

Тернопільський національний економічний університет
Кафедра менеджменту біоресурсів і природокористування

КУРСОВА РОБОТА

на тему:

Підвищення управління якістю продукції автосервісу

Виконав ст. гр. МПЕД - 41

Вайс О.В.

галузь знань 0306

Менеджмент і адміністрування

Спеціальність 6.030601

Менеджмент

природокористування та

економіка довкілля

Національна шкала _____

Кількість балів _____ ESTS _____

Члени комісії _____

Тернопіль - 2016

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СТАНЦІЙ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ НЕЮ	5
2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА	13
3. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	21
4. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА	26
5. СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ АВТОСЕРВІСНИХ ПОСЛУГ	36
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	47
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	48

ВСТУП

За останні десятиліття посилення конкуренції відмічене фактично у всьому світі. Ще не так давно вона була відсутня в багатьох країнах і галузях. Ринки були захищені і домінуючі позиції на них були чітко визначені. І навіть там, де існувало суперництво, воно не було таким запеклим. Значення конкурентоспроможності, дозволяюче фірмі вижити в конкурентній боротьбі, різко зросло останнім часом. Всі компанії в умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко змінної ситуації повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ в компанії, але і виробити довгострокову стратегію, яка дозволила б їм встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні.

Конкурентна перевага є як базисом, на якому будується успішний бізнес, так і головним критерієм відбору проектів успішними інвесторами.

Конкурентна перевага - це вигода застосування деякої унікальної, що створює споживчу цінність, стратегії, заснованої на унікальній комбінації внутрішньофірмових ресурсів і здібностей, які не можуть бути скопійовані конкурентами.

Діагностика конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної ситуації, яка склалась в Україні, дає змогу розглядати її як комплексну характеристику потенціальних можливостей забезпечення конкурентних переваг в перспективі, яка доступна для огляду (10 - 15 років). Джерелами конкурентних переваг є прогресивна організаційно-технологічна і соціально-економічна база підприємства, вміння аналізувати та своєчасно здійснювати заходи щодо укріплення конкурентних переваг. Останнє слід відзначити особливо, тому що аналіз та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства необхідний на всіх ступенях виробничого процесу.

Конкурентоспроможність підприємства можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Нині відсутня загальноприйнята методика визначення та оцінки

конкурентоспроможності організації. У світі існує декілька підходів до оцінки конкурентоспроможності фірми. Ці методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт.

Питання конкуренції та конкурентноздатності підприємств розглядалися у роботах таких зарубіжних та вітчизняних вчених: Портера М., Котлера Ф., Вайсмана О., Діхтля Є., Ламбена Ж., Хайека Ф., Азоєва Г., Анисимова О. С., Аптекаря С., Виханського О. С., Кокорева В. П., Балабанової Л., Афанасьєва С. В., Кретова Г., Соловійова Б., Хруцького В., Шелегеди Б., Шишкової Е., Фалмера Р.М.

Актуальність даної теми полягає в тому, що в ринковій економіці всі підприємства стикаються з конкуренцією, тому щоб вижити в таких умовах, а так само розвиватися, необхідно аналізувати положення, що склалося, на ринку, а так само ухвалювати рішення про проведення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – ПП «Формула-1»

Предмет дослідження – формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства.

1. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СТАНЦІЙ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ НЕЮ

Конкурентоспроможність автосервісного підприємства - це такий його економічний стан, який дозволяє підприємству успішно функціонувати і розвиватися в умовах конкурентного ринку автосервісних послуг. Вона обумовлюється фінансовим положенням підприємства, рівнем організації виробництва, станом маркетингової діяльності, технологічним рівнем виробництва, розташуванням підприємства, кваліфікацією і рівнем культури персоналу і т.д.

Щоб бути конкурентоздатним, підприємство повинне володіти конкурентними перевагами перед іншими суб'єктами ринку.

Під конкурентними перевагами підприємства слід розуміти реальні або потенційні можливості, характеристики його виробничої, фінансової, маркетингової і іншої діяльності, що дозволяє підприємству в умовах конкурентної боротьби реалізувати свої економічні інтереси з більшою ефективністю, ніж його конкуренти.

Рівень автосервісного обслуговування повинен відображати об'єм і структуру послуг (кількісні показники) і якості надання цих послуг населенню (якісні показники).

Рівень конкурентоспроможності СТО в основному визначається рівнем конкурентоспроможності виконуваних нею послуг, яка в свою чергу забезпечується ступенем привабливості послуг для конкретного споживача. Крім того, конкурентоспроможність СТО залежить від змін в зовнішньому середовищі, включаючи конкурентів, а також від змін в самій фірмі, сприяючих зростанню її ефективності в порівнянні з іншими фірмами. Відомо, наприклад, що рівень продуктивності праці, якість послуг значною мірою залежать від вживаних способів мотивації праці працівників підприємства і інших внутрішньофірмових чинників.

Для оцінки конкурентоспроможності СТО необхідно систематично проводити порівняння показників її роботи з показниками основних

конкурентів, здійснюваних своєю діяльністю в тому ж сегменті ринку. Це дасть можливість приймати і реалізовувати своєчасні рішення, направлені на підтримку або підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Щоб досягнути бажаного рівня конкурентоспроможності автосервісу повинен дотримуватися системи принципів рис.1.:

- Принцип обліку управлінського ризику. Ситуації невизначеності і ризику містить будь-яка підприємницька діяльність, тому, важливо не тільки зафіксувати наявність в управлінській діяльності ризику чи невизначеного моменту, оцінити його і вміти прийняти відповідальність за наслідки ухваленого управлінського рішення.

- Принцип саморегулювання застосовується при розробці власної поведінки автосервісу на ринку послуг на певний термін.

- Принцип оптимальної організаційної поведінки, відображається у виборі організаційно-правової форми і відповідної структури управління автосервісом.

- Принцип рефлексивної поведінки використовується керівництвом автосервісу при оцінці внутрішнього і зовнішнього середовища організації і при аналізі вибраної ринкової стратегії.

- Принцип інформаційної забезпеченості керівництва означає використання системи нормативно-правової документації та програмних, інформаційних, аналітичних засобів обслуговуючих цю систему.

- Принцип рівноправного партнерства використовується при розробці правил взаємовідносин в бізнесі автосервісу.

- Принцип обліку підприємницького ризику відіграє важливу роль при розробці стратегії діяльності автосервісу на ринку, при прогнозі і оцінці діяльності конкурентів.

- Принцип стійкого розвитку означає взаємодію автосервісу із зовнішнім середовищем на основі його постійного моніторингу.

- Принцип формування переваги клієнтів є ситуаційним принципом, який регулює поведінку автосервісу на ринку під впливом моди, кон'юнктурних змін, сезонності і технологічних успіхів.

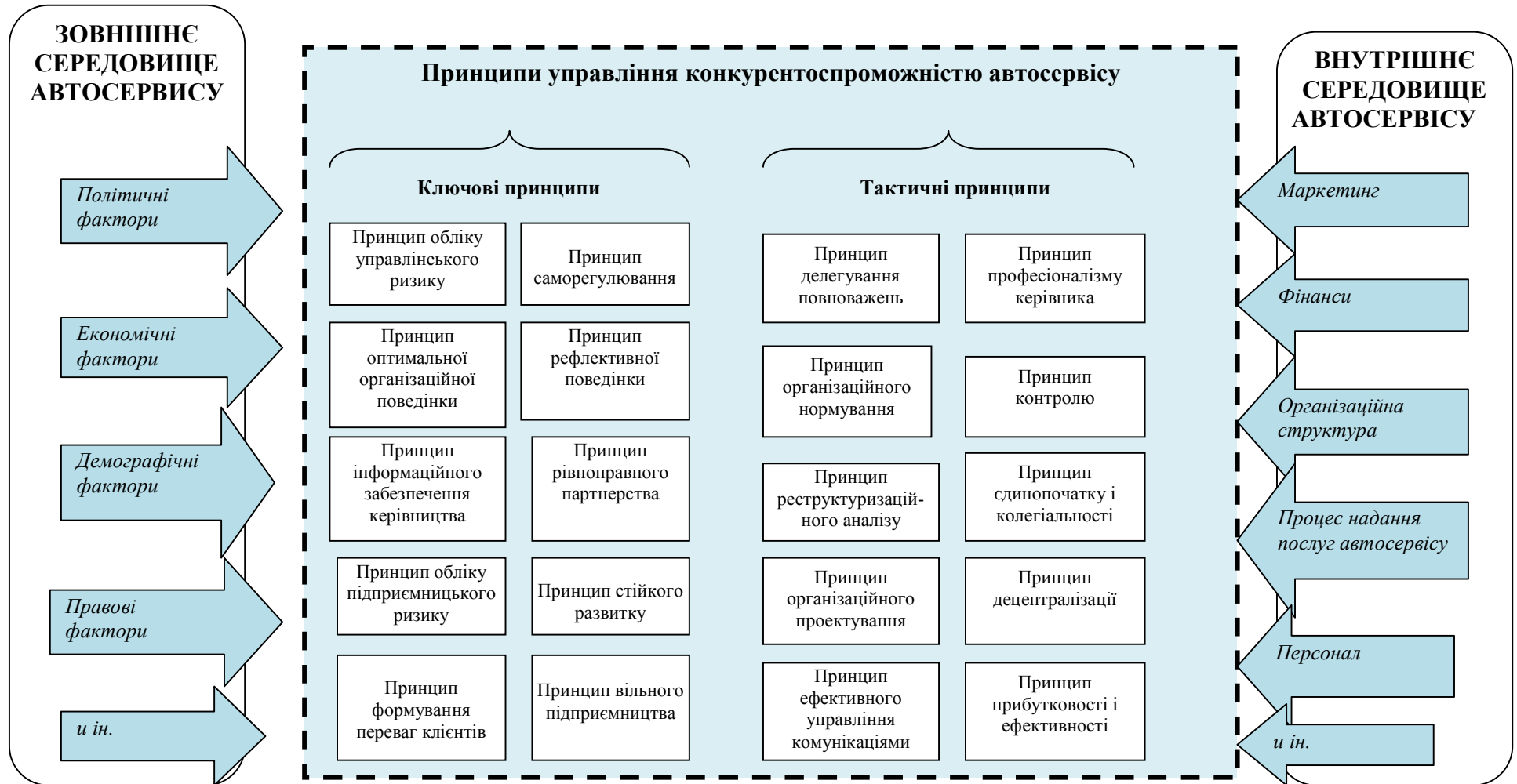


Рисунок 1 - Основні принципи управління конкурентоспроможністю продукції автосервісного підприємства

- Принцип вільного підприємництва вказує на наявність так званого творчого початку при створенні СТО, відсутність стереотипів, спрямованість на пошук нестандартних форм і методів вирішення проблем.

