрина	1	12 235
ВСЬОГО		85 000

Джерело: складено автором

Надання додаткових послуг у сфері технічного обслуговування автомобілів може стати додатковим джерелом прибутку для підприємства. Серед запропонованих ініціатив:

- Організація кафе в межах автосервісу, де клієнти можуть комфортно провести час під час ремонту чи техобслуговування своїх автомобілів.

- Створення автомагазину при автосервісі.

- Реалізація ідеї мобільного автосервісу, який виїжджає на місце поломки в дорозі та організовує "доставку" клієнтів додому, якщо їхні авто перебувають на тривалому ремонті.

- Використання системи знижок, введення дисконтних карт, проведення акцій.

У бізнес-плані автосервісу важливо детально описати всі ці ініціативи, ураховуючи витрати, зокрема вартість обладнання кафе в розмірі 86 000 грн.

Таблиця 3.5

Очікувані поточні витрати на виробництво, грн

Показники	Кількість	Оклад, грн	ЄСВ, грн	Сума, грн.
Витрати на заробітну плату (з ЄСВ):				
Офіціант Кухар	2	7000	1540	17 080
Черговий/прибиральниця	2	8000	1760	19 520
Бухгалтер	1	7000	1540	8 540
Директор	1	9000	1980	10 980
	1	10000	2 200	12 200
Всього зарплати				56 120
Місяць				673 440
Рік				
Витрати на електроенергію (1 квт – 3.98 грн)	80 квт/год/доба			115 200
Оренда				60 000
Комунальні платежі (вода, опалення)				36 000
Всього:				884 640

Джерело: складено автором

Вартість послуг і страв кафе надано в табл.3.6

Таблиця 3.6

Вартість послуг і страв кафе при ТОВ «Санфікс»

Назва послуг	Вартість, грн	Собівартість, грн
Стандартний обід	200	160
Обід з десертом	220	180
Стандартна вечеря	220	180
Вечеря з десертом	260	190
Вишукана вечеря	300	220
Середньозважена вартість /собівартість одного прийому їжі	240	185

Джерело: складено автором

При визначенні прибутковості заходів врахуємо деякі коефіцієнти: Питома вага водіїв, що споживають їжу, яку взяли із собою -20%. Прибуток від діяльності кафе (тільки прийом їжі):

$$П = (Цп - Вп) * Квідв * Квод * N = (240 - 185) * 170 * 0,8 * 365 = 1124200 \text{ грн,}$$

де

Цп – середньозважена ціна 1 прийому їжі, грн;

Вп – собівартість 1 прийому їжі, грн;

Квідв – кількість відвідувачів кафе за добу;

Квод - коефіцієнт, що враховує кількість водіїв, які відвідують кафе;

N – кількість днів у році.

Загальний прибуток від відкриття кафе:

$$П = 1124200 - 884640 = 239600 \text{ грн}$$

Податок на прибуток (ПП):

$$ПП = 0,18 \times 239600 = 43128 \text{ грн}$$

Річний чистий прибуток (ЧП):

$$ЧП = 239600 - 43128 = 196472 \text{ грн}$$

З таблиць 3.5 і 3.6 видно, що загальні капітальні вкладення на облаштування кафе складають 85000 грн. Поточні витрати, зокрема заробітна плата, витрати на електроенергію, оренду та комунальні платежі, складають 884 640 грн. Вартість послуг і страв кафе, враховуючи собівартість, представлена в таблиці 3.6. При визначенні прибутковості враховано коефіцієнти та питому вагу водіїв.

Зазначений підхід дозволяє визначити річний чистий прибуток від відкриття кафе, який складає 196472 грн після врахування податку на прибуток у розмірі 43128 грн. Такий аналіз дозволяє підтвердити прибутковість та ефективність запропонованих напрямів підвищення ефективності управління у ТОВ «Санфікс», створюючи можливість отримання стійкого фінансового результату в довгостроковій перспективі.

Висновки

Отже, в процесі мого дослідження, можна стверджувати, що підприємство ТОВ «Санфікс» знаходиться на початковому етапі старіння. Такі висновки пов'язані з тим, що підприємство пройшло свою верхню межу зростання та розширення. Робочі процеси пригальмовані, а реакція на проблеми схожа на «охоту на відьом». Звичайно, ті заходи, які проводяться на підприємстві дають їй можливість знаходитись «на плаву» і ще дуже зарано говорити про крах компанії.

