

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління  
Кафедра економіки і підприємництва

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА  
до кваліфікаційної роботи

на тему  
"Управління розвитком організації"

другий (магістерський) рівень  
спеціальність 051 Економіка

Виконав: здобувач групи ЕК-22зм

  
(підпис)

С. В. Шанталій

Керівник

\_\_\_\_\_

(підпис)

К. І. Сєребряк

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

І. М. Семененко

Рецензент \_\_\_\_\_

Київ - 2023

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління  
Кафедра економіки і підприємництва

Другий (магістерський) рівень  
спеціальність 051 Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ**  
**вищої освіти другого (магістерського) рівня**

Шанталій Світлана Вікторівна

1. Тема роботи "Управління розвитком організації"  
Керівник роботи Сєребряк Ксенія Ігорівна, д.е.н., професор,  
затверджений наказом університету від 21 вересня 2023 року № 39/14.01
2. Строк подання здобувачем роботи 4 грудня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація організаційну структуру управління на підприємстві. 3.3. Інформація про сучасні технології в сфері діяльності підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою. 4.2. Загальна характеристика підприємства та сфери його діяльності. 4.3. Аналіз поточного фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства. 4.4. Аналіз виробництва та реалізації. 4.5. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. 4.6. Визначення заходів щодо подальшого розвитку підприємства в складних зовнішніх умовах.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслеників)  
Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22.09.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури з тематики магістерської роботи	Жовтень 2023 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2023 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2023 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2023 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2023 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2023 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2023 р.	

Здобувач

  
(підпис)

С. В.Шанталій

Керівник роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис)

К. І. Серебряк

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 84 с., 8 табл., 1 рис., 41 дж., 1 дод.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО».

Предметом дослідження є процеси, що впливають на розвиток діяльності Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО».

Мета роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо розробці та обґрунтуванні заходів щодо управління розвитком досліджуваного підприємства.

У роботі розглянуто теоретико-методичні засади основ управління розвитком організації. Проаналізовані фінансово-економічні показники діяльності підприємства; виконано оцінку виробництва та реалізації досліджуваного підприємства; оцінено конкурентоспроможність Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО» як основи подальшого розвитку. З урахуванням особливостей діяльності підприємства та умов його функціонування запропоновано комплекс заходів щодо розвитку діяльності Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО», впровадження яких сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДІЯЛЬНІСТЬ, РОЗВИТОК, АНАЛІЗ,  
ОЦІНКА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Концептуальний підхід до розвитку підприємств сервісу та торгівлі в умовах цифровізації .....	8
1.2. Маркетингова діяльність автосалонів.....	15
1.3. Розвиток організації через удосконалення маркетингової стратегії ....	22
Висновок до розділу 1 .....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОЇ КОН'ЮНКТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «АВТО-КОМПЛЕКС ВИНОГРАДІВ» ПРАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО».....	32
2.1. Загальна характеристика підприємства, організаційна структура та особливості господарювання .....	32
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО».....	37
2.3. Аналіз виробництва та реалізації продукції.....	42
2.4. Оцінка конкурентоспроможності Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО» як основи подальшого розвитку .....	51
Висновки до розділу 2 .....	57
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	59
3.1 Практичні рекомендації щодо дослідження купівельної залученості..	59
3.2. Заходи щодо розвитку діяльності Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО» .....	66
Висновки до розділу 3 .....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	82

## ВСТУП

Дослідження управління розвитком організації стає надзвичайно актуальним в умовах сучасного бізнес-середовища, яке визначається стрімкими змінами, глобалізацією, технологічними інноваціями та високим рівнем конкуренції.

На сьогоднішній день компанії стикаються із викликами, пов'язаними з швидкістю змін в економіці та технологіях. Глобалізація відкриває нові ринки, але створює також багато конкурентійних тисків. Високий темп технологічних інновацій вимагає від компаній постійного адаптивного розвитку. Зокрема, цифрові трансформації вимагають нових стратегій управління та впровадження нових технологій.

Дослідження в галузі управління розвитком організації стає ключовим для того, щоб вирішувати завдання, пов'язані з адаптацією до змін, забезпеченням стійкості, впровадженням інновацій та забезпеченням конкурентоспроможності. Акцент на стратегічному управлінні, ефективному використанні ресурсів, розвитку кадрового потенціалу та лідерства визначає успіх сучасних організацій у динамічному бізнес-середовищі.

Об'єктом дослідження даної роботи є господарська діяльність Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО».

Предметом дослідження є процеси, що впливають на розвиток діяльності Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО».

Мета даної роботи полягає в розробці та обґрунтуванні заходів щодо управління розвитком досліджуваного підприємства.

В процесі виконання роботи потрібно вирішення наступного комплексу завдань:

- проведення теоретико-методичних досліджень щодо основ управління розвитком організації;

- характеристика діяльності Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО»;

- аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО»;
- оцінка виробництва та реалізації досліджуваного підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО» як основи подальшого розвитку;
- розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

В ході виконання роботи використано традиційні методи наукових досліджень: аналіз, синтез, дедукція і індукція, а також загальнонаукові методи пізнання: описовий метод, метод аналітичного порівняння даних, зібраних під час проходження практики на підприємстві, аналіз літературних джерел, методи економічного аналізу, методи прогнозування.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Концептуальний підхід до розвитку підприємств сервісу та торгівлі в умовах цифровізації

Сьогодні механізми цифровізації визначають як глобальну конкурентоспроможність країни, так і конкурентоспроможність окремих галузей, підприємств. Ці зміни зачіпають потенційних споживачів товарів та послуг, змінюючи їх поведінкові характеристики, відповідно підприємства сервісу та торгівлі як найбільш наближені до споживача повинні адаптуватися відповідно до нових трендів.

В умовах глобалізації, інтернаціоналізації та широко масштабної цифрової трансформації економіки та сфери послуг виникає якісно новий екосистемний підхід до розвитку підприємств сервісу та торгівлі.

Так, наприклад, Є. В. Шкарупета та Д. Н. Бар Чурін відзначають, що саме екосистемний підхід є кращою відповіддю на зростаючу складність сучасного суспільства, а поняття «екосистема» запозичене з популяційно-екологічної чи еволюційної теорій, які розуміють під екосистемою біологічні системи взаємодіючих організмів, розміщених в одне середовище проживання [1].

Г. Б. Клейнер вказує, що в даний час соціально-економічні екосистеми на основі системної парадигми є центральним елементом соціально-економічного ландшафту країн [2].

А. Б. Георгіївський визначає такі фактори-драйвери виникнення та розвитку екосистемного підходу:

- технологічні драйвери (наявність базових технологій, дизайн та функціональність яких пов'язана із спільною розробкою цінностей, конкурентними перевагами);
- інституційні драйвери (встановлення правил та стандартів для



організації спільної діяльності);

– контекстуальні драйвери (облік зовнішніх умов середовища функціонування, що безперервно змінюються) [3].

М. В. Чараєва до факторів розвитку плат форм та фінансових екосистем на регіональному рівні відносить: низькі бар'єри для входу до екосистеми; рівень розвитку цифрової економіки у регіоні; запити користувачів (постачальників та покупців послуг) на використання цифрових технологій за принципом «єдиного вікна», коли платформи всередині екосистеми пропонують максимально можливу кількість послуг; консолідація фінансових активів, які дозволяють фінансовим організаціям створювати нові ІТ-продукти та унікальні технології [4].

На думку Л. А. Раменської, теоретичним базисом виникнення та розвитку концепції екосистем є організаційна екологія (дослідження системи підприємства та його оточення), неоінституційна теорія (вивчає відмінні риси підприємства та інституційна необхідність їх існування) та теорія динамічних здібностей підприємства (Саморегуляція, самоорганізація) [5].

Водноч Л. А. Раменська припускає, що обґрунтуванням зтосування префікса «еко-» в метафорі «екосистема» є поняття ойкос (від грец. - οἶκος), тобто економічна одиниця, яка при взаємодії із зовнішнім середовищем забезпечує свою діяльність ресурсами з метою максимізації економічної вигоди, та «система» як сукупність взаємозалежних елементів, функціонуючих як єдине ціле, оскільки екосистема має відмінність від класичної системи підприємства – наявність модульності з координацією та спільним використанням комплементарних ресурсів та компетенцій [5].

Екосистемний підхід прорик у агломераційну взаємодію на регіональній рівні (національні, галузеві, муніципальні екосистеми), галузевому (екосистеми сервісу, ритейлу, фінансові та інші), а також за видами діяльності:

- Екосистема бізнесу (взаємодія системи підприємства з навколишнім середовищем);

- інноваційна екосистема (як взаємозалежні актори взаємодіють із метою створення та комерціалізації інноваційних проектів);

- підприємницька екосистема (з вчення закономірностей створення нових підприємств, розвиток підприємництва, доступ до ресурсів та ринків тощо) [5].

Типологія екосистем у просторово-тимчовому критерії містить у собі: корпоративну екосистему (enterprise ecosystem), екосистему ланцюжка створення цінності (value chain ecosystem), міжгалузеву екосистему (cross-industry ecosystem) та міжсекторальну екосистему (cross-sector ecosystem) [3].

О. О. Кобилко наголошує на трьох підходах до визначення екосистеми:

- як технологічна платформа для постачальників товарів та послуг;
- як об'єднання товарів та послуг однієї або кількох організацій у комплексний цифровий сервіс (механізм співпраці);

- Як сукупність (об'єднання) підприємств [6].

В. А. Карпінська провела економічний аналіз екосистемної концепції і пропонує виділяти два підходи до визначення: екосистема як група організацій і як система взаємопов'язаних технологій [7].

На думку О. А. Лукінової, екосистемний підхід ґрунтується на формуванні певного середовища (майданчики, платформи) для генерування та реалізації інновацій за допомогою інтеграції ресурсів, знань, інформації, технологій, компетенцій з метою підвищення продуктивності всередині організації, в ланцюжку постачальників і між галузями, а також сталого розвитку кожного з учасників екосистеми [8].

При цьому на міжнародному рівні відмічені різні підходи до визначення цифрових екосистем:

- у США використовують інфраструктурне та регульовальне визначення (наприклад, доступ до мережі «Інтернет» та його правові основи використання), а також у контексті змістовних компонентів (цифрові технології, які використовують для надання товарів та послуг);

- у Великобританії під цифровими екосистемами розуміють суб'єктів

підприємницької діяльності, які використовують цифрові технології («гейткіпери») та платформи, як приватні регулятори, які забезпечують зв'язок між бізнесом і споживачами;

- у Євросоюзі також виділяють платформи та учників платформ (постачальники та споживачі послуг, «гейткіпери»);

- у КНР складовими цифрової екосистеми є платформи, оператори платформ, учники платформ (користувачі);

- в Україні виділяють інфраструктуру та правила роботи ринків, регуляторів (держава та органи влади) і гейткіперів, учників та операторів платформ (споживачі товарів та послуг, контрагенти) [9].

Досліджені підходи та визначення понять «екосистема» і «цифрова екосистема» мають загальний пост лат – зтосування екосистемного підходу на рівні підприємницьких структур передбачає створення споживчої цінності на основі технологічної платформи, консолідації зусиль, об'єднання ресурсів та компетенцій кількох підприємств (Акторів багатостороннього ринку) з урахуванням принципів саморегулювання всередині екосистеми, що дозволить досягати поставлених цілей та отримати максимальну вигоду кожному підприємству цифрової екосистеми (наприклад, для платформи та учника платформи – у вигляді рентабельності, конкурентоспроможності та фінансової стабільності, а для споживачів товарів і послуг – задоволення потреб), що обумовлює позитивний синергетичний ефект на економічне зростання та розвиток галузі та країни.

У свою чергу, створення споживчої цінності в екосистемі реалізується з допомогою методології та методик архітектури та проектування структури підприємств сервісу та торгівлі, реінжинірингу, реорганізації тощо, а також на основі Data Driven Decision Making (англ. «рішення, зновані на даних» – підхід до управління, який спирається на знання та висновки, отримані на основі великих даних, на протизагу прийняття рішень керуючись інтуїцією), що дозволяє учникам взаємодії за принципом «win-win» заповнювати недолік дефіцитних для екосистеми (або її підсистем) просторово-чових та

енергетичних ресурсів [10].

Вчені McKinsey Quarterly виділяють три архетипи екосистем (траєкторії створення та розвитку цінності):

Архетип 1: Розвиток основного бізнесу рахунок партнерства чи створення екосистеми з нуля (підприємства сервісу та торгівлі в цьому архетипі отримують вигоду зі збільшення доходів від основних товарів та послуг використання платформи, що фінансується продавцями).

Архетип 2: Розширення мережі та портфолію на платформі, одержання доходів від нових товарів, коли підприємства цього архетипу одержують вигоду з більш високої цінності клієнта і можуть отримувати прибуток з багатьох джерел, включаючи нові товари та послуги, що фінансуються клієнтами, використання платформи, що фінансується продавцями, та монетизацію даних, що фінансується третіми сторонами.

Архетип 3: створення комплексного рішення для обслуговування бізнес-клієнтів та підвищення операційної ефективності.

Підприємства, які оптимізують свою існуючу інфраструктуру та технології, а потім пропонують їх іншим компаніям, створюють нові потоки доходів і знижують свої операційні витрати за рахунок ефект мштабу [11].

Основні імперативи та постулати екосистемного підходу до розвитку підприємств сервісу та торгівлі дозволяють зробити висновок, що закономірність їх виникнення та змісту зновані на принципах не лише загальної теорії систем, теорії складних систем, архітектури організації тат.д., але й включає data-підходи цифрової економіки.

Резюмуючи проведене дослідження теоретичних основ екосистемного підходу, слід зазначити ряд конкурентних переваг для підприємств сервісу та торгівлі, які з метою цифрової траєкторії розвитку їх діяльності започатковують бізнес-модель на екосистемному підході.

Основними перевагами є:

– ринкові (завдяки торгівлі на маркетплейсах та агрегаторах послуг, отримання доступу до широкої споживчої аудиторії, прозорість комунікацій з

постачальниками, партнерами та клієнтами);

- Фінансові (скорочення витрат на вирішення бізнес-завдань, зниження витрат і, як наслідок, зростання доходів);

- інноваційні (цифрові ресурси допомагають слідувати актуальним тенденціям, особливо у тих галузях, де платформи ще не набули широкого поширення);

- ресурсні (бізнес-користувачі платформених рішень отримують доступ до широкого асортименту товарів/послуг, інформаційним, фінансовим та трудовим ресурсів);

- можливість створення малих (малих) цифрових платформ з метою організації логістики та комунікацій із споживачами та постачальниками;

- управлінські (використання цифрових технологій у HR-облті робить підбір персоналу максимально ефективним і швидким, дозволяє бізнесу наймати кваліфікованих фахівців на різних етапах роботи, використовувати краудсорсингові платформи) [12].

В результаті дослідження сутності та змісту структурних елементів екосистемного підходу до розвитку підприємств сервісу та торгівлі розроблено відповідний концептуальний підхід, який базується на попередніх дослідженнях ([13- 17]) (рис. 1).

Структуру запропонованої розробки становлять елементи, згруповані в рамках теоретичного, аналітичного, методичного та практичного блоків.

Теоретичний блок пов'язаний з обґрунтуванням суб'єктів, об'єктів, предмета, основних категорій і теорій, а також фундаментальним та положеннями екосистемного підходу, який представляє інтерес для досліджуваної нами проблематики.

У свою чергу, аналітичний блок направлений на:

- дослідження зарубіжного досвіду розвитку підприємств сервісу та торгівлі в умовах цифровізації економіки;

- аналіз сучасних особливостей діяльності підприємств сервісу та торгівлі;

– аналітичний огляд проблем розвитку підприємств сервісу та торгівлі ДНР в умовах цифровізації.

Результати дослідження сучасних особливостей діяльності зарубіжних підприємств сервісу торгівлі та критичний аналіз проблемних аспектів вітчизняних підприємств є базисом для розробки механізму цифровізації підприємств сервісу та торгівлі, а також науково-методичного підходу до оцінки фінансової стійкості для цілей цифровізації підприємств сервісу та торгівлі, який дозволить максимально адаптуватися підприємствам до умов «гіпермштабованої» цифрової трансформації бізнесу в республіці та економіки країни в загалом. Тут також вкрай доречним є розробка рекомендацій щодо складання цифрового портфеля для підприємств сервісу і торгівлі.

