

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему: «Планування та організація бізнесу у сфері торгівлі
(на прикладі ПП Автоцентр «ЛИГА»)»

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент

Сивулицький О. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент

Кравець І. М.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент:

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та
ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ	8
1.1 Сутність бізнес-планування підприємницької діяльності у торгівельній сфері.....	8
1.2. Роль, основні цілі та завдання планування та організації автотдилерського підприємства.....	14
РОЗДІЛ 19 ОЦІНКА ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ПП АВТОЦЕНТР «ЛИГА».....	19
2.2 Аналіз кадрового забезпечення діяльності ПП Автоцентр «ЛИГА»	27
2.3 Стан бізнес-середовища та конкурентоспроможності підприємства.....	31
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ПП АВТОЦЕНТР «ЛИГА».....	37
3.1 Управління розвитком підприємства в контексті змін в організації та плануванні бізнесу	37
3.2. Напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства.....	45
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

АНОТАЦІЯ

Сивулицький О. С. Планування та організація бізнесу у сфері торгівлі (на прикладі ПП Автоцентр «ЛИГА») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2022. 60 с.

Ключові слова: .бізнес, торгівельна сфера, автодилерство, організація бізнесу, планування бізнесу.

У магістерській роботі розкрито теоретичні засади планування та організації бізнес-діяльності у сфері торгівлі, зокрема сутність бізнес-планування підприємницької діяльності у торгівельній сфері; основні цілі та завдання планування та організації автодилерського підприємства.

Дано оцінку планування та організації бізнесу ПП автоцентр «ЛИГА», зокрема здійснено загальну характеристику та аналіз показники фінансово-економічної діяльності підприємства, аналіз кадрового забезпечення діяльності підприємства, а також оцінено стан бізнес-середовища та конкурентоспроможності підприємства.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення планування та організації торгівельного бізнесу ПП автоцентр «ЛИГА», зокрема запропоновано заходи щодо управління розвитком підприємства в контексті змін в організації та плануванні бізнесу; запропоновано напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Abstract

Syvulitsky O. Planning and organization of business in the field of trade (on the example of PE Autocenter "LEAGUE") - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's degree in 073 Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2022. 60 c

Key words: business, trade, car dealership, business organization, business planning.

The master's thesis reveals the theoretical foundations of planning and organizing business activities in the field of trade. An assessment of the planning and organization of business PE autocenter "LEAGUE". Recommendations for improving the planning and organization of trade business of PE Autocenter "LEAGUE" have been developed.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання важливим завданням є проблема підвищення конкурентоспроможності українських підприємств в усіх галузях діяльності, зокрема у сфері торгівлі. Забезпечити розвиток підприємства та його конкурентоздатність можливо шляхом стійкого стратегічного розвитку на основі забезпечення гнучкості та швидкості прийняття управлінських рішень. Ключовим моментом у вирішенні цього завдання є наявність у системі менеджменту підприємства планування бізнесу, тому на сучасному етапі розвитку підприємництва постає питання про його ефективність.

Важливим елементом планування, який значною мірою може передбачити реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та коригувати його господарську поведінку на ринку, є бізнес-планування. Проблематикою бізнес-планування досить успішно займаються як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, серед яких: Р. Браун, К. Барроу, П. Пруетт, С.Ф. Покропивний, Г.О. Швиданенко, Г.М. Тарасюк, М.П. Мальська, С.М. Соболев, О.Г. Дерев'янка та ряд інших вчених.

Сфера торгівлі є важливою складовою економіки. В умовах поширення глобалізаційних процесів перед будь-яким виробником постає завдання побудови ефективної збутової мережі. В автодилерському бізнесі, як елементу збутової мережі виробника, дилеру необхідно не тільки стати ланкою, яка буде підтримувати успішну взаємодію між виробником та кінцевим споживачем, але й забезпечити життєздатність власного бізнесу. З огляду на зазначене актуальність теми не викликає сумніву.

Автомобільне дилерство – це бізнес, який займається продажем нових або вживаних автомобілів на рівні роздрібної торгівлі, заснований на договорі посередництва з автовиробником або його дочірньою компанією з продажу.

Бренд Опель є частиною автоконцерну ПСА (пежо ситройен автогруп), що в свою чергу є складовою найбільшого автоконцерну в світі стелантіс. Stellantis NV — транснаціональна корпорація зі штаб-квартирою в Амстердамі (Нідерланди), зайнята в галузі автомобільного машинобудування. Утворена внаслідок злиття французького автовиробника «Groupe PSA» та італійсько-американського «Fiat Chrysler Automobiles».

Зазначене впливає на структуру певних корпоративних правил, які стосуються формування відносин з клієнтом, вимог до оформлення стилю салону, стану автомобілів, відповідної звітності тощо.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо діяльності торгівельного підприємства у сфері ведення автодилерського бізнесу.

Для досягнення мети в роботі були поставлені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- розкрити сутність бізнес-планування підприємницької діяльності у торгівельній сфері;
- визначити основні цілі та завдання планування та організації автодилерського підприємства;
- дати загальну характеристику та здійснити аналіз показники фінансово-економічної діяльності підприємства;
- здійснити аналіз кадрового забезпечення діяльності підприємства;
- оцінити стан бізнес-середовища та конкурентоспроможності підприємства;
- запропонувати заходи щодо управління розвитком підприємства в контексті змін в організації та плануванні бізнесу;;
- визначити напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Об'єкт дослідження – процес здійснення господарської діяльності у сфері ведення автодилерського бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти здійснення господарської діяльності підприємства ПП Автоцентр «ЛИГА».

Методи дослідження. Методичною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. При написанні звіту використовувались методи узагальнення, формалізації та абстрагування, взаємозв'язку конкретного та абстрактного, аналізу і синтезу, системний підхід та структурно-функціональний аналіз, економічного та статистичного аналізу, метод порівнянь.

Інформаційною базою дослідження слугували дані практичної діяльності підприємства ПП Автоцентр «ЛИГА» (фінансові, бухгалтерські, статистичні тощо), законодавчі та нормативні документи, наукові праці та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених в галузі менеджменту організацій, зокрема у сфері ведення автодилерського бізнесу.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати дослідження були оприлюднені на V Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації» (21-22 січня 2022 року, м. Хмельницький).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що реалізація основних положень і рекомендацій, викладених у магістерській роботі, сприятиме удосконаленню діяльності ПП Автоцентр «ЛИГА» у напрямі забезпечення планування та організації торгівельного бізнесу у сфері автодилерства.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 30 найменувань та без додатків. Загальний обсяг роботи складає 59 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

1.1 Сутність бізнес-планування підприємницької діяльності у торгівельній сфері.

Бізнес – це економічна діяльність суб'єкта (бізнесмена, підприємця) в умовах ринку з метою отримання доходу шляхом випуску та реалізації товарів, робіт або послуг. Це система взаємовідносин між його учасниками, до яких відносяться:

— бізнесмени, або підприємці, тобто громадяни, які здійснюють діяльність під свій ризик і економічну та юридичну відповідальність. В ході своєї роботи вони вступають у взаємовідносини один з одним, а також з іншими учасниками бізнесу, утворюючи підприємницьку сферу;

— споживачі продукції, яку виробляють підприємці. Це можуть бути окремі громадяни, а також їх об'єднання: спілки, колективи, асоціації. Мета їх діяльності — придбання товарів і послуг, а також налагодження контактів з виробниками на основі взаємної вигоди.

У сфері бізнесу в Україні зайняті вже сотні тисяч людей. Однак бізнес - це зовсім особлива манера життя, що передбачає готовність приймати самостійні рішення і ризикувати. Прийняти рішення зайнятися бізнесом, підприємець повинен ретельно спланувати його організацію. Мова йде про бізнес-планування, з якого у всьому світі прийнято починати будь-який комерційний проект.

Бізнес-планування, зокрема і в торгівельній сфері, передбачає ретельну підготовку планового документу, який розкриває усі сторони будь-якого започаткованого комерційного проекту. Він дозволяє планувати заходи щодо

реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і, як результат, отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою оцінки доцільності та ефективності реалізації тієї або іншої підприємницької ідеї, проекту.

Іншими словами, бізнес-планування діяльності у сфері торгівлі – це формування документу, який складається на період 3-5 років наперед, та включає перспективи його реалізації. Для перших двох років головні показники доцільно визначати щоквартально (а в разі можливості навіть щомісячно), і лише з 3-го року можна обмежитись річними показниками.

В умовах ринку подібне планування необхідно всім: банкірам і потенційним інвесторам, співробітникам фірми, що бажають оцінити свої перспективи і завдання, і перш за все, самому підприємцю, який повинен ретельно проаналізувати свої ідеї, перевірити їх реалістичність. Власне кажучи, без бізнес-планування взагалі не можна братися за комерційну діяльність, так як можливість невдачі буде занадто велика.

Бізнес-план є принципово новим для нашої економіки документом. В умовах переходу до ринкової економіки оволодіння мистецтвом складання бізнес-плану стає вкрай актуальним, зокрема у торгівлі, що зумовлено наступними причинами:

1. У нашу економіку входить нове покоління підприємців, багато з яких не мають досвіду керівництва підприємством і тому вельми смутно уявляють собі всі очікують їх проблеми.

2. Змінюється господарська середовище і ставить досвідчених керівників перед необхідністю по-іншому прораховувати свої дії на ринку і готуватися до такого незвичного раніше для них заняття, як боротьба з конкурентами.

3. Розраховуючи отримати іноземні інвестиції для підйому вітчизняної економіки, російські підприємці повинні вміти обґрунтувати свої заявки й доводити (на основі прийнятої на Заході документації), що вони здатні оцінити всі аспекти використання інвестицій не гірше бізнесменів з інших країн. Розв'язання перерахованих вище проблем і покликаний допомогти бізнес-план, який є

основним документом, що визначає стратегію розвитку фірми. Слід підкреслити, що в даний час в Україні першочерговою метою бізнес-планування є залучення для участі в проектах потенційних інвесторів і партнерів [1, с. 225]

Запорукою успіху підприємницької діяльності є успішний початок справи. Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку. Тому практично неможливо дати якусь універсальну (стандартну) схему його розробки.

Найбільш складною є процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Узагальнення підприємницького досвіду дає змогу виділити в процесі розробки такого бізнес-плану три стадії: початкову; підготовчу; основну [2, с.15].

Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу, то необхідність у початковій стадії відпадає. обґрунтовуючи проект удосконалення діяльності підприємства, теж можна обмежитися лише основною стадією.

Розглянемо докладніше кожен зі стадій розробки бізнес-плану.

Початкова стадія.

Опрацювання бізнес-плану для заснування нового бізнесу починається з розробки концепції, тобто тих принципових рішень, які закладаються в його основу. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу (рис.1.1):

- здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- вибирається сфера діяльності;
- обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу.

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми; бесіди з продавцями торговельних закладів; вивчення технічної літератури та патентної інформації; ре-

зультати власних досліджень і розробок. Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи («мозкового штурму», конференції ідей,

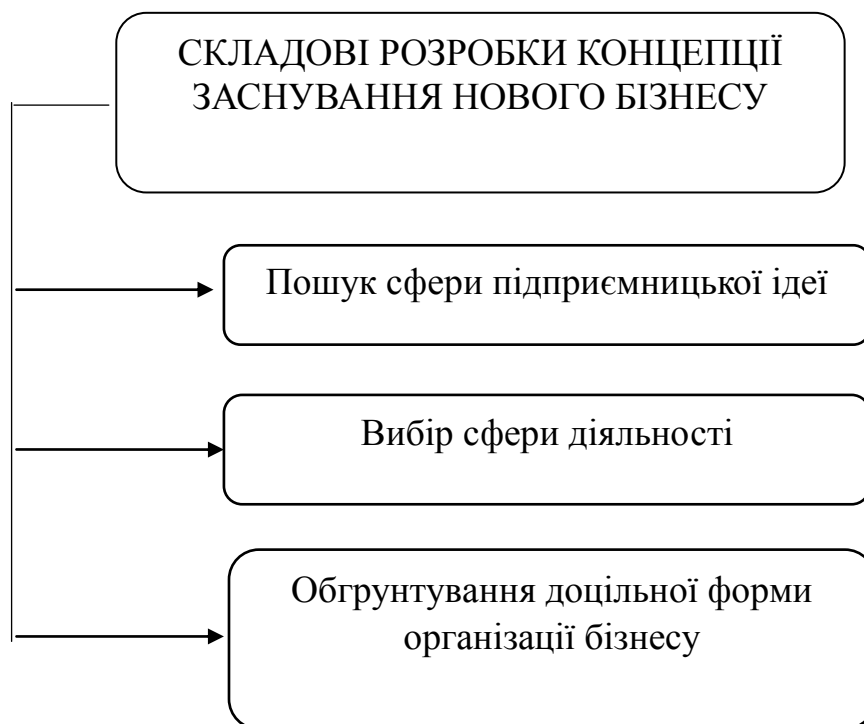


Рисунок 1.1 Складові розробки концепції заснування нового бізнесу

«колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів тощо) [3, с. 117].