Особливо болючими для компанії був період початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України. Оскільки 90% працівників компанії це чоловіки, які як правило мобілізаційного віку і можуть бути залучені до оборони країни у лавах Збройних Сил України. Це є дуже значним фактором ризику, який не пов'язаний з діяльністю підприємства. Так 8% штатної чисельності ТОВ «Санфікс» стали добровольцями у складі територіальної оборони за перший

місяць початку повномасштабних бойових дій. Потім 7% від загальної кількості працівників звільнилися з інших мотивів протягом того ж періоду. Все це болюче вдарило в тому числі на «здоров'я» компанії в даному етапі її життєвого циклу.

Звичайно, на етапі старіння можна було б запропонувати більш кардинальну стратегію реінжинірингу бізнес процесів на даному підприємстві. Але враховуючи подальшу динаміку розвитку подій на Україні в умовах незакінченої військової агресії не представляється правильним пропонувати, як основну стратегію, ідею суттєвих капітальних вкладень, при таких великих інвестиційних ризиках. Хоча чим ближче компанія до циклу свого кінця, тим більш кардинальними мають бути зміни в системі побудови бізнес процесів.

Велику частку робочої сили після закінчення війни будуть складати воїни, які повернуться на свої робочі місця. І це будуть також виклики для компанії провести трудову та соціальну адаптацію таких працівників.

З врахуванням вище перерахованих ризиків мною була запропонована стратегія з меншими інвестиційними ризиками, але більш дієвими результатами у теперішніх умовах. Такі зміни не є суттєвими та дозволять компанії повернути інвестиції в межах одного фінансового року. Звичайно, в умовах військової агресії, компанії варто відреагувати на ті виклики, які сталися під час повномасштабного вторгнення РФ. Тобто компанія має вжити антикризові заходи, щоб залишитись «на плаву» та мінімізувати ті негативні наслідки, які відчують майже всі компанії на території України.

Резюме

Мною була проведена наукова робота з дослідження діяльності підприємства «Санфікс». В результаті дослідження мені вдалося дійти висновку про загальну характеристику підприємства, мету його створення, цілі діяльності та результати, яких вдалося досягти за останні роки.

Робота складається з трьох розділів. В першому розділі визначається теоретичні засади і основні положення ефективного управління підприємством на різних етапах її життєвого циклу. Розділ складається з трьох частин, однієї формули та одного графіку.

В другому розділі констатується результат практичного аналізу на підприємстві ТОВ «Санфікс». Проводився аналіз структури ринку, на якому працює підприємство. Розкривається структура управління підприємством. Визначається етап його життєвого циклу. Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання формування корпоративної стратегії підприємства, здійснено діагностику системи управління підприємства та оцінку ефективності стратегічного управління. Обґрунтовано напрями удосконалення системи стратегічного управління підприємства. Розділ складається з трьох частин, семи таблиць та одного графіку.

В третьому розділі розкриваються шляхи підвищення ефективності управління організації. Мною пропрацьовані заходи щодо підвищення ефективності управління організації. Друга частина розділу складається з програми підвищення управління на ТОВ «Санфікс». Розділ містить сім таблиць, які наочно демонструють результати аналізу. Програма складена з урахуванням становища, в якому знаходиться Україна. По бажанню ТОП менеджменту компанії дана програма може бути реалізована на даному підприємстві.

Заклучна частина містить висновки, список використаних джерел та додатки.

Resume

The work consists of three sections. The first chapter defines the theoretical principles and basic provisions of effective enterprise management at various stages of its life cycle. The chapter consists of three parts, one formula and one graph.

In the second chapter, the result of the practical analysis at the enterprise Ltd "Sanfix" is stated. An analysis of the structure of the market in which the enterprise operates was carried out. The management structure of the enterprise is disclosed. The stage of its life cycle is determined. The theoretical, methodological and applied questions of formation of the corporate strategy of the enterprise, the diagnostics of the enterprise management system and assessment of the effectiveness of strategic management have been investigated. The directions of improvement of the system of strategic management of the enterprise are substantiated. The chapter consists of three parts, seven tables and one graph.

The third chapter reveals the ways to increase the efficiency of the organization's management. I worked out measures to improve the efficiency of the organization's management. The second part of the chapter consists of the management improvement program at Ltd "Sanfix". The chapter contains seven tables that clearly demonstrate the results of the analysis. The program is drawn up taking into account the situation in which Ukraine is. At the request of the top management of the company, this program can be implemented at this enterprise.