Крім того, запропонований концептуальний підхід має ряд переваг, серед яких важливе значення мають результативність та позитивний синергетичний соціально-економічний ефект на рівні суб'єктів господарювання (реалізація підходу дозволить підприємствам послідовно та ефективно трансформувати свої бізнес-моделі, забезпечуючи досягнення цифрової зрілості, конкурентоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності) та на державному рівні (розвиток вітчизняних підприємств сервісу та торгівлі зумовить зростання добробуту суспільства, підвищення якості життя населення внаслідок створення конкурентоспроможної споживчої цінності товарів та послуг).

Таким чином, сучасні умови платформної економіки вимагають зтосування якісно нового концептуального підходу до розвитку підприємств сервісу та торгівлі, яким є екосистемний підхід. У процесі вивчення теоретичних основ екосистемного підходу були систематизовані основні підходи до визначення понять «екосистема» та «цифрова екосистема», базові теорії, фактори драйвери виникнення, функції, принципи та постулати. Результатом стала розробка концептуального підходу до розвитку підприємств сервісу та торгівлі в умовах цифровізації, реалізація якої

спрямована на досягнення синергетичного соціально-економічного ефекту для всіх суб'єктів економіки.

## 1.2. Маркетингова діяльність автосалонів

Маркетингова діяльність автосалонів (АС) щодо споживачів (клієнтів) будується на тих же принципах, що і маркетинг щодо споживачів будь-якого іншого продукту на ринках . Керуючі компанії (КК) повинні, перш за все, виробити концепцію АС, її стратегію позиціонування відповідно до цільового сегменту клієнтів, а після цього розробляти свій торговий мікс, націлений на залучення клієнтів та створення високого клієнтського трафіку.

Теорія маркетингу роздрібної торгівлі є досить розвиненим напрямом досліджень . В умовах ринкової економіки теорія та практика інтегрували зарубіжні підходи та інструменти, оскільки покупець швидко переймав західні моделі та культуру споживання. У зв'язку з цим досі дослідники практично повторюють тренди та переносять основні концепції закордонного маркетингу на національний ґрунт.

Однак, дана теорія описує маркетинг з позицій роздрібного магазину. У нашому випадку – це АС, а не керуюча компанія.

Тому в маркетинговій діяльності АС є специфічні риси, які вимагають вивчення та обліку під ч розробки маркетингових стратегій.

Наприклад, КК що неспроможні використовувати весь торговий мікс на формування своєї маркетингової політики, оскільки більшу його частину виробляють орендарі, у кожного з яких є своя концепція позиціонування та свій маркетинг-мікс. У цьому сенсі суттєва робота КК пов'язана з підбором відповідних орендарів, які відповідають концепції та позиціонування АС.

Усі підходи не містять навіть такого важливого інструменту маркетингу як атмосфера магазину, яка, у тому числі, створює купівельний досвід. Окремо не виділено також такий важливий інструмент сучасних комунікацій зі споживачами як маркетинг відносин та залучення, що

забезпечує персоналізацію комунікацій.

Просунутим інструментом маркетингу, адаптованим під потреби сучасних ринків та споживачів є інструмент 4С, що включає Customer solution (вирішення проблеми покупця), Customer Cost (витрати), Convenience (зручності), Communications (комунікації).

Цей інструмент також не містить багатьох елементів, важливих для сучасних АС, проте дозволяє виявити уяву, включаючи в ці чотири загальні елементи маркетинг-міксу більш детальні інструменти для вирішення проблеми споживача. Варто погодитися з тим, що метою маркетингової діяльності АС є створення ідеального купівельного досвіду для клієнтів, для чого та використовуються всі інструменти 4С. Однак, набір інструментів не відображає специфічні потреби маркетингу АС, що потребує більш детального дослідження цієї діяльності, ґрунтуюсь на існуючій практиці керуючих компаній, а також з урахуванням швидко трансформується глобального та національного середовища.

А практика маркетингової діяльності КК показує, що в силу високої ринкової конкуренції та стагнації ринку роздрібною торгівлі АС повинні перейти до стратегії маркетингу взаємин (або взаємодії) та залучення зі своїми цільовими аудиторіями (ЦА), де найважливішими інструментами маркетингу відносин є інструменти маркетингу залучення споживачів у взаємодію через створення купівельних товариств чи ком'юніті.

Відповідно до цього однією з ключових проблем маркетингової діяльності АС є пошук ефективних стратегій взаємодії з клієнтами, які сприяють створенню досконалого купівельного досвіду та утримання клієнтів, формування їх лояльності, а також бажання залучати до АС інших покупців, рекомендуючи АС до соціальних мережах. Через взаємодію та залучення КК можуть акумулювати великі обсяги даних про покупців та їх переваги, використовуючи як традиційні методи досліджень (опитування, фокус-групи), так і роботу з великими даними, включаючи збір та обробку природної інформації з соціальних мереж.



Тому в зроблено акцент на більш глибоке дослідження політики та моделей маркетингу взаємодії АС з покупцями, оскільки привабливість ТРЦ для покупців автоматично тягне до цього АС орендарів (і навпаки), а також оцінку наслідків цієї роботи.

Для досягнення мети роботи необхідно провести дослідження факторів зовнішнього макросередовища функціонування торгових центрів розрізі PEST, а також виділити ключові тренди у поведінці споживачів та маркетингової діяльності АС як елемент галузевого дослідження.

Трансформація ролі ТРЦ в умовах викликів довкілля: аналіз макрофакторів

#### Економічне середовище

Розглянемо найважливіший фактор макросередовища - економічний, оскільки саме він визначає потенціал розвитку бізнесу у будь-якій сфері діяльності. Стан економічного середовища АС своєю чергою пов'язаний безпосередньо зі станом роздрібною торгівлі. Роздрібна торгівля є видом діяльності, пов'язаним з продажем товарів та послуг кінцевому споживачеві і є найважливішою сферою економіки, забезпечуючи товарообіг у вигляді руху товару між виробниками та кінцевими споживачами. Динаміка роздрібною торгівлі сприймається як ключовий індикатор стану економіки.

Ринок роздрібною торгівлі включає всю сукупність підприємств та організацій, що торгують у роздріб, тобто, безпосередньо надаючи товари та послуги кінцевим покупцям для особистого, сімейного, домашнього використання. До організацій роздрібною торгівлі відносять: організації роздрібною торгівлі (типу магазинів, торгових центрів, супермаркетів, дискаунтерів, інтернет-магазинів тощо), індивідуальних підприємців (ІП), що займаються роздрібною торгівлею, роздрібні ринки, торговельні місця на ринках.

#### Політико-правові фактори

Політико-правовий ландшафт останній років пов'язаний, перш за все, з політикою усіляких обмежень у зв'язку з пандемією. Пандемія, як і її наслідки,

вплинули на всі сфери життєдіяльності, не виключаючи АС як об'єкти нашого дослідження. Зазначимо, що пандемія стимулювала передусім зростання онлайн торгівлі та кардинальні зміни у поведінці споживачів, які стали активно йти в онлайн

### Соціально-культурні фактори

Соціально-культурні фактори можуть бути представлені зміною поведінки споживачів та культури шопінгу. Ці зміни є наслідком двох ключових факторів: становленням покоління Z як ключових споживачів, які мають свою систему цінностей, а також наслідками пандемії та розвитком онлайн-технологій шопінгу.

Сучасний споживач вимагає більше комфорту, прагне до екологічності та економії часу, цінує персоналізацію та цифровізацію.

У той же час є і ті, хто воліє по-старому мати доступ до консультантам, витратити час на походи магазинами, стояти в чергу в касу замість самообслуговування у касах зі сканерами. Все це слід враховувати для формування простору АС.

Дослідження Nilsen IQ виявило такі основні тренди:

імпульсний попит, усвідомлене споживання, зростання привабливості дискаунтерів, масштабний розвиток онлайн-покупок, зростання значущості для споживача емоційного фактора при купівлі товарів.

Більшість виявлених трендів є продовженням вже змін, що почалися. Однак, імпульсний попит, швидше за все, буде знижуватись. Усвідомлене споживання як модель поведінки буде розвиватись. Привабливість дискаунтерів і загалом нижчих цін також зростатиме, оскільки знижуються реальні доходи населення.

Розвиток онлайн покупок, очевидно, зростає і зростатиме, що вимагає кардинальної зміни середовища АС та впровадження нових цифрових технологій.

Зростання значущості емоційного чинника чи купівельного досвіду у ритейлі є досить новим явищем, що може суттєво вплинути на стратегії

торгових організацій і навіть надати важливий вплив на весь ритейл, включаючи АС, як це відбувається на Заході. У той же час створення купівельного досвіду в АС

вимагає впровадження нових архітектурних концепцій АС та суттєвих інвестицій у реконструкцію. Навряд чи в умовах кризи, що посилюється це буде повальним, але окремі прецеденти, звісно, будуть. Саме ці АС стануть лідерами ринку.

Для всіх інших АС облік цього фактора має призвести до кардинального перегляду організації внутрішнього середовища АС до впровадження нових технологій шопінгу, що поєднують он- та оф-лайн інструменти обслуговування покупців.

Таким чином, перебуваючи під тиском від розвитку онлайн комерції, оффлайн ритейл, безумовно, має запропонувати покупцю більш яскравий та досконалий досвід, що поєднує як можливості отримання утилітарних вигод, так і вигод, пов'язаних з гедоністичними або емоційно-чуттєвими потребами.

#### Технологічне середовище

У цій сфері, мабуть, криються ключові зміни, які вже впливають і впливатимуть попри всі ринки, включаючи ринок АС.

Цифровізація та розвиток нових технологій (big data, II, AI, VR, технології розпізнавання осіб, блокчейн тощо) зумовлюють необхідність становлення цифрового АС або як мінімум цифровий трансформації АС. Відзначимо лише ключові напрямки такої трансформації, що визначають образ АС майбутнього:

- багатоканальність – необхідно забезпечити клієнтам можливість покупки будь-яким зручним способом. Традиційно АС обслуговують офлайн споживачів. Однак, сучасний АС повинен мати і інтернет- магазин, де покупець може заздалегідь вибрати товар, а потім вирішити, як і де він його купить та забере;

- phygital маркетинг (комбінація слів “physical” та “digital”) – забезпечення незабутнього клієнтського досвіду у АС із wow-ефектом за

рахунок комбінації інструментів он- та офф-лайн обслуговування клієнтів для трансформації магазину на місце зіткнення з брендом та отримання унікального (персоналізованого) клієнтського досвіду - Збір поведінкових маркетингових даних для персоніфікації споживчого досвіду. Для збору поведінкових даних АС запроваджують датчики відвідуваності, технології розпізнавання осіб (збір та аналіз даних

з відеокамер з технологією розпізнавання облич, таргетування реклами, оцінка ефективності), wi fi аналітику, іbeacons (маячки, що забезпечують розпізнавання споживачів та доставку персоналізованих повідомлень на мобільні телефони), боти-віртуальні помічники;

- мобільні програми для АС з геолокацією – забезпечують персоналізоване обслуговування, можуть відповідати на запитання клієнтів, рекомендувати відділи, товари, акції, інформувати про найкращі пропозиціях, підтримувати програму лояльності тощо.

Впровадження цифрових технологій у АС дозволяє збирати та консолідувати інформацію про клієнтів, яку потім можна використовувати для розвитку маркетингових стратегій та кампаній, що забезпечують надання кращого купівельного досвіду. Найважливішим інструментом адаптації можуть бути проактивна модель маркетингу та відповідні їй маркетингові стратегії та інструменти.

Проактивна система маркетингу має бути побудована на превентивному знанні (прогнозуванні та передбаченні) майбутніх змін за рахунок використання нових технологій збору та аналізу маркетингових даних (data driven маркетинг).

Тренди на ринку АС та трансформація ролі АС Для завершення огляду факторів зовнішнього середовища слід розглянути основні тренди на ринку АС (як елемент галузевого аналізу), а також трансформацію ролі АС у суспільстві та економіці.

Перш за все, необхідно зазначити, що ключові зміни в особливості функціонування АС пов'язані з пандемією, тотальною цифровізацією та

розвитком онлайн торгівлі, а також наслідками санкцій.

Усі ці події стимулювали зміну поведінки споживачів.

Так, споживачі все більше використовують можливості мультіканальності в своїй купівельній поведінці. Наприклад, вони шукають товари в інтернеті, а потім приходять їх купувати в магазини та АС. У зв'язку з цим у багатьох АС з'явилися шоу-руми. АС мають бути готові надавати невеликі та недорогі приміщення для таких магазинів, оскільки дуже часто це невеликі інтернет-магазини, бренди яких відомі лише Вузька аудиторія, часто молода. Така заміна порівняно з глобальними брендами безумовно не є рівноцінною, але час диктує свої правила

Щодо цінності шопінгу, то її визначив відомий спеціаліст у галузі роздрібного маркетингу Баррі Бабін. Спільно зі своїми співавторами (Babin et al, 1994) він запропонував розглядати два вимірювання загальної сприйманої цінності шопінгу: утилітарну та гедоністичну цінність. Згідно з Babin and Attaway (2000), утилітарна цінність відображає цінність, пов'язану з конкретним завданням покупок (зазвичай це купити те, що необхідно за прийнятною ціною), а гедоністична цінність відбиває цінність самого процесу вчинення покупок, крім мотивів, пов'язаних із завданням (всі інші можливі вигоди - розваги, відпочинок, соціалізація тощо). Існує окреме напрям досліджень, присвячених шопінгу як розваги (Bloch and Bruce, 1984; Sherry et al., 1993) .

Таким чином, цінність шопінгу являє собою сукупність утилітарних та гедоністичних вигод, одержуваних покупцем. При цьому, до утилітарних вигод відносяться лише об'єктивні функціональні вигоди від шопінгу – найчастіше, це купівля бажаного товару/послуги з прийнятною ціною в безпечній обстановці з прийнятним рівнем сервісу та зручностями для приїзду та від'їзду з магазину. Все інше відноситься до гедоністичної складової цінності, яка постійно зазнає зміни та розвивається .

### 1.3. Розвиток організації через удосконалення маркетингової стратегії

Маркетингові стратегії та інструменти зміцнення формату автомобільних центрів

Детальний аналіз викликів довкілля, представлених дозволяє об'єднати їх у кілька ключових:

- зростання конкуренції на ринку АС та необхідність постійного вдосконалення споживчої цінності, що надається АС, і більше тісної взаємодії з цільовою аудиторією для її утримання;

- перехід ринку в стадію зрілості та необхідність оновлення концепцій та форматів АС, тобто перехід від АС 3-го покоління до 4-го та 5-го му покоління, що надають досконалий купівельний досвід;

- кардинальна зміна моделей поведінки та переваг споживачів, пов'язаних зі зростанням онлайн торгівлі та падінням на цьому тлі інтересу до традиційних АС, які не пропонують оригінальних рішень у області надання купівельного досвіду з акцентом на розваги та відпочинок, отримання емоцій та вражень;

- стрімкий розвиток та впровадження в діяльність АС цифрових технологій, оскільки споживачі все більше віддають перевагу багатоканальним комунікаціям та фіджитал-середовищу (phygital-технологіям та phygital-маркетингу);

- радикальне оновлення tenant-mix у зв'язку з відходом глобальних брендів з Росії та необхідністю заміни орендарів для формування привабливою асортиментною політикою для покупців.

На додаток до виділених факторів варто відзначити зростання динаміки змін.

Як має змінитися маркетингова діяльність АС, щоб відповісти на наявні виклики зовнішнього середовища?

Як відповідь на запитання зазначимо, що ключові зміни маркетингової діяльності повинні бути пов'язані з такими заходами:

- перехід до надання купівельного досвіду та незабутнього подорожі у процесі покупок та відпочинку;

- забезпечення безперервної адаптації та вдосконалення споживчої цінності АС за рахунок безперервного моніторингу та аналізу динамічно мінливих споживчих переваг та поведінки;

- перехід від традиційного маркетингу до маркетингу взаємодії з покупцями «для забезпечення безперервного зв'язку та залучення покупців у процес взаємодії» з КК, що дозволяє моніторити динаміку споживчих переваг та поведінки, приймати адекватні заходи щодо адаптації маркетинг-міксу.

- постійне вдосконалення маркетинг-міксу АС, особливо його атмосфери та асортиментної політики для пошуку нових оригінальних рішень.

Для виконання цих заходів, з погляду автора, нова маркетингова стратегія АС повинна базуватися на новій маркетинговій парадигмі – парадигмі маркетингу взаємодії, а також ряді сучасних концепцій маркетингу, таких як маркетинг купівельного досвіду, маркетинг залучення споживачів та Data Driven маркетинг, які пропонують інструментарій, необхідний для адекватної відповіді наявні дзвінки.

При цьому не слід припинювати роль традиційного маркетингу та його інструментарію як традиційного маркетинг-микса.