Вибір сфери підприємницької діяльності (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова діяльність тощо) здійснюється з урахуванням:

- суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;
- особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);
- зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби

споживачів, ступінь конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).

До основних питань опрацювання концепції майбутнього бізнесу належить також вибір способу започаткування бізнесу. Традиційно розглядають три основні способи започаткування бізнесу у сфері торгівлі:

- створення нового підприємства «з нуля»;
- придбання фірми, що вже існує;
- придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (фірмі)

право на продаж товарів чи послуг великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

Крім того, існують кілька нетрадиційних способів започаткування бізнесу, до яких, зокрема, належать:

- прямий маркетинг (сукупність операцій, за допомогою яких продавець доводить товари та послуги до покупців, спрямовуючи свої зусилля на заздалегідь визначену аудиторію та використовуючи один або більше засобів інформації та комунікації з метою отримання замовлення по телефону, поштою або внаслідок персонального візиту до клієнта);

- започаткування бізнесу виходом зі складу якоїсь великої компанії;
- пересувна торгівля;
- надомний бізнес.

Підготовча стадія.

Наявність концепції власного діла ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань. Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конкурентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу? Отримати відповіді на них -- це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану.

Структура бізнес-плану може бути змінною залежно від особливостей підприємства, цілей, завдань, а також стандартів складання таких документів.

Стандартний підхід до формування бізнес-плану полягає у тому, що представлений документ повинен дати повне уявлення про проект. Тому бізнес-план являє собою певну схему, структуру, певні правила, так званий шаблон, якого необхідно дотримуватися при його формуванні для досягнення мети. Структура бізнес-плану відповідно до вітчизняних стандартів узагальнено представлена в табл. 1.1 [3, с. 272].

Таблиця 1.1 Структура бізнес-плану відповідно до вітчизняних стандартів

Вітчизняна методика розробки бізнес плану	Основні розділи бізнес-плану
Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів – Державне агентство України з інвестицій та розвитку (вітчизняна методика) – забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів. Структура та методики написання бізнес-плану ґрунтуються на стандартах ЮНІДО	Меморандум про конфіденційність. Резюме. 1.Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності. 2.Загальна інформація про інвестиційний проект. 3.Опис продукції суб'єкта господарювання. 4. Маркетинг і збут продукції. 5.Виробничий план. 6.Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8.Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту. 9. Ризики. 10.Додатки.

Структура самого бізнес-плану спрямована на розкриття та презентацію переваг презентованої бізнес-ідеї. Детально описуються продукт або послуга, цільова аудиторія, оцінка конкурентів, аналіз конкурентоспроможності, розробляється маркетингова стратегія, а також організаційний, виробничий та фінансовий плани, які спрямовані на реалізацію бізнес-проекту.

Отже бізнес планування є одним з найважливіших етапів у відкритті бізнесу, оскільки саме під час цього періоду ви закладаєте показники які плануєте досягнути у своєму підприємстві через якийсь період його існування. Але також важливо не забувати що бізнес планування повино відбуватися постійно, окрім планування довгострокових цілей важливо розуміти та чітко розпланувати короткострокові цілі на підприємстві. Для цього на великих підприємствах

створюють відповідні відділи які займаються тим що планують корегують е тільки довгострокові цілі а й певні короткострокові задачі.

1.2. Роль, основні цілі та завдання планування та організації автодилерського підприємства

Привабливість фірми, віра в успіх її бізнесу багато в чому залежать від ділових навичок і професіоналізму персоналу фірми та команди менеджерів. Досвідчені керівники і кваліфіковані виконавці можуть вивести підприємство з кризи, а безпорадні, навпаки, здатні зіпсувати найліпше діло. Тому організаційний план, в якому розглядаються кадрові питання, займає особливе місце серед інших розділів бізнес-плану.

Розробляючи організаційний план, підприємець має на меті:

- по-перше, переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що ним вибрано доцільну організаційно-правову форму бізнесу;
- по-друге, показати, з ким він збирається організовувати своє діло, тобто охарактеризувати менеджерів, які відіграватимуть провідні ролі в процесах становлення та управління фірмою;
- по-третє, довести, що він, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні практично реалізувати бізнес-план.

Розробку цього розділу бізнес-плану рекомендується починати з обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу, оскільки вона позначається на всій подальшій підприємницькій діяльності і багато в чому визначає інші організаційно-правові аспекти бізнесу.

Далі в організаційному плані слід охарактеризувати потреби фірми в трудових ресурсах, тобто визначити, які саме працівники (основні, допоміжні, спеціалісти) необхідні для ведення діла.

Принципово важливо подати в організаційному плані відомості про власників та провідний управлінський персонал фірми. Організаційний план має містити короткі характеристики практично всіх тих працівників, від яких у

кінцевому підсумку залежить успіх або невдача бізнесу фірми. Загальну характеристику команди менеджерів варто доповнити інформацією про використання зовнішньої допомоги в управлінні бізнесом. Ураховуючи, що багато фірм, особливо малих, залучають для виконання окремих функцій управління спеціалістів зі сторони, організаційний план треба доповнити описом консалтингових потреб фірми.

Після того, як в організаційному плані будуть репрезентовані власники, основні менеджери та зовнішні консультанти фірми, доцільно навести її організаційну схему, яка показує зв'язки між підрозділами і розподіл повноважень з управління. Часто організаційну схему фірми доповнює короткий пояснювальний текст.

Кінцевий розділ організаційного плану містить пояснення щодо кадрової політики та стратегії фірми. З нього має стати зрозумілим, як буде здійснюватися добір, підготовка та оплата праці працівників фірми. Можна подати й відомості про передбачувані для працівників фірми пільги стимулюючого характеру.

Отже, організаційний план, як правило, складається з таких підрозділів:

- організаційна форма бізнесу;
- потреба фірми в персоналі;
- власники фірми, команда менеджерів і зовнішні консультанти;
- організаційна схема управління;
- кадрова політика і стратегія.

Різноманітність форм власності зумовила різноманітність форм ведення господарства, тобто кожній формі власності відповідає певна організаційна форма господарства. Організаційно-правові форми (види) підприємницьких структур закріплено у Законі України „Про підприємства в Україні”. Проте організаційно-правові форми підприємницьких структур і форми підприємницької діяльності (бізнесу) - це не одне і те саме. Наприклад, організаційно-правова форма підприємницького бізнесу - фірма, а форма його підприємницької діяльності (бізнесу) - акціонерне товариство або

організаційно-правова форма -спільне підприємство, а форма його підприємницької діяльності -товариство з обмеженою відповідальністю- Розглянемо поняття „форми організації" і „форми функціонування".

Форми організації виступають як зовнішні. Вони мають певну самостійність, але приховують зміст, спотворюють його.

Форми функціонування - змістовні процеси, приховані в глибинах економічного розвитку і на поверхні проявляються у вигляді відображення і не завжди дзеркального.

Форми бізнесу рухомі, вони взаємопов'язані та взаємодіють між собою; переходячи з одного стану в інший, тобто змінюють форму функціонування на організаційно-правову форму і навпаки. Так, організаційно-правова форма такого підприємства - командитне товариство, форма його підприємницької діяльності (бізнесу) - спільне підприємство. Можливе й поєднання організаційно-правової форми підприємства з формою підприємницької діяльності (бізнесу). Наприклад, організаційно-правова форма підприємства і форма його функціонування - акціонерне товариство.

Спосіб ведення господарства являє собою єдність організаційно-правових і господарських відносин, що виявляються в формах організації та функціонування, тому форми бізнесу в конкретній практиці сприймаються як цілісні. Тому не можна вибрати форму організації підприємства, не визначивши форму його функціонування.

Вибір статусу підприємства та форми його функціонування - це єдиний процес, який не повинен залежати від розпорядження уряду або чиновника, що його представляє.

Вибір форми бізнесу залежить від особистих пристрастей та смаків, визначається об'єктивними умовами - сферою діяльності, наявністю коштів, прихильністю до тих чи інших форм підприємств і здійснюється за такими принципами:

— рівність усіх форм здійснення певної господарської діяльності без надання привілеїв будь-якій з них;

- економічна діяльність і свобода вибору форм бізнесу;
- можливості взаємопереходу одних форм в інші та утворення симбіозу з придбанням нових якостей і втратою деяких попередніх характеристик;
- взаємообумовленість і взаємодоповнюваність форм, їх єдність у створенні змішаної економіки;
- деідеологізація, що виявляється у відмові від упереджень, застарілих стереотипів щодо доцільності окремих форм;
- невтручання держави в природний процес розвитку і поширення різних форм бізнесу.

Проте, для того щоб зробити правильний вибір, потрібно знати, з чого можна вибирати. В усіх країнах з ринковою економікою існує велика різноманітність підприємницьких структур або, як їх ще прийнято називати, підприємницьких фірм, класифікація яких здійснюється за якісними і кількісними параметрами. Основним якісним параметром при такому розмежуванні є тип власності, на якому ґрунтується підприємство (фірма), наприклад приватна, спільна, державна. Поряд з цим розмежування за якісними параметрами може здійснюватися за характером і змістом діяльності (виробничі, комерційні); за обсягом та асортиментом випущеної продукції (масове, серійне, універсальне, спеціалізоване); за способом входження у різні міжфірмові спілки (асоціації, консорціуми, об'єднання); за способами та методами ведення конкуренції (лідери, претенденти, відомі, новачки) тощо.

Основними кількісними параметрами класифікації форм бізнесу є чисельність працівників і річний обіг капіталу. Відповідно до першого критерію підприємницькі структури (фірми) поділяють на малі (до 200 чол.), середні (не більше як 500 чол.) і великі (понад 500 чол.). Інший критерій віднесення підприємств до розряду малих - річний обіг капіталу - в Україні ще не визначений. Кількісні параметри класифікації зумовлені якісними і насамперед типом власності. Наприклад, малі підприємства - це, як правило, або індивідуальні, приватні фірми, або невеликі колективні підприємства типу

кооперативів або товариств. Середні та великі утворення - це товариства з обмеженою відповідальністю або акціонерні товариства. Практика розвитку бізнесу в різних країнах виробила багато підходів до класифікації форм бізнесу, але більшість дослідників та ділових людей дійшли висновку, що так чи по-іншому, все зводиться до одиничного або групового виробництва та володіння. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що основними формами бізнесу є індивідуальне та колективне підприємництво. Особливість індивідуального підприємництва полягає в тому, що бізнесмен діє на свій страх і ризик, під повну особисту відповідальність. Важливу роль у розвитку бізнесу в Україні відіграє приватне підприємство (фірма), як власність окремого громадянина з правом найму робочої сили.

Сьогодні в Україні існує чимало приватних підприємств та фірм, які займаються збутом автомобілів. Створення нових структур, які працюють у цій сфері, вимагає не лише залучення більшої кількості кваліфікованих працівників, але й запровадження нових прогресивних методів управління, що ґрунтуються на сучасних інформаційних технологіях. Це потребує залучення та розроблення новітніх засобів, методів аналізу бізнесової діяльності організацій. В організаційному аспекті ефективне вирішення проблеми комп'ютеризації процесів управління та прийняття рішень дасть змогу активно збільшувати обсяги продажів, а також ґрунтовно аналізувати діяльність підприємства на основі звітності працівників фірми. Запропоновано вирішення проблеми керування автодилерською мережею на основі прогресивних методів та технологій інтеграції корпоративних інформаційних ресурсів [4].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ПП АВТОЦЕНТР «ЛИГА»

2.1. Загальна характеристика та показники фінансово-економічної діяльності підприємства

ПП автоцентр ЛИГА як і будь яка сфера дії має відповідні документи статуту, та підпорядковується державному законодавству в автобізнесі. З Основних таких документів це Про затвердження Порядку здійснення оптової та роздрібної торгівлі транспортними засобами та їх складовими частинами, що мають ідентифікаційні номери, постанова № 1200 від 11.11.2009

Про затвердження Порядку обліку, створення та ведення реєстру підприємств, установ, організацій та інших суб'єктів господарювання, які здійснюють торгівлю транспортними засобами та їх складовими частинами, що мають ідентифікаційні номери, наказ № 361 від 05.08.2010.