The final part contains conclusions, a list of used sources and appendices.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автосервісні мережі 2019. URL: <https://www.automaster.net.ua/artykuly/avtoservisni-merezhi-2019,52344?wyslij=52344> (дата звернення 15.11.23)
2. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. / Й. С. Завадський. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – Т. 2. – С. 561–570
3. Амеліна Н.К. Тенденції розвитку діяльності підприємств автосервісу в сучасних економічних умовах. Підприємництво в умовах кризи COVID-19 – урок на майбутнє : Матеріали Міжнар. наук. конф. Секція 4. Пандемія COVID19: криза чи нові можливості розвитку., м. Київ, 19 берез. 2021 р. Київ : НТУ, 2021. С. 61-63.
4. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Проспект, 2010. – С. 11–13.
5. Закон України «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» : від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.
6. Стратегическое развитие организации: учеб. пособ. / [Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачинина; под ред. Ю. Н. Лапыгина]. – М.: КНОРУС, 2005. – С. 226–281.
7. 4S and beyond: reshaping China's retail landscape. URL: <https://www.automotiveworld.com/articles/4s-beyondresha-ping-chinas-retailandscape> (дата звернення 17.10.23)
8. Асоціація автовиробників України «Укравтопром» URL: <https://ukrautoprom.com.ua/association/deyatelnost> (дата звернення 14.11.23)
9. Марков О.Д. Розвиток автосервісу в інвестиційно непривабливих регіонах за рахунок сучасних інформаційно-аналітичних та маркетингових технологій. Технічні науки. 2017. № 1 С. 228-235.

10. Закон України «Про транспорт» від 10.11.1994 №232/94-ВР зі змінами і доповненнями станом на 06.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр>
11. Скільки насправді машин в Україні: багато чи мало? URL: https://auto.24tv.ua/skilky_naspravdi_mashyn_v_ukraini_bahato_chy_malo_ (дата звернення 02.11.23)
12. Сахно Є., Ребенок А., Дорош М., Менеджмент сервісу. Теорія та практика. Навчальний посібник. ЦУЛ К 2019 . 328
13. Галкін А.С. Логістичне управління автотранспортним обслуговуванням: навч. посібник. Харків: ХНУМГім. О. М. Бекетова, 2017
14. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: ХНАДУ, 2006
15. Владислав Криклій міністр Інфраструктури часів П.Порошенка “Наша мета – повна цифровізація процесів і створення єдиної smart-системи на транспорті”. URL: <https://mtu.gov.ua/news/32228.html>
16. Мартін Джон Д., Петті Вільям Дж. VBM – управління, що базується на вартості. Корпоративна відповідь революції акціонерів / Пер. з англ.; За наук. ред. О.Б. Максимової, І.Ю. Шарапової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. 272 с
17. Павленко И.Г. Подходы к определению экономической сущности понятия «эффективность» / И.Г. Павленко // Экономика и управление. 2006. № 1. С. 35-38.
18. Козаченко Г.В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством / Г.В. Козаченко, Л.М. Христенко // Экономика и управление. 2006. № 2–3
19. Біловол Р.І. Управління ефективністю: опорний конспект лекцій / Р.І. Біловол. – Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 68-82 с.
20. Коврижных И.В. Анализ и оценка эффективности управления в организации / И.В. Коврижных. Барнаул : АФ СибАГС, 2006. 86 с.

21. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7(85)

22. Лотоцький М.Я. Капіталізація в системі фінансової безпеки підприємств України : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» / М.Я. Лотоцький. Чернігів, 2016

23. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О.М. Рац // Економічний простір: Зб. наук. праць. 2008. № 15. С. 275-289.

24. Шокина, Л.И. Оценка качества менеджмента компаний: учебное пособие / Л.И. Шокина; под ред. проф. М.А. Федотовой. – М.: КНОРУС, 2009. 255 с

25. Безродна Т.М. Облікове забезпечення системи управління підприємством // Вісник ХНУ.– 2008.– №2. – С. 188–192.

26. Высочина М.В. Разработка элементов модели оценки эффективности функционирования предприятия // Культура народов Причерноморья.– 2005.– №3. – С. 68-71.

27. Куценко А.В. Механізм управління ефективністю діяльності системи як необхідність для досягнення її цілі // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. — Вип. 212. – Т. 1. – С. 189.

28. Ткач В.С. Визначення факторів ефективності управлінської діяльності та використання управлінського потенціалу // Вісник ХНУ.– 2008.– №2. – С. 168-169.

29. Шишкина Н. Методология оценки эффективности макроэкономики // Международный сельскохозяйственный журнал.– 2004.–№2.

30. Синицына Т.А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием: целевой подход : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Экономика, организация и управление предприятиями» / Т.А. Синицына. – Одесса : ОГЭУ, 2004. – 187 с.

31. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер ; пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. – М. : Книгописная Палата, 2002. 159-164 с
32. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ, 2004. 687 с.
33. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс: навч. посібник. Київ, 2011. 228 с.
34. Васильєв С. В., Кривонос А. О. Методи підвищення ефективності управління підприємств України в сучасних умовах. 2019. № 9. С. 30-38.
35. Батракова Т. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління діяльністю підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2015. Вип. 11(1). С. 62-77.
36. Васильківський Д. М. Багатокритеріальні принципи побудови системи стратегічного планування та оцінки ефективності управлінських рішень на промисловому підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4(1).
37. Левицька І. В. Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7-8. С. 56
38. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посібник. За наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, 2015. 336 с.
39. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид., випр. і доп. Київ, 2007. 576 с.
40. Насонов М. І. Ресурсний потенціал підприємства як основа формування системи ефективного управління. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 12. С. 92-99.
41. Проценко В. М. Науково-теоретичні аспекти формування процесу ефективного управління економічною поведінкою підприємств. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 4. С. 131-137.

42. Тупкало С. В. Методичний підхід до формування системи збалансованих показників оцінки ефективності управління підприємством. Водний транспорт. 2012. Вип. 1

43. Череп А. В., Григорович Л. С. Огляд методів оцінки ефективності управління підприємством. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 430-434

44. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. /При участии У. Новака; Общ. ред. и вступ. ст. С. Ю. Медведева. Москва: Прогресс, 1991. 384 с. URL: <http://library.asue.am/open/4872.pdf>

45. Управление предприятием: понятие, сущность, организация URL: <https://sprintinvest.ru/upravlenie-predpriyatiem-ponyatie-sushhnost-organizaciya> (дата звернення 10.10.23)

46. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. 4-е вид., перероб. і доп. Київ, 2012. с. 231-310

47. Заїнчковський А. О. Науково-теоретичні аспекти сутності понять «ефективність» та «результативність» в управлінні підприємствами. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 1. С. 84-102.

48. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Петрова О. С. Удосконалення методичних підходів аудиту доходів від реалізації продукції для ефективного управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 4. С. 54-61.

49. Проблемы управления украинскими предприятиями URL: <http://www.management.com.ua/ims/ims033.html> (дата звернення: 23.10.2023).

50. Ліскович Н. Ю. Економічна сутність та вплив стратегічного позиціонування на ефективність управління підприємством. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 3(2). С. 21-24.

51. Повышение эффективности предприятия URL: <https://mygenetics.ru/blog/produktivnost/povyshenie-effektivnosti-predpriyatiya/> (дата звернення: 24.10.2023).

52. Flamholtz E. Managing the Transition from an Entrepreneurship to a professionally managed firm / E. Flamholtz. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 198

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета споживачів послуг ТОВ «Санфікс»

№	Критерії	Питання
1	Процеси	Чи отримуєте ви відомість щодо характеру робіт, які будуть виконані з вашим автомобілем перед їх початком?
2	Процеси	Чи забезпечують вони вашу рухливість, наприклад, надаючи послуги таксі?
3	Чистота і порядок	На Вашу думку на станції чисто і охайно?
4	Чистота і порядок	Чи вам здається, що ваш автомобіль повернули вам в чистому стані?
5	Професіоналізм	Чи виникло у вас уявлення про автосервіс як про команду фахівців?
6	Професіоналізм	Чи вирішили фахівці станції вашу проблему повністю?
7	Документообіг	Чи ви отримали копію наряду-замовлення?
8	Документообіг	Чи були надані вам додаткові документи, такі як повний план ремонту чи інструкція для користувача?
9	Загальне враження	Чи ви задоволені послугами з ремонту та обслуговування, які були надані на автосервісі?
10	Загальне враження	Чи знову виберете цю станцію для отримання послуг та порекомендуєте її іншим людям?
11	Інформативність	Чи надходили до вас запрошення відвідати станцію протягом останніх 12 місяців?
12	Інформативність	Чи врахували ви акційні пропозиції під час останнього візиту на станцію?
13	Співробітництво	Чи вам здається, що на станції панує сприятлива атмосфера для роботи?
14	Співробітництво	Чи вважаєте ви, що співпраця та взаємодія між фахівцями станції є прикладними та ефективними?
15	Ефективність	Чи влаштовує вас термін передачі автомобіля, який визначений станцією?
16	Ефективність	Чи готовий ваш автомобіль в узгоджені заздалегідь строки?
17	Клієнтоорієнтованість	Чи вам пропонували каву, коли ви були на станції?
18	Клієнтоорієнтованість	Чи сприйняли вас дружньо на станції?