У зв'язку з цим необхідно детальніше дослідити наявний інструментарій маркетингових концепцій та адаптувати їх до поточних та стратегічних потреб АС у умовах господарювання.

#### Традиційний маркетинг

Традиційний маркетинг вирішує завдання створення привабливої концепції позиціонування АС, а також управління її життєвим циклом, включаючи регулярні репозиціонування (в т.ч. ребрендинг) та реконцепцію.

Традиційний маркетинг націлений на просування АС та залучення покупців, які належать до цільової аудиторії АС. Для цього використовується маркетинг-мікс. На нашу думку, маркетинг-мікс АС має включати такі інструменти як:

- асортиментна політика (tenant-mix або орендний мікс);
- цінова політика;
- атмосфера АС;
- система обслуговування покупців та створення комфортних умов шопінгу та відпочинку;
- місце розташування АС, включаючи місця розташування та оформлення точок продажу;
- архітектурні рішення (зовнішня архітектура та внутрішній дизайн та планування АС);
- маркетингові комунікації (окремо виділимо брендинг та взаємини із купівельними співтовариствами).

Маркетинг взаємодії Маркетинг взаємодії (чи взаємовідносин) на відміну традиційного маркетингу спрямовано формування довгострокових взаємовідносин із покупцями з метою їх утримання.

Специфікою інструментів маркетингу взаємодії АС з урахуванням перспективи ринку, що складається, є створення і встановлення довгострокових взаємин із спільнотами покупців у соціальних мережах. Для цього використовуються принципи залучення покупців у взаємодія та інструменти маркетингу в соціальних мережах.

Даний напрямок розглядається в роботі як ключове в рамках маркетингової діяльності, оскільки досвід автора та його роботи в цьому напрямку показує високу ефективність цієї діяльності.

Крім цього, динаміка розвитку конкуренції дозволяє прогнозувати необхідність тісної роботи з потенційною аудиторією, у тому числі аудиторією конкурентів, використовуючи соціальні мережі (групи в соціальних мережах). У рамках цієї роботи метою є залучення потенційних покупців у АС.

Паралельно з розвитком взаємин із покупцями з метою їх залучення та утримання, маркетинг взаємовідносин дозволяє проводити дослідження переваг аудиторії та отримувати більш об'єктивну інформацію. Об'єктивність інформації забезпечується за рахунок її отримання від залучених покупців, які



зацікавлені у зворотній зв'язки із керівництвом АС.

Зазначимо, що всі сучасні концепції маркетингу (у тому числі маркетинг купівельного досвіду та маркетинг, рухомий даними) є складовими парадигми маркетингу взаємодії, оскільки побудовані на тісному контакті із покупцями. Тісна взаємодія з покупцями вибудовується завдяки новим інструментам, таким як проектування точок контакту в рамках технології дизайну купівельного досвіду та проектування купівельного шляху (концепція маркетингу купівельного досвіду) або новим інструментам збору та аналізу даних (у межах концепції маркетингу, що рухається даними).

Таким чином, парадигма маркетингу взаємодії як би охоплює всі інші сучасні концепції маркетингу, пропонуючи методологію, яка докорінно відрізняється від традиційного маркетингу.

Традиційний маркетинг побудований на методі маркетинг-міксу та орієнтований на залучення покупців, а маркетинг взаємодії побудований на методі взаємодії та орієнтований на утримання покупців за рахунок їх залучення у взаємодію Data Driven маркетинг або маркетинг, орієнтований на дані.

Концепція Data Driven маркетингу чи маркетингу, орієнтованого на дані, є досить новою, оскільки виникла у зв'язку з швидким розповсюдженням цифрових технологій аналізу даних.

Глобальний інститут McKinsey стверджує, що організації, орієнтовані на дані, у 23 рази частіше набувають клієнтів, у 6 разів частіше утримують клієнтів і в 19 разів частіше стають прибутковими.

Такі компанії використовують дані для пошуку ідей, змінюють традиційні правила гри. Нові ідеї дають нові позитивні результати, такі як покращення процесу прийняття рішень, поліпшення бізнес-операцій та посилення взаємодії з клієнтами.

Такі організації стали називати Insight Driven, а згодом Data Driven.

Суть цього терміна в тому, що організація починає використовувати просунуту аналітику даних, яка дозволяє приймати превентивні рішення, що

ґрунтуються на попередніх прогнозах.

Аналітику можна розділити на: описову; прогнозну аналітику; наказ (Davenport, 2013).

Описова аналітика допомагає організаціям аналізувати те, що вже сталося чи відбувалося у минулому. Прогнозна аналітика допомагає організаціям виявляти раніше невідомі закономірності в даних за допомогою інструментів інтелектуального аналізу даних.

Наказова аналітика допомагає організаціям автоматизувати рішення і тим самим мати вигоду з раніше виявлених інсайтів.

Прогнозна і приписує аналітики і є просунутою аналітикою. Перехід до просунутої аналітики потребує навичок та спеціальних компетенцій, які зазвичай відсутні в організації. Їх потрібно створити. І тоді компанії наймають спеціаліста з аналізу даних (data scientist), або звертаються за допомогою до спеціалізованої компанії.

Але якщо компанія розуміє, що вона постійно потребує такої аналітики і це стає частиною її процесу прийняття рішень, то компанія має ставити завдання створення Data Driven Culture (Franks, 2014), наслідком якою і стане Data Driven організація (Anderson, 2015).

Маркетинг може стати одним із перших підрозділів компанії, яке перейде на просунутою аналітику і таким чином буде стимулювати створення Data Driven Culture та зрештою Data Driven організації.

У малих та середніх компаніях саме маркетологи стають призвідниками процесу створення Data Driven Culture та Data Driven організації, запроваджуючи Data Driven маркетинг. Data Driven маркетинг з аналогії з Data Driven організацією - це маркетинг, побудований на даних, коли всі маркетингові рішення приймаються на аналізі реальних даних, отриманих із різних джерел. Тому Data Driven маркетинг починається з автоматизації процесів збору та обробки маркетингових даних.

Починають зазвичай із простих інструментів – Яндекс Метрікс, потім впроваджують CRM-систему. Для аналізу даних CRM-системи зазвичай

додатково підключають ВІ системи.

Оскільки дані стають все більш різноманітними та зростає кількість природної інформації (яка формується природною шляхом, а не за попереднім планом дослідження), то все частіше компанії використовують спеціальні мови програмування типу Python, R, SQL, а також підключають спеціалізовані програми з інтелектуального аналізу даних.

Основне завдання Data Driven маркетингу – зрозуміти скільки коштує залучення клієнта та які канали найбільш ефективні у цьому процесі.

Але якщо компанія має на меті утримання, а не залучення, то аналітика концентрується на аналізі поведінки споживачів, а також визначенні найбільш ефективних інструментів підтримки відносин та взаємодії із клієнтом.

Взагалі поведінкова аналітика стає все більш актуальною для успішній бізнес. На підтвердження цього останніми роками все активніше розвивається концепція Інтернету поведінки.

Під інтернетом поведінки (IoB) розуміється збір даних (BI, Big Data, CDPs і т.д.), які дають цінну інформацію про поведінку клієнтів, їх інтересах та перевагах. Концепція IoB орієнтована розуміння даних, зібраних в результаті онлайн-активності користувачів, з точки зору поведінкової психології. Якщо розуміння досягнуто, то наступний крок - як застосувати ці знання для розробки та продажу нових продуктів, і це з погляду людської психології. Наступний етап IoB - це процес аналізу контрольованих даних користувача з погляду поведінкової психології. Результати цього аналізу дають уявлення про нові підходи до проектування користувацького досвіду (UX), його оптимізації (SXO) та способах просування кінцевих продуктів. В та послуг, що пропонуються компаніями.

Крім того, концепція IoB поєднує існуючі технології, які орієнтовані безпосередньо на людину, такі як розпізнавання осіб, відстеження розташування та великі дані. Таким чином, це поєднання трьох областей: технології, аналізу даних та поведінкової психології. Gartner прогнозує, що до кінця 2025 року більше половини населення світу буде задіяно хоча б в одній

програмі ІоВ.

Таким чином, використання концепції маркетингу, орієнтованого на дані, дозволяє сформувати систему збору та аналізу даних про споживачів, які можуть надходити з різних джерел, включаючи поведінкову аналітику з інтернет-середовища, безперервного моніторингу змін та попередження цих змін за рахунок прогнозної аналітики.

Очевидно, що стратегічними напрямками розвитку стати п'ять ключових стратегій маркетингу:

- Стратегія позиціонування АС та управління його ЖЦ;
- Стратегія побудови та розвитку взаємовідносин з купівельними товариствами;
- Стратегія створення та управління купівельним досвідом та незабутньою подорожжю покупця АС;
- Стратегія цифрової трансформації АС;
- Стратегія динамічної адаптації орендного міксу до мінливих потреб локального співтовариства покупців.

Ці стратегії з погляду їх фінансування можна розділити на 2 групи: поточні (вкладення окупаються швидко, списуються на поточну маркетингову діяльність) та інвестиційні (вимагають довгострокових по окупності вкладень). До поточних відносяться ті, які необхідно реалізовувати прямо зараз в умовах кризи, що розвивається, оскільки ігнорування цих напрямів розвитку призведе до різкого падіння конкурентоспроможності АС та можливого відходу з ринку.

До поточних стратегій маркетингу ми відносимо: стратегію побудови та розвитку взаємовідносин з купівельними спільнотами та стратегію динамічної адаптації tenant-mix.

До інвестиційних (довгострокових) стратегій також належать дві: стратегія створення та управління купівельним досвідом та незабутнім подорожжю покупця АС, а також стратегія цифрової трансформації АС.

Обидві стратегії є інвестиційними, вимагають розробки інвестиційних планів з урахуванням нових концепцій АС. Вони повинні бути реалізовані в перспективі, у кращому випадку, коли почнеться оздоровлення економіки та період її зростання.

Стратегія позиціонування та управління життєвим циклом АС може розглядатися як поточна, і як інвестиційна (довгострокова).

Поточною вона може бути у випадку, коли концепція АС не є застарілою та її життєвий цикл перебуває у стадії зростання чи початкової стадії зрілості, тобто коли не потрібна реконцепція, або коли вона неможлива (наприклад, через відсутність інвестицій). У цій ситуації мова може йти про вдосконалення позиціонування за рахунок постійної адаптації tenant-mix до мінливих переваг цільових покупців.

У разі, коли АС потребує реконцепції у зв'язку із закінченням його життєвого циклу, старінням (фізичним та/або моральним) поточної Концепція позиціонування, ця стратегія може стати інвестиційною.

Зазначимо також, що деякі стратегії можуть реалізовуватись у кілька етапів для скорочення інвестицій, наприклад, цифрова трансформація АС.

Треба зробити акцент на реалізацію 2-х ключових стратегій маркетингу, віднесених до поточних: стратегії побудови та розвитку взаємовідносин з купівельними спільнотами та стратегії динамічного оновлення tenant-mix. При цьому реалізація обох стратегій маркетингу вимагатиме впровадження нових технологій збору та обробки даних, що дозволить сформувати можливість для подальшого переходу до впровадження більш серйозних та дорогих технологій аналізу даних (біг дата) у рамках прагнення до реалізації маркетингу, побудованого на даних.

Стратегії побудови та розвитку взаємовідносин з купівельними співтовариствами націлені формування пулу залучених покупців, які формують основу лояльної аудиторії АС, дозволяючи КК орієнтуватися на її запити у динаміці. За успішної реалізації цієї стратегії та формування пулу залучених покупців усередині спільноти легше вирішується і друга стратегія -

оновлення tenant-mix, оскільки залучені покупці легше йдуть на контакт і схильні до будь-яким формам взаємодії з КК.

Маркетингові програми із залучення споживачів до купівельні товариства (англ. customer community marketing programs) стають дедалі популярнішими. З одного боку, численними дослідженнями доведено, що споживачі, які перебувають у товаристві бренду, лояльніші, до них простіше «достукатися», не використовуючи традиційні засоби маркетингових комунікацій, які багато споживачів розцінюють як «дратівливі» (Fournire, 1998; Nail, 2005; Kim, 2006; Schmitt, 2006). З іншого боку, повсюдна цифровізація взаємин бренду та споживача робить процес залучення споживача в подібні спільноти автоматизованим, а його участь у них – простіше та цікавіше.

## Висновок до розділу 1

Управління розвитком автомобільного салону є складним та багатогранним завданням, яке передбачає не лише оптимізацію внутрішніх процесів, але й впровадження маркетингових стратегій для забезпечення сталого зростання бізнесу. Маркетинговий підхід в цьому контексті включає в себе ряд аспектів, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів та створення конкурентної переваги.

### 1. Розуміння ринку та споживачів:

- Маркетингові дослідження: Здійснення аналізу ринку та оцінка попиту на автомобільні послуги дозволяють спрогнозувати тенденції та адаптувати асортимент до потреб клієнтів.

### 2. Позиціонування та брендінг:

- Унікальність та цінність: Визначення та акцентування унікальних аспектів бренду допомагає відзначити салон серед конкурентів та залучити увагу цільової аудиторії.

### 3. Комунікація та реклама:

- Ефективність засобів зв'язку: Використання ефективних засобів комунікації, таких як рекламні кампанії, соціальні мережі та PR-події, сприяє підвищенню обізнаності та створенню позитивного іміджу.

#### 4. Створення партнерств:

- Стратегічні партнерства: Розбудова партнерських відносин із виробниками, фінансовими установами та іншими гравцями ринку сприяє розширенню послуг та підвищенню лояльності клієнтів.

#### 5. Сервіс та підтримка клієнтів:

- Якісний сервіс: Забезпечення високого рівня обслуговування та вивчення відгуків клієнтів допомагає покращити якість послуг та збільшити задоволеність клієнтів.

#### 6. Технологічні інновації:

- Використання сучасних технологій: Впровадження технологічних інновацій, таких як онлайн-платформи для продажу автомобілів, допомагає збільшити доступність та зручність для клієнтів.

#### 7. Аналіз конкурентів:

- Слідкування за конкурентами: Систематичний аналіз стратегій конкурентів дозволяє адаптувати власні дії та знаходити нові можливості для розвитку.

Маркетинговий підхід до управління розвитком автомобільного салону є ключовим для досягнення успіху, забезпечуючи взаємовигідні відносини з клієнтами та підтримуючи стійкий зріст бізнесу.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОЇ КОН'ЮНКТУРИ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЛІЇ «АВТО-КОМПЛЕКС ВИНОГРАДІВ» ПРАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО»

2.1. Загальна характеристика підприємства, організаційна структура та особливості господарювання

Автосалони завжди були невід'ємною частиною автомобільної промисловості. Вони пропонують широкий спектр послуг, включаючи продаж нових і вживаних автомобілів, фінансування автомобілів, послуги з технічного обслуговування та ремонту тощо.

Останніми роками індустрія автомобільних дилерів значно зросла завдяки технологічному прогресу та змінам поведінки споживачів.

Сьогодні цей від бізнесу стикається з унікальним рядом викликів і можливостей. З розвитком технологій автосалони повинні адаптуватися, щоб залишатися актуальними та конкурентоспроможними.

Це включає впровадження нових інструментів і систем для оптимізації операцій, покращення взаємодії з клієнтами та стимулювання зростання доходів.

Автосалон — це суб'єкт господарювання або особа, яка купує нові транспортні засоби для продажу чи здачі в оренду клієнтам. Підприємство може продавати як нові, так і вживані автомобілі в роздріб.

Дилерський центр зазвичай укладає договір з автовиробником або дочірньою компанією з продажу. Багато автосалонів також продають автозапчастини та надають послуги з технічного обслуговування автомобілів.

Деякі компанії часто надають автосалонам франшизу для продажу та обслуговування своїх автомобілів.

У них є фізичні виставкові зали, в яких розміщені вживані та нові транспортні засоби для продажу, зони для надання механічних послуг і ремонтні приміщення.



Вживані автомобілі купують шляхом обміну або прямої покупки. Дилерські центри використовують фінансування поверхового плану, щоб купувати запаси та сплачувати відсотки на суму за період часу, протягом якого автомобіль залишається на їх ділянці.

Це означає, що чим швидше автомобіль продадуть, тим краще. Знижки використовуються для продажу автомобілів, які стоять на партії протягом тривалого періоду часу, тому що головна турбота потім переходить від отримання прибутку до позбавлення від старого інвентарю.

Деякі ціни можуть бути предметом переговорів, тоді як щодо інших автомобілів дилерський центр зобов'язаний дотримуватися суворих інструкцій щодо ціноутворення.

Філія «Авто-комплекс Виноградів» Приватного акціонерного товариства «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО» створена за рішенням загальних зборів акціонерів від 18.04.2001 року.