Ми виділили наступні тактичні принципи, які дозволяють визначити чинники успіху, що забезпечують отримання переваг над суперниками (конкурентами).

- Принцип делегування повноважень визначає правила розподілу відповідальності між керівництвом автосервісу залежно від рівня управлінського ризику і здатності системи управління реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища.

- Принцип професіоналізму керівника визначає правила пристосування вже існуючого внутрішнього середовища автосервісу до конкретних ринкових умов.

- Принцип організаційного нормування встановлює правила і норми організаційних кроків з позиціонування автосервісу на ринку, враховуючи і оцінку та нормування якості послуг.

- Принцип контролю дозволяє керівництву не просто визначати тенденції подальшого розвитку автосервісу але і вчасно коректувати свої дії при зміні чинників зовнішнього середовища.

- Принцип реструктуризаційного аналізу, обумовлює форму реакції керівництва автосервісу на оцінку дії зовнішнього середовища.

- Принцип єдинопочатку і колегіальності є загальним принципом управління конкурентоспроможністю автосервісу.

- Принцип організаційного проектування дозволяє доповнювати правила делегування повноважень керівництву автосервісу.

- Принцип децентралізації ґрунтується на абсолютній узгодженості цілям на всіх рівнях діяльності і формує розподіл внутрішніх ресурсів підприємства.

- Принцип ефективного управління комунікаціями, забезпечує рівномірну і безперебійну роботу апарату управління за рахунок налагодженого обміну інформацією.

• Принцип прибутковості і ефективності є основним в процесі управління конкурентоспроможністю автосервісу і реалізується за допомогою успішного поєднання усіх методів управління конкурентоспроможністю.

Система розроблених принципів є основою механізму раціонального і планомірного управління підприємством автосервісу і взаємодії його внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Виділимо основні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності СТО:

- підвищення якості надаваних послуг;
- зменшення терміну надання послуг;
- диверсифікація переліку надаваних послуг;
- управління ціновою політикою підприємства за допомогою знижок і пільгових цін на послуги;
- підвищення культури обслуговування на СТО і її репутації.

Методи забезпечення конкурентоспроможності СТО в основному залежать від її розмірів і спеціалізації. Крупні СТО її досягають за рахунок високої якості обслуговування і ремонту автомобілів, високого рівня сервісу. Дрібні за рахунок максимального зниження цін, шанобливого відношення з клієнтами, гнучкого пристосування до їх вимог.

І все ж таки головною умовою конкурентоспроможності підприємств сфери сервісу є висока якість надаваних послуг, це стосується і автосервісу.

Потрібний напрям розвитку СТО вибирається після його економічного обґрунтування. При цьому враховується частка послуги на ринку і темпи її зростання. Якщо послуга, яку надає СТО, займає велику частку ринку і темп зростання їх об'єму високий, то її потрібно залишити і розвивати, якщо ж навпаки, то її слід виключити з виробничої програми підприємства. Також, потрібно враховувати, що незначна частка ринку даної послуги при високих темпах зростання говорить про доцільність її подальшого розвитку, низькі темпи зростання об'ємів послуги при високій частці на ринку вказують про стабільність попиту на дану послугу і доцільність її розвитку. Враховуючи

умови розвитку послуги і її частку на ринку можна визначити той напрям, який забезпечить конкурентоспроможність СТО і її продукції.

Висока якість надання послуг СТО є однією із умов конкурентоспроможності її продукції. Якість послуг може бути досягнута за рахунок контролю якості, застосування прогресивного устаткування, раціональної організації і стимулювання праці, використання при ремонті запасних частин, що відрізняються високою якістю і т.д.

Термін виконання послуг, також є важливим показником, який характеризує діяльність СТО. Його скорочення позитивно впливає на ефективність роботи підприємства і ставлення до нього клієнтів. Скорочення терміну надання послуги дає можливість збільшувати її об'єм реалізації при наявному устаткуванні і виробничих площах, зменшує потребу в оборотних коштах підприємства, прискорює їх оборотність збільшуючи тим самим його прибутковість. Отже скорочення термінів виконання послуги є важливим елементом досягнення конкурентоспроможності СТО. Для скорочення часу на виконання послуги на великих і технічно оснащених СТО використовують агрегатний метод ремонту, що передбачає заміну несправного агрегату новим або раніше відновленим, встановивши при цьому різницю між ціною нового або відновленого агрегату і знятого з автомобіля. Знятий агрегат СТО може придбати для подальшого ремонту і продажу. Зарубіжний досвід показує, що відновлення агрегатів приносить також непоганий прибуток.

Також СТО повинно приділяти велику увагу графіку своєї роботи. Він повинен бути гнучким і зручним для клієнтів. При необхідності потрібно вводити: продовження годин роботи в найбільш завантажені дні, зміщувати початок і закінчення змін, багатозмінний режим і т.д. застосовуючи відповідні форм організації праці працівників СТО.

При підвищенні конкурентоспроможності своєї продукції, автосервісне підприємство значну увагу має приділяти політиці цін, в основі якої повинен лежати принцип застосування пільгових знижок на послуги. Він включає метод застосування гарантованих цін, що означає, що вартість ремонту не буде

відрізнятися від ціни, яку назвали клієнту при прийманні машини в ремонт, незалежно від виявлення додаткових чинників. Також слід використовувати систему надання знижок: у разі великого об'єму замовлення, на найбільш популярні ремонти, з нагоди свят, а також у вечірній і нічний час і т.д.

Також, як спосіб залучення нових клієнтів можна розглядати безкоштовну діагностику автомобілів. Безкоштовну діагностику рекомендується проводити в спеціальні дні, до яких СТО повинна ретельно готуватися. Такий вид послуг допомагає відновити контакти з клієнтами, що пішли після гарантійного обслуговування. Завдання діагностики полягає у виявленні дефектів і дачі рекомендацій по їх усуненню. У комплексі заходів щодо підготовки до днів безкоштовної діагностики доцільно включати додаткову рекламу, перевіряти і поповнюють запаси деталей, на які намічається підвищення попиту і ін.

Велике значення для підвищення конкурентоспроможності автосервісу має культура обслуговування, а саме: уважне ставлення до клієнтів, зовнішній вигляд і манера спілкування персоналу, зовнішній вид будівлі СТО і її робочих місць і ін.). Професійна етика працівників СТО є найважливішим елементом культури обслуговування. До складових професійної етики відносяться зовнішній вигляд працівника його тактовність і ввічливість, чистота і затишок робочого місця. Основні шляхи підвищення етики обслуговування це – профорієнтація працівників, підбір, підготовка і перепідготовка кадрів, виховна робота з ними, економічне стимулювання. Естетична культура обслуговування включає вдале розташування підприємства, приваблива архітектура будівлі, просторе, світле, затишне оформлене на високому художньому рівні приміщення, зручне розташування робочих місць і місць для відпочинку клієнтів, чистота і охайність робітників, їх фірмовий одяг. Отже, основну роль в покращенні конкурентоздатності продукції автосервісу відіграватиме її менеджмент. Працівники автосервісу повинні чітко розуміти своє завдання і свою роль в його виконанні. Для покращення конкурентоздатності автосервісу

за допомогою працівників, менеджер повинен виконати наступне:

- донести до працівників основні цілі діяльності автосервісу;
- залучати безпосередньо працівників до розробки стандартів обслуговування клієнтів;
- розробити і застосовувати систему стимулювання працівників за краще обслуговування і етичну поведінку;
- вивчати потреби і проблеми клієнтів при їх обслуговуванні;
- розробити методику вимірювання якості обслуговування і довести її до робітників;
- переймати кращу практику обслуговування конкурентів;
- навчати нових співробітників принципів обслуговування клієнтів безпосередньо при наймі на роботу;
- приділяти менше уваги правилам і інструкціям, а впроваджувати філософію турботи про клієнта, яка реалізовуватиметься у відповідні вчинки, що є ефективніше ніж формальні правила;
- усувати працівників від контактів з клієнтами, якщо вони не обслуговують їх належним чином.

Для залучення і утримання клієнтів автосервісу велику увагу потрібно приділяти процесу диверсифікації як самих послуг, так і способів їх виконання. Диверсифікацію проводять, як правило при різкому падінню попиту, а також для розширення своїх виробничих можливостей, залучення клієнтури, об'єму продажів і збільшення своїх конкурентних переваг. Диверсифікація, також може торкатися і так званих супутніх невиробничих послуг, таких як торгівля запчастинами і ремонтними матеріалами, послуги евакуатором, здача автомобіля на прокат і т.д.

2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА

Приватне підприємство станція технічного обслуговування «Формула-1», яке знаходиться за адресою: 31200, Хмельницька область, м. Волочиськ вулиця Незалежності, 3/8.

Засновником даного підприємства є Павенська Раїса Борисівна, паспорт: НА № 757447 виданий Волочиським РВ УМВС України у Хмельницькій області 23 жовтня 1999 року, адреса: Хмельницька область, м. Волочиськ, вул. Вишнева, 20; ідентифікаційний код: 2318623040.

Підприємство було створено декілька років тому для здійснення підприємницької діяльності учасників з метою отримання прибутку від діяльності, направленої на задоволення потреб споживачів в товарах (автомобілях і запчастинах) та клієнтів, а також надання послуг по гарантійному та післягарантійному обслуговуванні.