Щодо основних показників фінансової ефективності автоцентр ЛИГА знаходиться на підйомі. Тобто при поставці плану імпортером у продажі 50 нових автомобілів підприємство не виконувало цей план з 2019 року, але при цьому, в 2021 році кількість проданих автомобілів становить 46 штук для імпортера і це найкращий показник за роки існування компанії. Також варто зазначити що доля продажу нових автомобілів в середині бренду становить 4% по Україні. Також підприємство співпрацює з компанією Укр-УзАвто, це компанія є представником бренду Шевроле в Україні, та зараз підписана угода на виставковий майданчик де клієнти можуть огляну авто цієї марки та зробити замовлення на свій майбутній автомобіль.

Щодо моделей авто які можуть бути представленні в дилерському центрі це авто які поділяють за типами двигунів бензин, дизель та електро. Щодо

бензинових двигунів, це 1,2 з різними модифікаціями. Модельний ряд з цими двигунами це новинка 2021 Опель Мокка, Опель Кросланд, Опель Корса. З дизельними двигунами йдуть Опель Грандланд, та Опель Комбо Лайв. Комерційна техніка це опель віваро вантажний та вантажно пасажирський та опель комбо карго. Великий бус опель Мовано знятий з виробництва.

Щодо представлений автомобілів Укр-УзАвто, то це автомобілі бренду Шевроле такі як, Кобальт, Нексія та Спарк.

Щодо планів продажу автосалону на 2022 календарний рік це 50 автомобілів бренду опель та 28 автомобілів від Шевроле. Також при досягненні рівня продажу автомобілів надаються певні бонуси, у вигляді переміної моржи.

Маржа — величина, яка виражає різницю між процентними ставками, курсами цінних паперів, ставками страхових внесків і відшкодувань, цінами товарів тощо.

У торговельних операціях – різниця між купівельною і продажною ціною товару. У фондових біржових операціях – різниця між курсами цінних паперів (номінальним і продажним), між курсом цінних паперів на день укладання і день виконання фінансової угоди; у банківській практиці – різниця між процентними ставками за залученими і виданими кредитами.

Також у компанії є безліч партнерських угод з банками страховими компаніями, різними постачальниками запчастин.

З цього ми можемо спостерігати те, що автоцентр знаходиться в етапі активного розвитку оскільки за останній рік, автоцентр майже виконав план від компанії експортера щодо продажу нових автомобілів. План на 2022 рік від імпортера буде не змінний, але саме керівництво закладає перевиконання плану на 10%.

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2018-2020 р.р. відображені у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2018-2020 р.р.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	2018 р.	2019 р.		2020 р.	
				абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	32803,1	28065,5	85,5	35142,8	125,2
2.	Середньоспискова чисельність:	осіб	26	26	100	21	80,8
	- працівників						
	- робітників						
3.	Середньорічний виробіток:	тис. грн.	1261,6	1079,4	85,5	1673,5	155
	- одного працівника						
	- одного робітника						
4.	Фонд оплати праці	тис. грн.	316,2	362,2	114,5	177,1	49
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	4100	4600	112,2	2800	60,8
6.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	28 492,3	24 353,5	85,4	31 575,9	129,6
7.	Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн.	62,3	198,2	318,1	40	20,2
8.	Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю)	тис. грн.	1 562,45	2 406,5	154,1	3 992,75	165,9
9.	Рентабельність/збитковість продажу	%	115,3	115,5	100,2	112,6	97,4
10.	Фондовіддача	грн./грн.	20,9	11,7	56	8,8	75,2
11.	Фондомісткість	грн./грн.	0,04	0,08	200	0,11	137,5

За даними таблиці 1 можна відстежити, що баланс підприємства зростає.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг у 2020 р. порівняно з 2019 р. зріс на 25,2 % і склав 35142,8 тис. грн. Водночас, у 2019 р. мало місце зменшення показника на 15,5 %, що становило 28065,5 тис. грн.

Слід відмітити зменшення у 2020 році середньоспискової чисельності персоналу (на 5 осіб), яка склала 21 особу.

У 2020 році спостерігалось зростання на 55 % показника середньорічного виробітку на одного працівника, який становив 1673,5 тис. грн., тоді як у 2019 році зазначений показник зменшився у порівнянні з попереднім роком на 15,5 %.

Показник рентабельності характеризує, яка частка валового прибутку міститься в кожній грошовій одиниці собівартості реалізованої продукції. Зміна показника рентабельності може вказувати на необхідність контролю цін на продукцію або оптимізацію використання матеріально-виробничих запасів. Рентабельність продукції можна визначити як відношення валового прибутку до собівартості реалізованої продукції. У свою чергу валовий прибуток розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції. І у порівнянні цих трьох років ми бачимо рентабельність понад 100% з але у 2020 році рентабельність становила 97,4 % від попереднього року.

Це пов'язано з тим, що у 2019 році підприємство підписало дилерський договір з ПЕЖО СИТРОЕН Україна про поставку автомобілів марки Опель. Раніше підприємство займалось автомобілями марки Лада та Равон. Також важливим моментом є те, що у 2020 році показники доходності різко зменшились. Це пов'язано з світовою пандемією ковіду. Ймовірно, ця криза буде тривати ще два роки. Також ця криза потягнула за собою обмеження роботи заводів-виробників автомобілів, у зв'язку з цим можемо зараз спостерігати нестачу автомобілів, через відсутність комплектуючих запчастин.

Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на підприємстві за 2018-2020 рр. представлена у табл. 2.2.

У цій таблиці ми можемо спостерігати динаміку зростання продажів найпопулярніших автомобілів, якими займається дилерський центр. Як бачимо, саме цих 3 автомобіля займають майже 50% чистого доходу компанії. Динаміка показує на підняття автомобіля Opel Grandland в ціні, що впливає в збільшення грошового прибутку цих автомобілів. Щодо інших моделей то їх розвиток пов'язаний з збільшенням кількості проданих автомобілів.

Таблиця 2.2 Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на підприємстві за 2018-2020 рр.

Назва продукції	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. від 2018р. (+, -), тис. грн.	Відхилення 2020 р до 2018 р., %
	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	питома вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Opel Grandland X	16 250	86,1	17 500	83,9	18 500	83,9	2250	112
2. Opel Crossland	1 520	8	1 750	8,4	1 800	8,2	280	118,4
2. Opel Astra	1 100	5,9	1 600	7,7	1750	7,9	650	159
Всього продукції	18 870	100	20 850	100	22 050	100	3180	116,8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг (або обсяг виробленої продукції)	32 803,1	-	28 065,5	-	35 142,8	-	2 339,7	107

Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності слід проводити в напрямі визначення фінансового стану підприємства, його фінансової стійкості та фінансових результатів. Відтак, детальніше проаналізуємо виробничу діяльність підприємства. Для цього побудуємо аналітичну таблицю, що вміщує основні показники фінансових результатів роботи підприємства у динаміці (таблиця 2.3).

Метою аналізу фінансових результатів є визначення повноти та якості їх отримання, оцінка динаміки абсолютних і відносних показників, визначення спрямованості, ступеня і частки впливу окремих факторів на зміну прибутку і рентабельності, виявлення та оцінка можливих резервів їх зростання.

Виходячи з даних таблиці варто зазначити, що чистий дохід в динаміці за 5 років коливався і в 2020 році був найвищий в періоді. Також значно зросли показники інших операційних доходів у порівнянні з попередніми роками.

Таблиця 2.3 Фінансові результати діяльності підприємства за 2016-2020 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2016	2017	2018	2019	2020	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	33 060,5	32651,5	32 803,1	28065,5	35142,8	2 082,3
2.	Інші операційні доходи	4,2	0	7,8	18,8	404,9	400,7
3.	Інші доходи	56,9	89,3	41,5	52,3	72	15,1
4.	Собівартість реалізованої продукції	31 391,8	30 092,4	28 492,3	24 353,5	31 575,9	184,1
5.	Валовий прибуток (збиток)	1 668,7	2589,1	4 310,8	3 712	3 566,9	1 898,2
6.	Інші операційні витрати	1 458,6	2690,3	4297,8	3 965,5	3 989,2	2530,6
7.	Інші витрати	0	0	0	0	0	0
8.	Фінансовий результат до оподаткування	271,2	41,9	62,3	182,4	54,6	-216,6
9.	Податок на прибуток	0	17,6	0	15,8	14,6	14,6
10.	Чистий прибуток (збиток)	271,2	59,5	62,3	198,2	40	-231,2

Але і з операційними доходами збільшились і операційні витрати на підприємстві. Також варто зазначити збільшення валового продукту на підприємстві, проте з 2019 року цей показник зменшується, але в динаміці за 5 років він не найнижчий. Слід відмітити зменшення чистого прибутку на 231, 2 пункта, у порівнянні з 2016 роком. Це пов'язано, з перш за все, з важким в економічному контексті 2020 роком, та зменшенням продажної можливості підприємства.

Активи підприємства — це майно в його матеріальній і нематеріальній формах, придбане підприємством за рахунок власних або залучених ресурсів, що перебувають у його розпорядженні та призначені для використання у фінансово-господарській діяльності з метою отримання прибутку.

Динаміку показників ефективності використання оборотних активів за 2018-2020 рр. показано у таблиці 2.4:

Таблиця 2.4 Динаміка показників ефективності використання оборотних активів за 2016-2020 рр.

Показник	2016	2017	2018р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020р. від 2018 р. (+, -)
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн.	33 060,5	32 647,2	32 803,1	28 065,5	35 142,8	2 339,7
2. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	12 606,3	12 909,9	15 976,45	17 828,05	16 044,4	67,9
3. Матеріальні витрати (собівартість) тис.грн.	31 391,8	30 092	28 492,3	24 353,5	31 575,9	110,8
4. Інші операційні витрати, тис. грн.	1 458,6	2 680,6	4 297,8	3 965,5	3 989,2	-308,6
5. Валовий прибуток, тис. грн. (чис дох від реал – собівартість)	1 668,7	2 555,2	4310,8	3712	3566,9	- 743,9
6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,6	2,5	2,1	1,5	2,2	0,1

З даних таблиці видно, що коефіцієнт оборотності активів протягом 2016-2019 рр. мав тенденцію зниження. У 2020 році відбулось зростання показника порівняно з 2019 роком, але рівня 2016 року не досягнуто. Також варто зазначити, що валовий прибуток є найнищим у період підписання договорів з новим імпортером.

Збільшення значення показника говорить про те, що компанії необхідно менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності. Це веде до вивільнення частини фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інтенсифікацію поточної діяльності. Зниження оборотності веде до зростання потреби в фінансових ресурсах. В умовах відсутності доступу до дешевих фінансових ресурсів це призведе до збільшення фінансових витрат компанії.

Як ми можемо спостерігати, з цієї таблиці показники чистого доходу зазнавали суттєвої зміни протягом досліджуваного періоду. Це пов'язано з перш за все зміною компанії імпортера нових автомобілів, що в 2019 році різко підвищило дохідність підприємства, але через проблеми 2020 року дохідність різко зменшилась, при скороченні витрат, і збільшенні вартості оборотних активів дохідність у 2020 році стала найменшою у порівнянні з попередніми роками, які наведені у таблиці. Також спостерігається тенденція зменшення валового прибутку, при цьому в 2019 році чистий дохід компанії був найменшим.

Динаміка та структура витрат за економічними елементами за досліджуваний період показана у таблиці 2.5:

Таблиця 2.5 Динаміка та структура витрат за економічними елементами за 2018 – 2020 рр.