Філія являє собою відокремлений підрозділ Товариства та керується законодавчими актами України, Статутом Товариства, розпорядженнями та рішеннями органів управління або посадових осіб Товариства, Положенням про Філію та внутрішніми документами Товариства.

Філія здійснює свою діяльність від імені Товариства та не є юридичною особою.

Філія має самостійний баланс, здійснює самостійно бухгалтерський облік, має, поточні та інші рахунки, що відкриті Товариством, у національній та іноземних валютах в установах українських та іноземних банків.

Філія використовує печатку з найменуванням Товариства та своїм найменуванням та штампи будь-якого призначення відповідно до законодавства України.

Для здійснення господарської діяльності згідно з цим Положенням Товариство може передавати Філії майно, а також фінансувати обіговими коштами у відповідності до внутрішніх документів Товариства.

### Предметом діяльності Філії

- діяльність, пов'язана з наданням послуг діагностиці транспортних засобів;
- проведення інструментального контролю технічного стану транспортних засобів;
- метрологічне забезпечення і ремонт засобів технічного діагностування на дочірніх підприємствах, філіях та представництвах Товариства, інших суб'єктах господарювання;
- виконання електровимірвальних робіт і проведення електричних іспитів та перевірок на електроустаткуванні до 1000 В;
- діяльність з придбання та продажу на території України лакофарбових матеріалів та інших товарів;
- діяльність, пов'язана з реалізацією транспортних засобів та номерних агрегатів, що підлягають реєстрації та обліку у ДАІ МВС України, проведення аналізу стану якості, надійності автомобілів у гарантійний та післягарантійний період, участь в розробці заходів з підвищення якості та надійності транспортних засобів та номерних агрегатів;
- торгівля транспортними засобами, номерними агрегатами;
- прокат транспортних засобів та автомобільної техніки;
- надання послуг по зберіганню транспортних засобів;
- комплексне передпродажне обслуговування транспортних засобів та номерних агрегатів;
- гарантійне обслуговування транспортних засобів та номерних агрегатів;
- технічне обслуговування та ремонт транспортних засобів та номерних агрегатів за межами гарантійного терміну обслуговування;
- торговельна діяльність щодо реалізації (торгівлі) обладнанням автомобілів, запасних частин, товарів народного вжитку та інших товарів, в тому числі на консигнаційній та комісійній основі;
- торговельна діяльність у сфері оптової, роздрібної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, предметів побутової хімії та інших товарів;
- страхова діяльність, зокрема щодо страхування транспортних засобів;
- організація та експлуатація платних автостоянок;
- лізингові операції;
- маркетингові, консалтингові, та інші послуги;
- внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом;
- здійснення оціночної діяльності (оцінка машин, обладнання та окремих видів транспортних засобів);
- здійснення інвестиційної діяльності;
- інша діяльність, не заборонена законодавством України.

Товариство виступає по відношенню до Філії як вищий орган, що будує з Філією певні взаємовідносини керуючись відповідним принципом контролю - підпорядкування.

Товариство по відношенню до Філії здійснює певні управлінські функції:

1. Призначає керівних працівників Філії - директора, його

заступників, головного бухгалтера (надалі - Керівні працівники).

2. Видає на ім'я директора довіреності на здійснення ним своїх повноважень.

3. Затверджує штатний розпис Філії.

4. Встановлює основні показники виробничо-господарської діяльності, економічні та інші нормативні показники діяльності Філії, видає обов'язкові для виконання всіма працівниками Філії розпорядження та накази з інших питань поточної діяльності Філії.

5. Приймає рішення щодо отримання кредитів, застави та оренди переданого Філії майна; за погодженням з Директором Філії вилучення із Філії майна (частини майна) і закріплення за іншою філією, представництвом, іншим відокремленим підрозділом; відчуження майна.

Основним результуючим фінансовим показником господарської діяльності Філії виступає чистий прибуток (дохід).

Філія загалом веде самостійний баланс, хоча і не є самостійним платником податку на прибуток та податку на додану вартість. Податок на прибуток від діяльності Філії та податок на додану вартість сплачуються консолідовано Товариством. Філія самостійно сплачує інші податки, збори, обов'язкові платежі згідно чинного законодавства в порядку, встановленому наказами та розпорядженнями Голови Правління Товариства.

Трудовий колектив Філії складають всі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на підставі трудового договору (контракту). Інтереси трудового колективу представляє профспілкова організація Товариства.

Філія має здійснювати свою виробничу та торгівельну діяльність на площах за місцезнаходженням Філії та її структурних підрозділів, також , на території інших адміністративно-територіальних одиниць.

Філія самостійно здійснює податковий та бухгалтерський облік результатів господарської діяльності, веде встановлену звітність та представляє її відповідно до внутрішніх документів Товариства та відповідно

до вимог чинного законодавства органам статистики, податковим та іншим контролюючим державним органам .

Організаційна структура управління Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО». Наведена на (рис. 2.1).

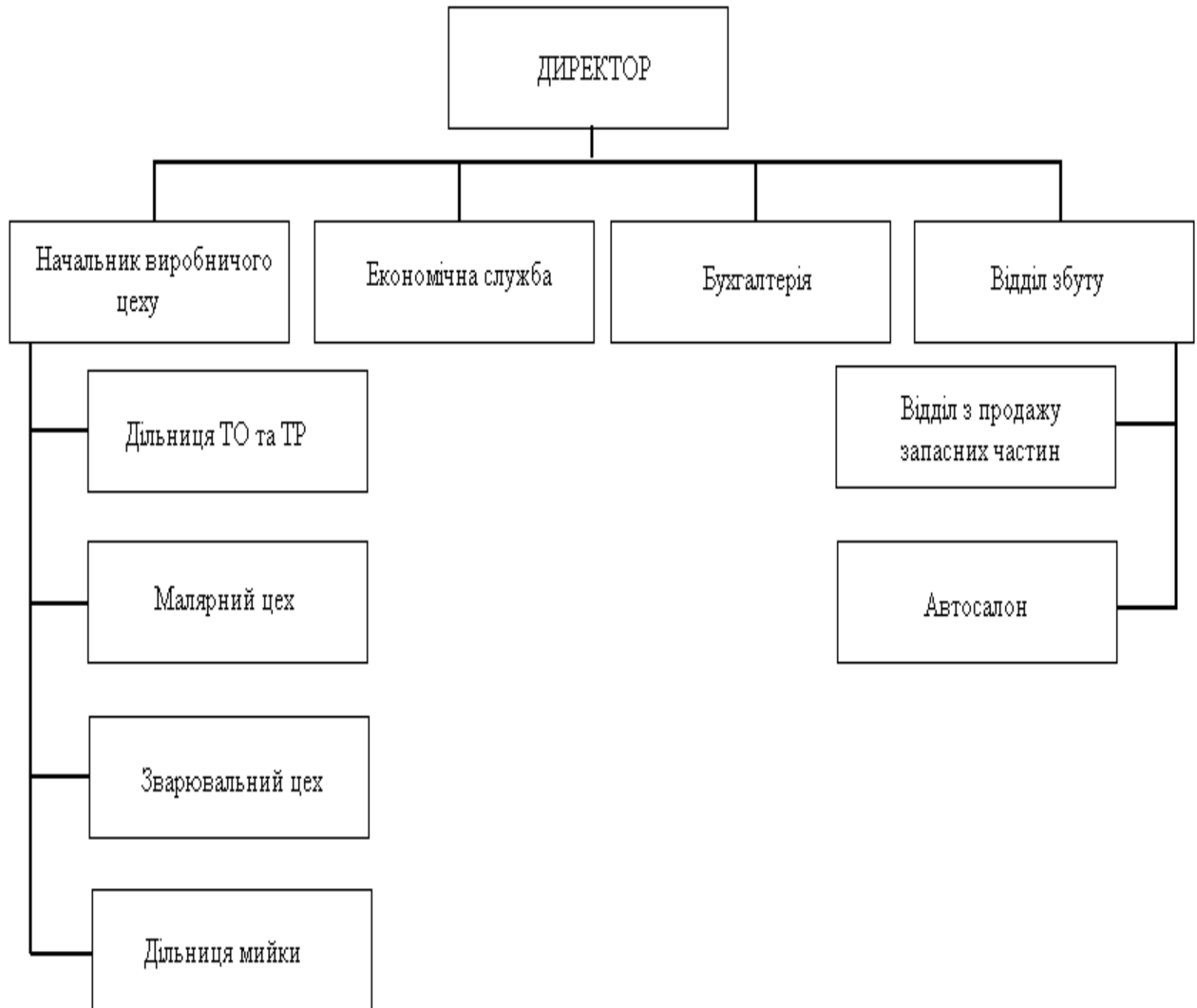


Рис. 2.1. Організаційна структура Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО»

Загалом автомобільний дилерський центр може отримати «затримані» гроші від виробника, а також інші стимули та знижки на нові автомобілі. У випадку вживаних автомобілів продажна ціна визначається на основі суми, сплаченої за придбання автомобіля та його ремонт.

Оскільки все більше людей шукають можливість купувати транспортні засоби онлайн, власники автосалонів і генеральні менеджери (GM) повинні почати процес розгляду того, як має розвиватися традиційний шлях купівлі автомобіля, щоб відповідати очікуванням клієнтів.

На жаль, багато людей повідомляють, що досвід відвідування дилерського центру викликає стрес і дискомфорт.

Основною скаргою є тривалість часу, необхідного для оформлення необхідних документів. Згідно з нашими дослідженнями, оформлення документів про закупівлю займає в середньому три години, причому більше половини цього часу витрачається на переговори.

Майже кожна компанія, що займається роздрібною торгівлею та послугами, зробила крок до електронної комерції.

Дилерські центри мають можливість покращити клієнтський досвід завдяки трансформації бізнес-процесів і розгортанню допоміжних технологій. Зараз настав час для дилерів серйозно підійти до капітального перегляду досвіду роздрібною торгівлі для покупців автомобілів.

Хоча технології, здається, готові змінити модель автосалону, як ми його знаємо, існує шлях для взаємодоповнювальних відносин між сучасними технологіями та традиційними дилерами.

## 2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО»

Ефективність виробництва безпосередньо залежить від його технічного та організаційного рівня, які визначають ступінь використання наявних виробничих ресурсів підприємства.

Організаційно-технічний рівень оцінюється за допомогою певної системи аналітичних показників, котрі детально характеризують окремі його напрямки та складові.

Застосування саме системи показників для такої оцінки об'єктивно

обумовлено складністю і багатоаспектністю даного організаційно-технічного рівня підприємства.

Показники, що використовуються для його оцінки, традиційно діляться на дві основні групи: 1) показники поточного стану; 2) показники ефективності функціонування.

Відмінною характерною рисою досліджуваного підприємства є здійснення ним як безпосередньо виробничої, так і торговельно-збутової діяльності.

Торговельна діяльність являє собою посередницьку діяльність із просування вироблених товарів від виробника до кінцевого споживача.

Основним змістом аналізу торговельної діяльності підприємства є детальне вивчення його товарообігу, витрат обігу, отриманих фінансових результатів та поточного фінансового стану, а також факторів, що безпосередньо визначають рівень даних показників.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності Філії «Авто-комплекс Виноградів» наведено в табл. 2.1.

З отриманих результатів фінансового аналізу чітко видно, що чистий дохід підприємства протягом досліджуваних трьох років суттєво скоротився на 372,68 млн. грн., або на 30,52 %.

При цьому скорочення доходу від реалізації автомобілів та запчастин відбувається значно швидше, ніж скорочення доходу безпосередньо від виробництва (надання ремонтних послуг). Така негативна фінансова ситуація склалася в результаті постійного зростання ринкових цін на нові та вживані автомобілі.

Одночасно зі стрімким зменшенням чистого доходу підприємства спостерігається і помітне скорочення сукупних витрат, пов'язаних як зі здійсненням господарської діяльності в цілому, так і за окремими її видами.

Зокрема у 2022 році було відзначено перевищення загальних витрат над отриманим чистим доходом, хоча кожен з видів діяльності протягом цього періоду залишився загалом прибутковим.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО»

Показник	Од. вим.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення					
					абсолютне, ±			відносне, %		
					2021-2020 рр.	2022-2020 рр.	2022-2020 рр.	2021-2022 рр.	2022-2021 рр.	2022-2020 рр.
1. Чистий дохід, в т.ч.	млн. грн.	1221,12	1165,82	848,44	-55,3	-317,38	-372,68	-4,53	-27,22	-30,52
- від виробничої діяльності		397,56	364,78	303,57	-32,78	-61,21	-93,99	-8,25	-16,78	-23,64
- від торговельної діяльності (товарообіг)		823,56	801,04	544,87	-22,52	-256,17	-278,69	-2,73	-31,98	-33,84
2. Загальні витрати, в т.ч.	млн. грн.	1178,46	1068,46	933,33	-110	-135,13	-245,13	-9,33	-12,65	-20,80
- на виробничу діяльність		312,5	295,61	261	-16,89	-34,61	-51,5	-5,40	-11,71	-16,48
- на торговельну діяльність		620,54	566,77	464,13	-53,77	-102,64	-156,41	-8,67	-18,11	-25,21
3. Витрати на 1 грн. чистого доходу	грн.	0,97	0,92	1,10	-0,05	0,18	0,13	-5,03	20,03	13,99
4. Прибуток (збиток)	млн. грн.	42,66	97,36	-84,89	54,7	-182,25	-127,55	128,22	-187,19	-298,99
- від виробничої діяльності		85,06	69,17	42,57	-15,89	-26,6	-42,49	-18,68	-38,46	-49,95
- від торговельної діяльності		203,02	234,27	80,74	31,25	-153,53	-122,28	15,39	-65,54	-60,23
5. Рентабельність витрат	%	3,62	9,11	-	-	-	-	5,49	-	-
- виробничої діяльності		27,22	23,40	16,31	-	-	-	-3,82	-7,09	-10,91
- торговельної діяльності		32,72	41,33	17,40	-	-	-	8,62	-23,94	-15,32
6. Середньорічна вартість основних засобів	млн. грн.	2815,43	2857,27	2872,75	41,84	15,48	57,32	1,49	0,54	2,04
7. Фондовіддача	грн./грн.	0,43	0,41	0,30	-0,03	-0,11	-0,14	-5,93	-27,62	-31,91
8. Середньооблікова чисельність персоналу, в т.ч. зайнятих у	осіб	20	18	14	-2,00	-4,00	-6,00	-10,00	-22,22	-30,00
- виробничій діяльності		12	10	7	-2,00	-3,00	-5,00	-16,67	-30,00	-41,67
- торговельній діяльності		3	3	2	0,00	-1,00	-1,00	0,00	-33,33	-33,33

Продовження табл. 2.1

Показник	Од. вим.	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення					
					абсолютне, ±			відносне, %		
					2021-2020	2022-2020	2022-2020	2021-2022	2022-2021	2022-2020
рр.	рр.	рр.	рр.	рр.	рр.					
9. Середньорічна продуктивність праці одного робітника, зайнятого у виробництві	тис. грн./особу	33,13	36,48	43,37	3,35	6,89	10,24	10,11	18,89	30,90
10. Товарообіг на одного працівника торгівлі	тис. грн./особу	274,52	267,01	272,44	-7,51	5,42	-2,08	-2,73	2,03	-0,76
11. Фонд заробітної плати	тис. грн.	2057,10	2091,77	2026,73	34,67	-65,04	-30,37	13,49	-22,29	-11,81
12. Середньомісячна заробітна плата	грн./особу	11071,25	11350,79	11349,58	279,54	-1,20	278,33	26,09	-0,09	25,98
- у виробничій діяльності		10035,42	10047,18	10111,27	11,76	64,09	75,85	1,14	6,12	7,33
- в торговельній діяльності		10754,23	10847,56	10578,58	93,33	-268,98	-175,65	5,32	-14,56	-10,01



Це критичне перевищення сталося в результаті різкого зростання адміністративних витрат підприємства, що потребує більш детального додаткового аналізу та буде розглянуте далі. Водночас протягом 2020-2021 років господарська діяльність Філії «Авто-комплекс Виноградів» беззаперечно була прибутковою та достатньо рентабельною.

Подальше поглиблене дослідження динаміки рівня рентабельності чітко продемонструвало, що на кожную гривню коштів, яка була витрачена на виробництво продукції, підприємство в 2022 році отримало лише 16,31 коп. чистого прибутку, в той час на торгівлю – 17,4 коп.

Слід особливо звернути увагу на той негативний факт, що рентабельність виробничої діяльності скоротилася за три аналізовані роки на суттєві 10,91%, а рентабельність реалізаційної діяльності – ще більш значно, а саме на 15,32%.