Дане підприємство працює в кількох напрямках, один з яких - це надання послуг по обслуговуванню автомобілів. Воно виконує виробничі функції з технічного огляду і ремонту автомобільної техніки, також з продажу автомобілів, надання автосервісних послуг, продажу запчастин та аксесуарів і головною особливістю є наявність пункту проведення технічного контролю автомобілів будь-якої конструкції і модифікації.

Займає підприємство територію близько 7500 м² земельної ділянки, на якій компактно розмістилися: 4 бокси по ремонту автомобілів, автомагазин, бухгалтерія, шиномонтаж, бокс по ремонту електрообладнання автомобіля, фарбувальна ділянка, автомийка, станція проходження ТО, котельня, майданчик з автомобілями на продаж, платна автостоянка. Загалом на підприємстві зайняті 19 чоловік на основі трудового договору, використовується сучасне устаткування, що дає змогу здійснювати якісну діагностику автомобіля і проводити відповідні ремонтні роботи.

Основний напрямок роботи підприємства - технічне обслуговування ТО-1, ТО-2, ПР і СО які охоплюють контрольно-діагностичні, кріпильні, регулювальні, мастильні та інші роботи, спрямовані на попередження і

виявлення несправностей, зниження інтенсивності погіршення параметрів технічного стану рухомого складу, економію палива та інших експлуатаційних матеріалів, зменшення негативного впливу автомобіля на навколишнє середовище. Сезонне технічне обслуговування, що проводиться двічі на рік, охоплює роботи по підготовці рухомого складу до експлуатації в холодну і теплу пору.

Станція технічного обслуговування призначена для проведення профілактичних і ремонтних робіт автомобілів, що належать в основному приватним власникам у будь-якому обсязі, для забезпечення їх запасними частинами, знаряддями й експлуатаційними матеріалами, для обслуговування клієнтів.

Щодо послуг що надаються підприємством та цін на них, можна сказати що спектр послуг на даному підприємстві є досить широким, а ціни – відповідними. Хоч підприємство розміщується в районному центрі, та аналогів по районі не має. Це значить що здорова конкуренція може здійснюватися лише між окремими підрозділами як от: між станцією шиномонтажу даного підприємства та станції шиномонтажу що розміщується неподалік.

За принципом розміщення станція технічного обслуговування «Формула-1» відноситься до міського, за потужністю - до малого підприємства(до 10 робочих постів).

Дане підприємство є приватним, що забезпечується Законодавством України з можливістю здійснення громадянами підприємницької діяльності (реєструються як фізична особа – приватний підприємець).

Вибір конкретної організаційної форми підприємцем здійснено самостійно. Підприємець зважає на зміст і основні напрямки діяльності, сферу її здійснення, ресурси, вид власності та інші вихідні умови.

Вибір організаційної форми підприємництва затверджується шляхом здійснення державної реєстрації конкретного виду підприємства або іншої організаційної форми.

Приватний підприємець користується різними правами і несе установлену законом відповідальність перед державою, контрагентами, працівниками щодо усіх аспектів, пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, круглу печатку, штампи, бланки із зазначенням своєї назви, знак для товарів і послуг та інші атрибути.

Підприємство має право укладати договори, контракти та будь які інші угоди необхідні для ведення своєї господарської діяльності, здійснювати операції з векселями та іншими цінними паперами у порядку передбаченому чинним законодавством.

Підприємство має право створювати разом з іншими українськими та іноземними юридичними і фізичними особами на території України та за її межами підприємства, організації, господарські товариства, організації некомерційного характеру з правами окремих юридичних осіб.

Статутний капітал підприємства становить 1505 000 (один мільйон п'ятсот п'ять тисяч) гривень., в т.ч. 5000 (п'ять тисяч) гривень грошові кошти та 1500000 (один мільйон п'ятсот тисяч) гривень майновий внесок.

Підприємство має право змінювати розмір статутного капіталу у порядку, визначеному Статутом та чинним законодавством України.

Рішення про зміну розміру статутного капіталу та інших положень статуту приймається засновником підприємства.

Рішення про зміну розміру статутного капіталу набирає чинності після внесення змін до державного реєстру.

В рахунок внеску до статутного капіталу в Підприємство можуть передаватися будівлі, споруди, обладнання, інші матеріальні цінності, майнові права, грошові кошти та інше.

Майно Підприємства становить основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Майно підприємства відповідно до законів України, даного

статуту підприємства, рішення зборів засновника та укладених угод належить йому на праві власності, повного господарського відання або оперативного управління.

Джерелом формування майна підприємства, можуть бути:

- грошові та інші матеріальні вклади засновника;
- доходи, одержані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- безплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств та громадян;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Законодавством України дозволена приватна діяльність у формі приватного підприємства з правом використання праці громадян на договірній основі.

Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і самоврядування трудового колективу.

Засновник (власник) здійснює свої права по управлінню підприємством через рішення засновника (власника). Засновник не втручається в поточну діяльність підприємства.

Вищим органом управління підприємства є збори засновників (учасників). Вони складаються з учасників чи призначених ними представників, повноваження яких мають бути підтверджені довіреностями.

Учасник може передати свої повноваження у зборах учасників іншому учаснику чи представникові іншого учасника.

До компетенції зборів учасників відноситься вирішення наступних питань:

- а) визначення основних напрямів діяльності Підприємства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;

- б) внесення змін до Статуту;
- в) затвердження річних результатів діяльності підприємства, включаючи його дочірні підприємства, планів і звітів про їх виконання, порядку розподілу прибутку, встановлення порядку покриття збитків;
- г) обрання виконавчого органу - директора;
- д) створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв підприємства, затвердження їх статутів та положень;
- е) призначення на посаду та звільнення з посади керівників дочірніх підприємств, філій і представництв підприємства;
- ж) встановлення розміру, форми і порядку внесення учасниками додаткових вкладів до Статутного капіталу;
- з) визначення порядку створення, формування і використання фондів підприємства;
- и) вирішення питання про придбання учасником Підприємства чи третьою особою частки (її частини) іншого учасника, розгляд заяви учасника про вихід з Підприємства та відчуження належної йому частки;
- к) прийняття до складу Підприємства нових учасників;
- л) прийняття рішення про реорганізацію або ліквідацію Підприємства, призначення ліквідаційної комісії (комісії з припинення діяльності) і затвердження ліквідаційного (передаточного) балансу.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів підприємства є прибуток. Прибуток, що залишається на сервісі після сплати податків (чистий прибуток) поступає у повне розпорядження підприємства.

В деяких випадках діяльності підприємства присутня боротьба за клієнта, що створює додаткові зручності для власників автомобілів, а автосервіс заставляє працювати краще, розширювати асортимент надаваних клієнтам послуг. В цих умовах СТО вимушені покращувати свою роботу, частину прибутку використовувати на встановлення сучасного, нового, високопродуктивного обладнання, розширення виробничої площі, зменшення

собівартості і підвищення якості послуг, краще підбирати і відповідно навчати виробничий персонал.

Також автосервіс здійснює оперативний, бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде бухгалтерську і статистичну звітність.

Суттю управління ремонтно-обслуговуючим виробництвом автотранспортного підприємства є пошук нових форм діяльності, найбільш ефективне використання ресурсів, повне задоволення невпинно зростаючих матеріальних і духовних потреб виконавців робіт, цілеспрямована організація діяльності людей в процесі технічного обслуговування та ремонту автомобілів, організація складної системи взаємин, що виникають між працівниками в процесі виробництва, тобто виробничих відносин.

Предметом управління є реальний процес управління спільною працею багатьох працівників, організованих у формі кооперації. Там де кооперується праця, яка передбачає спрямованість колективу на досягнення єдиної виробничої мети, завжди потрібна управлінська діяльність.

Системний підхід до управління виробництвом передбачає технічну систему – це комплекс різного устаткування (машин, верстатів, механізмів, апаратів, установок, лінії та інших технічних засобів), які забезпечують ефективне функціонування процесу. Обов'язкова умова раціональної побудови технічної системи – додержання пропорційності між різними групами устаткування всередині дільниць, постів.

Виконавчим органом приватного підприємство станції технічного обслуговування «Формула-1» є директор.

Повноваження Директора:

- здійснює керівництво поточною діяльністю Підприємства;
- без доручення діє від імені Підприємства, в тому числі укладає договори та інші угоди, колективний договір;
- без доручення представляє Підприємства в стосунках з будь-якими українськими та іноземними юридичними та фізичними особами;
- організовує і забезпечує виконання поточних та перспективних планів;

- розпоряджається майном Підприємства, включаючи його грошові кошти;
- відкриває та закриває рахунки в банківських установах та має право першого підпису банківських документів;
- у випадку прийняття Засновником рішення про створення за участю Підприємства або придбання Підприємством часток юридичних осіб підписує установчі документи юридичних осіб, власником яких є Підприємство;
- видає довіреності від імені Підприємства;
- затверджує правила процедури та інші внутрішні документи Підприємства, визначає організаційну структуру Підприємства;
- видає накази, інструкції та інші акти з питань, що входять до його компетенції:
- приймає і звільняє працівників Підприємства, заохочує їх і накладає дисциплінарні стягнення;
- виконує інші функції, необхідні для забезпечення організації роботи та статутної діяльності Підприємства.

Підприємство самостійно здійснює свою господарську діяльність на принципах повного господарського розрахунку, відповідає за результати своєї господарської діяльності, за винятком не взятих на себе обов'язків перед партнерами по укладеним договорам, перед державним бюджетом та банками згідно діючого законодавства. Самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на послуги, і необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку підприємства, підвищення особистих доходів його робітників.

Щодо стилю управління на підприємстві, то конкретно сказати не можна, оскільки він є змішаного типу, такого як авторитарний з ознаками демократичного.