Елементи витрат на виробництво	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2018 р. від 2020 р., (+/-)	
	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. вага, %	тис. грн.	пит. ваги, %
Матеріальні витрати (собівартість продукції)	28492,3	86	24353,5	84,8	31575,9	88,3	+ 3083,6	87
Витрати на оплату праці	316,2	1,1	362,2	1,2	177,1	0,5	- 139,1	3,9
Відрахування на соціальні заходи	-	-	-	-	-	-	-	-
Амортизація	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	4297,8	12,9	3965,5	15,4	3989,2	11,2	- 308,6	8,7
Разом	33106,3	100,00	28701,5	100,00	35742,2	100,00	3531,3	100

Щодо витрат компанії варто зазначити що в компанії немає витрат на соціальні заходи, та активи компанії не мають такого поняття як амортизація, оскільки прибуток на автомобілі фіксований, та не може бути менший, навіть при зменшенні ціни зі сторони імпортера. Також спостерігається тенденція збільшення витрат на матеріали, тобто автомобілі які закупляє компанія. Також є зменшення витрат на оплату праці. Пов'язано це з пандемією ковіду, що вимусило компанію перевести своїх працівників на пів-ставки.

Результати господарської діяльності підприємств передусім визначаються

забезпеченістю та ефективністю використання живої праці, трудовою діяльністю з виробництва та випуску продукції – найактивнішого фактора процесу виробництва.

Тому аналіз показників чисельності працівників на підприємстві виступає одним з основних напрямів економічної роботи на підприємстві і включає вивчення і характеристику кількісного складу працівників підприємства, аналіз забезпеченості підприємства робочою силою, динаміки чисельності зайнятих на підприємстві, показників руху робочої сили, показників ступеня інтенсивності використання кадрів.

2.2 Аналіз кадрового забезпечення діяльності ПП Автоцентр «ЛИГА»

Кожне підприємство час від часу стикається з кризовими ситуаціями у своїй діяльності. Відповідно до рівня ефективності управління у таких ситуаціях, результатом може бути припинення діяльності підприємства або ж його оновлення завдяки високопрофесійній діяльності менеджерів та керівників підприємства та налагодженій роботі усього персоналу загалом. Людський фактор у діяльності підприємства є основою будь-якої системи управління та головним ресурсом, що одночасно є суб'єктом та об'єктом управління. Виважений підхід до формування кадрового потенціалу системи управління, ефективна кадрова політика та регулювання соціально-трудових відносин у таких умовах набувають надзвичайної важливості [5, с.194].

Так, ефективність ведення бізнесу в автодилерстві визначається результатами діяльності його персоналу. В організаційній структурі підприємства є власник, комерційний директор, заступник директора, далі по ієрархії підприємство поділяється на дві гілки це сервіс та гарантійне обслуговування та відділ продажу нових автомобілів.

Сервіс забезпечують майстри-приймальники під керівництвом начальника сервісу, головне завдання якого - скоординувати діяльність майстрів приймальників, вести облік запчастин, слідкувати за виконанням планів сервісу,

та гарантійний ремонт, відповідальність за якісну передпродажну підготовку нових автомобілів, та спілкування з імпортером.

Продаж нових автомобілів здійснюють два менеджера, у функції яких входить продаж автомобілів кінцевому власнику, спілкування з представниками імпортерів, спостереження за наявністю нових автомобілів, здійснення замовлення під склад підприємства нових авто, ведення усієї документації щодо автомобілів, допомога клієнтам з освоєнням нового авто, проведення тест-драйву з клієнтом, ведення щоденної звітності своєї діяльності, звітування перед компанією імпортером, участь у тендерних закупівлях, спілкування з юридичними особами з приводу комерційної техніки (за умови наявності такої на складі імпортера) тощо.

Жодне підприємство, при наявних найсучасніших ресурсах та активах, не зможе функціонувати без відповідного якісного кадрового забезпечення. Побудова моделей, розробка стратегій та тактик, постановка завдань не має сенсу без високопрофесійного персоналу, здатного втілити це у життя.

Тому аналіз показників чисельності працівників на підприємстві виступає одним з основних напрямів економічної роботи на підприємстві і включає вивчення і характеристику кількісного складу працівників підприємства, аналіз забезпеченості підприємства робочою силою, динаміки чисельності зайнятих на підприємстві, показників руху робочої сили, показників ступеня інтенсивності використання кадрів.

Важливе значення для аналізу діяльності підприємства має аналіз показників руху робочої сили (табл.2.6). Рух робочої сили передбачає процес поповнення, вивільнення та переміщення облікової чисельності працівників. Чисельність прийнятих і звільнених працівників становить загальний абсолютний обіг робочої сили за звітний період.

Надмірна плинність кадрів говорить про проблеми всередині компанії, які призводять до втрати прибутку через часту зміну персоналу. Знаходження

Таблиця 2.6 Дані про рух робочої сили на підприємстві

№ з/п	Показники	2016р.	2017р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від 2018 р., (+/-)
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників	19	27	26	26	21	-7
2.	Прийнято працівників, осіб	3	7	0	0	0	0
3.	Вибуло працівників, всього, осіб з них – за власним бажанням – з причин скорочення штатів – за порушення трудової дисципліни	3	3	0	0	8	-8
4.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,2	0,3	0	0	0,4	0,4
5.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,2	0,3	0	0	0,4	0,4
6.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,2	0,3	0	0	0,4	0,4

причин цього і їх усунення дозволяє істотно збільшити ефективність роботи і поліпшити клімат в колективі.

Як видно з таблиці, підприємству вдавалося утримувати стабільність колективу протягом певного часу, але у 2020 році відбулось скорочення штату у зв'язку з продажем одного цеху по ремонту автомобілів, тому 8 осіб були звільнені.

В сучасних умовах на плинність кадрів суттєво впливає політика оплати праці на підприємстві. Ефективна організація оплати праці виконує на підприємстві подвійну роль: з одного боку, управління витратами на оплату праці є компонентом механізму оптимізації витрат господарської діяльності підприємства, з іншого, – заробітна плата є головним мотиватором ефективної роботи персоналу та джерелом його відтворення.

Формування системи оплати праці на підприємстві перебуває під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів: 1) внутрішні: фінансові можливості підприємства, рівень його прибутковості, рівень кваліфікації та професійності працівників; 2) зовнішні: рівень мінімальної заробітної плати; розмір прожиткового мінімуму; ціна на робочу силу, яка склалась на ринку праці [6]

Таблиця 2.7 містить інформацію щодо динаміки фонду оплати праці за

2018-2020 рр. :

Таблиця 2.7 Динаміка фонду оплати праці за 2018-2020 рр.

№ п\п	Показники	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
							в абс. вираж.	%
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	96,1	213,8	316,2	362,2	177,1	139,1	56
2.	Фонд основної заробітної праці, тис.грн.	96,1	213,8	316,2	362,2	177,1	139,1	56
	у % до фонду оплати праці	100	100	100	100	100	100	56
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:							
	–надбавки та доплати	0	0	0	0	0	0	-
	–премії та винагороди	0	0	0	0	0	0	-
	–виплати внаслідок зростання споживчих цін	0	0	0	0	0	0	-
	у % до фонду оплати праці	-	-	-	-	-	-	-
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн. у тому числі:							
	–матеріальна допомога	0	0	0	0	0	0	-
	–соціальні пільги	0	0	0	0	0	0	-
	у % до фонду оплати праці	-	-	-	-	-	-	-
5.	Оплата за невідпрацьований час, тис.грн.	0	0	0	0	0	0	-
	у % до фонду оплати праці	-	-	-	-	-	-	-

З цієї таблиці ми можемо спостерігати, що фонд оплати праці до 2019 року зростав у порівнянні з 2018 роком, але у зв'язку з тим, що у 2020 році більшість працівників перейшли на пів ставки, фонд оплати праці різко зменшився. Також варто відмітити те, що у компанії немає можливості отримати більший дохід для працівників, тобто немає коштів для того щоб, розраховувати на премію та інші матеріальні винагороди.

2.3 Стан бізнес-середовища та конкурентоспроможності підприємства

Автомобілебудування – важлива складова економіки кожної розвиненої держави, адже перебуває на етапі постійного розвитку та стимулює економічне зростання країни. У сучасному світі практично кожна сім'я має в своєму господарстві легковий автомобіль, який використовує для власних потреб. У європейських країнах автомобільна галузь посідає основне місце в економічній політиці держави. Дослідження ринку автомобілів і визначення основних тенденцій та перспектив його розвитку в Україні є особливо актуальними на даний час.

Ринок авто України зазнає постійних змін. Імпорт вживаних автомобілів – це відносно нова проблема для українського авторинку. Близько 5 років тому не було такого потужного імпорту вторинних авто. Є щонайменше два типи авто, які були у використанні. Перший тип – це легендарні «євробляхи», старі машини, яким 12-15 і більше років, які привезені з Польщі, Литви, тощо. Ці машини заходять в країну з дуже низькою ціною. Часто, саме в Україні починається їх друге життя. Це негативно впливає на продажі нових автомобілів в дилерських салонах, чи хоча б на попит офіційно імпортованих автомобілів. Саме офіційно імпортовані автомобілі є другим видом вживаних авто. Попит на них на ринку зростає, а отже зростає і пропозиція.

Внаслідок інтеграції нашої країни з Європейським Союзом український ринок авто за останні роки значно наситився автомобілями таких марок як: Skoda, Peugeot, Citroën, Mercedes Benz, BMW та Volkswagen. Це сприяло їх здешевшанню на ринку України, як наслідок вони стали більш доступними середньостатистичним українцям.

Найпопулярнішою маркою нових легкових автомобілів стала Renault. Вже 4 рік поспіль українські водії надають перевагу автомобілям саме цієї французької марки. Тільки у серпні 2020 року було зареєстровано 1334 машин цієї марки, що на 6% більше, ніж у серпні минулого року. Бестселером 2019 року став автомобіль Renault Duster. Марка Renault завойовує найбільше число

своїх клієнтів надійністю своїх автомобілів за доступною ціною та адаптованістю до погодних та дорожніх умов. Саме такі характеристики цінують українці. Це дозволило Renault зафіксувати свою частку ринку на позначці 15% серед всіх інших марок на вітчизняному авторинку в 2019 році.

На другому місці за популярністю нових автомобілів опинилась Toyota: 1148 реєстрацій авто у серпні, що на 2% менше, ніж у серпні торік. Улюбленцем водіїв став позашляховик Toyota RAV4. Дана модель покликана експлуатуватись в умовах бездоріжжя, має потужний двигун та високий рівень комфорту. Економічні витрати пального дозволяють користуватись автомобілем навіть в умовах міста.

Третє місце посіла марка Volkswagen, 540 нових авто зареєстровано у серпні, що на 24% більше, ніж за аналогічний період минулого року. Найбільш поширеною покупкою є модель Volkswagen Polo. Вона завойовує прихильників своєю лаконічністю та простою використання, керуваністю і маневреністю в режимі міського використання.

Купуючи авто водії в першу чергу звертають увагу не тільки на комплектацію і характеристику, але й на зовнішній вигляд та колір запропонованої моделі. При дослідженні було виявлено, що українці є досить консервативними у виборі кольорової гамми автомобілів.

Станом на 1 січня 2019 року в нашій країні офіційно перебувало на обліку 10 700 авто на електричній тязі (у 2012 році було зареєстровано лише сім автомобілів). І це не враховуючи гібриди, яких в Україні ще 7000 (інформація МВС України). А вже протягом перших 10 місяців 2020 року українці придбали і поставили на облік ще 6309 автотранспортних засобів на електротязі, що на 1% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Найпопулярнішим електрокаром в Україні залишається Nissan Leaf. З січня по жовтень 1912 моделей поповнили автопарк країни.

На другому місці TESLA Model 3, автомобілі цієї моделі з початку року обрали 729 автомобілістів.

На третьому місці - TESLA Model S – 676шт.

На четвертій позиції FIAT 500e – 319 шт. Замикають п'ятірку найбільш поширених електромобілів CHEVROLET Bolt та TESLA Model X у яких по 310 реєстрацій з початку року.

Експлуатація електромобілів значно дешевша, ніж авто на бензині або дизелі. Глобально вартість електрокарів поступово знижується, формується вторинний ринок, що дає можливість придбати електромобіль майже за ціною аналогічного авто на традиційному паливі. Крім того, електрокари не забруднюють навколишнє середовище, що теж є стимулом до їх придбання.

Проте на тлі тотальних переваг є і недоліки.