У 2022 році у порівнянні з 2021 роком відбулося зростання залишкової вартості основних засобів Філії на 15,48 тис. грн., або на 0,54%, до рівня 2872,75 тис. грн. В цілому ж за весь період 2020-2022 років дана вартість збільшилася на 57,32 тис. грн.

Водночас розрахунок показника фондівдачі продемонстрував неефективне використання наявних основних засобів підприємства, до того ж цей показник має стійку негативну динаміку – з 2020 до 2022 року він скоротився майже на третину і склав лише 0,3 грн./грн.

За період 2020-2022 років середньооблікова чисельність штатних працівників Філії зменшилася на 6 осіб, при чому на 5 осіб скоротилася кількість безпосередньо виробничих робітників.

Основною причиною цього є невдоволення робітників чинною політикою оплати праці на досліджуваному підприємстві – адже середньомісячна заробітна плата у 2022 році склала лише 10111,27 грн., тоді як продуктивність праці, а отже й трудове навантаження на одного робітника, має стійку позитивну динаміку зростання.

Примітним та негативним є той факт, що середній рівень заробітної

плати у торговельній діяльності Філії значно перевищує аналогічний показник у виробничій діяльності.

### 2.3. Аналіз виробництва та реалізації продукції

Дилери та автосалони працюють у середовищі дедалі більшої нестабільності, що створює потребу переглядати власну операційну модель, визначати й розблоковувати операційну ефективність і відкривати нові способи роботи в цифровому, багатоканальне середовище.

Протягом останніх п'яти років ми працювали з дилерськими групами, окремими дилерськими центрами та OEM-виробниками, щоб вивчити вплив збоїв на роздрібну торгівлю автомобілями та традиційну дилерську модель; ця стаття синтезує наш погляд на космос і його ймовірну еволюцію.

Незважаючи на те, що ми бачимо кілька викликів для дилерів і традиційної моделі роздрібної торгівлі автомобілями, ми також бачимо можливості для дилерів змінити модель одним із чотирьох способів, щоб досягти успіху в новій реальності, зокрема зосередити її на одному з наступного:

- бренди класу люкс на рівні -два міста;
- географічний масштаб і збільшений обсяг;
- розвиток екосистемної платформи;
- менш зруйновані сільські ринки.

Подібним чином роздрібна торгівля вживаними автомобілями також швидко оцифровується, оскільки нові революційні учасники запускають конкурентоспроможні бізнес-моделі, які спрощують купівлю та продаж для споживачів.

Проблема ускладнюється тим, що дилерські організації продовжують стикатися з операційними проблемами, які включають високу плінність кадрів і тиск консолідації. У результаті прибуток дилерів з часом зменшився, і більшість акцій дилерів нижчі від ринку

В табл. 2.1. було проаналізовано динаміку чистого доходу як в цілому, так і по видам діяльності.

Продовж 2020-2022 рр. спостерігається стійка тенденція поступового скорочення доходу за обома видами діяльності. Відзначене суттєве скорочення доходу від реалізації автомобілів та запчастин в 2022 р. порівняно з 2021 р.

Як вже було зазначено, підприємство отримує дохід від торговельної діяльності, продаючи автомобілі з салону та запчастини з магазину.

В табл. 2.2 проаналізовано структуру доходів, які отримувала Філія «Авто-комплекс Виноградів» в 2020-2021 рр.

Таблиця 2.2

## Аналіз структури доходу Філії «Авто-комплекс Виноградів»

Джерело доходу	Обсяг, тис. грн.		Структура, %		Структурні зрушення, %
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2022 р.	
Виробнича діяльність (ремонт та технічне обслуговування автомобілів)	364781	303573	31,29	35,78	4,49
Торговельна діяльність:					
- реалізація автомобілів	336280	223096	28,84	26,29	-2,55
- реалізація запасних частин	464759	321768	39,87	37,92	-1,94
Разом	1165820	848437	100	100	

В 2021 р. спостерігається скорочення питомої ваги доходів, отриманих від торговельної діяльності за обома напрямками.

Незважаючи на абсолютне скорочення доходу від виробничої діяльності, його питома вага в загальній структурі зросла на 4,49 % й в 2021 р. склала 35,78 %.

Філія «Авто-комплекс Виноградів»ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО» має сучасний виставковий автосалон, який побудовано з урахуванням усіх корпоративних стандартів OPEL, KIA, Chevrolet, Chery, де широко представлений ряд таких брендів, як KIA, OPEL, Chevrolet, ZAZ, Chery.

Уся продукція, яка пропонується до уваги відвідувачів, надходить на підприємство прямобезпосередньо від заводів-виробників, що передбачає

низькі ціни та високу якість. На весь товар у підприємства є відповідні ліцензії та сертифікати.

В «Авто-комплекс Виноградів» завжди є великий вибір автомобілів, на складі зазвичай перебуває більше 200 автомобілів, таких моделей як Corsa New, Astra Classic III, Astra New, Meriva, Zafira, Insignia, Antara, AVEO, Lacetti, Cruze, Niva, Captiva, Orlando, Rio, Cerato, Soul, Venga, Sportage, Carens, Sorento, Optima, Mohave, Lanos, Sens, Forza, Vida.

В табл. 2.3 наведено склад та структуру реалізацію автомобілів.

Таблиця 2.3

Аналіз складу та структури автомобілів, що реалізуються Філією  
«Авто-комплекс Виноградів»

Марка автомобілю	Реалізовано, од.		Структура, %		Структурні зрушення, %	Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2022 р.		±	%
ЗАЗ	61	69	33,33	49,64	16,31	8	13,11
<u>Chevrolet</u>	15	5	8,20	3,60	-4,60	-10	-66,67
OPEL	8	3	4,37	2,16	-2,21	-5	-62,50
KIA	92	56	50,27	40,29	-9,99	-36	-39,13
<u>Chery</u>	7	6	3,83	4,32	0,49	-1	-14,29
Разом	183	139	100	100	-	-44	-24,04

З отриманих результатів детального аналізу динаміки продажів чітко видно, що загальна кількість фактично реалізованих автомобілів протягом останніх двох років суттєво скоротилася на 44 одиниці, або на значні 24,04 відсотки.

Найбільш відчутне кількісне скорочення обсягів реалізації спостерігається саме за популярною вітчизняною маркою ВАЗ – у 2022 році їх загальна кількість реалізованих автомобілів даної марки становила лише 56 одиниць, що на суттєві 36 одиниць менше у порівнянні з показником попереднього 2020 року.

Водночас реалізація доступних за ціною автомобілів саме марки ВАЗ

мала позитивну динаміку зростання – у 2022 році їх було фактично продано на 8 одиниць більше, ніж у 2020 році.

Таке збільшення обсягів реалізації даної вітчизняної автомобільної марки цілком закономірно пов'язане з її відносно низькою ринковою вартістю порівняно з іншими моделями та марками, представленими на регіональному ринку збуту.

У результаті відбулися помітні структурні зміни у частках окремих автомобільних марок в загальному обсязі їх реалізації досліджуваним підприємством – зокрема, у 2020 році беззаперечним лідером за обсягами автопродажів були саме автомобілі все тієї ж марки ВАЗ, частка яких складала майже половину, а саме 50%, від загальної кількості реалізованих за рік автомобілів.

Однак у 2022 році ситуація на ринку збуту суттєво змінилася – частка ВАЗу різко впала до 40,29%, тоді як частка доступнішої за ціною марки ЗАЗ, навпаки, помітно зросла на 16,31% та склала вже майже половину ринку – 49,64%.

Для кращої наочності та зручності подальшого порівняльного аналізу поточну структуру фактичних обсягів продажів нових автомобілів за основними представленими на регіональному ринку марками візуально представлено у вигляді побудованої кругової діаграми .

Вартість фактично реалізованих автомобілів на досліджуваному підприємстві являє собою торговельну маржу, тобто в обліку враховується не повна ціна придбання автомобіля покупцем, а лише різниця між продажною ціною для кінцевого споживача та оптовою закупівельною ціною виробника-постачальника.

У таблиці 2.4 чітко визначено питому торговельну маржу, тобто середню маржу в розрахунку на один реалізований автомобіль кожної з представлених на ринку автомобільних марок.

Таблиця 2.4

## Динаміка питомої маржі від продажу автомобілів

Марка автомобілю	2020 рік			2022 рік			Відхилення					
	Кількість проданих автомобілів, од.	Маржа від продажу, грн.		Кількість проданих автомобілів, од.	Маржа від продажу, грн.		кількості проданих автомобілів		валової маржі		питомої маржі	
		разом	на 1 автомобіль		разом	на 1 автомобіль	±	%	±	%	±	%
ЗАЗ	61	112744	1848,26	69	82690	1198,41	8	13,11	-30054	-26,66	-649,86	-35,16
<u>Chevrolet</u>	15	44722	2981,47	5	14431	2886,20	-10	-66,67	-30291	-67,73	-95,27	-3,2
OPEL	8	26569	3321,13	3	10335	3445,00	-5	-62,50	-16234	-61,10	123,88	3,73
KIA	92	136631	1485,12	56	100603	1796,48	-36	-39,13	-36028	-26,37	311,36	20,97
<u>Chery</u>	7	15614	2230,57	6	15037	2506,17	-1	-14,29	-577	-3,70	275,6	12,36
Разом	183	336280	1837,60	139	223096	1605,01	-44	-24,04	-113184	-33,66	-232,59	-12,66

З отриманих аналітичних даних видно, що найбільшу питому маржу мають автомобілі популярних марок Chevrolet та Opel. Водночас зміна даного фінансового показника у 2022 році порівняно з попереднім 2020 роком виявилася неоднаковою за окремими марками та моделями.

Зокрема, за такими марками як Opel, ВАЗ та Chery питома маржа дещо зросла, особливо суттєво за маркою ВАЗ, проте на фоні паралельного скорочення загальної кількості фактично проданих автомобілів загальний торговельний дохід від реалізації даних марок також скоротився.

Водночас негативний комбінований вплив як скорочення кількості реалізованих авто, так і зменшення питомої торговельної маржі спостерігався саме за найпопулярнішою в регіоні маркою Chevrolet.

Єдиною автомобільною маркою, за якою мало місце зростання кількості фактично реалізованих автомобілів, була ЗАЗ.

Однак паралельне скорочення питомої маржі, що може розглядатися як один з інструментів цінового стимулювання попиту, в даному випадку виявилось економічно невиправданим, оскільки валова маржа за цією популярною вітчизняною маркою, тобто загальний отриманий підприємством дохід, все одно суттєво скоротився через падіння середніх цін реалізації.

В цілому чистий дохід від оптової реалізації усіх марок автомобілів у 2022 році порівняно з попереднім 2020 роком скоротився на значну суму 113,18 тис. грн., або на 33,66%.

Дохід від оптової реалізації запасних частин до автомобілів, як вже було чітко встановлено попереднім аналізом, у 2022 році складав 37,92% від загального доходу, отриманого досліджуваною Філією «Авто-комплекс Виноградів».

У таблиці 2.5 більш детально проаналізовано фактичну динаміку та поточну структуру оптових продажів автомобільних запчастин.

Згідно отриманих даних, загальний дохід від оптової реалізації усіх запасних частин скоротився на 142,99 тис. грн., або на суттєві 30,77%.

Крім того, протягом звітного 2022 року відбулися і певні зміни у складі

Таблиця 2.5

## Аналіз динаміки та структури доходу від реалізації запасних частин

Марка автомобілю	Обсяг реалізації, <u>тис.грн.</u>		Структура, %		Відхилення		Структурн і зрушення, %
	2020 р.	2022 р.	2020 р.	2022 р.	±	%	
ЗИЛ	338213	134232	72,77	41,72	-203981	-60,31	-31,05
ЗАЗ	17365	11355	3,74	3,53	-6010	-34,61	-0,21
<u>Daewoo, Chevrolet</u>	40868	48860	8,79	15,18	7992	19,56	6,39
OPEL	8325	26690	1,79	8,29	18365	220,60	6,50
ВАЗ	13132	3732	2,83	1,16	-9400	-71,58	-1,67
<u>Chery, Landmark</u>	20136	16016	4,33	4,98	-4120	-20,46	0,64
<u>Kia</u>	-	1745	-	0,54	1745	-	0,54
Інші	26720	79138	5,75	24,59	52418	196,18	18,85

фактично реалізованих моделей та видів запчастин – зокрема, «Авто-комплекс Виноградів» вперше розпочав оптові продажі запчастин на автомобілі відомої південнокорейської марки Kia, хоча їх частка в загальній структурі отриманого доходу була поки незначною і склала лише 0,54%.

Натомість найбільший дохід Філія й надалі отримує від реалізації запчастин саме до вантажних автомобілів і автобусів вітчизняної марки ЗІЛ, однак у 2022 році порівняно з 2020 роком даний дохід скоротився на суттєві 60,3%.

Сучасний сервісний центр «Авто-комплекс Виноградів» на сьогоднішній день є офіційно сертифікованим та повністю обладнаним за найновішими галузевими стандартами та технологіями. Безпосередньо на підприємстві за відповідною ліцензією здійснюється широкий перелік сучасних автосервісних послуг, зокрема:

- комп'ютерна діагностика технічного стану, планове та позапланове технічне обслуговування, поточний та капітальний ремонт усіх марок легкових та вантажних автомобілів;

- професійна антикорозійна обробка кузовів та днищ сучасними



засобами відомої торгівельної марки Testyl;

- монтаж, налаштування та обслуговування додаткового охоронного обладнання - сигналізацій, іммобілайзерів, пристроїв супутникового стеження GPS/ГЛОНАСС, парктроніків, захисних плівок та планок, додаткових функціональних світлодіодних фар;

- встановлення та налаштування автомобільних аудіосистем - магнітол, підсилювачів, сабвуферів, динаміків провідних брендів;

- монтаж тягово-зчіпних пристроїв, багажників, захисних панелей картера та ходової частини, систем підігріву двигуна та салону, ксенонових і світлодіодних фар тощо;

- шиномонтаж, балансування та ремонт дисків і коліс, продаж шин та дисків різних торгових марок;

- автомобільний тюнінг та стайлінг екстер'єру і інтер'єру;

- тонування та армування склопакетів, шумо- та теплоізоляція салону;

- заправка, заміна компонентів та повний ремонт систем кондиціонування;

- комплексне косметичне обслуговування - автомийка, хімчистка та полірування салону, багажника і кузова;

- рихтування і жерстяні роботи, фарбування кузова та окремих елементів, видалення подряпин та вм'ятин без подальшого фарбування.

Зміни обсягу доходу підприємства від виробничої, тобто ремонтної та сервісної діяльності за період, що аналізується, наведені в таблиці 2.6. Згідно із внутрішньою обліковою політикою досліджуваного підприємства, облік доходу від ремонту та технічного обслуговування здійснюється не за конкретними видами та обсягами здійснених робіт, а у розрізі марок обслугованих автотранспортних засобів.

Згідно з наведеними даними, у 2022 році спостерігається негативна тенденція зниження доходів від виробничої діяльності Філії "Авто-комплекс Виноградів". Зокрема дохід скоротився на 31,21 млн. грн або на 16,78% порівняно з попереднім 2021 роком.

Таблиця 2.6

## Аналіз динаміки та структури доходу від ремонту та ТО

Марка автомобілю	Загальна вартість, тис. грн.		Структура, %		Відхилення		Структурні зрушення, %
	2020 р.	2022 р.	2020 р.	2022 р.	±	%	
ЗАЗ	55761	78126	15,29	25,74	22365	40,11	10,45
<u>Daewoo</u>	53036	38061	14,54	12,54	-14975	-28,24	-2,00
<u>Chevrolet</u>	37387	50626	10,25	16,68	13239	35,41	6,43
OPEL	11985	9841	3,29	3,24	-2144	-17,89	-0,04
ВАЗ	136142	71929	37,32	23,69	-64213	-47,17	-13,63
Вантажні автомобілі	27308	12580	7,49	4,14	-14728	-53,93	-3,34
<u>Mercedes</u>	961	609	0,26	0,20	-352	-36,63	-0,06
<u>Chery</u> , <u>Landmark</u>	35567	32907	9,75	10,84	-2660	-7,48	1,09
<u>Renault</u> , <u>Nissan</u>	551	218	0,15	0,07	-333	-60,44	-0,08
<u>Toyota</u>	1063	343	0,29	0,11	-720	-67,73	-0,18
<u>Kia</u>	2108	797	0,58	0,26	-1311	-62,19	-0,32
Інші	2912	7536	0,80	2,48	4624	158,79	1,68
Разом	364781	303573	100	100	-61208	-16,78	0

Причому таке падіння доходу сталося виключно через зменшення обсягів наданих послуг - кількість машино-заїздів знизилася з 1519 в 2021 році до 1030 в 2022 році, тобто на 32,19%.