Джерело: складено автором

Анкета співробітників ТОВ «Санфікс»

№	Критерії	Питання
1	Професіоналізм	Чи вважаєте ви, що у вас достатньо підготовки для успішного виконання ваших обов'язків?
2	Професіоналізм	Чи розробляєте ви план для систематичного навчання у майбутньому?
3	Чистота і порядок	Чи завжди в процесі роботи використовуються захисні чохли для сидінь, накидки на крила, рульове управління та килимки?
4	Чистота і порядок	Чи завжди після використання спеціальні інструменти повертаються на своє відведене місце?
5	Процеси	Чи ви маєте можливість самостійно виконувати завдання без призупинення на очікування допомоги від колег, уточнюючих деталей, запитань про додаткову інформацію і т.д.?
6	Процеси	Чи складається сервіс план ремонту автомобіля відповідно до рекомендацій підприємства-виробника на автосервісі при кожному обслуговуванні?
7	Документообіг	Чи маєте ви повну інформацію про клієнта та домовленості з ним, необхідні для початку роботи?
8	Документообіг	Чи здійснюється остаточна перевірка виконаних робіт відповідно до принципу 4-х очей і реєструється отриманий результат?
9	Загальне враження	Чи отримуєте ви задоволення від роботи на автосервісі?
10	Загальне враження	Чи, на вашу думку, управління процесом технічного обслуговування та організація роботи на автосервісі є ефективними?
11	Інформативність	Чи присутня інформаційна дошка для співробітників на станції, і чи містить вона актуальну інформацію?
12	Інформативність	Чи здійснюється анкетування серед співробітників систематично (не менше одного разу на квартал)?
13	Співробітництво	Чи є повноваження та обов'язки працівників чітко визначеними та відомими для кожного?
14	Співробітництво	Чи існує високий рівень співпраці між працівниками на станції?
15	Ефективність	Чи ви маєте запасні частини готові, коли починаєте роботу?
16	Ефективність	Чи маєте Ви доступ до всіх необхідних документів під час робочого процесу, таких як рахунки тощо?

17	Клієнтоорієнтованість	Чи вважаєте Ви, що інтер'єр кімнати відпочинку для клієнтів є привабливим, а стіл для замовлень оснащений актуальною та необхідною інформацією?
18	Клієнтоорієнтованість	У разі отримання скарги від клієнта, чи проводиться обговорення цієї ситуації та вживаються заходи для того, щоб уникнути повторення подібної ситуації?

Джерело: складено автором

Анкета керівників ТОВ «Санфікс»

№	Критерії	Питання
1	Професіоналізм	Чи утворюється у клієнта, на вашу думку, враження про СТО як про команду фахівців?
2	Професіоналізм	Чи всі працівники вважають, що вони належним чином підготовлені для своїх робочих обов'язків?
3	Чистота і порядок	Чи ви вважаєте, що на станції дотримуються високих стандартів чистоти і порядку?
4	Чистота і порядок	Чи вважаєте, що клієнти відчувають, що їх автомобілі повертаються чистими після обслуговування?
5	Процеси	Чи отримує клієнт пояснення щодо робіт, які будуть виконані на його автомобілі під час його передачі на СТО?
6	Процеси	Чи надається увага до мобільності клієнта на вашій автомобільній станції, наприклад, здійснюється виклик таксі?
7	Документообіг	Чи мають ваші співробітники достатню інформацію про клієнта та умови угоди для початку роботи?
8	Документообіг	Чи отримує споживач додаткові документи, такі як повний план ремонту чи керівництво користувача?
9	Загальне враження	Чи плануєте ви використовувати послуги станції знову і рекомендувати її іншим?
10	Загальне враження	Чи вважаєте ви, що клієнти вражені ремонтом та обслуговуванням, які надаються на автосервісі?
11	Інформативність	Чи отримували споживачі запрошення на візит до СТО протягом останніх 12 місяців?
12	Інформативність	Чи є на СТО інформаційна дошка для співробітників, і чи актуальна інформація, представлена на ній?
13	Співробітництво	Чи, на вашу думку, споживачі відчувають позитивну робочу атмосферу на станції?
14	Співробітництво	Чи вважають, за вашим судженням, споживачі взаємодію та співпрацю фахівців станції прикладними?
15	Ефективність	Чи виконуються роботи на вашій автосервісній станції у визначені заздалегідь терміни спільно з клієнтами?
16	Ефективність	Чи є запасні частини готовими, коли працівники розпочинають роботу?
17	Клієнтоорієнтованість	Чи розглядається ситуація та приймаються заходи для запобігання повторенню скарги, якщо клієнт подав її?

18	Клієнтоорієнтованість	Чи взаємодіють доброзичливо і привітно з клієнтами на автосервісі?
----	-----------------------	--

Джерело: складено автором