Загалом на підприємстві зайнято 19 чоловік, зокрема по підрозділах:

- Директор
- Бугалтерія – 2

- Магазин – 3
- Цех проведення технічного огляду – 4
- Фарбувальна дільниця – 3
- Станція технічного контролю – 1(директор)
- Автомийка – 2
- Шиномонтаж – 1
- Електроремонтний цех – 1
- Завгосп – 1
- Прибиральниця – 1

Слід зазначити що всі зайняті на підприємстві люди – це висококваліфіковані працівники, з чималим досвідом роботи. Це дозволяє підприємству тримати хорошу позицію на ринку надання послуг. Також варто сказати що посада директора на даному підприємстві носить досить таки широкий характер, оскільки окрім виконання покладених на нього обов'язків директор також займається дослідження ринку на якому підприємство є суттєвим гравцем (хоч і відноситься до підприємства малого типу), слідкуванням за потребами споживачів, змінами у зовнішньому середовищі, передовими технологіями, застосування яких дозволить скоротити час виконання робіт, підвищить якісь надаваних послуг, скоротить ресурсозатратність і т.д., а також займається аналізом конкуренції, попиту, цінової політики в галузі, оцінкою конкурентоспроможності послуг, маркетинговими дослідженнями. Аналіз ринкових можливостей підприємства, дослідження попиту на послугу в різний період часу дає можливість визначити сезонну послуги і на основі цього максимізувати прибутки.

Підприємство враховує в своїй діяльності зацікавленість споживача в його потребах до якості послуг і товарів. Щодо зручностей для клієнтів, то на території підприємства розміщується спеціальна кімната відпочинку, де клієнти можуть зручно розмістившись на м'якому дивані переглянути свіжі видання журналів про автомобілі.

3. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Оперативний звіт виконується в установленому порядку, згідно з законодавством України.

Основними джерелами інформації для проведення аналізу фінансових результатів діяльності даного підприємства є документи фінансової звітності: форма №1 «Бухгалтерський баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Слід сказати, що збір інформації про діяльність підприємства представляє певні труднощі, оскільки фахівці, боячись просочування конфіденційної інформації неохоче ідуть на контакт. Також на підприємстві регулярно проводиться внутрішній аналіз фінансово-господарської діяльності, проте як результати, так і деякі вихідні дані цього аналізу не розголошуються, оскільки керівництво відносить цю інформацію до комерційної таємниці.

Протягом останніх років тривало становлення ринкової системи господарювання. Активніше здійснювалися економічні реформи, виявлено нові аспекти реформування форм власності і структурної перебудови економіки України.

У сучасних умовах кожне підприємство повинно чітко орієнтуватися у складному лабіринті ринкових відносин, правильно оцінювати виробничий та економічний потенціал, стратегію подальшого розвитку, фінансовий стан як свого підприємства так і підприємств-партнерів.

Фінансовий стан підприємства – це здатність, спроможність підприємства фінансувати свою діяльність. Він характеризується забезпеченням фінансовими ресурсами, які необхідні для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

Основними факторами, що визначають фінансовий стан є: виконання фінансового плану і поповнення в міру потреби власного оборотного капіталу за рахунок прибутку, а також швидкість оборотності оборотних котів. Сигнальним показником в якому проявляється фінансовий стан є платоспроможність підприємства, тобто його здатність своєчасно задовольнити

платіжні вимоги постачальників сировини, матеріалів, техніки згідно з господарськими угодами, повертати банківські кредити проводити оплату праці персоналу, вносити платежі в бюджет.

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої комерційної і фінансової діяльності, що вищі показники виробництва і реалізації продукції робіт і послуг, нижча їх собівартість, то вища рентабельність і вищий прибуток, то кращим є фінансовий стан підприємства. І навпаки, у результаті недовиконання плану з виробництва і реалізації відбувається підвищення собівартості продукції, робіт, послуг, зменшення виторгу і суми прибутку і, як наслідок, - погіршення фінансового стану підприємства його платоспроможності.

Фінансовий стан будь-якого підприємства виражається у співвідношенні структур його активів і пасивів, тобто засобів підприємства і їх джерел.

Аналіз балансу підприємства показав, що за рік капітал підприємства збільшився на 2296,4 тис. грн. і становив 2366,5 тис. грн. Ця зміна є дуже позитивною і відбулася одночасно зі зменшенням оборотних активів на 19,7 тис. грн. і збільшенням необоротних активів на 2316,1 тис. грн. Питома вага необоротних активів на кінець року становила 2352,6. Збільшення майна підприємства на 2296,4 тис. грн. зумовлене і збільшенням власного капіталу на 1514,3 тис. грн., який склав 1526,2 тис. грн. Також слід зазначити що тільки за 2011 рік підприємством було надано послуг на загальну суму в 799,6 тис. грн. Ця сума є досить таки високою, але порівняно з аналогічним періодом попереднього року зменшилась на 14,6 тис. грн.. За аналогічний період попереднього року ця сума складала 814,2 тис. грн..

Відповідно, за даними фінансової звітності підприємства можна визначити ряд коефіцієнтів, які і будуть складати загальну картину стану фінансових справ на підприємстві.

1. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу):

$K_a = \Phi.1 (\text{ряд. } 380 : \text{ряд. } 640) = 11,9/70,1 = 0,16$ - на початок звітного періоду.

$K_a = 1526,2/2366,5 = 0,64$ -на кінець звітного періоду.

Приріст складає: +0,48.

2. Коефіцієнт фінансової залежності:

$$Кфз = \Phi.1 (\text{ряд. 280} : \text{ряд. 380}) = 70,1/11,9 = 5,8 \text{ – на початок звітнього періоду.}$$

$$Кфз = 2366,5/1526,2 = 1,5 \text{ – на кінець звітнього періоду.}$$

Приріст: -4,3.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу:

$$Кмвк = \Phi.1 (\text{ряд. 260} + \text{ряд.270} - \text{ряд. 620}) : (\text{ряд. 380}) = -24,6/11,9 = \\ = -2,06 \text{ – на початок звітнього періоду.}$$

$$Кмвк = 1,4/1526,2 = 0,0009 \text{ – на кінець звітнього періоду.}$$

Приріст: +2,05.

4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу:

$$Ккзк = \Phi.1 (\text{ряд. 480} + \text{ряд. 620}) : (\text{ряд. 280}) = 58,2/70,1 = 0,83 \text{ – на початок} \\ \text{звітнього періоду.}$$

$$Ккзк = 12,5/2366,5 = 0,005 \text{ – на кінець звітнього періоду.}$$

Приріст: -0,82.

5. Коефіцієнт поточних зобов'язань:

$$Кпз = \Phi.1 (\text{ряд. 620}) : (\text{ряд. 480} + \text{ряд. 620}) = 58,2/58,2 = 1 \text{ – на початок звітнього} \\ \text{періоду.}$$

$$Кпз = 12,5/12,5 = 1 \text{ – на кінець звітнього періоду.}$$

Приріст: 0.

6. Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу:

$$Ксзвк = \Phi.1 (\text{ряд. 480} + \text{ряд. 620}) : (\text{ряд. 380}) = 58,2/11,9 = 4,8 \text{ – на початок} \\ \text{звітнього періоду.}$$

$$Ксзвк = 12,5/1526,2 = 0,008 \text{ – на кінець звітнього періоду.}$$

Приріст: -4,792.

7. Коефіцієнт фінансової стабільності:

$$Кфс = \Phi. 1 (\text{ряд. 380}) : (\text{ряд. 480} + \text{ряд. 620}) = 11,9/58,2 = 0,2 \text{ – на початок} \\ \text{звітнього періоду.}$$

$$Кфс = 1526,2/12,5 = 122 \text{ – на кінець звітнього періоду.}$$

Приріст: +121,8

8. Частка основних засобів в активах:

Чоза = Ф. 1 (ряд. 030) : (ряд. 280) = $36,5/70,1 = 0,52$ – на початок звітнього періоду.

Чоза = $827,4/2366,5 = 0,34$ – на кінець звітнього періоду.

Приріст: -0,18.

9. Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності):

ЗКп = Ф. 1 (сума ряд. 260-270) : (ряд. 620) = $33,6/58,2 = 0,57$ – на початок звітнього періоду.

ЗКп = $13,9/12,5 = 1,112$ – на кінець звітнього періоду.

Приріст: +0,542.

10. Коефіцієнт швидкої ліквідності:

Кшл = Ф. 1 (сума ряд. 150-250) : (ряд. 620) = $33,6/58,2 = 0,57$ – на початок звітнього періоду.

Кшл = $13,9/12,5 = 1,112$ – на кінець звітнього періоду.

Приріст: +0,542.

11. Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності:

Кнл = Ф. 1 (сума ряд. 130-150 + ряд. 230 + ряд. 240) : (ряд. 620) = $18,2/58,2 = 0,3$ – на початок звітнього періоду.

Кнл = $1,4/12,5 = 0,112$ – на кінець звітнього періоду.

Приріст: -0,188.

12. Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

Кал = Ф. 1 (ряд. 220 + ряд. 230 + ряд. 240 + ряд. 250) : (ряд. 620) = $18,2/58,2 = 0,3$ – на початок звітнього періоду.

Кал = $0,7/12,5 = 0,056$ на кінець звітнього періоду.

Приріст: -0,244.

13. Частка оборотних активів в загальній сумі активів:

Чоа = Ф. 1 (ряд. 260) : (ряд. 280) = $33,6/70,1 = 0,47$ – на початок звітнього періоду.

Чоа = $13,9/2366,5 = 0,005$ – на кінець звітнього періоду.

Приріст: -0,465.

Підсумовуючи наведені вище розрахунки, які базуються на даних річної фінансової звітності підприємства, про даний об'єкт можна сказати що воно стало більш автономним, про що свідчить зростання показника автономії підприємства на 0,48 одиниць, також фінансова залежність підприємства зменшилась на 4,3 одиниць. Ці два показники являються взаємозалежними, адже зростання одного означає зниження іншого, і навпаки.

Також на підприємстві зросла маневреність власного капіталу на 2,05 одиниць, і знизилась концентрація залученого. Поточні зобов'язання залишилися такими ж як і на початку звітного періоду, а от показник співвідношення залученого і власного капіталу зменшився на 4,792 одиниць.

Найсуттєвіше виділяється із загальної картини показник фінансової стабільності даного підприємства, який показує надзвичайно стрімку динаміку росту – зріс на 121,8 одиниць. Хоч частка основних засобів в активах зменшилась, проте зросла платоспроможність підприємства, що характеризує фінансовий стан з позитивної сторони. Щодо показників ліквідності, то хоч вони і показали від'ємний приріст, але все ж знаходяться в межах граничних норм.