Вартість електромобілів – це один з основних факторів, який стримує від їх придбання. Ціна нового електрокару в середньому в 1,5-2 рази вища, ніж аналогічного за класом і характеристиками авто з бензиновим чи дизельним двигуном. Досить низька автономність – це дійсно вада електрокарів. Середньостатистичні електродвигуни (Nissan Leaf, Renault Zoe, KIA Soul EV) на одному заряді долають 120-150 км. До того ж, в осінньо-зимовий період в електромобілів витрати заряду зростають на 20-30%. Найдорожчим елементом електрокара є батарея, яку через 7 років необхідно замінювати на нову. Це відчутно вдаряє по кишенях українців і стримує від придбання електромобілів на сьогодні. Проблемним явищем в Україні є відсутність в достатній кількості електростанцій, що становить загрозу для подолання великих відстаней.

Не дивлячись на достатньо вагомі недоліки експлуатації електрокарів в Україні, експерти з економічних питань вважають, що у найближчому майбутньому вони витіснять авто з дизельними та бензиновими двигунами з повсякденного міського користування. Такі висновки можна зробити, проаналізувавши пільговий режим для електротранспорту впроваджений в 2017 році.

Щодо оцінки діяльності ПП Автоцентр «ЛИГА», то найкращою оцінкою буде виконання плану імпортера ПСА (пежо ситроен автомобіль).

План ПСУ на 2021 р. – 50 авто, виконано плану: 92 % - 46 авто. Динаміка

продаж з 2019 р. по 2021 р. подана на рис. 2.1:

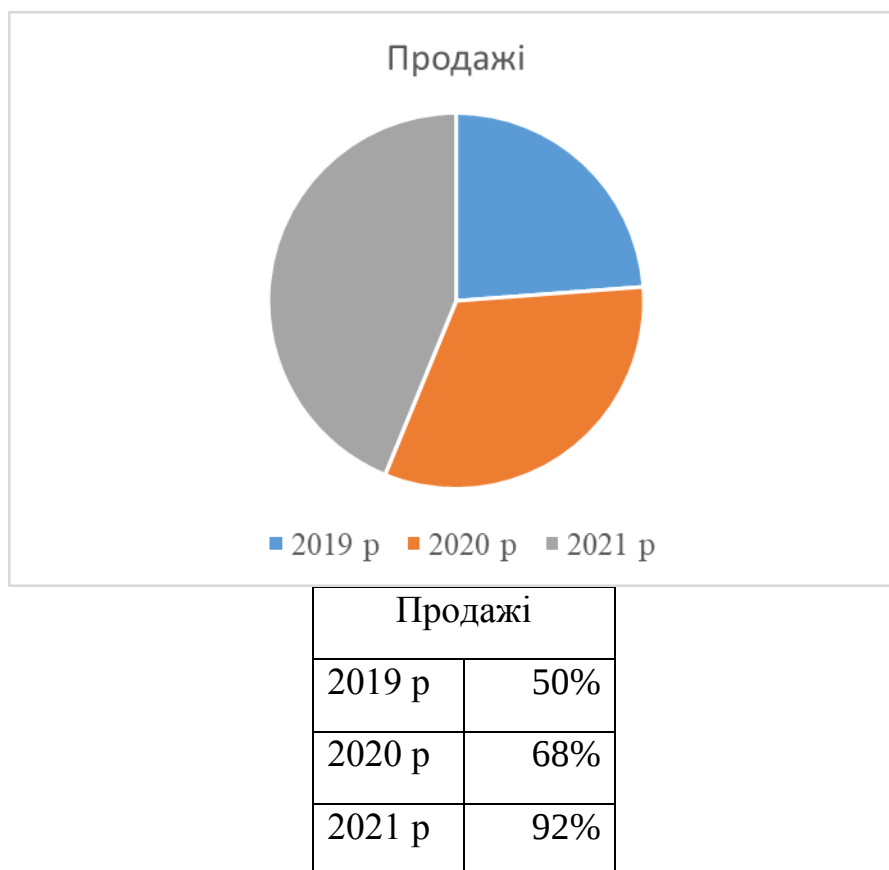


Рисунок 2.1 План виконання дилерським центром ПП Автоцентр
«ЛИГА»об'єму продажів

З цього ми можемо спостерігати те, що автоцентр знаходиться в етапі активного розвитку оскільки за останній рік, автоцентр майже виконав план від компанії експортера щодо продажу нових автомобілів. План на 2022 рік від імпортера буде не змінний, але саме керівництво закладає перевиконання плану на 10%.

Отже, проаналізувавши сучасний ринок авто в Україні можна зробити певні висновки:

— через низькі доходи громадян України прослідковується великий попит саме на вживані авто, через їх низьку вартість і можливості широкого вибору в країнах ЄС;

- розробка законодавчих актів в Україні націлює на покупку електрокарів, цим саме розвиваючи мережі електрозаправних станцій з перспективою в найближчий час;

- «зелений» вид транспорту має чимало переваг над автомобілями із двигуном внутрішнього згорання;

- популярність електрокарів постійно зростатиме, з кожним роком вдосконалюватиметься як ємність акумуляторів, так і його ходові якості.

Для прогнозування глобального ринку легкових автомобілів, необхідно, перш за все, визначити основні фактори, які впливають на розмір ринку, вагомість їх впливу та статистичні дані минулих років. Отже, до основних факторів, які впливають на динаміку даного ринку та його об'єм, ми відносимо:

1. Економічні фактори:

- доходи населення;
- інфляція;
- безробіття;
- співвідношення доходів населення та ціни на автомобіль;
- зростання та показники глобального ВВП;
- індекси цінних паперів;
- стабільність валютного курсу;
- витрати населення та споживання.

2. Ринкові фактори:

- моторизація ринку;
- статистика продажу автомобілів та динаміка минулих років.

3. Фактори навколишнього середовища та інфраструктури:

- вартість палива;
- розвиток інфраструктури – шосейні дороги, розвиток транспортних коридорів, наявність заправочних;
- станцій, тощо;
- розвиток альтернативних видів транспорту;
- зростання та кількість населення в світі.

4. Характеристики продукту:

- ціна на автомобіль;
- вартість обслуговування та утримання автомобіля;
- експлуатаційні характеристики: споживання палива та безпека;
- наявність, доступність та розвиток сервісних можливостей

автомобільних дилерів.

5. Політичні фактори:

- політична стабільність;
- відсутність війн та конфліктів в світі та на основних ринках.

На сучасному автомобільному ринку існує декілька важливих факторів, які мають вплив на розробку нових продуктів та виробничо-маркетингову політику корпорацій:

1. Вартість палива (дизель та електроавтомобілі).
2. Доступ до інтернету та диджиталізація суспільства.
3. Стандартизація моделей.
4. Захист навколишнього середовища.
5. Зміна структури населення з перевагою населення міст.
6. Безпека.
7. Перенесення виробництва в низько-затратні регіони.
8. Використання легких матеріалів для виробництва автомобілів.

9. Автомобіль стає не тільки джерелом пересування, а і місцем, де людина проводить до 20% свого часу. Тому в автомобілі повинно бути все, для того, щоб людина почувала себе комфортно і зручно. Тому все більше автомобілів обладнаються інтернет-доступом необхідним, як для користування споживачем, так і автомобілем (деяким моделям необхідний Інтернет для обслуговування, навігації, безпеки тощо).

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ТОРГІВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ПП АВТОЦЕНТР «ЛИГА»

3.1 Управління розвитком підприємства в контексті змін в організації та плануванні бізнесу

Організація та планування діяльності вітчизняних підприємств набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає все більш динамічним, невизначеним та агресивним по відношенню до підприємства.

Можливим інструментом протидії несприятливому впливу середовища є планування та організація бізнесу як процес постійного і систематичного упорядкування функціонування підприємства, шляхом розробки стратегій, тактичних та оперативних дій для їх реалізації.

Кожен дилер з продажу автомобілів є автономною одиницею системи, яка оперує власними інформаційними, програмними та іншими ресурсами у процесах своєї діяльності.

Для удосконалення планування та організації діяльності автодилерського підприємства, у тому числі ПП Автоцентр «ЛИГА», важливе значення має застосування сучасних технологій управління персоналом підприємства. Це пояснюється тим, що в автодилерстві персонал є одним з основних ресурсів, що забезпечують функціонування системи. Значення персоналу, як цінного ресурсу у забезпеченні прибутковості підприємства, підвищується зі збільшенням рівня автоматизації його діяльності. Від роботи працівників у допоміжних підрозділах й адміністративно-управлінському персоналі залежить успішність реалізації товарів на ринку збуту, а відповідно, успішність підприємства.

За цих умов метою системи керування виробництвом є ефективне використання ресурсів підприємства з метою збільшення його прибутку. Важливу роль при цьому відіграє застосування сучасних інформаційних

технологій в управлінні персоналом підприємства, зокрема програмних продуктів, які забезпечують можливості обліку та аналізу робочого часу працівників фірми, складу та обсягів виконаної роботи, затрат ресурсів працівника на виконання бізнес-функцій, ефективність виконання робіт, формування звітності та підтримання прийняття керівних рішень.

Сьогодні на ринку інформаційних технологій багато провідних виробників пропонують власні інформаційні інструментарії управління ресурсами підприємства. Повнофункціональна інформаційна система управління персоналом автодилерської мережі, охоплює зокрема такі процеси:

- планування виробничої програми, а саме: планування потреби в трудових ресурсах під виробничу програму; планування потреби в матеріальних ресурсах під виробничу програму; планування потреби у виробничих потужностях під виробничу програму;

- оперативний облік виконання виробничої програми, зокрема: оперативний облік виробничої діяльності; оперативний облік результатів роботи; оперативний облік ресурсів; оперативний облік реалізації; оперативний облік платежів; керування ходом реалізації виробничої програми, зокрема: керування реалізацією продукції; керування закупівлями; керування кадровими переміщеннями.

Важливим завданням при прийнятті ефективних рішень в автодилерському бізнесі є наявність повної та достовірної інформації. Одним із способів вирішення проблеми повноти інформаційного забезпечення може стати повна або часткова інформатизація керування діяльністю підприємства, а саме впровадження інтелектуальної системи прийняття рішень з можливістю інформаційного наповнення та подальшого опрацювання результату. Системи управління діяльністю персоналу, які розглянуто вище не мають у своєму складі інтелектуальних та аналітичних засобів. Це, своєю чергою, не дає змоги забезпечити підтримку прийняття рішень накопиченої ними інформації. Реалізацією модуля для прийняття рішень компанії ефективніше керуватимуть персоналом та оперативно прийматимуть необхідні рішення.

Завдяки інтелектуальним засобам прийняття рішень системи керування дилерською мережею з продажу автомобілів менеджер чи керівник компанії може чітко визначити та проаналізувати основні моменти, які б змогли покращити весь господарський процес, а саме: визначати модель автомобіля, який користується найбільшим попитом; визначати перелік автомобілів, які користуються найменшим попитом; визначати банк чи автосервіс, з якими клієнти найчастіше хотіли б співпрацювати; визначати найкращого та найгіршого дилера за певний період часу тощо [4].

