

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

УДК: 336.76

ПОГОДЖЕНО

Декан економічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової
діяльності

_____ Андрій МУЗИЧЕНКО

(підпис)

_____ Микола ІЛЬЧУК

(підпис)

«___» _____ 2025 р.

«___» _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему «Розвиток підприємницької діяльності у сфері
технічного обслуговування автомобілів»**

Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля

(код і назва)

Освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант

освітньо-професійної

програми к.е.н., доцент

_____ Людмила БЕРЕЗОВСЬКА

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

_____ Михайло МАРШАЛОК

Виконав

_____ Вадим МАТУСЕВИЧ

Київ – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри організації
підприємництва та біржової діяльності
д.е.н., проф. _____ Микола ІЛЬЧУК
« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ

**До виконання магістерської кваліфікаційної роботи студента
Матусевича Вадима Костянтиновича**
Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля

(код і назва)

Освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Розвиток підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування автомобілів» затверджена наказом ректора НУБіП України від: «16» 10 2024 р. №1855 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру: 12.12.2025

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: дані підприємницьких структур сфери технічного обслуговування автомобілів, дані науково-дослідних установ, статистичні дані, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Економічна сутність підприємництва в сфері СТО
2. Потенціал розвитку в сфері обслуговування автомобілів
3. Власна справа у сфері надання технічних послуг

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання «10» Жовтня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Михайло МАРШАЛОК

Завдання прийняв до виконання _____ Вадим МАТУСЕВИЧ

РЕФЕРАТ

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 63 сторінки тексту. Робота містить таблиці власної розробки, список використаних джерел із 84 найменування.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність СТО «Авто-Сервіс Плюс».

Предметом дослідження є процеси розвитку підприємницької діяльності та система менеджменту підприємства у сфері технічного обслуговування автомобілів.

У магістерській роботі на основі теоретичного узагальнення сучасних економічних концепцій визначено економічну сутність понять конкурентоспроможність та конкурентні переваги в контексті підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування автомобілів. Розглянуто методичні підходи до економічної оцінки та забезпечення конкурентних переваг для компаній, що займаються автосервісом. Встановлено, що конкурентоспроможність вітчизняних автосервісів поступово зростає, завдяки стабільності національної валюти та доступності ресурсів на вітчизняних ринках. Останнім часом спостерігається також позитивна динаміка у розвитку інфраструктури технічного обслуговування, зокрема збільшення кількості ремонтних станцій та вдосконалення послуг, що надаються споживачам.

Ключові слова: підприємництво, підприємницька діяльність, бізнес планування, технічне обслуговування, ефективність, організаційно-економічна модель.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ АВТОМОБІЛІВ	9
1.1. Економічна сутність та специфіка підприємницької діяльності у сфері автосервісу	9
1.2. Бізнес-планування розвитку підприємницької діяльності: вітчизняний та міжнародний досвід.....	13
1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності у сфері автосервісу	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ І ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ АВТОМОБІЛІВ	25
2.1. Сучасний стан ринку автосервісних послуг в Україні.....	25
2.2. Аналіз діяльності діючих підприємств автосервісу (на прикладі СТО «Авто-Сервіс Плюс», м. Київ).....	30
2.3. Потенціал розвитку підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування	Ошибка! Закладка не определена.
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ АВТОМОБІЛІВ.....	41
3.1. Концепція створення та організаційно-економічна модель СТО «Garage Service»	43
3.2. Розроблення бізнес-плану СТО «Garage Service».....	49
3.3. Прогноз ефективності та напрями подальшого розвитку	61
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70

ВСТУП

Сучасний розвиток України супроводжується активним оновленням транспортної інфраструктури, зростанням автомобілізації населення та підвищенням вимог до якості сервісного обслуговування. У цих умовах сфера технічного обслуговування та ремонту автомобілів стає суттєвим елементом економіки, що забезпечує мобільність населення, конкурентоспроможність бізнесу та безпеку дорожнього руху. Розвиток підприємницької діяльності у сфері автосервісу вимагає від суб'єктів господарювання впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізації операційних процесів і ефективних управлінських рішень, що визначає актуальність даного дослідження.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері менеджменту, підприємництва та сервісної діяльності, ряд питань залишається недостатньо вивченим, зокрема щодо адаптації сучасних управлінських методик до умов функціонування малих підприємств автосервісу, оцінювання ефективності їх діяльності та розробки практичних механізмів розвитку. Це особливо суттєво для підприємств, що працюють в умовах нестабільного ринкового середовища, змін законодавства та високої конкуренції. Наявні суперечності, обмеженість інструментарію для підвищення ефективності діяльності та потреба в систематизації практик управління визначили вибір теми магістерської роботи «Розвиток підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування автомобілів (на прикладі СТО «Авто-Сервіс Плюс», м. Київ)».