Виходячи з картини що склалася можна сказати що підприємству належить стабільний стан фінансових справ, позитивна динаміка росту, а також чітка позиція на ринку.

4. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА

Для того, щоб об'єктивно оцінити конкурентоздатність надаваних послуг ПП «Формула-1» потрібно вивчити вимоги і потреби споживачів даних послуг. Для цього спочатку проведемо оцінку характеристик їх профілю табл.1

Таблиця 1

Оцінка характеристик профілю споживачів

№ з/п	Параметри профілю	Способи оцінки	Оцінка в балах		
			1	2	3
1.	Зміна потреб, переваг, смаків	1.1. Ступінь зміни потреб	постійні		
		1.2. Ступінь зміни смаків відносно послуг надаваних СТО		частково змінюються	
2	Прихильність споживачів до послуг СТО	2.1. Частота звертання на СТО за даною послугою			регулярно
		2.2. Частка послуги в асортименті СТО, за якою найбільше звертаються	1 - 30%		
		2.3. Залежність споживача від СТО		не дуже залежні	
3	Торгівельний вплив споживача	3.1. Рівень інформованості споживача про послугу, її ціну, режим роботи СТО			повна інформованість
		3.2. Чутливість споживачів до зміни ціни на послуги СТО	висока чутливість		
		3.3. Ступінь залежності СТО від споживача		30 - 60%	
		3.4. Фінансовий стан споживача		середній рівень	
		3.5. Чутливість споживачів до різних змін	висока чутливість		

Складаємо профіль споживачів СТО за наступними характеристиками:

- їх географічне місце розташування;
- вік, освіта, сфера діяльності споживача;
- стан у суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички;
- ставлення споживача до послуги (чи бачить він потребу в даній послугі;

чи використовує її для себе, як оцінює її виконання і т.п.);

- торгівельний вплив споживача (величина інформованості; реакція на зміну ціни; вимоги які висуваються до якості послуг; орієнтація на певну торгівельну марку);
- періодичність звернень; обсяг виконання; фінансовий стан; можливість вибору варіантів надання послуги; співвідношення між ступенем залежності СТО від споживача і навпаки.

Результати оцінювання зводимо в таблицю 2.

Таблиця 2.

Шкала оцінювання профілю споживача

№ п/п	Характеристики	Бали	Значення
1	Величина зміни потреб, смаків споживача	2	Низька
2	Схильність споживачів до послуги СТО	7 - 9	Висока
3	Торгівельний вплив споживачів	6 - 10	Середній

Як, видно з таблиці клієнти СТО не часто міняють свої потреби стосовно послуг, що входять в асортимент СТО, при їх високій прихильності до надаваних послуг.

Для повноти аналізу споживчих чинників потрібно оцінити спроможність СТО задовольнити потреби, вимоги і смаки споживачів і її можливості щодо розширення кола потенційних споживачів. Для цього проведемо оцінку адаптивності СТО в процесі функціонування на даному ринку послуг. Отримані дані зведемо в таблицю 3.

Таблиця 3

Оцінка адаптивності СТО на цільовому ринку послуг

№ з/п	Параметри	Чинники	бали		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1.	Спроможність СТО задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1. Відповідність асортименту послуг вимогам споживачів		Частково відповідає	
		1.2. Прийнятність ціни на послугу		Частково прийнятна	

Продовження таблиці 3

1	2	3	4	5	6
		1.3. Відповідність якості надаваних послуг вимогам споживачів			Повністю відповідає
2.	Можливість розширення ринку	2.1. Наявність незадоволеного попиту	відсутність інформації		
		2.2. Наявність привабливих сегментів ринку	відсутність привабливих сегментів		

Для оцінки конкурентоспроможності послуг СТО потрібно виявити домінуючі методи активного їх просування на ринку, а також виявлення тенденцій активізації на цьому ринку конкурентів. Конкурентний тиск вимірюється наявністю потенційних і діючих конкурентів СТО і їх агресивністю просування аналогічних послуг на ринку.

В даному регіоні немає таких конкурентів, які б надавали такий широкий асортимент і повноту послуг як ПП «Формула-1», тому конкуренція здійснюється по окремим підрозділам СТО. Тому за основного конкурента будемо вибирати ряд малих СТО, які надають подібні послуги. Оцінку їх діяльності будемо проводити комплексно за бальною системою. Кількість балів від 1 до 3 виставляємо експертним шляхом за певними показниками табл. 4.

Таблиця 4

Оцінка діяльності конкурентів

№ п/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1	Частка ринку			+
2	Частка власних оборотних коштів			+
3	Рентабельність капіталу		+	

Продовження таблиці 4

1	2	3	4	5
4	Рентабельність обігу		+	
5	Ціна на домінуючу послугу		+	
6	Повнота асортименту			+
7	Якість послуги			+
8	Спосіб надання послуги			+
9	Рівень обслуговування			+
10	Система управління		+	
	Середній бал	2,6		

Оскільки, середній бал діяльності групи конкурентів більше двох то в комплексі вони створюють серйозну конкуренцію ПП «Формула-1».

Результати аналізу діяльності ПП «Формула-1» на мікрорівні представимо в таблиці 5

Таблиця 5

Оцінювання чинників мікросередовища

Група чинників	Чинники	Стан чинника	Характер впливу чинника на СТО (+/-)	Оцінка чинника за ступенем впливу на СТО у балах
1	2	3	4	5
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	незмінний	+	5
	2. Попит на послуги СТО	незмінний	+	5
	3. Мінливість потреб, вимог, смаків споживачів	стабільно	+	9
	4. Торгівельна сила споживачів	середня	+	5
	5. Прив'язаність споживачів до послуг СТО	сильна	+	7

Продовження таблиці 5

1	2	3	4	5
Постачальники	1. Можливість широкого вибору постачальників	висока	-	4
	2. Ступінь привабливості постачальників	середня	+	2
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності СТО	олігополія	+	6
	2. Величина конкурентного тиску	середня	-	4
	3. Число конкурентів	в комолексі один	+	3

В таблиці 6 оцінимо можливості і загрози зовнішнього середовища ПП «Формула-1».

Таблиця 6

Можливості і загрози зовнішнього середовища СТО

Чинники	Оцінка ступеня впливу чинника на СТО в балах	Варіанти поведінки СТО
1	2	3
Можливості		
1. Можливість вертикальної інтеграції	6	Розробка і реалізація нових послуг
2. Статичність конкурентного середовища	4	Посилення залежності споживачів від СТО
3. Послаблення позицій постачальників	4	Диверсифікація постачальників
4. Можливості розширення виробництва	6	Розширення асортименту послуг

Продовження таблиці 6

1	2	3
Загрози		
1. Посилення тиску з боку конкурентів	6	Зниження ціни, покращення обслуговування
2. Скорочення доходів споживачів	3	Зменшення асортименту другорядних послуг
3. Сповільнення зростання ринку послуг СТО	6	Посилення позицій на зайнятому сегменті ринку

Оцінка конкурентоздатності автосервісного підприємства включає також аналіз його внутрішнього середовища, тобто оцінку наявних стратегій його діяльності. Дана оцінка здійснюється на основі реальних показників діяльності СТО з врахуванням ступеня досягнення поставлених перспективних цілей. Якісна оцінка досягнення цілі виражається за допомогою розробленої бальної шкали оцінок: за повне досягнення цілі СТО отримує- 3 бали; неповне - 2 бали; часткове - 1 бал; якщо ціль не досягнута СТО отримує - 0 балів. Відповідно максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про те, що СТО повністю досягнуло поставлених перед собою цілей. Результати дослідження заносимо в таблицю 7.

Таблиця 7

Оцінювання ступеня досягнення запланованих цілей СТО

Види цілей	Зміст	Ступінь досягнення			
		Повна	Неповна	Часткова	Ціль не досягнута
1	2	3	4	5	6
Загальні	Отримання прибутків від надання послуг		+		
Організаційна	Усунути простої устаткування				+
Маркетингова	Розробити ефективну рекламу СТО			+	

Продовження таблиці 7

1	2	3	4	5	6
Соціальна	Усунути зарплату в конвертах			+	
Фінансова	Звести до мінімуму дебіторську заборгованість		+		
Підсумкова оцінка					6

Отримана оцінка вказує на те, що підприємство не в повній мірі досягнуло поставлених перед собою цілей.

Проведемо оцінку конкурентоспроможності окремої послуги підприємства. Для аналізу, як правило беруть послугу, яка має найбільшу питому вагу в асортименті надаваних послуг (в нашому випадку це будуть рихтовочно-фарбувальні роботи, які становлять 46% від загального числа надаваних послуг). Оскільки, вже зазначалось, що СТО не має конкретних конкурентів на даному ринку послуг, то за еталон для порівняння доцільно взяти не конкретного конкурента, а найкращий варіант виконання послуги з точки зору дотримання технологічності її виконання враховуючи як якісні так і цінові показники таблиця 8.

Таблиця 8

Порівняння параметрів рихтувально-фарбувальної послуги ПП «Формула-1» з еталоном

№ п/п	Параметри послуги	ПП «Формула-1»	Еталон
1	Відповідність нормам	+	+
2	Наявність рихтувальних робіт	+	+
3	Термін виконання послуги	+	+
4	Якість	+	+
5	Правильність підбору кольору	-	+
6	Ціна	-	+
7	Наявність фарбувальної камери	-	+
8	Екологічність	+	+

Звичайно послуга аналізованого підприємства буде поступатися еталону, в нашому випадку вона поступається по трьох параметрах (правильність підбору кольору, ціна, наявність фарбувальної камери). Розрахунок конкурентоспроможності послуги проведемо за вагомістю кожного із параметрів таблиця 9.