Усі ці параметри є ключовими під час аналізу системи, бо дають змогу попередньо визначити діяльність компанії. За умов запровадження інтелектуальної інформаційної системи в ПП Автоцентр «ЛИГА» систему звітності працівника можна зобразити у вигляді схеми (рис. 3.1):

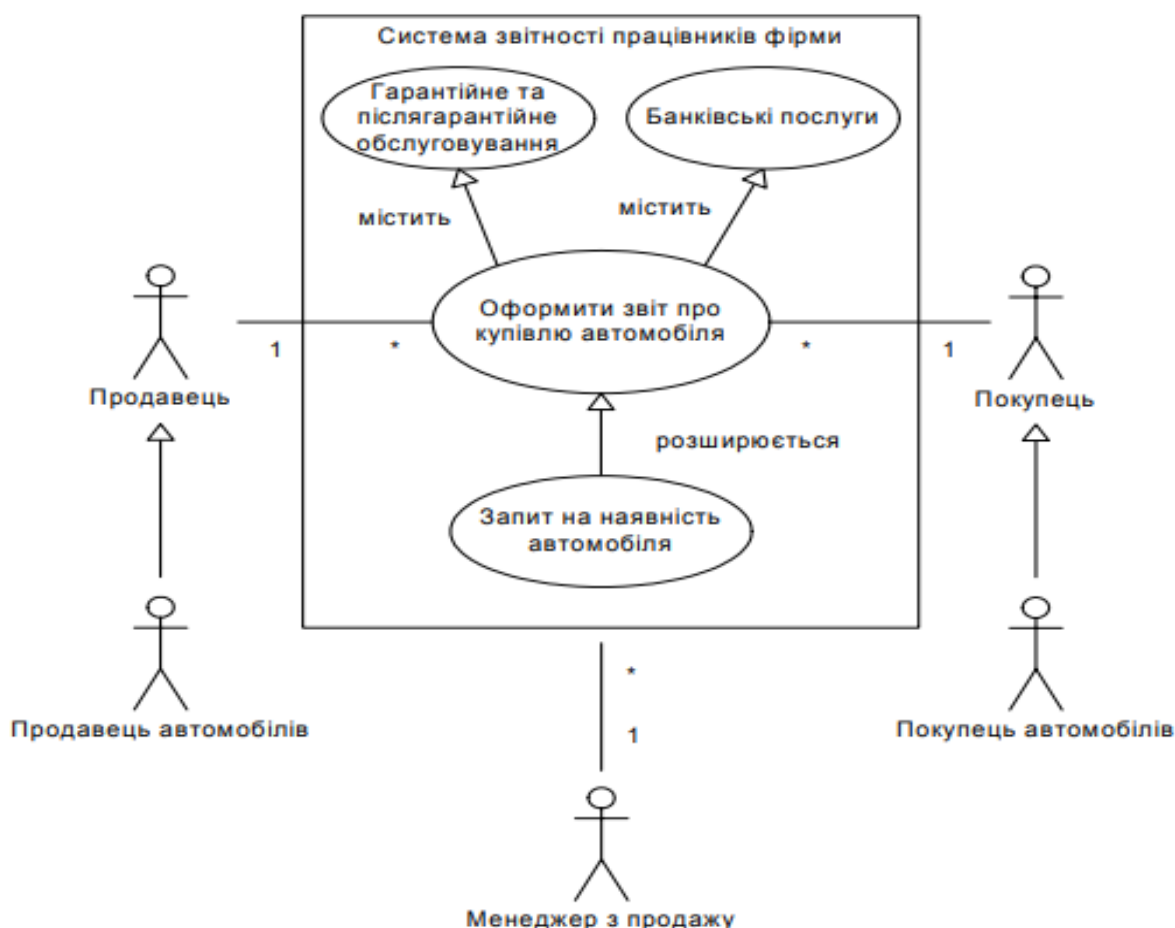


Рисунок 3.1 Система звітності працівника автоцентру

ПП Автоцентр «ЛИГА»

В основу системи покладено складові автомобільного бізнесу, а

основними елементами (учасниками) системи є: дилер – фізична чи юридична особа, яка співпрацює з фірмою і надає свої послуги з продажу автомобілів клієнтам; покупець (клієнт фірми) – людина, яка купує автомобіль, скориставшись послугами дилера фірми; автомобіль – об’єкт, який є головним товаром та джерелом прибутків фірми; автосервіс – об’єкт, який здійснює гарантійне та післягарантійне обслуговування товару (автомобіля); банк – об’єкт, який забезпечує виконання фінансових операцій; звіт – документ, який формує дилер на основі укладених угод щодо продажу автомобілів з клієнтом фірми, і який потім стає предметом аналізу, що проводиться менеджером з продажу; менеджер з продажу – особа, яка аналізує звіти працівників фірми і на основі цього приймає рішення про подальшу діяльність фірми [4].

На основі врахування взаємодії основних учасників системи, суб’єктів та об’єктів автомобільного бізнесу, схему функціонування інформаційної системи в ПП Автоцентр «ЛИГА» можна подати у вигляді рис. 3.2.



Рисунок 3.2. Схема процесу прийняття рішень з керування автодилерським центром ПП Автоцентр «ЛИГА»

Таким чином, мета інформаційної системи - сформувати репозитарій звітів працівників фірми, використовуючи який менеджер з продажу може прийняти обґрунтоване рішення щодо подальших дій як автодилерського підприємства загалом. Для цього достатньо ввести відповідні запити щодо моделей автомобілів, які користуються найбільшим попитом та які не користуються попитом серед клієнтів; найбільш ефективного працівника за визначений період

часу; визначення банку чи автосервісу, з якими клієнти найчастіше співпрацюють, виражаючи ступінь довіри.

Запити можуть формуватися відповідно до потреб управлінської ланки, відповіді на які створять надійне підґрунтя для прийняття управлінських рішень. При цьому поведінка системи у процесах діяльності автодилерського центру базується на використанні діаграми потоків даних, схематично її можна відобразити на рис.3.3:

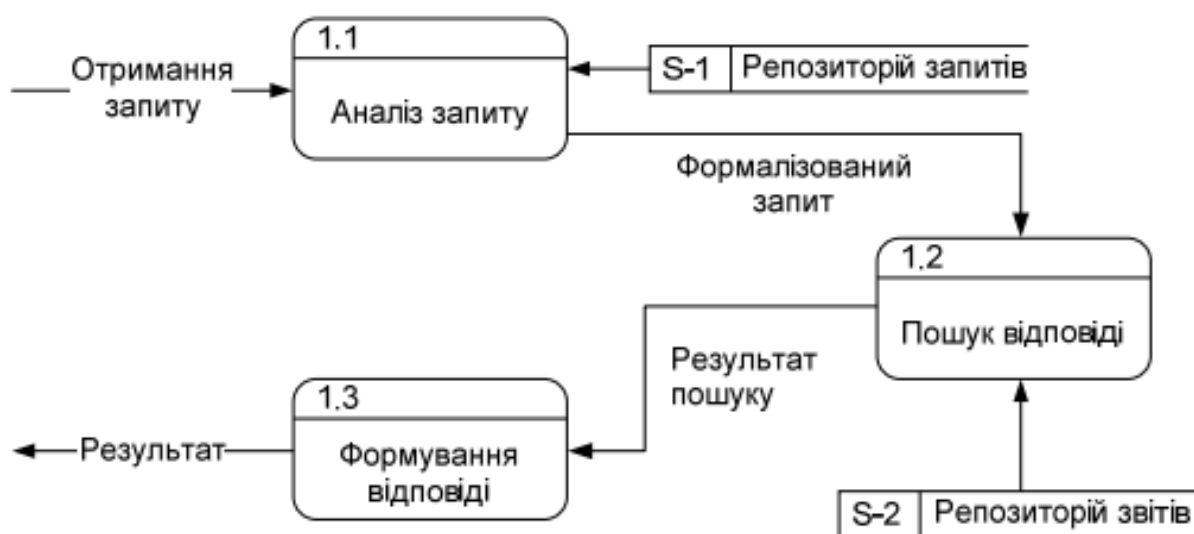


Рисунок 3.3 Потоки даних системи управління діяльністю автодилерського центру ПП Автоцентр «ЛИГА»

Як бачимо, система прийняття рішень з управління автодилерським центром сформована з трьох функціональних компонент: клієнтської; менеджерської (для прийняття керівних рішень на основі звітності працівників); серверна (виконує роль сервера бази даних, до якої має доступ як менеджер, так і керівник). Разом усі ці три програмні одиниці утворюють єдину систему, що забезпечуватиме ефективне керування не тільки окремим автодилерським підприємством, але й автодилерською мережею.

У напрямі удосконалення організаційної складової діяльності дилерського центру також доцільним є проводити аналіз задоволення якості обслуговування клієнтів, для підвищення подальшого зростання показників продажу. Моніторинг

рівня задоволення обслуговування клієнтів ПП Автоцентр «ЛИГА» може відбуватись у декількох напрямках (рис. 3.4).

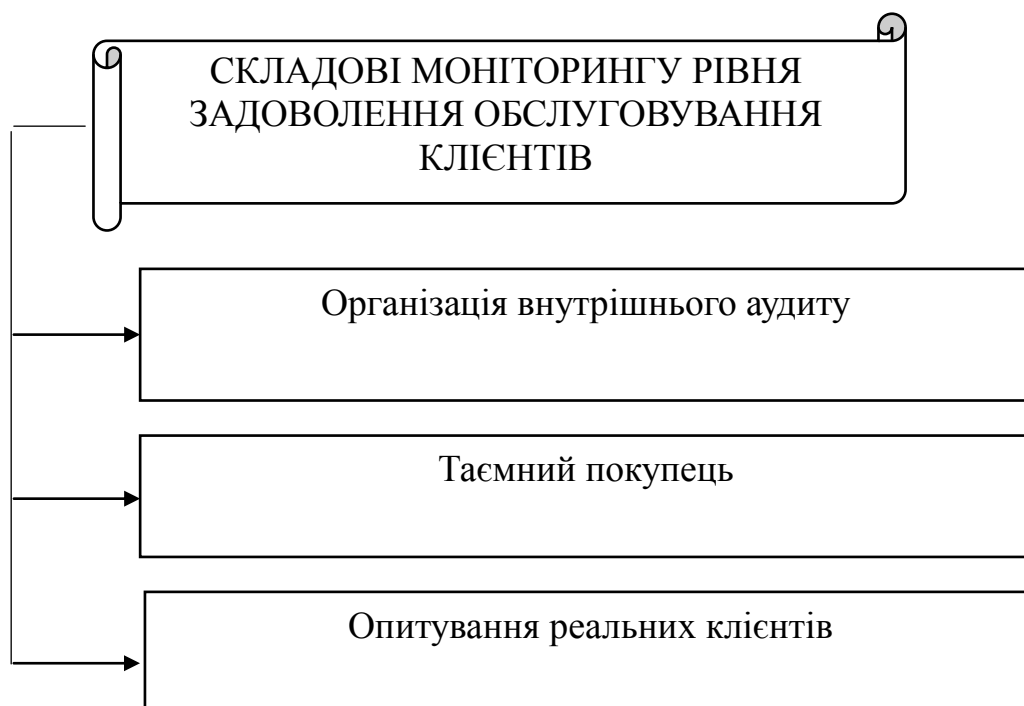


Рисунок 3.4 Складові моніторингу рівня задоволення обслуговування клієнтів автодилерським центром

Перший напрямок це внутрішній аудит, призначений для того щоб перевірити усю документацію на підприємстві, знайти прогалини у роботі, та варіанти їх виправлень. Проводити аудит доцільно раз в пів року, і спостерігати за тим як підприємство реагує на зауваження, чи намагається щось змінити.

Наступний напрямок аналізу якості це таємний покупець. Таємний покупець це особа, яка під виглядом реального покупця перевіряє знання менеджера, майстрів-приймальників. Це особа, яка проходить майже весь шлях реального покупця, та дає свій відгук опираючись на стандарти обслуговування. Відповідно до візиту таємного покупця може бути виділений бонус для працівників, тобто ця мотивація є не тільки для власників но і для самих працівників.

Наступним рівнем вимірювання якості може бути опитування реальних клієнтів. Це може бути проста анкета на електронній пошті про рівень

задоволення продуктом, рівень якості наданих послуг. Це проста анкета для заповнення якої витрачається максимум 5 хвилин. Для сервіса це може бути банальний обзвон який виконує адміністратор салону, де задає два простих питання та фіксує відповіді клієнта, їх пропозиції щодо покращення якості обслуговування.

Організаційна структура дилерського підприємства будується за певними функціональними ознаками та включає в себе низку служб і підрозділів, які працюють незалежно один від одного, однак між якими діють постійні економічні, організаційні та фінансові зв'язки. Дані підрозділи покликані вирішувати вузькоспеціалізовані завдання, спрямовані на досягнення підприємством поставленої мети.

З огляду на те, що автомобіль є товаром, який потребує систематичних витрат на обслуговування, ремонт, технічний огляд тощо, організація якісного сервісу та активний продаж запасних частин у кризовий і посткризовий періоди дозволяє знизити негативний вплив на виробництво та продаж автомобілів і надає можливість посередникам отримувати прибуток від цього виду діяльності. Зокрема, в галузі реалізації запчастин цьому сприятиме проведення окремих організаційних заходів та продумана товарна політика:

- відкриття мереж магазинів з продажу запчастин, в тому числі і на території дилерського підприємства;
- накопичення та аналіз статистичної інформації щодо структури автомобільного парку в регіоні та формування асортименту запасних частин із урахуванням цих даних;
- гнучка цінова політика, проведення акцій направлених на залучення і розширення кола покупців;
- активна робота в якості посередника між дистриб'юторами та дрібнооптовими покупцями;
- власна цінова політика відносно дрібнооптових покупців;

- використання власної бази клієнтів для повідомлення про дії акцій і знижок, запрошення в автомагазини чи сервісні центри з використанням телефонного зв'язку, поштових та СМС розсилок;
- оцінка рівня конкуренції на ринку запасних частин;
- управління товарними запасами, що включає визначення величини партії для різних видів запчастин, номенклатури, яка б спростила зберігання та реалізацію товару із застосуванням електронного обліку та програмних продуктів для здійснення оперативного ABC аналізу обігу складських запасів.