Якщо порівнювати темпи падіння доходу та обсягів послуг, то можна зробити висновок про зростання розцінок та тарифів на окремі види ремонтних робіт та технічного обслуговування автомобілів. Проте це не компенсувало повною мірою втрат доходу від скорочення кількості машино-заїздів до автосервісу.

Детальніший аналіз свідчить, що найбільше скоротився дохід від ремонту автомобілів марки ВАЗ (на 47,17%) та вантажівок (на 53,93%).

Відповідно знизилася частка цих послуг у загальному доході на 13,63% та 3,64%. Водночас майже половина доходу у 2022 році була забезпечена саме за рахунок ремонту та обслуговування авто марок ЗАЗ та ВАЗ. Проте навіть за цим сегментом спостерігається негативна динаміка - частка послуг з ремонту ЗАЗ та ВАЗ знизилася з 37,32% у 2021 році до 23,69% у 2022 році.

Отже, узагальнюючи вищенаведене, можна зазначити що Філія "Авто-комплекс Виноградів" демонструє зниження доходності виробничої діяльності в 2022 році через скорочення кількості машино-заїздів. Ця проблема потребує подальшого детального аналізу причин з боку попиту, а також розробки заходів для залучення нових клієнтів та розширення спектру послуг автосервісу.

#### 2.4. Оцінка конкурентоспроможності Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО» як основи подальшого розвитку

Отже, оцінку конкурентоспроможності Філії «Авто-комплекс Виноградів» пропонується здійснити на основі теорії ефективної конкуренції, згідно якої найбільш конкурентоздатними на ринку є ті компанії, що демонструють найкращу організацію роботи всіх підрозділів і служб. Адже саме ефективність кожного окремого структурного підрозділу створює загальний синергетичний ефект, що забезпечує відповідну конкурентну позицію на ринку.

При цьому ефективність функціонування підсистем підприємства залежить від багатьох факторів, зокрема раціональності використання фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних та інших ресурсів компанії.

Для оцінювання запропоновано використати чотири групи показників-критеріїв конкурентоспроможності (табл. 2.7):

1. Показники ефективності управління виробництвом (економічність витрат, продуктивність основних фондів, технологічність, організація праці).

Таблиця 2.7

## Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії та показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку показника
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/ Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньооблікова чисельність працівників.
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізується / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність продажу, %.	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	Прибуток від реалізації x 100 % / Обсяг продажу
3.2. Питома вага витрат обігу (береться зворотна величина)	Відображає ефективність управління накладними витратами. Зростання показника свідчить про зниження попиту.	Витрати обігу/ Обсяг продажу
3.3. Темп росту обсягу реалізації	Характеризує ділову активність підприємства, ефективність роботи служби збуту	Обсяг продажу звітного року/ Обсяг продажу попереднього року
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту (береться зворотна величина)	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

2. Показники ефективності управління фінансами (незалежність від зовнішніх джерел фінансування, платоспроможність, інвестиційна привабливість).

3. Показники ефективності організації збуту (якість товарів, охоплення ринку збуту, рівень цін).

4. Показники ефективності організаційної структури та системи управління (оперативність і обґрунтованість прийняття рішень, кваліфікація персоналу, організація інформаційних потоків).

Такий підхід дасть можливість всебічно оцінити конкурентний потенціал та ринкові позиції Філії «Авто-комплекс Виноградів».

Третя група містить показники, що дозволяють оцінити ефективність політики збуту і просування товарів на ринок. Це досягається за рахунок аналізу використання інструментів маркетингових комунікацій – реклами, стимулювання збуту, особистого продажу, PR тощо. Адже саме маркетингова підтримка значною мірою впливає на попит, обсяги продажів, ринкову частку компанії та її конкурентні позиції.

Водночас четверта група критеріїв фокусується виключно на характеристиках пропонованого товару – його якості та цінній конкурентоспроможності. Адже саме за рахунок унікальних споживчих властивостей та привабливої ціни компанія може завоювати прихильність цільових клієнтів та сегментів ринку.

Оскільки ж кожен окремий показник має різний ступінь вагомості у формуванні загального рівня конкурентоспроможності, то експертним шляхом доцільно визначити коефіцієнти значущості для коректного розрахунку інтегрального коефіцієнта. Це дозволить адекватно оцінити конкурентний потенціал досліджуваного підприємства.

Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства ( $K_{КП}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{КП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T$$

де  $E_B$  - значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{\Pi}$  - значення критерію фінансового стан підприємства;

$E_3$  - значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку;

$K_T$  - значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 - коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерій ефективності виробничої діяльності ( $E_B$ ) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{\Pi} + 0,10\Pi$$

де  $B$  - відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

$\Phi$  - відносний показник фондівдачі;

$P_{\Pi}$  - відносний показник рентабельності продукції;

$\Pi$  - відносний показник продуктивності праці;

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коефіцієнти вагомості показників.

Критерій фінансового стану діяльності підприємства ( $\Phi_{\Pi}$ ) розраховується за формулою:

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_A + 0,20 * K_{\Pi} + 0,36K_L + 0,15K_{Ob}$$

де  $K_A$  - відносний показник автономії підприємства;

$K_{\Pi}$  - відносний показник платоспроможності підприємства;

$K_L$  - відносний показник ліквідності підприємства;

$K_{Ob}$  - відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 - коефіцієнти ваговитості показників.

Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку

$$E_3 = 0,39P_{\Pi} + 0,17K_{BO} + 0,29K_T + 0,15K_P$$

де  $P_{\Pi}$  - відносний показник рентабельності продажів;

$K_{BO}$  - відносний показник питомої ваги витрат обігу (береться зворотна величина);

$K_T$  - відносний показник темпу росту обсягу реалізації;

$K_p$  - відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання збуту;

0,39; 0,17; 0,29; 0,15 - коефіцієнти ваговитості показників.

Отже, критерій конкурентоспроможності товару розраховується як співвідношення показників якості продукції та її ціни для споживача. При цьому для порівняння з конкурентами та визначення відносних позицій на ринку значення показників досліджуваного підприємства (наприклад, Філії «Авто-комплекс Виноградів») поділяють на аналогічні результати діяльності компанії-лідера в галузі.

В цілому автомобільний ринок України характеризується високим рівнем насиченості та гострою конкуренцією. Більшість гравців, включаючи досліджувану Філію, є посередниками між автовиробниками та кінцевими користувачами - населенням. Вони виступають дилерами з продажу готових автомобілів та запчастин. При цьому ключовою відмінністю між компаніями-конкурентами є асортиментна політика та портфель брендів і виробників, продукцію яких вони пропонують на ринку України.

Саме широта вибору моделей і цінових сегментів авто, а також відомість брендів-партнерів значною мірою визначають конкурентоспроможність і ринковий успіх таких дилерських компаній як Філія «Авто-комплекс Виноградів». Ці аспекти мають бути враховані при оцінюванні їх позицій.

Найближчим за територіальною ознакою конкурентом є "Garage" - автоцентр у Виноградіві, що знаходиться на вулиці Репіна, 67. Заклад надає послуги з ремонту автомобілів, включаючи діагностику та заміну запчастин. Забезпечує професійний підхід до кожного клієнта та завжди намагаємося знайти найбільш оптимальний варіант ремонту для вашого автомобіля.

Автоцентр "Garage" є не тільки місцем для ремонту, але й точкою привабливості для автолюбителів, які цікавляться автомобільною культурою. У "Garage" можна знайдете широкий асортимент автотоварів, серед яких запчастини, аксесуари, масла та багато іншого. Також у нас проводяться зимові шиномонтажі та регулювання системи повітряного тиску в шинах

вашого автомобіля.

Автоцентр "Garage" є привабливим місцем не лише для клієнтів, але і для потенційних працівників, зокрема висококваліфікованих фахівців. Це пов'язано з тим, що компанія пропонує більш високий рівень оплати праці за відрядною системою порівняно з Філією "Авто-комплекс Виноградів".

Цей факт підтверджується тим, що кілька кваліфікованих робітників звільнилися з "Авто-комплекс Виноградів" та влаштувалися на роботу в "Garage", що пропонує більш привабливі фінансові умови.

Конкурентна перевага автоцентру "Garage" полягає у здатності залучати високопрофесійний персонал завдяки вищому рівню мотивації через відрядну оплату праці. Це в довгостроковій перспективі може посилити ринкові позиції компанії за рахунок надання якісніших послуг.

WEST AUTO (Service & Shop) – комплексний сервіс з ремонту та обслуговування легкових автомобілів та мікроавтобусів у м. Берегове. Виконуємо якісний ремонт та технічне обслуговування автомобілів на протязі більше 20-ти років. А також у магазині широкий вибір автотоварів та запчастин у наявності.

У дод. А представлено обчислення конкурентоспроможності Філії "Авто-комплекс Виноградів" та його ключових конкурентів.

З отриманих результатів видно, що Філія "Авто-комплекс Виноградів" ПрАТ "ЗАКАРПАТТЯ-АВТО" займає лідируюче місце за рівнем конкурентоспроможності. Однак його основний конкурент, автоцентр "Garage", отримав оцінку практично на тому ж рівні, що й вивчене підприємство. Це свідчить про високий рівень організації діяльності, але розрахунки вказують на наявність певних проблем з ефективністю виробничої діяльності та організації збуту та маркетингу продукції на ринку.

Згідно з методом, що базується на теорії ефективної конкуренції, встановлено, що Філія "Авто-комплекс Виноградів" ПрАТ "ЗАКАРПАТТЯ-АВТО" демонструє високий рівень конкурентоспроможності, визнаний найвищим серед трьох досліджених підприємств. Щоб продовжити розвивати



підприємство та підняти його конкурентоспроможність, необхідно своєчасно реагувати на зміни у потребах ринку, аналізувати поведінку конкурентів та використовувати новітні розробки на авторинку, що можливе завдяки впровадженню системи моніторингу. Крім того, існує необхідність розробки рекомендацій для закріплення позицій та підвищення конкурентоспроможності Філії "Авто-комплекс Виноградів" ПрАТ "ЗАКАРПАТТЯ-АВТО" задля подальшого розвитку.

## Висновки до розділу 2

Автосалон — це суб'єкт господарювання або особа, яка купує нові транспортні засоби для продажу чи здачі в оренду клієнтам. Автосалони завжди були невід'ємною частиною автомобільної промисловості. Вони пропонують широкий спектр послуг, включаючи продаж нових і вживаних автомобілів, фінансування автомобілів, послуги з технічного обслуговування та ремонту тощо.

Філія «Авто-комплекс Виноградів» Приватного акціонерного товариства «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО» створена за рішенням загальних зборів акціонерів. Філія являє собою відокремлений підрозділ Товариства та керується законодавчими актами України, Статутом Товариства, розпорядженнями та рішеннями органів управління або посадових осіб Товариства тощо.

За результатами аналізу видно, що чистий дохід підприємства протягом досліджуваних трьох років суттєво скоротився на 372,68 млн. грн., або на 30,52 %. При цьому скорочення доходу від реалізації автомобілів та запчастин відбувається значно швидше, ніж скорочення доходу безпосередньо від надання ремонтних послуг. Водночас протягом 2020-2021 років господарська діяльність Філії «Авто-комплекс Виноградів» беззаперечно була прибутковою та достатньо рентабельною. Водночас розрахунок показника фондівіддачі продемонстрував неефективне використання наявних основних засобів

підприємства, до того ж цей показник має стійку негативну динаміку – з 2020 до 2022 року він скоротився майже на третину і склав лише 0,3 грн./грн.

За період 2020-2022 років середньооблікова чисельність штатних працівників Філії зменшилася на 6 осіб, при чому на 5 осіб скоротилася кількість безпосередньо виробничих робітників.

Філія «Авто-комплекс Виноградів»ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО» має сучасний виставковий автосалон, який побудовано з урахуванням усіх корпоративних стандартів OPEL, KIA, Chevrolet, Chery, де широко представлений ряд таких брендів, як KIA, OPEL, Chevrolet, ZAZ, Chery.

Сучасний сервісний центр «Авто-комплекс Виноградів» на сьогоднішній день є офіційно сертифікованим та повністю обладнаним за найновішими галузевими стандартами та технологіями.

Порівняння темпів падіння доходу та обсягів послуг дає можливість зробити висновок про зростання розцінок та тарифів на окремі види ремонтних робіт та технічного обслуговування автомобілів. Проте це не компенсувало повною мірою втрат доходу від скорочення кількості машино-заїздів до автосервісу.

Отже, узагальнюючи вищенаведене, можна зазначити що Філія "Авто-комплекс Виноградів" демонструє зниження доходності виробничої діяльності в 2022 році через скорочення кількості машино-заїздів. Ця проблема потребує подальшого детального аналізу причин з боку попиту, а також розробки заходів для залучення нових клієнтів та розширення спектру послуг автосервісу.

Філія "Авто-комплекс Виноградів" ПрАТ "ЗАКАРПАТТЯ-АВТО" займає лідируюче місце за рівнем конкурентоспроможності. Однак його основний конкурент, автоцентр "Garage", отримав оцінку практично на тому ж рівні, що й вивчене підприємство. Це свідчить про високий рівень організації діяльності, але розрахунки вказують на наявність певних проблем з ефективністю виробничої діяльності та організації збуту та маркетингу продукції на ринку.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3.1 Практичні рекомендації щодо дослідження купівельної залученості

Залучення покупців торгових центрів до спільноти стає досить регулярною практикою всіх КК. Однак далеко не всі менеджери АС оцінюють ефективність цієї діяльності, оскільки це пов'язано з наявністю надійної методики, що забезпечує об'єктивні результати.

Складність розробки такої методики пов'язана з тим, що, незважаючи на наявність загальних підходів до оцінки рівня залучення покупців у бренд АС, її оцінка потребує адаптації залежно від кейсу, для якого вона оцінюється. Іншими словами, необхідно розуміти які цілі переслідує компанія, як визначає для себе залученого покупця за порівняно з незалученим та які інструменти залучення використовує.

Далі для проведення досліджень залучення до купівельного попиту спільноти можна використовувати різні методи. Наприклад, McAlexander et al., 2002 наголошують на необхідності використання якісних дослідних методик (глибинні інтерв'ю, етнографічні дослідження), які дозволяють зрозуміти мотивацію купівельної залучення, а також виявити найбільш ефективні інструменти.

Навпаки, Nan et al., 2016; Aggarwal & Reddy, 2013; Gan et al., 2007; Witten et al., та багато інших. визначають необхідність проведення кількісних досліджень, суть яких, зрештою, полягає в кластеризації учасників споживчого ком'юніті для виділення, наприклад, найбільш прибуткових клієнтів та оцінки впливу на них інструментів залучення (Korczak et al., 201985). Абсолютна більшість досліджень полягає в порівняльному аналізі залучених та незалучених споживачів (Bagozzi & Dholakia, 2006; McAlexander, et al., 2002; Korczak et al., 2019) та впливу рівня залучення на різноманітні економічні та комунікативні показники.

Таким чином, дослідження купівельної залученості проводяться для розуміння необхідності розробки стратегії залучення покупців у співтовариства, подальших інвестицій у ці співтовариства та встановлення безперервного взаємозв'язку зі споживачами, який дозволить отримувати компаніям додаткові вигоди, пов'язані як з кращим розумінням потреб клієнтів, так і зі зниженням ризиків прийняття рішень про зміну параметрів маркетинг-міксу, пропонованого ринку.

Як показник, що відображає задоволеність споживача АС було обрано показник задоволеності асортиментом (tenant mix) з кількох причин:

- огляд літератури в галузі оцінки привабливості АС та його споживчої цінності показав, що асортимент товарів та послуг є найважливішим елементом утилітарної та гедоністичної цінності АС;

- асортимент (як товарів, так і розваг) нарівні з атмосферою є найважливішими факторами, що формують привабливість АС для споживачів;

- асортимент може регулюватися (керуватися) керуючою компанією в рамках політики, спрямованої на оренду в зрозумілими і традиційно усталеними методами, що робить цей інструмент одним із найбільш використовуваних у рамках торговельного міксу.

На відміну від асортименту, атмосфера управляється складнішими методами, оскільки є результатом впливу величезної кількості факторів (архітектурних рішень, планування та дизайну приміщень, емоційно-чуттєвого середовища, характерного як для всього АС, так і для його окремих орендарів/магазинів тощо). Атмосфера є найменшою вивченим елементом торговельного міксу та тим важливим елементом, який впливає на купівельний досвід. Як наслідок, атмосфера потребує додатковому глибокому дослідженні керувати нею.