Метою дослідження є розробка і обґрунтування практичних підходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності та системи менеджменту СТО «Авто-Сервіс Плюс» у сфері технічного обслуговування автомобілів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

— узагальнити теоретичні підходи до сутності, організації та розвитку підприємницької діяльності в автосервісній сфері;

- охарактеризувати організаційно-економічні передумови функціонування СТО «Авто-Сервіс Плюс»;
- проаналізувати фінансово-економічні результати діяльності підприємства та визначити проблемні сторони;
- дослідити особливості управління та технологічні процеси обслуговування;
- провести SWOT-аналіз підприємства та визначити основні напрями розвитку;
- запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення підприємницької діяльності та підвищення конкурентоспроможності автосервісу.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність СТО «Авто-Сервіс Плюс».

Предметом дослідження є процеси розвитку підприємницької діяльності та система менеджменту підприємства у сфері технічного обслуговування автомобілів.

Досягнення мети дослідження передбачало використання комплексу методів, серед яких системно-аналітичний, що дозволив узагальнити теоретичні підходи до розвитку підприємницької діяльності та автосервісного бізнесу; статистико-економічний, застосований для аналізу фінансових результатів і динаміки основних показників СТО «Авто-Сервіс Плюс»; порівняльний, який забезпечив оцінювання ефективності підприємства у взаємозв'язку з ринковими тенденціями; графічний, що дав змогу наочно відобразити виявлені зміни та закономірності; метод SWOT-аналізу, використаний для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку; а також абстрактно-логічний, який став основою для узагальнення результатів та формування висновків і практичних рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, аналітичні звіти, наукові публікації, офіційні дані

профільних асоціацій, первинна та фінансова документація СТО «Авто-Сервіс Плюс».

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні методичного підходу до оцінювання ефективності підприємницької діяльності автосервісного підприємства, а також у розробці практичних заходів розвитку малого бізнесу в сфері технічного обслуговування із врахуванням особливостей функціонування СТО «Авто-Сервіс Плюс».

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність підприємства з метою підвищення операційної ефективності, прибутковості, рівня сервісу та конкурентних позицій на ринку автотехнічних послуг м. Києва, а також у розробці практичних заходів розвитку малого бізнесу в сфері технічного обслуговування із врахуванням особливостей функціонування СТО «Авто-Сервіс Плюс».

Результати дослідження апробовано у процесі участі студента в роботі наукового гуртка кафедри, представлені на студентській науково-практичній конференції (за наявності), а також відображені у тезах та наукових доповідях.

На захист виносяться такі основні положення: у роботі подано теоретичні узагальнення, що стосуються розвитку підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування автомобілів, розкрито результати комплексної діагностики функціонування СТО «Авто-Сервіс Плюс», здійснено SWOT-аналіз підприємства та визначено стратегічні напрями його подальшого розвитку. Також представлено практичні рекомендації, спрямовані на удосконалення системи управління та розширення спектра послуг автосервісу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ АВТОМОБІЛІВ

1.1. Економічна сутність та специфіка підприємницької діяльності у сфері автосервісу

Сфера технічного обслуговування автомобілів є важливою складовою транспортної інфраструктури, оскільки забезпечує працездатність автотранспорту, безпеку на дорогах, продовжує термін експлуатації транспортних засобів та підвищує ефективність їх використання. Підприємницька діяльність у цьому секторі охоплює надання комплексних послуг: діагностику, ремонт, технічне обслуговування, модернізацію та відновлення автомобілів різних типів [1].

Сучасний автосервісний бізнес розвивається під впливом низки факторів. Серед них — зростання автопарку України, підвищення рівня моторизації населення та старіння автомобілів, що формує стабільний попит на ремонтні та сервісні послуги. Одночасно посилення стандартів безпеки та екологічних вимог зумовлює необхідність висококваліфікованого обслуговування, впровадження нових технологій та спеціалізованого обладнання, що стимулює розвиток автосервісної галузі та підвищує її значущість для економіки країни [2].