Визначальною складовою роботи дилерського підприємства є сервіс, тобто надання послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобілів як в гарантійний, так і в післягарантійний період експлуатації автомобіля. По-перше, це важливе джерело доходу дилера. По-друге, якість сервісу є визначальною у створенні позитивного іміджу дилерського підприємства, що, в свою чергу, впливає на успішність повторного продажу автомобілів у майбутньому.

Як правило, дистриб'юторські компанії вимагають від дилерів дотримання певних вимог і стандартів, які враховують технічні особливості тієї чи іншої марки та моделі автомобіля. Окрім вимог, визначених Законами України і підзаконними актами до цього виду діяльності, існує перелік правил щодо організації сервісу. Основна ідея організації ефективної роботи сервісу полягає у тому, щоб виробничий процес відбувався безперервно, з мінімальними технологічними перервами, але без втрат якості робіт.

Водночас ефективний сервіс передбачає й активну роботу зі споживачами послуг, направлену на збільшення покупців. Проведеними нами дослідженнями встановлено, що напрямки діяльності посередників на автомобільному ринку взаємопов'язані і відмова бодай від одного з них унеможливило успішну діяльність підприємства. Ефективність торговельної діяльності забезпечується гнучкістю зв'язків, встановлених між різними ланками на шляху руху автомобілів та грошових коштів за схемою: автовиробник – дистриб'ютор – дилер – споживач, співпрацею з фінансовими посередниками, проведенням визначених дослідженням організаційних заходів у напрямі реалізації запасних

частин та здійсненням технічного обслуговування і ремонту автомобілів.

3.2. Напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства

Два ключові поняття, що формують ринок – це попит та пропозиція, які є швидше динамічними, ніж статичними. Тому необхідно постійно відслідковувати і слідувати тенденціям у зміні ринку, щоб підприємство могло виживати, що особливо складно у зв'язку з нестабільністю макросередовища.

Завдання маркетингового планування полягає в обґрунтуванні стратегії виходу підприємства на ринок та успішного функціонування на ньому. Для цього потрібно детально описати всі елементи маркетингового комплексу бізнес-проекту, якими є: продукція (послуги), ціна, ринок та просування продукції на ринок.

Загалом маркетинговий план повинен дати відповіді на питання:

- на які властивості продукції (послуги) буде зроблено основний акцент (якість, ціна, сервісне обслуговування, система постачання продукції, гарантії ін.);
- яку стратегію буде використовувати підприємство при визначенні ціни на продукцію (послуги);
- як цінова стратегія підприємства буде узгоджена з системою ціноутворення основних конкурентів;
- які тенденції зміни ціни на аналогічну продукцію (послуги);
- які та як будуть організовані канали збуту продукції (послуг);
- чому обрано саме ці канали розподілу продукції (надання послуг) та якими будуть витрати на збут;
- які засоби реклами будуть використані для стимулювання збуту продукції (послуг) підприємства;
- яким буде бюджет рекламної кампанії;
- як буде організована служба сервісного обслуговування та якимибу-

дуть витрати на її організацію;

- які спеціальні додаткові послуги буде запропоновано споживачам таякими будуть витрати на їх надання.[18. 214 с.]

Внутрішня логіка розробки маркетингового плану містить такі етапи:

1. Опис продукції (послуг), з якою підприємство виходить на ринок.
2. Опис цільового ринкового сегменту.
3. Визначення конкретних маркетингових цілей та задач, яких підприємство прагне досягнути.
4. Обґрунтування маркетингової стратегії проникнення та завоювання ринку.
5. Обґрунтування цінової політики підприємства.
6. Вибір каналів збуту продукції (надання послуг) та основних партнерів по збуту продукції.
7. Опис комплексу заходів по підтримці просування товарів (послуг) підприємства на ринок. Складання бюджету витрат на реалізацію плану маркетингу.
8. Розробка прогнозу обсягів продаж.

Маркетинговий план починається з короткої характеристики загальної маркетингової стратегії, яка вказує на які властивості продукції (послуги) буде акцентуватись увага. Разом з тим варто розуміти, що початковою інформацією при створенні стратегії маркетингу є дослідження ринку, а зокрема – результати сегментації споживачів та обрання цільового ринкового сегменту. Тому стратегію маркетингу слід розробляти для кожного з цільових ринкових сегментів, а також з урахуванням конкурентної позиції підприємства на кожному з них [19, с. 524].

Основними компонентами розробки стратегії маркетингу є:

- формування цінової політики підприємства;
- обґрунтування каналів збуту продукції;
- вибір способів організації рекламної кампанії;
- формування політики підтримки продукції (послуг) підприємства на

ринку.

Аналізуючи діяльність ПП Автоцентр «ЛИГА» пропонуємо способи вдосконалення маркетингової стратегічної діяльності підприємства (рис.3.5):



Рисунок 3.5 Напрями вдосконалення маркетингової стратегічної діяльності ПП Автоцентр «ЛИГА»

До запропонованих заходів відноситься:

- а) створення маркетингового підрозділу з кваліфікованими спеціалістами;
- б) забезпечення постійного, глибокого та якісного маркетингового аналізу;
- в) впровадження комплексу маркетингових заходів, а саме підвищення активної рекламної діяльності автоцентру;

г) використання соціальних мереж задля підвищення економічних та соціальних показників підприємства.

Підприємство ПП Автоцентр «ЛИГА» має у своєму складі не значну кількість управлінського персоналу, тому для виконання маркетингових функцій доцільно створити дві посади маркетологів. В їх обов'язки будуть входити:

- аналіз стану ринку автомобілів;
- оцінювання основних конкурентів підприємства;
- досліджувати поведінку споживачів та їх мотивацію при виборі того чи іншого товару;
- створення товарного асортименту підприємства;
- управління та аналіз якості продукції та її конкурентоспроможності на ринку;
- моніторинг цінової політики на товари;
- створення якісного сервісу для клієнтів, проведення реклами.

Важливим завданням є формування та реалізації стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках. Така стратегія

Може бути реалізована за двома напрямками:

1) підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів: – запевнити споживача збільшити обсяг споживання товару; – запевнити споживача збільшити частоту використання;

2) залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування засобів стимулювання збуту;

- підвищення рівня обслуговування;
- розвиток мережі.

Отже відмітимо, що у загальній сукупності запропоновані заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегічної політики підприємства допоможуть ПП Автоцентр «ЛИГА» підвищити обсяги продажів автомобілів та сервісних послуг, а також позитивно вплинуть на лояльність як існуючих, так і перспективних клієнтів

Важлива роль сьогодні відводиться рекламі.

Якщо мова йде про активізація рекламної діяльності, то загальноприйняті методи реклами – зовнішня, реклама в газетах, на радіо, ТБ-реклама. З огляду на те, що цифрова аудиторія становить майже 100%, традиційна реклама більше не має такого ефекту як раніше. Це необхідно враховувати при плануванні рекламного бюджету. Сьогодні велика частина рекламних витрат повинна бути зосереджена на рекламі в соціальних мережах і email-маркетингу [26, 102 с.].

Перед тим як прийняти рішення клієнт не один місяць борознить інтернет-простори в пошуках максимально вигідної пропозиції. Згідно з даними LSA Insights, 61% покупців автомобілів спочатку потрапляють на сайт автосалону, а потім вже роблять дзвінок або приходять в автосалон, але скільки з них повертаються на сайт після цього?

Відтак, сьогодні потрібно моніторити дії клієнтів на сайті, оскільки це - потенційні клієнти. Це включає в себе знання того, якими моделями вони цікавляться, які сторінки сайту відвідують. При наявності навіть базової інформації стане можливим скласти детальний портрет цільової аудиторії, який використовуватиметься для таргетування і створення УТП. Крім того, відстежуючи поведінку на сайті, вдасться поліпшити користувацький досвід. Фокус має бути спрямований на потреби відвідувачів, а не тільки на привабливий зовнішній вигляд. Навігація повинна бути інтуїтивною і не викликати складнощів. А тут без аналізу дій клієнта ніяк [17].

Головні компоненти ефективної реклами – привабливий рекламний

креатив і, безумовно, грамотне таргетування. Необхідно сконцентрувати рекламні бюджети на вузькій аудиторії, яка буде максимально відповідати портрету вашого клієнта. І незважаючи на те, що вузькотаргетована реклама коштує дорожче, її рентабельність значно вище.

З появою автоматизації, мета якої – скоротити кількість рутинних завдань, PPC-маркетологи будуть змушені або впроваджувати інновації в свою стратегію, або серйозно відставати від більш спритних колег. Незважаючи на те, що конкурувати з геніальними автоматизованими технологіями Google неможливо, PPC-маркетологи повинні будуть прийняти більш стратегічне рішення для себе і своїх клієнтів.

Замість того, щоб зосереджуватися на задачах, які тепер автоматизовані, маркетологи зможуть витрачати час на розвиток креативності та пошуку найбільш цільової аудиторії. Вивчення сильних і слабких сторін широкого спектра інструментів автоматизації та використання даних CRM є ключем до успішного управління рекламними кампаніями. Покладаючись на штучний інтелект при запуску кампаній, маркетологи зможуть також оптимізувати робочий процес, створюючи алгоритми для автоматизації власних задач.

Зі збільшенням популярності та кількості соціальних мереж, тестування таких платформ для реклами як LinkedIn, Twitter Ads та інших, дає можливість експериментувати з новими майданчиками для PPC-реклами, використовувати різні варіанти таргетування та охопити ще більше потенційних клієнтів. У світі інтернет-маркетингу існує близько 1400 інструментів для використання. Кожен з них вирішує різні задачі. І щоб зрозуміти, що потрібно, необхідно створити digital-стратегію. Вона вирішує багато питань : як рекламувати, коли, де і кому, при цьому використовуючи об'єктивні дані.

Автомобільна індустрія переживає фазу значних маркетингових перетворень. Ми живемо в той час, коли все навколо змінюється з безпрецедентною швидкістю, впливаючи на безліч складових нашого життя. Цифрова трансформація накладає особливий відбиток на фінансові, виробничі і соціальні системи. Постійний прогрес, безперервна гонка в майбутнє вказують

новий напрямок автомобільного бізнесу в усьому світі.

Виокремлюють шість основних тенденцій, що впливають на маркетинг в автомобільному секторі на даному етапі розвитку людства.

1. Вирішальне значення B2B

Маркетинг B2B (англ. «Business to business» – укр. «Бізнес для бізнесу») охоплює всі галузі, в тому числі автомобільний сектор. Щоб краще зрозуміти, про що йде мова, досить подумати про складність конструкції самого авто, яке складається з безлічі компонентів. У більшості випадків ці складові поставляються виробнику іншими спеціалізованими компаніями, розташованими в різних частинах світу. Крім того, в цьому ланцюжку є дилери, які продають близько 95% автомобілів кінцевому споживачу, з якими компанії в цьому секторі повинні встановлювати вигідні і надійні відносини. Ще кілька років тому маркетингові стратегії B2B були досить стандартизованими і жорсткими. Сьогодні це вже не так, особливо завдяки цифровим інструментам і динаміці маркетингу, заснованого на великих даних [17].

2. Роль смартфона при покупці авто

Мобільні телефони радикально змінили спосіб пошуку і покупки. Згідно з дослідженням AutoHook, проведеним в 2016 році, 51% людей шукають автомобілі, читають відгуки, порівнюють ціни та знаходять дилерів за допомогою смартфона або планшета. Зрозуміло, що це число значно збільшилося з 2016 року. Навіть коли клієнт фізично знаходиться в автосалоні, він продовжить використовувати смартфон. Спираючись на це, необхідно звернути увагу на ще одну важливу статистику: 72% людей, які використовують смартфон в одному дилерському центрі, частіше відвідують інший. І 33% цієї аудиторії відвідають іншого дилера в той же день або в наступні дні з урахуванням своїх онлайн-досліджень. Тому не дивно, що ще в 2015 році автомобільний сектор США інвестував 3,43 млрд доларів в рекламу на мобільних пристроях – близько 47% всіх інвестицій в інтернет-маркетинг.