Лояльність споживачів до районного торгового центру оцінювалася через наявність рекомендацій / готовність рекомендувати АС своєму найближчому оточенню (родина, родичі, колеги). У цьому питанні респонденти оцінювали як загальну готовність рекомендувати АС, а й

готовність рекомендувати торгові точки різних категорій товарів та послуг, наприклад «відпочинок», «магазин автозапчастин», «клуб автомобілістів» і т.д., оскільки, як було зазначено раніше, фокусом даного дослідження є не оцінка привабливості конкретних орендарів АС для споживачів, а оцінка задоволеності представленістю різних категорій товарів та послуг у аналізованих АС.

Таким чином, проведене емпіричне дослідження дозволило зробити такі висновки щодо відмінностей між залученими та не залученими до локальної спільноти споживачами щодо їх задоволеності /незадоволеності пулом орендарів АС.

Розробка стратегій маркетингу взаємодії з локальними купівельними спільнотами є достатньо новою для сучасної теорії маркетингу роздрібною торгівлі, хоча на практиці вона застосовується багатьма АС. У зв'язку з цим потрібна розробка методичних положень щодо формування даної стратегії, включаючи оцінку її ефективності.

Традиційно процес розробки будь-якої стратегії (включаючи стратегії маркетингу) можна розділити на 3 етапи: аналіз, планування, реалізація та оцінка ефективності.

#### Аналіз

1. Визначення потенційного ринку АС. На стадії аналізу важливо визначити зону охоплення АС.. Однак на практиці важливе значення має ландшафт місцевості, включаючи містобудівну забудову та транспортні маршрути, які і визначають які об'єкти має сенс віднести до зони тяжіння АС. Зазвичай ці питання вирішуються ще на стадії проектування АС, проте при виникненні змін (нова забудова, перепрофілювання об'єктів) можуть знадобитися і оперативні зміни.

Вирішення цього завдання можна досягти з допомогою побудови карт гравітації згідно з теорією гравітації в роздрібній торгівлі (наприклад, гравітаційна модель Рейлі, 1931 р.).<sup>87</sup> Гравітаційні карти припускають окреслення торгової зони з виділенням усіх об'єктів на території та з

урахуванням її забудови. Розробка картки базується на обліку таких особливостей території як число та якість житлових об'єктів, число та якість конкурентних об'єктів, наявність інших об'єктів, які можуть вплинути на відвідуваність АС, основні транспортні потоки та транспортна доступність АС тощо.

Метою визначення зони охоплення є розрахунок потенційного ринку покупців АС, які надалі залучатимуться до спільноти.

2. Дослідження цільової аудиторії АС. Дослідження ЦА зазвичай проводиться за допомогою опитування. Краще це робити безпосередньо у АС. За результатами опитування проводиться сегментація для виявлення структури АС та попереднього розуміння інтересів кожного сегмента.

#### Планування

3. Генерація та тестування альтернативних концепцій створення локального співтовариства покупців. На цій стадії необхідний мозковий штурм та генерація ідей, які могли б лягти в основу створення локальної купівельної спільноти під егідою АС. Оскільки дана стадія є креативною, вона не вимагає докладного методичного опису. Зазначимо лише, що в основі ідей спільнот мають лежати конкретні, виявлені у процесі опитування, інтереси сегментів, які безпосередньо задовольняються або можуть бути задоволені в АС.

Як приклади, можна запропонувати такі варіанти: створення різних співтовариств в декількох напрямках.

4. Розробка мети та стратегії маркетингу взаємодії з купівельною спільнотою. Зазвичай основною метою створення купівельної спільноти є забезпечення лояльності за рахунок її більшої залучення до об'єкта (АС). Однак, існує і безліч інших цілей, які можуть бути не менш важливими. Наприклад, найважливішою метою створення локальної спільноти є формування групи покупців, які відкриті та готові ділитися з КК своєю думкою щодо сильних та слабких сторін АС – це дуже важливо для ефективного управління АС, управління всіма елементами маркетингу міксу,

особливо асортиментним міксом.

На цьому етапі мають бути сформульовані показники, яких хоче досягти КК за рахунок створення та управління купівельним спільнотою – так звані КРІ. Ми вже пропонували ділити ці показники на комунікативні, соціальні та економічні .

Щодо стратегії взаємодії з покупцями в рамках спільноти, то необхідно визначити:

- програму офлайн заходів у рамках спільноти;
- контент-план для соціальних мереж;
- стратегію та інструменти залучення до реалізації стратегії (заходів) орендарів;
- бюджет для проведення офлайн заходів та ведення онлайн сторінки у соціальних мережах.

5. Політика просування локальної спільноти. На цьому етапі необхідно визначити інструменти комунікацій, які будуть використовуватись для інформування покупців про співтовариство, заходи всередині спільноти для залучення покупців до цього співтовариства.

Для того щоб уже працюючий об'єкт залучив у свою діяльність нову потенційну аудиторію, використовуються традиційні інструменти комунікацій, при цьому з упором на добросусідство контексті маркетингу взаємодії.

Як зміст комунікацій повинні транслюватися повідомлення, які можуть викликати потенційний інтерес у цільової аудиторії, а саме – загальна інформація про орендарів, посилання на соціальні мережі, інформація про заходи, що проводяться. Тон повідомлень має бути доброзичливий, сусідський. Представники громади органічно цікавляться поданою інформацією, а далі за власним бажанням залучаються до тієї чи іншої активності (участь у заході, передплата на соцмережу і т.д). У додатку або на сайті також надається подієва повістка, користувачі (відвідувачі) можуть її обговорити і т.д.

Тобто. на цьому етапі ми за допомогою стандартних засобів комунікацій формуємо поінформованість про діяльність АС, а далі – і залучення.

Лояльність серед залучених формується та зберігається за рахунок спеціалізованих заходів з наступними звітами до соціальних мережах, за рахунок цифрових технологій (мобільні програми з можливістю взаємодії користувачів як між собою, так і між орендарями та покупцями, КК та покупцями (на всіх рівнях)), спеціальними менеджерами співтовариств (ком'юніті менеджерами), які виступають модераторами сусідських взаємин, об'єднаних середовищем АС.

За допомогою такого менеджера (і мобільного додатка) можна на регулярній основі отримувати зворотний зв'язок та покращувати роботу КК та орендарів.

Реалізація та оцінка ефективності

6. Реалізація стратегії, організація управління спільнотою, контроль. Реалізація стратегії вимагає наявності менеджера спільноти, а також співробітників, які організують офлайн-заходи. Це вимагає додаткового бюджету КК. Тому важливо здійснювати контроль за діяльністю та витратами на кожному етапі.

7. Оцінка ефективності реалізації стратегії.

Оцінка ефективності стратегій залучення для розробки методичного підходу до оцінки ефективності стратегій залучення покупців у локальній спільноті слід розглянути загальну логіку формування ефектів від залучення.

Згідно мейнстріму, основним ефектом від купівельної залученості є зростання задоволеності та лояльності покупців, що веде до різних економічних ефектів

Щодо економічної ефективності заходів у рамках маркетингу взаємодії, то вони традиційно оцінюються через розрахунок показників вартості життєвого циклу покупців – CLV (customer lifetime value) або TLV



(time life value). В основі - розрахунок сукупної прибутку, який компанія може отримати за рахунок років роботи з покупцем з урахуванням дисконтування. Комуникативні ефекти отримує як покупець, і КК.

Починає діяти у відповідь стимулювання КК, оскільки це йому подобається, він залучається до гри. КК АС також на цьому рівні витягує прямі вигоди, оскільки її заходи мають попит, зростає поінформованість покупців, швидкість поширення інформації про АС, відкритість покупців у спілкуванні з КК та легкість збору інформації, а також її достовірність.

Вторинні прямі ефекти (вторинні, оскільки вони забезпечують вигоди не покупцям, а АС) пов'язані зі зростанням задоволеності та лояльності покупців до АС - покупці починають віддавати перевагу даному АС іншим АС. Це було доведено внаслідок емпіричного дослідження.

Зростання лояльності призводить до непрямих економічних ефектів, пов'язаних із безпосереднім впливом залучення на товарообіг.

Ці ефекти одержують орендарі АС.

Чому економічний ефект непрямий? Тому що насправді дуже складно виявити ту частину економічного ефекту, яка справді отримана за рахунок зростання залучених покупців.

Економічні показники підсумковують діяльність усієї організації, а також вплив усіх зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому можна лише побічно оцінити як економічні ефекти пов'язані із залученням.

Очевидно, що зростання кількості залучених покупців може призвести до зростання кількості нових клієнтів за рахунок поширення інформації про АС в соціальних мережах.

І, нарешті, згідно з теорією маркетингу взаємодії розвиток довгострокових взаємин із клієнтами призводить до зростання вартості життєвого циклу (ЖЦ) відносин із клієнтом (LTV – lifetime value або CTL – customer lifetime value).

Отже, ефект від розвитку локального купівельного співтовариства АС можна оцінити як на основі розрахунку показників комунікативного ефекту:

- Число учасників спільноти;
- частка залучених покупців (метрики залучених покупців у соцмережах);
- кількість відвідувачів;
- Задоволеність від заходів;
- Частка нових учасників заходів;
- частка постійних клієнтів, і економічних показників як вартості ЖЦ відносин з клієнтами (CLV чи TLV).

Показник CLV відображає сукупний дисконтований прибуток компанії, яку вона може отримати від клієнта за весь період взаємин із ним. До розрахунку цього показника можна включити рівень лояльності різних типів клієнтів.

Таким чином показник CLV відображає економічний ефект від вкладень у взаємодію з локальними купівельними спільнотами, оскільки цей показник носить довгостроковий характер і включає можливості обліку рівня лояльності клієнтів

### 3.2. Заходи щодо розвитку діяльності Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО»

Автомобільний ринок постійно змінюється, і для забезпечення сталого розвитку салону необхідно впроваджувати ефективні стратегії.

#### 1. Розширення асортименту:

- Розширення асортименту автомобілів дозволить задовольнити різні потреби клієнтів. Включення в асортимент електричних або гібридних моделей відповідає сучасним тенденціям та екологічним вимогам.

#### 2. Вдосконалення сервісу:

- Вдосконалення якості та швидкості сервісу привертає та утримує клієнтів. Інвестиції у навчання персоналу та технічні інновації підвищать рівень обслуговування.

### 3. Співпраця з банками та лізинговими компаніями:

- Встановлення партнерства із фінансовими установами сприяє доступності автокредитування та лізинговим послугам, що робить покупку автомобілів більш доступною для клієнтів.

### 4. Використання онлайн-платформ:

- Впровадження онлайн-платформ для покупки та обслуговування автомобілів розширює географію обслуговування та забезпечує зручність для клієнтів.

### 5. Маркетинг та реклама:

- Збільшення інвестицій у маркетинг та рекламу допоможе залучити нових клієнтів. Спрямована реклама в соціальних мережах, події та співпраця з популярними блогерами дозволять створити сильний бренд.

### 6. Екологічна ініціатива:

- Відзначення салону як екологічно відповідального сприятиме підвищенню іміджу. Продаж та підтримка електричних автомобілів, переробка та використання вторинних матеріалів буде внеском у збереження навколишнього середовища.

### 7. Клієнтська лояльність:

- Впровадження програм лояльності, знижок та бонусів за рекомендації приверне та утримає клієнтів. Регулярні акції та спеціальні пропозиції також підсилять відносини з клієнтами.

Реалізація цих стратегій забезпечить сталість бізнесу та позитивно позначиться на його розвитку в умовах постійної конкуренції на ринку автомобілів.

Використання маркетингових підходів грає важливу роль у розвитку автосалону, дозволяючи привертати нових клієнтів, утримувати існуючих та підвищувати загальний обсяг продажів. Нижче наведено кілька ефективних маркетингових стратегій для автосалону:

#### 1. Цільове позиціонування:

- Визначте унікальні характеристики та переваги вашого

автосалону. Виокремлення власної ніші допоможе вам привертати конкретний сегмент клієнтів.

## 2. Онлайн-присутність:

- Оптимізуйте ваш веб-сайт для пошукових систем і забезпечте його високу якість. Використання соціальних мереж та інтернет-реклами також сприятиме залученню нових клієнтів.

## 3. Продаж та обслуговування через Інтернет:

- Забезпечте можливість клієнтам виконувати покупки та планувати сервісні візити онлайн. Це забезпечить їм зручність та ефективність у взаємодії з вами.

## 4. Програми лояльності:

- Запровадження програм лояльності дозволяє вам утримувати клієнтів та стимулювати їхні покупки. Знижки, бонуси та спеціальні пропозиції можуть бути ефективними інструментами.

## 5. Тест-драйви та події:

- Організуйте тест-драйви та події, на яких клієнти можуть познайомитися з автомобілями та отримати додаткові переваги при покупці.

## 6. Співпраця з бізнес-партнерами:

- Укладайте партнерські угоди з лізинговими компаніями, страховими агентствами та банками. Це розширить ваші можливості фінансування та зробить процес покупки більш доступним.

## 7. Сезонні та акційні пропозиції:

- Використовуйте сезонність та проводьте акції, що стимулюють покупку автомобілів. Знижки та бонуси можуть привертати увагу покупців.

## 8. Контент-маркетинг:

- Створюйте вміст, який буде корисний та цікавий для вашої аудиторії. Блоги, відеоогляди та інші формати допоможуть

підняти імідж та позиціонувати вас як експерта.

Всі ці стратегії можуть працювати синергічно, забезпечуючи стале зростання автосалону та збільшення клієнтської бази.

Першочергові заходи для розвитку автомобільного салону, які не вимагають значних інвестицій, можуть включати:

1. Оптимізація веб-сайту:

- Перевірка та покращення ваш веб-сайт для забезпечення зручності користування клієнтами. Важливо мати інформацію про всі моделі авто, ціни та акції.

2. Соціальні мережі:

- Розвиваток активності в соціальних мережах, публікація відгуків клієнтів, відеооглядів автомобілів та анонси подій. Це безкоштовний інструмент для привертання уваги.

3. Акції та знижки:

- Проведення акцій та знижки на певні моделі або послуги. Це може стимулювати попит та привертати нових клієнтів.

4. Продаж та обслуговування через Інтернет:

- Розширення можливості онлайн-замовлення і онлайн-сервісу. Забезпечення цифрових сервісів може полегшити процес взаємодії з клієнтами.

5. Тест-драйви та демонстрації:

- Організація безкоштовних тест-драйвів та демонстрацій автомобілів, щоб створити можливість для клієнтів познайомитися з вашими продуктами.

6. Привабливий контент:

- Створення цікавого та корисного контенту на веб-сайті та в соцмережах. Блоги, статті та відео можуть привертати увагу без великих витрат.

7. Співпраця з іншими бізнесами:

- Використання можливості партнерства з іншими місцевими

підприємствами, наприклад, ресторанами чи готелями, для створення взаємної підтримки.

#### 8. SEO оптимізація:

- Покращення видимості вашого веб-сайту в пошукових системах через SEO. Це може допомогти привертати органічний трафік.

#### 9. Програма лояльності:

- Запровадження простої програму лояльності для стимулювання повторних покупок.

Ці заходи допоможуть покращити ефективність та привертати клієнтів, не витрачаючи значних фінансових ресурсів.

Збільшення обсягу реалізації автосалону відсотків може бути значним, але точний показник залежатиме від багатьох факторів, таких як ринкова конкуренція, маркетингові стратегії, якість обслуговування та інші.

Нижче наведено декілька можливих заходів та їх вплив на збільшення обсягу реалізації, а також приблизний відсоток збільшення (за досвідом інших автосалонів), який можна очікувати:

#### 1. Маркетинг та реклама (до 20%):

- Запровадження ефективної маркетингової стратегії та рекламних кампаній може значно підняти свідомість про ваш автосалон серед потенційних клієнтів.

#### 2. Покращення обслуговування (до 15%):

- Високоякісне обслуговування та доброзичливий підхід можуть збільшити лояльність клієнтів та підвищити ймовірність повторних покупок.

#### 3. Розширення асортименту (до 10%):

- Додавання нових моделей або пакетів може розширити цільову аудиторію та збільшити реалізацію.

#### 4. Програми лояльності та акції (до 15%):

- Запровадження програм лояльності, знижок та акцій може стимулювати покупців до швидших рішень та підвищити обсяг

продажів.

5. Ефективна робота з онлайн-простором (до 20%):

- Вдосконалення онлайн-продажів та взаємодії з клієнтами через веб-сайт та соціальні мережі може принести додатковий обсяг реалізації.

6. Участь у виставках і заходах (до 10%):

- Виступ на виставках та участь у спеціальних заходах може привернути увагу нових клієнтів та стимулювати продажі.