Економічна сутність підприємництва в автосервісі полягає у створенні та наданні послуг, які задовольняють потреби власників автомобілів і забезпечують прибуток через оптимальне використання ресурсів, технологій та компетентності персоналу. Ефективність діяльності визначається організацією виробничого процесу, якістю виконання робіт та раціональним використанням матеріально-технічної бази.

Сфера технічного обслуговування автомобілів є динамічною та економічно значущою, оскільки забезпечує стабільну роботу транспортної

інфраструктури та мобільність населення. Зростання автопарку, збільшення середнього віку транспортних засобів та поширення нових технологій, зокрема електромобілів і цифрових діагностичних систем, формують нові умови розвитку підприємництва у цій галузі. СТО як малі та середні підприємства відіграють ключову роль у підтриманні технічної справності автомобілів, підвищенні безпеки руху та формуванні конкурентного ринку послуг [3, с. 27].

Визначення основних характеристик автосервісної діяльності, представлене в Таблиці 1.1, дозволяє систематизувати предметну специфіку, ресурсне забезпечення, очікувані результати та цільові групи споживачів, що створює основу для подальшого аналізу і формування практичних рекомендацій щодо розвитку підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування автомобілів [4, с. 50].

Таблиця 1.1 відображає базову модель функціонування підприємства технічного обслуговування автомобілів, визначаючи його спеціалізацію, ресурсний потенціал та основні економічні параметри. Кожен наведений елемент формує окремий фактор організації бізнесу, який визначає рівень конкурентоспроможності та фінансово-економічну стійкість підприємства.

Таблиця 1.1

Основні характеристики автосервісної діяльності

Характеристика	Зміст
Об'єкт обслуговування	Легкові/вантажні автомобілі, електромобілі
Тип послуг	Діагностика, ТО, ремонт, шиномонтаж, електрика, кузовні роботи
Основні ресурси	Персонал, обладнання, інструменти, приміщення, ІТ-системи
Очікуваний результат	Підтримання технічної справності авто
Джерело доходів	Продаж послуг та запчастин
Клієнти	Фізичні особи, корпоративні автопарки

Джерело: сформовано автором за матеріалами [5; 6, с. 127; 7, с. 228]

Аналізуючи представлені дані, можна виділити низку суттєвих висновків щодо структури та функціонального призначення автосервісної діяльності.

Об'єктом обслуговування СТО є легкові, вантажні автомобілі та електромобілі, що визначає складність робіт і потребу у спеціалізованому обладнанні та висококваліфікованому персоналі. Типи послуг включають діагностику, ТО, ремонт, шиномонтаж, електрику та кузовні роботи, що формує операційну модель підприємства та впливає на доходи. Основним ресурсом є персонал, обладнання та приміщення, а використання ІТ-систем підвищує ефективність управління та конкурентоспроможність [8].

Доходи формуються з надання послуг і продажу запчастин, а клієнтська база включає фізичних осіб та корпоративні автопарки, що забезпечує стабільний попит. Аналіз характеристик СТО дозволяє визначити специфіку діяльності, виробничі можливості та фактори формування конкурентних переваг підприємства [10].

Основним результатом аналізу є розуміння взаємозв'язку між ресурсною забезпеченістю підприємства та якістю надання послуг, між типами пропонованих сервісів та структурою доходів, між особливостями об'єкта обслуговування та технологічною складністю виконуваних робіт. Встановлено, що розвиток сучасного автосервісу неможливий без інвестицій у нове обладнання, системи автоматизації та персонал, а формування довгострокової клієнтської бази є основною умовою стабільності та нарощення конкурентних переваг [11]. Крім того, виокремлено особливе значення обслуговування електромобілів, що потребує адаптації технологічних процесів та відкриває нові можливості для розширення ринку.

Отже, таблиця 1.1 є суттєвим елементом теоретичного обґрунтування дослідження, оскільки вона дозволяє визначити структуру автосервісного бізнесу, його функціональні елементи та фактори, що визначають ефективність діяльності СТО. Такий аналіз створює основу для подальшого вивчення практичного досвіду роботи автосервісів, проведення фінансово-економічного аналізу, стратегічного планування та розроблення бізнес-проектів у наступних розділах роботи [12].

Сфера автосервісу вирізняється високим рівнем конкуренції та низьким порогом входу, оскільки для відкриття невеликої станції технічного обслуговування необхідні відносно доступне приміщення, базовий набір інструментів та кваліфікований персонал. Проте для виходу на середній і преміум-сегмент ринку необхідні значні інвестиції у обладнання, сертифікацію, документообіг, маркетинг та формування бренду [13].