Таблиця 9

Розрахунок конкурентоспроможності послуги за вагомістю параметрів

№ п/п	Вагомість і-го параметра	ПП «Формула-1»	Еталон
1	0.20	1	1
2	0.10	1	1
3	0.12	1	1
4	0.14	1	1
5	0.09	0	1
6	0.07	0	1
7	0.13	0	1
8	0.15	1	1

Розрахунок проведемо за формулами:

$$I_{\text{ПП «ФФормул-1»}} = 0.2*1+0.15*1+0.12*1+0.14*1+0.15*1=0.71;$$

$$I_{\text{еталон}} = 0.2+0.1+0.12+0.14+0.09+0.07+0.13+0.15=1;$$

$$K_{\text{я}} = 0.71/1=0.71.$$

Отже, рихтувально-фарбувальна послуга ПП «Формула-1» за якісними параметрами має не дуже високий показник конкурентоспроможності.

Для більшої достовірності розрахуємо показник усвідомленої якості:

$$K = 0.2+0.1+0.12+0.14+0.09+0.07+0.15=0.87$$

Також порівнюємо вартість надання послуги ПП «Формула-1» і еталона, взявши при цьому середню ціну на дану послугу на підприємстві і найнищу ціну серед конкурентів, які діють на ринку.

$$\bar{C}_1 = 1128 \text{ грн.}$$

$$\bar{C}_A = 800 \text{ грн.}$$

$$K_{ек} = 1128/800 = 1,41.$$

І в даному випадку за економічними параметрами дана послуга є менш конкурентоспроможною ніж послуги конкурентів.

Інтегральний показник конкурентоспроможності становить.

$$I_{кт} = 0.87/1.41 = 0.62$$

Даний показник вказує на те, що аналізована послуга має дуже низьку конкурентоспроможність 0.62. Якби ми брали для порівняння якогось конкретного конкурента, а не еталон то таке значення показника свідчило б про повну не перспективність і не вигідність надання такої послуги для ПП «Формула-1». Але, якщо для еталону 38% є значним мінусом в оцінці конкурентоспроможності, то для існуючих конкурентів це ще досить прийнятний результат, але ПП «Формула-1» потрібно докласти багато зусиль, щоб вивести дану послугу на конкурентний рівень врахувавши не тільки її цінові і якісні показники. До нецінових чинників, які впливають на конкурентоспроможність послуги ПП «Формула-1» можна віднести:

1. Інформованість споживача про дану послугу, широка рекламна компанія на її підтримку.
2. Диференціація оплати за послугу. Широко використовувати методику її кредитування.
3. Технологія надання послуги і терміни її виконання.
4. Розширення асортименту послуги.

Враховуючи вище вказане можна зробити висновок, що ПП «Формула-1» на своєму секторі ринку автосервісних послуг не має рівного конкурента, але має значну кількість дрібних конкурентів, які створюють значну конкуренцію по окремим видам послуг. Тому підприємству не варто не до оцінювати своїх конкурентів, особливо в ціновому і якісному секторі, оскільки дрібні підприємці працюючи напів легально і не сплачуючи всіх податків мають можливість більш ефективно маніпулювати цінами на послуги. Хоча споживач при виборі послуги значну увагу приділяє чиннику “ціна/якість”, але при досить низькій платоспроможності переважає дешевизна послуги, тому ПП «Формула-1» потрібно робити ставку на більш заможних клієнтів утримуючи їх перш за все якістю послуг. Тому, для підвищення конкурентоспроможності своїх послуг ПП «Формула-1» повинна значну увагу приділяти їх якості, а це можна досягнути за рахунок покращення технологій і обладнання, а також за рахунок розробки ефективної системи управління якістю послуги.

5. СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА РИНКУ АВТОСЕРВІСНИХ ПОСЛУГ

Серед зарубіжних і українських вчених-економістів немає єдиної думки по теорії формування конкурентних переваг. Стосовно ринку автосервісних послуг найбільш прийнятною, на наш погляд, є наступні базові стратегії конкуренції:

- стратегія зниження собівартості продукції (послуг);
- диференціація продукції (послуг);
- сегментування ринку;
- стратегія миттєвого реагування на потреби ринку
- стратегія впровадження нововведень.

Основні характеристики базових стратегій конкуренції приведені в табл. 10.

Таблиця 10

Характеристика базових конкурентних стратегій

Стратегія	Організація виробництва і управління	Необхідні умови	Дестабілізуючі чинники	Ціль
1	2	3	4	5
Зниження собівартості послуг	Оптимальний розмір виробництва; Високої технолог. підготовки; жорсткий контроль витрат; лінійно-функціональна структура управління	Велика доля на ринку; еластичний попит на послуги	Технологічні нововведення; поява нових видів послуг	Формування стійкої конкурентної переваги фірми за рахунок створення високих вартісних входних бар'єрів на ринку
Диференціація послуг	Наявність гнучкого виробництва; високий рівень технологічної підготовки	Відмінність характеристик і послуг зрозуміла і високо ціниться споживачами; переважно нецінова конкуренція в галузі	Підвищення ціни на послуги; імітація послуг зі сторони конкурентів	Формування стійкої конкурентної переваги фірми за рахунок найбільш повного задоволення різних потреб

Продовження таблиці 10

Сегментування ринку	Гнучке виробництво	Чітко визначені групи споживачів; конкуренти не мають можливості або потреби використовувати спеціалізацію в сегментах	Високі питомі витрати; часті зміни споживчих переваг	Формування стійкої конкурентної переваги фірми за рахунок найбільш повного задоволення специфічних потреб
1	2	3	4	5
Миттєве реагування на потреби ринку	Виробництво орієнтоване на високорентабельні і недовговічні проекти; сіткова структура управління	Попит на послуги нееластичний, низькі бар'єри входу і виходу; невелика кількість конкурентів в регіоні	Високі питомі витрати; нестабільність зовнішнього середовища; високий ризик банкрутства	Формування стійкої конкурентної переваги фірми за рахунок оперативного задоволення специфічних потреб
Впровадження нововведень	Венчурна організація виробництва; висока науково-технічна кваліфікація персоналу	Відсутність на ринку аналогів послуг; наявність попиту на нововведення	Високий ризик банкрутства; імітація нововведень зі сторони конкурентів	Формування стійкої конкурентної переваги фірми за рахунок постійного використання технологічних нововведень

Основною перевагою фірм, що дотримуються стратегії зниження собівартості, є додаткове зростання об'єму продажів за рахунок зменшення ринкової частки конкурентів з вищою собівартістю на аналогічні послуги, як наслідок, високий вхідний бар'єр в галузь. Лідер за собівартістю володіє великими резервами при підвищенні цін на запасні частини, що дозволяють йому утримувати ціни на привабливому для споживача рівні і відносно легко витіснити запчастини імітації і підробки. Проте у даної стратегії є і недоліки. Головним чином вони пов'язані з високим ризиком масштабного бізнесу, що виражається в інертності виробництва і відсутності необхідного ступеня гнучкості при зміні якісних характеристик попиту. Технологічні нововведення, копіювання або імітація конкурентами методів роботи, радикальна зміна переваг споживачів, зменшення цінової еластичності попиту, появу нових,

більш довершених послуг можуть серйозно дестабілізувати, а в окремих випадках позбавити фірму конкурентних переваг, пов'язаних з низькою собівартістю або ціною вироблюваних послуг. Для реалізації стратегії зниження собівартості фірмі необхідний контроль значної частини ринку при широкому доступі до дешевих джерел ресурсів, при цьому попит на послуги повинен бути еластичним і достатньо однорідним по структурі.

Одним з основних напрямів фірм, що використовують стратегію диференціації автосервісних послуг, є зосередження зусиль на виявленні мотивів придбання послуг споживачами і розвитку своїх можливостей з метою повнішого і якіснішого задоволення специфічних потреб. Головні конкурентні переваги фірм, що йдуть по шляху даної стратегії, - зростання об'єму продажів і отримання прибутку за рахунок завоювання переваг різних груп споживачів на базі переваги в технології, якості послуг на основі широкого вибору. Лояльність специфічних груп споживачів створює гарантії отримання прибутку і формує вхідний бар'єр в галузь за рахунок наявності переваг, що сформувалися. Проте при всіх перевагах стратегії диференціації у неї є і істотний недолік - високі витрати на створення іміджу фірми, що пропонує оригінальні товари і послуги. Крім того, надмірна диференціація послуг часто приводить споживачів в оману, вони перестають сприймати різницю між характеристиками пропонованих послуг або товарами і їх цінами. Для реалізації даної стратегії необхідні певні ринкові умови:

- різноманітність попиту по структурі; наявність реальних способів виділення послуг і товарів на ринку, які сприймаються і цінуються споживачами;

- переважно нецінова конкуренція; відносно невелика кількість фірм-конкурентів в галузі.

Разом з тим реалізація стратегії диференціації припускає, що сама фірма має легко переналагоджуване виробництво, могутню маркетингову службу, орієнтовану на весь ринок, розгалужену дилерську мережу.

Фірми, що дотримуються стратегії сегментації ринку послуг, не переслідують цілі забезпечення лідерства в зниженні собівартості і диференціації послуг на всьому ринку. Їх конкурентна перевага - ухилення від конкуренції з могутніми лідерами за собівартістю і фірмами-диференціаторами за рахунок ведення бізнесу в ринковому цільовому сегменті, де конкуренція відсутня або її інтенсивність незначна. Як правило, даній стратегії слідує порівняно невеликі і економічно нестійкі фірми, у яких немає можливості обслуговувати ринок в цілому, але існують певні ресурси і навички для задоволення специфічних вимог споживачів. При цьому сегментація ринку виправдана до тих пір, поки відмінності в характеристиках товару для цільового сегменту і всього ринку є істотними.

Для послідовної реалізації конкурентної переваги - монопольного використання виділеного ринкового сегменту - фірмі необхідно мати певні навички і дотриматись деяких умов. До них, в першу чергу, слід віднести високий ступінь диверсифікації виробничої діяльності; достатньо близька прихильність до споживачів. Проте і дана стратегія не позбавлена недоліків. Головним чином це достатньо часті і істотні зміни реальних граничних значень споживчих переваг, які "розмивають" ринковий сегмент і трансформують його місткість, підвищення витрат виробництва, і як наслідок, нестійкість позиції фірми в галузі.