3. Важливість створення карти шляху покупця

У дослідженні, проведеному ACA Research, була зроблена спроба точно

уявити шлях майбутніх покупців авто: від початкового вивчення ринку до остаточної покупки. Вони виявили, що цей шлях може тривати від 5 до 12 тижнів і відбувається приблизно наступним чином: На початковому етапі споживач використовує онлайн-пошук для складання списку моделей і марок, які його цікавлять (зазвичай це відбувається за 1-3 місяці до покупки); Потім він звужує свій вибір до більш короткого списку (в середньому, за 4-7 тижнів до покупки), часто заснованого на рекомендаціях та відгуках; Далі потенційні покупці проходять тест-драйв бажаного авто (за 2-4 тижні до покупки); І тільки потім споживач приходить до свого остаточного вибору. З цього випливає, що шлях клієнта до покупки є довгим і включає кілька каналів. Таким чином, хороша маркетингова кампанія не може їх ігнорувати. Маркетологам необхідно враховувати загальну картину поведінки потенційних покупців і їх особливості в прийнятті рішення про покупку. Це підкреслює фундаментальну важливість збору і аналізу даних, а також роль багатоканальної перспективи маркетингу.[30]

4. Робота з клієнтами – найкраща маркетингова стратегія Маркетинг і обслуговування клієнтів, особливо в автомобільній галузі, тісно пов'язані, як ніколи раніше. Це вже не просто питання конкуренції за найбільш привабливу ціну, перш за все, компанії повинні мати можливість конкурувати на рівні клієнтського досвіду. Згідно зі статистикою, 54% клієнтів готові купити автомобіль у дилера, який пропонує їм краще обслуговування, навіть якщо ціна на авто вище, ніж в інших салонах. При цьому 56% з них купили б більше автомобілів у автовиробника, якби процес відбувався швидше і простіше. Спираючись на дані однієї з найбільших консалтингових компаній Cargemini, тільки 10% клієнтів, які не були задоволені обслуговуванням в автосалоні, повернулися туди за наступною покупкою. У той же час 87% задоволених клієнтів куплять автомобілі тієї ж марки, а 85% звернуться до того ж дилера.

5. Від великих даних до персоналізації Як ми згадували раніше, шлях клієнта до покупки автомобіля є складним і багатогранним. Його важко простежити, однак за допомогою правильних інструментів аналізу ви зможете отримати глибокий рівень знань про ваших цільових покупців. Все це стало можливим

завдяки передовим інструментам для збору великих даних (Big Data) – цифрових слідів (електронні листи, коментарі до відео на Youtube, лайки в Facebook, статистика відвідування веб-сайту, історія пошукових запитів та інше), які ми всі залишаємо в мережі. Уміння працювати з великими даними є вкрай важливим в умовах сучасного маркетингу і відкриває величезні перспективи для продажів. Це дозволяє розділити аудиторію на більш вузькі сегменти, що в кінцевому підсумку дає можливість виділити окремі характеристики клієнта. Цей процес і називається персоналізацією.

6. Сила персоналізованого відео

Персоналізоване відео – це відео, яке було модифіковано під окремого глядача. Це досягається шляхом додавання індивідуальних даних про клієнта, таких як ім'я глядача, електронна пошта, посада, зображення профілю, назва компанії, логотип і т. д. безпосередньо в відео. Персоналізовані відеоролики адаптуються під клієнта навіть в режимі реального часу. Вони є інтерактивними і побудованими відповідно до характеристик людини, якій вони адресовані. Не випадково Forbes назвав персоналізовані відеоролики справжнім маркетинговим проривом, необхідний брендам. Згідно з дослідженням Google від Millward Brown Digital, близько 70% людей дивляться відео на YouTube на ранніх етапах процесу покупки автомобіля. Висновок Автомобільний бізнес – це величезна стратегічно важлива індустрія, яка в останні роки намагається переписати свою динаміку, процеси і подальше майбутнє. Очікування потенційних клієнтів змінюються в унісон з новими віяннями. Тому представники автомобільного ринку повинні робити все можливе, щоб задовольнити нові запити аудиторії. Це складне завдання, але, як завжди, за кожною проблемою стоять величезні і безпрецедентні можливості.

Саме після реалізації цих напрямків в маркетинговій діяльності очікується покращення трафіку та збільшення трафіку автосалону, що за собою потягне збільшенні цікавості до діяльності автосалону та від роботи менеджерів буде залежати те як зростуть продажі та показники діяльності дилерського центру

ВИСНОВКИ

Отже, можна зробити висновки що діяльність ПП автоцентр ЛИГА на сьогоднішній день є досить успішною.

Причинами цього є :

- а) розвиток автомобільного ринку;
- б) розвиток бренду та його впливу;
- в) підняття якості обслуговування;
- г) кваліфікація співробітників;
- д) грамотна інвестиційна політика.

Все це є результатом діяльності підприємства та подальшого його розвитуку.

Отже, на основі проведених досліджень виявлені основні фактори, які впливають на динаміку автомобільного ринку та його останні тенденції. Визначені негативні та позитивні фактори впливу на ринок. Вплив негативних факторів на ринок переважає відносний вплив позитивних, тому в найближчі роки очікується стагнація ринку. Тому, автовиробникам необхідно буде змінювати та адаптувати свої маркетингової стратегії. В той же час необхідно враховувати останні тенденції розвитку ринку, які суттєво змінюють ринок та поведінку споживачів.

Зараз, на жаль, ринок автомобілів переживає не найкращі часи, хоч всі цифри кажуть про зворотнє, але керівництво вже починає планувати план розвитку дилерського центру у кризу, та як зробити так щоб криза оминула саме наш дилерський центр

Зараз будь який бізнес переживає непрості часи, але якщо власникам бізнесу вдася доповнити до своїх маркетингових заходів, заходи для клієнтів які купляли вже автмомобіль не важливо рік назад чи минулого місяця, це дасть більший бонус до довіри саме цього автоцентру.

Також варто зазначити, що підприємство зараз перебуває у кризовому стані оскільки дефіцит на товари автомобільного ринку досить відчутний, але

при цьому повпливати на вихід з нього можливим не являється.

Також одним з важливих кроків є те що підготуватит підприємство до електрифікації транспортних засобів, для того щоб могли обслуговувати їх, та реалізувати їх. На мою думку тот хто зробить це першим буде мати конкуренту перевагу на ринку, оскільки в розумах людей буде здаватись враження про досвідченність персоналу у цій сфері. Валикою проблемою для реалізації цієї потреби є те що вартість та навчання для електрофікації досить високе на сьогоднішній день.

Проаналізувавши все вище сказане варто відзначити що ПП автоцентр «ЛИГА» зараз знаходиться на новому розвитку, після підписання дилерської угоди з ТОВ Пежо Ситроен Україна про посавки автомобілів марки Опель. Так як найблищі конкуренти всередині бренду знаходяться у Івано-Франківській, Львівській областях, то наше підприємство закриває велику територію ринку в середині бренду.

Також щодо показників бачимо досить великі коливання. Це повязавно з всесвітньою епідемією ковіду, і нажаль підприємство не може повпливати на випуск автмобілів, але в свою чергу завжди нмагається тримати в наявності весь модельний ряд бренду.

Щодо перпетив розвитку компанія вже має акаунти на популярних інформаційних майданчиках. Але компанії варто збільшити фінансування в сферу розвитку соціальних мереж, оскільки саме там зараз майже вся аудиторія віком до 30 років.

Також щодо організації та контролю робітників дилерського центру, проводяться відповідні заходи кожен місяць для кожного працівника, що показує

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: Навчальний посібник для студентів ВУЗів. Київ.: ЦУЛ, 2009. 328 с
2. Стратегічне управління: навч. посіб. В. Л. Дикань та ін. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Економіка і суспільство. 2017. Випуск № 12. С.268-265
4. Берко А.Ю., Матрофайло І.М. Інформаційна система керування автодилерською мережею на основі технологій інтеграції. URL: http://vlp.com.ua/files/03_1.pdf
5. Грішнова О. А., Жорова Є. Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. Проблеми економіки. 2014. № 1. с. 193-198
6. Складання К. І. Резерви підвищення оплати праці на підприємстві. Наука і вища освіта : тези доп. учасників XXIII Міжнар. наук. конф. студ. і молодих учених. Запоріжжя : КПУ, 2015. с. 18.
7. Верланов А. Ю. Теорія и практика бізнес-планування :навч. посібник. А. Ю. Верланов. – Николаев : НУК, 2005. – 172 с.
8. Галенко В. П. Бізнес-планування: Створення успішного бизнес- плану на підприємстві В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова, 2004. – 366 с.
9. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. Професіонал, 2008. – 240 с.
10. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦНЛ, 2006. – 384 с.
11. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2006. – 190 с.
12. Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві : навч. посіб. А. О. Кривонос. – К. : МАУП, 2006. – 160 с.

13. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми : навч. посіб. В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 423 с.
14. Лапигін Ю. Н. Бізнес-план: стратегія і тактика розвитку компанії Ю. Н. Лапигін, Д. Ю. Лапигін. М. : Видавництво «Омега-Л», 2009. – 350 с.
15. . Бруй С.В. Аналіз тенденції розвитку автомобільного ринку України в 2008 – 2009 рр. Електронний ресурс С.В. Бруй. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/31ONBG_2009/Economics/54413.doc.htm.
16. 1. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : монографія Копич І., Нестуля О., Апопій В. та ін.; за ред. В. Апопія, П. Балабана, Львів, Новий світ, 2014. – 565 с.
17. Система регулювання внутрішньої торгівлі України : монографія, В.Апопій, І. Копич, О. Біла та ін.; за ред. В. Апопія, І. Копича К. : Академвидав, 2012. – 424 с.
18. Ситник Н. С. Модернізація внутрішньої торгівлі : монографія Н. С. Ситник; за ред. В. Апопія Львів : Новий світ, 2013. – 318 с.
19. Постанова КМ України №623 від 24.06.2009 “Про затвердження Програми розвитку внутрішньої торгівлі на період до 2012 р., Урядовий кур’єр від 16.07.2009-126.
20. Роздрібна торгівля України у 2013 році. Стат. збірник. – К. : Держстат України, 2014. – 164 с.
21. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2014 року. Стат. збірник. – К. : Держстат України, 2014. – 125 с.
22. Крикавський Є. В. Логістичні системи Є. В. Крикавський, Н. В. Чорнописька. – Львів : НУ “Львівська політехніка”, 2009. – 264 с.
23. Міценко Н. Г. Логістичний менеджмент – інструмент формування та забезпечення ефективного функціонування інтегрованих систем Н. Г. Міценко Торговля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць. Львів : Видавництво ЛКА, 2013. – Вип. 15. – С. 111-116.
24. . Міщук І. П. Формування системи логістики як умова підвищення ефективності діяльності підприємств торгівлі І. П. Міщук Вісник

соціально-економічних досліджень. – Одеса : ОНЕУ, 2013. Вип. 4 (51). – С. 98-105.

25. Окландер М. А. Логістика М. А. Окландер. К. ЦУЛ, 2008. – 346 с.

26. Соколова О. Є. Проблеми управління логістичною інфраструктурою підприємств О. Є. Соколова. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/Sokolova_207.htm

27. Апопій В. В. Сутність і типологія інновацій в торгівлі В. В. Апопій, Ю. М. Хом'як Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць. Львів : Видавництво ЛКА, 2011. Вип. 12. – С. 5-8.

28. В Украине может исчезнуть каждая пятая продовольственная сеть Электронный ресурс Режим доступа : <http://mirkvartir.ua/news/2/37204-vukraine-mozhet-ischeznut-kazhdaya-pyataya-prodovolstvennaya-set.html>.

29. Економічна свобода Електронний ресурс. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>.

30. Економічна теорія: Політекономія : підручник В. Д. Базилевич, В. М. Попов, К. С. Базилевич, Н. І. Гражевська; за ред. В. Базилевича – К. : Знання-Прес, 2007. – 719 с