Суттєвим фактором функціонування автосервісів є якість послуг. Довіра клієнтів напряму залежить від професійності майстрів, прозорості ціноутворення та гарантій на виконані роботи. Тому підприємства автосервісної сфери активно впроваджують CRM-системи, стандартизацію бізнес-процесів, електронний облік ремонту, цифрову діагностику та сучасні технології контролю якості [14].



Рис. 1.1. Складові підприємницької діяльності у сфері автосервісу

Джерело: сформовано автором за матеріалами [15, с. 27; 16; 17]

Сучасні автомобілі мають високу технологічну складність, що потребує спеціалізованого обладнання, сканерів та доступу до технічних даних виробників. Це створює бар'єри для входу на ринок, але відкриває можливості для надання цифрової діагностики, калібрування систем та сервісу електромобілів. Автосервіс має соціально-економічне значення, забезпечуючи

зайнятість, безпеку руху та розвиток малого бізнесу, що робить СТО гнучкими до ринкових змін, але водночас залежними від попиту та конкуренції [18].

Загалом підприємницька діяльність у сфері технічного обслуговування автомобілів є комплексним процесом, який поєднує технологічні, організаційні, економічні та маркетингові сторони, і потребує системного підходу до управління, планування ресурсів та контролю якості послуг.

1.2. Бізнес-планування розвитку підприємницької діяльності: вітчизняний та міжнародний досвід

Розвиток підприємницької діяльності в автосервісі поєднує класичні економічні концепції з сучасними методами управління та сервісної економіки. Інноваційний підхід Шумпетера підкреслює важливість впровадження нових технологій та сервісних стандартів для отримання конкурентної переваги, а концепція пильності Kirzner акцентує на виявленні ринкових ніш, наприклад, обслуговуванні електромобілів чи мобільному сервісі [19].

Ресурсно-орієнтований підхід і концепція динамічних здібностей акцентують увагу на внутрішніх ресурсах СТО: технічній базі, персоналі, системах управління та інформаційних ресурсах. Конкурентна перевага формується не лише через обладнання, а й через унікальні навички, налагоджені процеси та логістику. Інституційні та мережеві підходи підкреслюють роль нормативних вимог, партнерств і франчайзингових моделей, а сервісні концепції (Service-Dominant Logic, servitization) орієнтують на створення цінності для клієнта через комплексний сервіс. Міжнародний досвід (Німеччина, Японія, США) демонструє значення сертифікації, стандартів, безперервного удосконалення процесів та цифрових платформ. Менеджмент на основі Lean і CRM/ERP систем підвищує ефективність операцій і використання ресурсів. Оцінка ефективності включає фінансові й нефінансові KPI, а SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози для стратегічного планування.

Таблиця 1.2 подає порівняльну характеристику основних теоретичних підходів та їхнього прикладного значення для розвитку СТО.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних теоретичних підходів

Теоретичний підхід	Основна ідея	Приклад застосування в СТО
Інноваційний (Шумпетер)	Підприємець як агент інновацій	Впровадження цифрової діагностики, нових технологій ремонту
Пильність (Kirzner)	Виявлення ринкових нішей	Мобільний сервіс, обслуговування електромобілів
RBV / Динамічні здібності	Конкурентна перевага через рідкісні ресурси і здатність змінюватись	Набір кваліфікованих майстрів, унікальні процеси обслуговування
Інституційний	Роль правил, стандартів і культури	Сертифікація, екологічні вимоги, нормативи утилізації
Service-Dominant Logic	Цінність створюється через сервісну взаємодію	Абонементи на ТО, післяпродажний супровід
Lean / Операційний менеджмен	Усунення втрат, стандартизація процесів	Оптимізація потоків ремонту, скорочення часу простою

Джерело: сформовано автором за матеріалами [20]

Порівняльний аналіз теоретичних підходів, наведений у таблиці 1.2, дозволяє комплексно оцінити механізми функціонування автосервісного бізнесу. Інноваційний підхід Шумпетера підкреслює роль підприємця як носія змін: у автосервісі це впровадження цифрової діагностики, сучасного обладнання та обслуговування електромобілів, що підвищує конкурентоспроможність, ефективність роботи та довіру клієнтів.