Варто враховувати, що ефективність заходів може залежати від конкретних умов ринку та специфіки бізнесу. Також слід проводити моніторинг та аналіз результатів для постійного вдосконалення стратегій.

Впровадження цих заходів буде потребувати 50 тис. грн. Очікуване мінімальне збільшення обсягів реалізації становитиме 20%.

В табл. 3.1 наведені фінансово-економічні результати діяльності досліджуваного підприємства у звітному та проектованому періодах.

Таблиця 3.1

Проектовані фінансово-економічні показники Філії «Авто-комплекс  
Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО»

Показник	Од. вим.	2022 рік		Відхилення	
		факт	проект	±	%
Чистий дохід	тис. грн.	848,44	1018,13	169,69	20
Загальні витрати	тис. грн.	933,33	983,33	50,00	5,36
Витрати на 1 грн. чистого доходу	коп.	1,1	0,97	-0,13	-12,20
Прибуток	тис. грн.	-84,89	34,80	119,69	-
Рентабельність витрат	%	-	3,54	-	3,54
Рентабельність продажу	%	-	3,42	-	3,42

Проведені розрахунки свідчать про поліпшення основних фінансово-економічних результатів Філії «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО». Розроблений комплекс заходів дозволить збільшити чистий дохід на 169,69 тис. грн. або 20 %, при цьому загальні витрати зростуть на 5,36%, що в результаті призведе до скорочення витрат на 1 грн. чистого

доходу (-12,2%) та діяльність стане прибутковою (+34,8 тис. грн.).

В цілому запропоновані заходи слід визнати ефективними.

### Висновки до розділу 3

Запровадження ефективних стратегій на автомобільному ринку викликане постійними змінами. До цих стратегій можна віднести:

- розширення асортименту
- вдосконалення сервісу
- співпраця з банками та лізинговими компаніями
- використання онлайн-платформ
- маркетинг та реклама
- екологічна ініціатива
- клієнтська лояльність

Використання маркетингових підходів грає важливу роль у розвитку автосалону, дозволяючи привертати нових клієнтів, утримувати існуючих та підвищувати загальний обсяг продажів. Цільове позиціонування, онлайн-присутність, продаж та обслуговування через Інтернет, програми лояльності, тест-драйви та події, співпраця з бізнес-партнерами, сезонні та акційні пропозиції, контент-маркет – це той невеликий перелік ефективних маркетингових стратегій, які може впровадити в свою діяльність досліджуване підприємство.

Першочергові заходи для розвитку автомобільного салону, які не вимагають значних інвестицій, можуть включати:

- Оптимізація веб-сайту
- Соціальні мережі
- Акції та знижки
- Продаж та обслуговування через Інтернет
- Тест-драйви та демонстрації
- Привабливий контент



- Співпраця з іншими бізнесами
- SEO оптимізація
- Програма лояльності

Ці заходи допоможуть покращити ефективність та привертати клієнтів, не витрачаючи значних фінансових ресурсів.

## ВИСНОВКИ

Процес управління розвитком підприємства є сукупністю ціленаправлених і систематичних впливів на всі напрямлення діяльності підприємства з метою підвищення рівня ефективності і якості діяльності для досягнення поставлених цілей.

Розвиток підприємства є одним з найбільш важливих аспектів успіху діяльності в цілому. Під розвитком розуміються зміни, які відбуваються в різних темпах, з метою отримання максимального результату діяльності підприємства.

Управління розвитком ґрунтується на оцінці поточного стану, розумінні потреб і можливих напрямлень розвитку, постановці цілей і виборі інструментів їх досягнення, з паралельним контролем і коригуванням самого процесу управління.

Управління розвитком автомобільного салону вимагає вирішення витончених та багатогранних завдань. Це передбачає не лише оптимізацію внутрішніх процесів, але й впровадження маркетингових стратегій для забезпечення сталого зростання бізнесу. Маркетинговий підхід до управління розвитком автомобільного салону виявляється ключовим для досягнення успіху, створення взаємовигідних відносин з клієнтами та підтримки стійкого росту бізнесу.

Автосалон - це суб'єкт господарювання чи фізична особа, яка закупає нові транспортні засоби з метою подальшого продажу чи здачі їх в оренду клієнтам. Автомобільні салони завжди були неот'ємною частиною автомобільної промисловості, пропонуючи різноманітний спектр послуг, включаючи продаж як нових, так і вживаних автомобілів, фінансування транспортних засобів, послуги з технічного обслуговування та ремонту тощо.

Філія «Авто-комплекс Виноградів» Приватного акціонерного товариства «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО» створена за рішенням загальних зборів акціонерів. Філія являє собою відокремлений підрозділ Товариства та

керується законодавчими актами України, Статутом Товариства, розпорядженнями та рішеннями органів управління або посадових осіб Товариства тощо.

За результатами аналізу видно, що чистий дохід підприємства протягом досліджуваних трьох років суттєво скоротився на 372,68 млн. грн., або на 30,52 %. При цьому скорочення доходу від реалізації автомобілів та запчастин відбувається значно швидше, ніж скорочення доходу безпосередньо від надання ремонтних послуг. Водночас протягом 2020-2021 років господарська діяльність Філії «Авто-комплекс Виноградів» беззаперечно була прибутковою та достатньо рентабельною.

Водночас розрахунок показника фондівіддачі продемонстрував неефективне використання наявних основних засобів підприємства, до того ж цей показник має стійку негативну динаміку – з 2020 до 2022 року він скоротився майже на третину і склав лише 0,3 грн./грн.

За період 2020-2022 років середньооблікова чисельність штатних працівників Філії зменшилася на 6 осіб, при чому на 5 осіб скоротилася кількість безпосередньо виробничих робітників.

Філія «Авто-комплекс Виноградів»ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО» має сучасний виставковий автосалон, який побудовано з урахуванням усіх корпоративних стандартів OPEL, KIA, Chevrolet, Chery, де широко представлений ряд таких брендів, як KIA, OPEL, Chevrolet, ZAZ, Chery.

Сучасний сервісний центр «Авто-комплекс Виноградів» на сьогоднішній день є офіційно сертифікованим та повністю обладнаним за найновішими галузевими стандартами та технологіями.

Порівняння темпів падіння доходу та обсягів послуг дає можливість зробити висновок про зростання розцінок та тарифів на окремі види ремонтних робіт та технічного обслуговування автомобілів. Проте це не компенсувало повною мірою втрат доходу від скорочення кількості машино-заїздів до автосервісу.

Таким чином, аналізуючи наведену вище інформацію, можна виявити

помітне зниження рентабельності виробничої діяльності філії «Автокомплекс Виноградів» у 2022 році, що пов'язано в першу чергу зі зменшенням кількості надходжень автомобілів. Вирішення цього питання вимагає ретельного дослідження факторів попиту та формулювання стратегії залучення нових клієнтів і диверсифікації асортименту автомобільних послуг.

Філія «Автокомплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО» займає чільне місце за конкурентоспроможністю. Тим не менш, його головний конкурент, автоцентр «Гараж», отримав порівнянний рейтинг, що свідчить про схвальні організаційні дії. Проте фінансові розрахунки натякають на конкретні виклики, пов'язані з ефективністю виробничих операцій та управлінням продажем продукції та маркетингом на ринку.

Навігація на автомобільному ринку вимагає постійного адаптування ефективних стратегій. Вони охоплюють:

- Урізноманітнення асортименту продукції
- Підвищення якості обслуговування
- Співпраця з фінансовими установами та лізинговими компаніями
- Використання онлайн-платформ
- Стратегічні маркетингові та рекламні ініціативи
- Охорона навколишнього середовища
- Пріоритет лояльності клієнтів

Впровадження маркетингових методологій відіграє ключову роль в еволюції автосалону, сприяючи залученню нових клієнтів, утриманню існуючих клієнтів і загальному зростанню продажів. Цільове позиціонування, надійна присутність в Інтернеті, продажі та послуги через Інтернет, програми лояльності, тест-драйви, співпраця з діловими партнерами, сезонні акції та контент-маркетинг становлять стислий перелік ефективних маркетингових стратегій, які досліджуване підприємство може інтегрувати у свою діяльність.

Орієнтуючись на розвиток автосалону, першочерговими заходами, які не вимагають значних вкладень, можуть бути:

- Оптимізація сайту

- Стратегічне використання соціальних мереж
- Проведення акцій та знижок
- Покращення продажів і послуг через Інтернет
- Проведення тест-драйвів та демонстрації продукції
- Створення привабливого контенту
- Налагодження партнерських відносин з іншими підприємствами
- Покращення практик SEO
- Запровадження програми лояльності клієнтів

Ці ініціативи спрямовані на підвищення ефективності та залучення клієнтів без значних фінансових витрат.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ashby, U. R. (1959). Introduction to cybernetics. IL, 120–125.
2. Augustynavichute, A. (1992). The dual nature of man. Sociotech, 94.
3. Augustynavichyute, A. (1998). Reynin's theory of signs. Socionics, mentalology and personality psychology, 1–6.
4. Bir, S. (1965). Cybernetics in production management. Fizmatgiz, 271.
5. Bukalov, A. V., Karpenko, O. B., Chikyrisova, G. V. (2000). On the distribution of socionic types in various production teams. Socionics, mentalology and personality psychology, 1.
6. Buslenko, N. P. (1973). Sovetskoe radio, 230–236.
7. Dotsenko, S. (2014). To the problem of the system methodology crisis and ways to overcome it. Technological audit and reserves of production, 4/1 (18), 12–17.
8. Kokins, H. (2007). Performance management, Alpina Business Books.
9. Morozova, T., Pykulkina, A. (2015). Forecasting and planning in market conditions. UNITY-DANA, 279.
10. Savenko, V., Dotsenko, S., Klyueva, V., Tereshchuk, M. (2018). Optimal methods of managing a construction organization of the combined type. Management of development of complex systems, 35, 147–154.
11. Svitkin, M. (2004). From quality management to the quality of management and business: myth or reality? Standards and quality, 1, 74.
12. Tverskaya, I., Sargsyan, L. (2016). The quality of enterprise management is an important strategic direction of the innovative economy. Electronic scientific journal Age of Quality, 1, 20–28. Access mode: <http://www.agequal.ru/pdf/2016/116002.pdf>.
13. Бурбело Н. О. Проблеми формування процесно-орієнтованого підходу в управлінні телекомунікаційним підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1 (15). С. 88-94.
14. Бурмістрова І. К., Кублін І. М., Сулян Г. С. Проблемні аспекти

- моделювання ризику при впровадженні інновацій. Облік та статистика. 2018. №2(50). С.54-63.
15. Василенко В.О. Стратегічне управління : [навч. посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
16. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2015. 334 с.
17. Ващенко Н. В. Обґрунтування концепції управління розвитком підприємства. Академічний огляд. 2014. № 1 (40). С. 94-102.
18. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) / Верба В. А. ; голов. ред. О. П. Степанов. – К. : Книжкове вид-во НАУ, 2009. – Вип. 1–2. – С. 404–411.
19. Верещагіна Л. С., Кублін І. М., Тинякова В. І. Необхідність еквіфінальності системи керування освоєнням інноваційної продукції. Інновації. – 2018. №4 (234). С.107-111
20. Гаркуша О. Ю., Смирнов Є. М. Комплексна оцінка збалансованості розвитку виноробних підприємств: науково-методичний аспект. Економічний нобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 95-103.
21. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства / Дунська А. Р. Режим доступу : [http://www.confcontact.com/20101008/5\\_dunska.htm](http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm)
22. Єрохін В. Ю. Стратегії сталого розвитку підприємств: принципи та критерії розробки. Соціально-економічні явища та процеси. 2013. №3. С. 60-62.
23. Журова Л. І., Шехтман А. Ю. Вплив стадії життєвого циклу на формування стратегії розвитку інтегрованої корпоративної системи. 2013. № 3. С. 282-290.
24. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : [навч. посібник для студ. екон. спец.] / Забродська Л. Д. – Харків : Консул, 2004. – 208 с.

25. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/zavorotneva/library/tez5.htm>
26. Зуб А. Т. Локтіонов М. В. Стратегічний менеджмент: Системний підхід, М.: Генезис: 2017, 848 с.
27. Казанкіна О. А., Глазкова К. А. Страхування інвестиційних ризиків підприємства: основні проблеми та шляхи їх вирішення. Чинники успіху. 2018. №1(10). С.27-31.
28. Капліна А.С. Поняття «розвиток» у категоріальному апараті теорії розвитку. Економіка Менеджмент Підприємництво. 2012. № 24 (II). С. 57–63.
29. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
30. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
31. Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: поняття та види / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88\\_75-81.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp88/knp88_75-81.pdf)
32. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [монографія] / Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
33. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : [монографія] / Раєвнева О. В. –Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.
34. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Д. В. Райко ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 632 с.
35. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Фінанси, облік, банки. 2016. № 1 (21). С. 289-294.



36. Сосунова Л. А., Тойменцева І. А. Економіко-математичні методи вибору оптимальної стратегії управління підприємствами сфери послуг. К: - Економічні науки. 2015. №4(77). С. 259-264.
37. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств: підходи та методологія. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39-44.
38. Хамзіна Д. Р., Жилкіна Є. А. Вплив зовнішнього середовища на організацію управління промисловим підприємством. Економіка та управління у XXI столітті: тенденції розвитку. 2016. № 29. С. 196-200.
39. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30-33.
40. Хусайнов Р. Р., Назмутдінова С. С. Економічний потенціал як інструмент проектного управління підприємством. Економіка та підприємництво. 2013. №12-2 (41-2). С. 648-651.
41. Черкасова В. А., Смирнова І. Н. Залежність інвестиційної активності підприємства від стадій корпоративного життєвого циклу. Корпоративні фінанси. 2012. №2 (22). З. 45-57.

## ДОДАТКИ

## Розрахунок рівня конкурентоспроможності підприємства

Показник	Вагомість критерію/показника	Філія «Авто-комплекс Виноградів» ПрАТ «ЗАКАРПАТ ТЯ-АВТО»	Автоцентр "Garage"	WEST AUTO (Service & Shop)
1	2	3	4	5
<b>Ефективність виробничої діяльності</b>				
Витрати на 1 грн. виробленої продукції (послуг), коп.	-	86	84	91
Фондовіддача, грн./грн.	-	0,3	0,32	0,3
Рентабельність продукції, %	-	16,31	17,1	12,4
Продуктивність праці, тис. грн./особу	-	60,6	45,3	30,4
<b>Відносні показники</b>				
• витрат на 1 грн. реалізованої продукції (береться зворотна величина)	0,31	0,9767	1	0,9231
• фондівіддачі	0,19	0,9375	1	0,9375
• рентабельності продукції	0,4	0,9538	1	0,7251
• продуктивності праці	0,1	1	0,7475	0,5017
Критерій ефективності виробничої діяльності	0,15	0,9624	0,9748	0,8045
<b>Фінансовий стан діяльності підприємства</b>				
Показник автономії підприємства	-	0,53	0,52	0,48
Показник платоспроможності підприємства	-	0,8	0,88	0,82
Показник ліквідності підприємства	-	0,21	0,2	0,18
Показник оборотності оборотних коштів	-	1,67	1,8	1,75
<b>Відносні показники</b>				
• показник автономії підприємства	0,29	1	0,9811	0,9057
• показник платоспроможності підприємства	0,2	0,9091	1	0,9318
• показник ліквідності підприємства	0,36	1	0,952	0,857
• показник оборотності оборотних коштів	0,15	0,9278	1	0,9722
Критерій фінансового стану діяльності підприємства	0,29	0,9710	0,9774	0,9034
<b>Ефективність організації збуту і просування товару на ринку</b>				
Рентабельність продажів, %	-	17,4	20,3	18,2
Питома вага витрат обігу	-	0,3917	0,3712	0,4005
Темп росту обсягу реалізації	-	0,68	0,79	0,72
Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	-	0,12	0,15	0,1
<b>Відносні показники</b>				

• рентабельності продажів, %	0,39	0,8571	1	0,8966
• питомої ваги витрат обігу (береться зворотна величина)	0,17	0,9477	1	0,9268
• темпу приросту обсягу реалізації	0,29	0,8608	1	0,9114
• коефіцієнту ефективності реклами і засобів стимулювання збуту (береться зворотна величина)	0,15	0,8	1	0,6667
Критерій ефективності організації збуту і просування товару на ринку	0,23	0,8650	1	0,8715
Конкурентоспроможність товару				
Якість товарів	-	5	5	4
Ціна товару	-	4,5	5	4
Критерій конкурентоспроможності товару	0,33	1,1111	1	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	-	0,9916	0,9897	0,9131