Основні переваги фірм, що реалізують стратегії впровадження нововведень, - гарантоване отримання прибутку і можливість блокування входу в галузь протягом дії виняткових прав на послуги і технологію.

Відсутність аналогічних послуг і постійний пошук нових комерційних рішень створюють імідж новатора, що використовує власні досягнення у області науки і техніки для повної реалізації потенційних можливостей споживачів. Сучасний світовий досвід неспростовно доводить, що конкурентна перевага, заснована на нововведеннях, сприяє монополізації бізнесу.

І хоча більшість сучасних інновацій є результатом діяльності невеликих і, як правило, невідомих компаній, можливість реалізації даної стратегії може

собі дозволити тільки обмежене число фірм з могутнім науковим і фінансовим потенціалом. Одним з найбільш критичних етапів реалізації ефекту нововведення є його комерціалізація. Вона є процесом перетворення ідеї, задуму в послугу, що прибутково продається, і охоплює всі стадії розробки і впровадження їх в сферу реалізації. Для того, щоб нововведення мало успіх на ринку, воно повинне володіти сильною комерційною ідеєю і ґрунтуватися, перш за все, на мотивах поведінки споживачів. Проте низька вірогідність факту комерціалізації і є, основним недоліком стратегії впровадження нововведень. В більшості випадків ефект нововведення приводить фірми до банкрутства із-за неготовності споживачів сприйняти нововведення, технічної і технологічної неопрацьованості нової послуги, зайнятості каналів розподілу, відсутності досвіду тиражування нововведення і т.п.

Значною перевагою фірм, що вибрали стратегію негайного реагування на потреби ринку, є можливість отримання максимального прибутку в короткий проміжок часу, не дивлячись на високі питомі витрати, відзначені відсутністю якої-небудь спеціалізації. Як правило, це автосалони, торгові компанії, "необтяжені" виробництвом і що швидко адаптуються до змін ринкової кон'юнктури.

При потребі швидкого задоволення попиту це завдання особливо актуальне. Від її правильного рішення залежить мобільність використовуваних ресурсів. Необхідно відзначити, що період часу, протягом якого на ринку існує великий потенційний попит, і немає пропозиції, не може продовжуватися нескінченно довго, проте саме в той період прибуток, що одержується фірмою, може у декілька разів перевищувати середньогалузеві показники. Вимоги до мобільності в рамках стратегії негайного реагування загострені до критичної величини. Якнайповніше вони можуть бути реалізовані в торговому бізнесі і сфері послуг і в роздрібній торгівлі і торговому бізнесі, який часто є сусідами з бізнесом у сфері автосервісу.

Також, нами було запропоновано заходи для підвищення конкурентноздатності фарбувальної послуги, а саме закупити фарбувальну

камеру і створити місце колориста. При фарбуванні і сушінні кузова автомобіля і його елементів широко використовуються різні типи фарбувальних камер. Дане обладнання є основним при визначенні якості, продуктивності і конкурентноздатності фарбувальних послуг автосервісним підприємством. Сучасна фарбувальна камера повинна забезпечувати високу продуктивність, бути менш енерговитратною і значно економити розхід дорогих фарбувальних матеріалів. Продуктивність фарбувальній камері забезпечує її розмір і потужність силових агрегатів, скорочення часу фарбування. Економія енергоресурсів досягається за рахунок рециркуляції повітря, використання саморегенеруючих фільтрів, теплоізоляції, скорочення тривалості фарбувального процесу. В сучасних фарбувальних камерах широко використовується датчики для контролю тривалості фарбування і температури сушіння, що також сприяє економії енергоресурсів. Якість технологічного процесу фарбування досягається за рахунок блокування подачі повітря до розпилювача при непрацюючій вентиляції. Використання сучасних фарбувальних камер сприяє зменшенню шкідливого впливу фарбувальних елементів на здоров'я працівників і на оточуючи середовище (в середині камери локалізується до 98% всіх шкідливих залишків). Фарбувальні камери пристосовані для використання водорозчинних фарб, тому в них встановлені спеціальні системи, які забезпечують швидке випаровування продуктів фарбування. На високу якість фарбувальних робіт впливає освітлення, тому в фарбувальних камерах передбачено використання спеціальних освітлювальних блоків і інфрачервоного випромінювання.

При фарбувальній ділянці підприємству потрібно створити робоче місце колориста, яке буде використовуватися для підбору фарб. На даному місці, крім обладнання для підбору фарб потрібно передбачити: електронні ваги, програмне забезпечення і кольорові шаблони фарб, обладнання для змішування фарб. Площа такого робочого місця складає близько 24 м², в якому повинен бути склад для матеріалів і устаткування, освітлення такого приміщення повинно бути не менше 800 люксів, повинна бути передбачена ефективна вентиляція.

Враховуючи вище сказане ми пропонуємо СТО ПП «Формула-1» придбати камеру Teraх DD виробництва MECNAN (Італія) з італійським дизельним пальником. Умовно можна розділити фарбувальні камери на індустріальні і звичайні (для легкового транспорту). Індустріальна сушильна камера призначена для фарбування фур, вантажівок, а також фарбувальних робіт з об'ємним об'єктом фарбування. У сушильних фарбувальних камерах MECNAN використовуються будь-які лакофарбні матеріали. Малярний комплекс (камера для фарбування машин, сушки), який ми пропонуємо, є самодостатнім і завершеним циклом по ґрунтовці і фарбуванню з подальшою сушкою з дотриманням при цьому відповідної температури, згідно з інструкцією на використання фарби. Потрібно врахувати, що фірма постачальник даного обладнання виконує монтаж, пуско-наладку, ремонт фарбувальних камер.

Дана камера має два потужні приточно-витяжні агрегати з обміном повітря 18000куб м/год і швидким його нагрівом до робочих температур. Корпус камери виготовлений з тепло- і звукоізоляційних стінкових панелей, що забезпечує швидке її нагрівання і утримання температури повітря на постійному рівні. Камера встановлюється на металевій підставці, яка має дві повздовжні траншеї, перекриті міцними металевими решітками, для виводу повітря з кабіни. Всі робочі режими камери контролюються електричним пультом управління, який оснащений індикаторами режимів роботи, таймером і контролером температури в кабіні, необхідною робочою і аварійною сигналізацією. Камера має потужне стельове освітлення і верхнє підсвічування повною потужністю 1280 Вт. Світильники верхнього і нижнього ряду забезпечують комфортну роботу і створюють ідеальні умови для порівняння кольорів ремонтного фарбувального покриття з оригіналом. Камера оснащена стельовими фільтрами, які поглинають шкідливі випари при фарбуванні.

Не меншу увагу фірмі потрібно приділяти організації робочого місця колориста. Помилка при підборі фарби може дорого обійтися репутації фірми, не вважаючи і фінансових витрат при компенсації перефарбування автомобіля.

Тим часом, на ймовірність помилки під час приготування фарб досить сильно впливають умови праці колориста. Що необхідно колористу для успішної роботи. Обов'язковою вимогою є наявність вікна на вулицю в ідеалі з виходом на освітлену сторону. Стіни і стеля приміщення лабораторії повинні бути забарвлені в білий або світлий, нейтральний колір. Приміщення слід обладнати комбінованою, припливно-витяжною вентиляцією. Кратність повітрообміну в приміщення повинна бути не менше 12. Тобто продуктивність вентилятора повинна складати: $Q(\text{куб.м/год}) = 12 \times V$, де V - об'єм приміщення лабораторії в куб.м. Найбільш виправдано використання центробіжного вентилятора і вентиляційних коробів з перетином не менше 400 мм. Це знижує шум і не створює великих лінійних швидкостей повітря в приміщенні. Температура для роботи колориста в лабораторії повинна бути в межах 18 - 25 градусів, при відносній вологості 75%. Лабораторія обов'язково повинна бути забезпечена протипожежною сигналізацією і засобами пожежегасіння. Всі електронні пристрої необхідно встановлювати в місці, недоступному для прямих сонячних променів. До речі не забудемо також психологічну складову процесу підбору фарби: невід'ємною вимогою організації роботи лабораторії є ізоляція колориста від замовника підбору фарби, вони не повинні "стояти над душею".

Розробивши технологію рихтувально-фарбувальної послуги і підібравши відповідне обладнання розрахуємо економічну ефективність і доцільність проведення розроблених заходів по покращенню якості і конкурентноздатності фарбувальної послуги на СТО ПП «Формула-1». Для цього зробимо розрахунок витрат на реалізацію проекту результати якого відображені в таблиці 11.

Таблиця 11

Затрати на закупівлю обладнання для фарбувальної дільниці

№ п/п	Складові витрат	Значення, грн.
1.	Затрати на купівлю фарбувальної камери і її встановлення	208000
2.	Затрати на влаштування поста колориста	25000
3.	Затрати на облаштування дільниці	27000
	Разом	260000

Після цього зробимо орієнтовний підрахунок прибутку від реалізації рихтувально-фарбувальних послуг, визначивши трудомісткість та вартість такого роду робіт. За прейскурантом СТО ПП «Формула-1» ціна відновлювальних робіт на фарбування автомобіля вартістю 15-20 тис. дол. становить приблизно 5700 грн. при трудомісткості такої роботи приблизно 32 годин. Співставивши ці дані встановлюємо, що вартість фарбувальних робіт становить 178 грн/год. Вартість підбору фарби становить 96 грн. трудомісткість такої роботи приблизно 1,3 години, тобто година роботи поста колориста вартує 74 грн. Отже сумарна вартість роботи фарбувальної дільниці рівна 252 грн/год.