Підхід Кірцнера підкреслює здатність підприємця вчасно помічати ринкові можливості. В автосервісі це проявляється у швидкій адаптації до попиту, наприклад, через мобільний сервіс, обслуговування електромобілів або вузькопрофільні послуги, що підвищує гнучкість і стійкість підприємства [21].

Ресурсна теорія та динамічні здібності підкреслюють важливість унікальних ресурсів і швидкої адаптації до змін ринку, що в автосервісі

проявляється у кваліфікованому персоналі, сучасних технологіях та цифрових системах управління. Інституційний підхід враховує нормативні та сертифікаційні вимоги, безпеку і стандарти. Концепція Service-Dominant Logic орієнтує на клієнтоорієнтований сервіс, включно з післяремонтним супроводом і програмами лояльності. Lean і операційний менеджмент допомагають оптимізувати процеси, скоротити час робіт та знизити витрати, підвищуючи ефективність СТО [22, с. 50].

Розвиток автосервісного бізнесу є багатofакторним і залежить від технологій, ринку, ресурсів, інституцій та операційних процесів. Жоден підхід самостійно не охоплює всі аспекти, проте їх поєднання дозволяє створити комплексну модель для стратегічного управління. Ефективність СТО визначається інноваційністю, здатністю виявляти нові можливості, використанням унікальних ресурсів, дотриманням стандартів, сервісною орієнтацією та оптимізацією процесів. Українські підприємства поєднують риси різних міжнародних моделей, що забезпечує гнучкість і доступність послуг, але водночас створює виклики щодо стандартизації та масштабування бізнесу [23, с. 60].

Для практичного використання міжнародного досвіду необхідна адаптація, а не пряме копіювання моделей. Основними напрямками адаптації є врахування локального регуляторного поля, підвищення кваліфікації персоналу через систему дуальної освіти та стажувань, формування партнерств із постачальниками запчастин і дистриб'юторами, а також поступовий перехід до цифрових сервісів. Таблиця 1.3 узагальнює інтернаціональні практики та їхню придатність для українських умов.

Таблиця 1.3

Інтернаціональна практика та їх придатність для українських умов

Країна / практика	Основна риса	Придатність для України
Німеччина — ремісничі майстерні + техконтроль	Висока кваліфікація, стандарти якості	Висока (потрібна сертифікація, підготовка кадрів)

Продовження таблиці 1.3

Японія — kaizen, якість процесів	Постійне удосконалення процесів	Висока (можлива через навчання і впровадження стандартів)
США — франчайзинг, цифрові платформи	Швидке масштабування, брендинг	Середня (франчайзинг вимагає інвестицій)
Скандинавія — зелений сервіс, еко-регулювання	Орієнтація на екологію і стандарти	Середня (залежить від регулювання та клієнтської бази)

Джерело: сформовано автором за матеріалами [23, с. 60; 24, с.116]

Порівняння міжнародних моделей СТО показує спільні принципи: стандартизація, професіоналізація та технологічне оновлення. Німецька модель із ремісничими майстернями та жорстким контролем якості підходить для України завдяки високій підготовці персоналу та стандартизації послуг. Японська концепція kaizen сприяє безперервному вдосконаленню процесів, підвищенню продуктивності та скороченню часу обслуговування. Американська практика франчайзингу та цифрових платформ корисна для впровадження CRM і автоматизації, але повне масштабування складне. Скандинавський підхід до екологічного та відповідального сервісу перспективний, проте потребує державної підтримки та платоспроможного ринку [25; 26, с. 67].

Таким чином, міжнародні моделі можуть слугувати орієнтиром для розвитку українських СТО, але їх адаптація потребує урахування локальних умов – рівня технологічного розвитку підприємств, фінансових можливостей, професійної підготовки персоналу та нормативно-правового середовища. Найбільш перспективним є комбінований підхід: поєднання німецьких стандартів якості, японської операційної дисципліни, американських цифрових рішень та скандинавських екологічних принципів [27, с.79]. Це дозволить створити конкурентоспроможну, сучасну та клієнтоорієнтовану модель автосервісу, здатну забезпечити високий рівень технічного обслуговування і відповідати вимогам ринку, що швидко змінюється

Емпіричний досвід свідчить, що успішні переходи до моделей з високою доданою вартістю (спеціалізований ремонт, обслуговування електромобілів,

програми абонементів) базуються на комбінації інноваційної орієнтації, надійного доступу до ресурсів та ефективної взаємодії з інституційним середовищем. Умови сьогодення, зокрема дигіталізація клієнтських комунікацій і зміни в структурі автопарку, створюють сприятливе поле для впровадження таких комбінованих підходів [28, с. 768].