Річний фонд роботи фарбувальної дільниці розрахуємо при шестиденному робочому тижні враховуючи значний попит на дану послугу:

$$\Phi_p = \Phi_n \cdot \kappa_{зм} \cdot \eta_0, \quad (1)$$

де $\kappa_{зм}$ - кількість змін $\kappa_{зм} = 1,5$

η_0 - коефіцієнт використання обладнання ($\eta_0 = 0,90$),

Φ_n - номінальний річний фонд часу роботи обладнання

$$\Phi_n = (K_p \cdot t_{зм} - \kappa_{пт} \cdot t_c) \cdot \kappa_{зм}, \quad (2)$$

де K_p - кількість робочих днів

$$K_p = 365 - \kappa_e - \kappa_c = 365 - 67 - 10 = 288,$$

де κ_e, κ_c - кількість вихідних і святкових днів відповідно,

$t_{зм}$ - тривалість зміни, год ($t_{зм} = 8$ год.),

$\kappa_{пт}$ - кількість передсвяткових і передвихідних днів,

t_c - час скорочення змін у передвихідні і передсвяткові дні, год.

$$\Phi_n = (288 \cdot 8 - 62 \cdot 1) \cdot 1,5 = 3363$$

$$\Phi_p = 3363 \cdot 1,5 \cdot 0,90 = 4540$$

Отже, орієнтовний річний прибуток від роботи фарбувальної дільниці становитиме $4540 \cdot 252 = 1144092$ грн.

Витрати, пов'язані із роботою фарбувальної ділянки:
витрати електроенергії на роботу обладнання

$$W_B = \frac{N_{об} \cdot \Phi_{об} \cdot K_з \cdot K_n}{\eta_{ккд} \cdot \eta_в}, \text{ кВт/год}; \quad (3)$$

де $N_{об}$ - встановлена потужність обладнання, кВт ($N_{об} = 215$ кВт)

$\Phi_{об}$ - річний однозмінний фонд роботи обладнання ($\Phi_{об} = 4540$ год)

$K_з=0.7...0.8$ - коефіцієнт завантаження

$K_n=0.6...0.7$ - коефіцієнт попиту

$\eta_{ккд}=0.92...0.96$ - коефіцієнт ККД

$\eta_в=0.95...0.97$ -коефіцієнт втрат в електроенергії

$$W_B = \frac{215 \cdot 4540 \cdot 0,75 \cdot 0,7}{0,94 \cdot 0,96} = 567877, \text{ кВт/рік};$$

Розрахунок потужності освітлювальної зони

$$W_{ост} = \frac{R \cdot F_{noc} \cdot Q}{1000}, \text{ кВт/год}; \quad (4)$$

де R - норма витрат електроенергії на 1 м^2 ділянки $R=15...20$ Вт/ м^2

$F_{noc}=120\text{ м}^2$

Q - річний фонд освітлення ділянки при півторазмінні роботі за рік

$Q = 1200$ год

$$W_{ост} = \frac{18 \cdot 120 \cdot 1200}{1000} = 2592, \text{ кВт/рік};$$

Розрахунок загальних витрат електроенергії

$$W_{заг} = W_B + W_{ост} = 567877 + 2592 = 570469 \text{ кВт/рік}$$

Враховуючи тарифи на електроенергію для промислового підприємства 0,75 грн., витрати на оплату електроенергії становитимуть

$$E_{затр} = 570469 \cdot 0,75 = 427851,8 \text{ грн.}$$

Для роботи на фарбувальній ділянці приймемо на роботу двох фарбувальників і одного колориста із заробітною платнею 22,5 грн/год і одного помічника із заробітною платнею 9,8 грн/год. З Врахуванням основних ставок, фонду робочого часу і відпустки, а також 37,5% відрахувань на соціальні страхування річний фонд заробітної плати становитиме 218832,5 грн.

Оскільки з розрахунків ми виключили вартість розхідних матеріалів, то загальні витрати враховуючи електроенергію, заробітну плату і амортизацію обладнання будуть наступні: електроенергія – 427851,8 грн.; зарплата – 218832,5 грн, амортизація - 72500 грн. Разом – 719184,3 грн.

Розрахунок річного прибутку від діяльності фарбувальної дільниці представимо в табл. 12).

Таблиця 12

Підрахунок річного прибутку від діяльності фарбувальної дільниці

Показники	Ефективність проекту, грн.
Дохід від надання фарбувальних послуг	1144092
ПДВ	171613,8
Чистий дохід	972478,2
Загальні витрати	719184,3
Прибуток	253293,9
Податок на прибуток	63323,5
Чистий прибуток	189970,4

Очікуваний річний економічний ефект від покращення якості і конкурентноздатності фарбувальних послуг 189970,4 грн.

Для закупівлі необхідного обладнання і облаштування фарбувальної дільниці з місцем колориста підприємству потрібно 260 тис. грн. Оскільки підприємство не має таких вільних обігових коштів пропонуємо взяти кредит в банку під заставу під 18 % річних. З врахуванням річного прибутку даний кредит підприємство зможе погасити через півтора року, що є досить прийнятно.

Таким чином, аналіз управління якістю на ПП «Формула-1» показав ряд проблем. Аналіз проблем і їх причин дозволили оцінити необхідність вдосконалення системи якості і конкурентоспроможності на підприємстві. Було ухвалене рішення про впровадження ISO 9000 і модернізації фарбувальної дільниці. Розрахунок витрат на реалізацію проекту і прибутку від реалізації проекту виявив безперечну економічну ефективність проведення позначених заходів щодо вдосконалення системи якості і конкурентоспроможності на підприємстві.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Існує два типу конкурентних переваг: нижчі витрати і диференціація. Під нижчими витратами розуміється не просто менша сума витрат на виробництво, чим у конкурентів, а здатність фірми розробляти, проводити і збувати товар ефективніше, ніж конкуренти. Диференціація - це здатність задовольняти особливі потреби покупців, чимось відрізнятись від інших і одержувати за це преміальну ціну, тобто ціну в середньому вищу, ніж у конкурентів. Таким чином, можна зробити висновок, що для забезпечення такого типу конкурентних переваг необхідно навчитись мистецтву виділятися в натовпі конкурентів, пропонуючи покупцям послугу, що помітно відрізняється або високим рівнем якості при стандартному наборі параметрів, що визначають цю якість, або нестандартним набором властивостей, що реально цікавлять покупця.

Проведеними дослідженнями діяльності автосервісу ПП «Формула-1» був зроблений висновок, що місцерозташування автосервісу дуже вдало, у межі міста, недалеко від центральної частини, тобто найжвавіша його частина, де більше всього машин і послугами авторемонту користуються частіше, ніж в інших частинах міста. Фінансовий аналіз показав, що фінансова залежність підприємства зменшилась на 4,3 одиниць, зросла маневреність власного капіталу на 2,05 одиниць, і знизилась концентрація залученого, показник фінансової стабільності зріс на 121,8 одиниць, зросла платоспроможність підприємства, що характеризує фінансовий стан з позитивної сторони.

Для стратегії забезпечення конкурентних переваг ПП «Формула-1» запропоновані наступні заходи:

- придбати комп'ютерне устаткування (перейти від ручної праці до механізованої і автоматизованої).
- провести аналіз потенційних клієнтів в місці розміщення автосервісу.
- провести перенавчання персоналу і підвищити їх знання.
- проведення рекламних кампаній.
- диференціювати цінову політику.

Очікуваний річний економічний ефект від покращення якості і конкурентноздатності фарбувальних послуг 189970,4 грн.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика.-М.: Центр экономики и маркетинга, 2006.-257с.
2. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО "Типогра-фия "Новости"", 2006. - 256 с.
3. Александрович Я. М. /Методологические подходы к определению уровня конкурентоспособности продукции// Экономический бюллетень. 2006. - №7. с. 86-98.
4. Алещенко В. В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономических систем // Маркетинг в России и за рубежом.-2005.-№1.-с.106-112.
5. Базилюк Я. Конкурентний потенціал економіки України: стан і перспективи //Розбудова держави. - 2009. - № 1/6. - С. 82-84.
6. Белый Е., Барашков С. Конкурентоспособность и качество продукции: два уровня управления.// Маркетинг. 2005 г. № 4 С.29-34.
7. Гельвановский М. И. и др. Национальная конкурентоспособность: понятие, факторы, показатели //Вопросы статистики - 2009. - № 12. - С. 21- 28.
8. Гельвановский М, Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях //Российский экономический журнал. - 2008. -№ 3. - С. 67-77
9. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості // Актуальні проблеми економіки. - 2006. — №2. — С. 130-145
10. Днепровой А. За клиента нужно бороться //Авто&сервис. -2007 №12. –С. 58-60.
11. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2006, 384 с.
12. Конкуренция и антимонопольное регулирование: Учебное пособие для вузов/ С. Б. Авдашева, В. А. Аронин, И. К. Ахполов и др.; Под ред. А. Г. Цыганова.-М.: Логос, 2009.-368с.

13. Костусев О. О. Захист економічної конкуренції в Україні: стан і проблеми // // Економіка України. – 2003. - № 8. – С. 13-19.
14. Марков О., Михайличенко А. Развитие через превосходство в сервисе //Авто&сервис. -2007 №11. –С. 74-76.
15. Марков О. Д. Станции технического обслуживания автомобилей. –К.: Кондор, 2008. -536с.
16. Маркова В. Д. Психология профессионализма. – М., 2007. – 342 с.
17. Менеджмент: Учебник/ под. ред. Трояновский В. М., 2007. – 215с.
18. Милгром П. Л. Экономика, организация и менеджмент. Т.2 – М.: ЮНИТИ, 2007. – 422 с.
19. Общий и специальные менеджмент: Учебник/ Общ. ред. А. Л. Гапоненко. - М.: Изд-во РАГС, 2007. – 568с.
20. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. /Под ред. В. Д. Щетинина. - М.: Международные отношения, 2003, - 896с.
21. Русинов Ф., Журавлев А. Конкурентоспособность: образование, информационный потенциал, принятие управленческих решений. // Консультант директора, №2(14), январь 2008.
22. Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учеб. пособие. - М; ИНФРА-М 2007.- 170с.
23. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. Виссема Ханс. М.: Финпресс, 2007. – 272с.
24. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления, т. 4 М.: Финансы и статистика, 2007.-349с.
25. Цлаф В. М. Организационная культура и стратегическая устойчивость бизнеса: пути капитализации “человеческого потенциала”.//Управление персоналом: рынок, тенденции, стратегии, технологии: Материалы 1-й межрегиональной профессиональной конференции. – Самара, 2008.
26. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие.-3-е изд., испр. и доп.- М.:Издательство ГНОМ и Д, 2001.-304с.