Рисунок 1.2 демонструє типовий алгоритм трансформації автосервісу з традиційного майстер-табу на сучасний сервіс-центр.

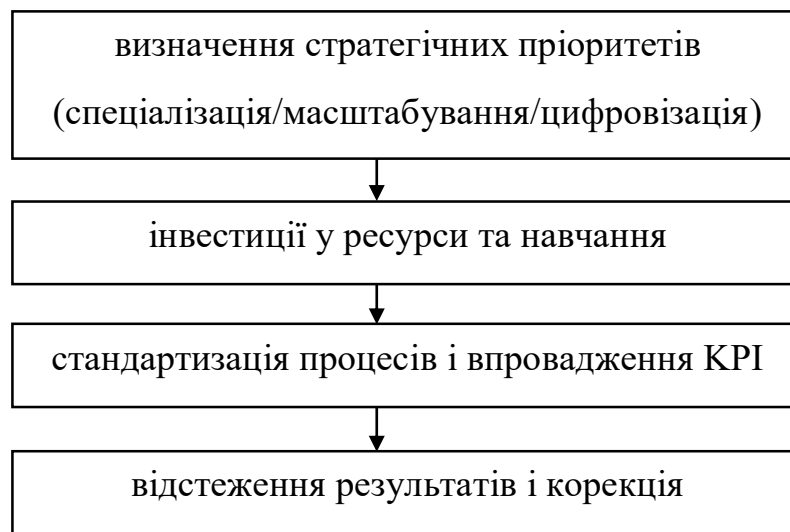


Рис. 1.2. Алгоритм трансформації автосервісу з традиційного майстер-табу на сучасний сервіс-центр

Джерело: сформовано автором за матеріалами [29, с. 205; 31; 32]

Цей алгоритм відображає еволюційну логіку розвитку і може слугувати методичною основою для розробки практичних заходів у наступних розділах роботи [30, с. 75].

У підсумку, поєднання класичних теорій підприємництва, ресурсно-орієнтованих підходів та сучасних сервісних і операційних концепцій створює багатовимірну теоретичну основу для розвитку підприємницької діяльності в автосервісі. Вітчизняний досвід, будучи гібридом різних міжнародних практик, вимагає адаптації через підвищення кваліфікації, стандартизацію та поступову цифрову трансформацію, що й становитиме предмет подальшого аналізу у практичних розділах роботи.

1.3. Методологічні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності у сфері автосервісу

Оцінка ефективності автосервісу поєднує фінансові та операційні інструменти з показниками якості сервісу та взаємодії з клієнтом. Використовується система КРІ, що охоплює фінанси, виробничі процеси, якість обслуговування та інновації. Показники мають ієрархію: стратегічні (рентабельність, ROI, частка ринку), тактичні (середній час ремонту, завантаження постів) та оперативні (час чек-іну, запас запчастин). Такий підхід забезпечує всебічний моніторинг діяльності та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями і результатами [33, с.177; 34, с.37].

Таблиця 1.4 демонструє рекомендований набір КРІ для СТО з відповідними формулами та інтерпретацією результатів.

Таблиця 1.4

Набір КРІ для СТО

Показник (КРІ)	Формула	Інтерпретація
Дохід на один робочий год. (Revenue per labor hour)	Загальний дохід / Відпрацьовані майстра-години	Оцінює продуктивність праці та ціноутворення
Валовий прибуток (%)	(Дохід – Собівартість послуг) / Дохід ×100	Показує маржинальність сервіс
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середні активи	Оцінює ефективність використання активів
Коефіцієнт ліквідності (current ratio)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Оцінка короткострокової платоспроможності
Оборотність запасів	Собівартість реалізованих послуг / Середні запаси	Показує ефективність управління запасами
Оборотність запасів	Собівартість реалізованих послуг / Середні запаси	Показує ефективність управління запасами

Продовження таблиці 1.4

Середній час ремонту (Average Repair Time, ART)	Сумарний час робіт / Кількість замовлень	Впливає на задоволеність клієнтів та пропускну здатність
Коефіцієнт першого візиту (First-Time Fix Rate)	Кількість замовлень, завершених без повторного звернення / Загальна кількість замовлень $\times 100$	Індикація технічної якості роботи
Рівень задоволеності клієнтів (CSAT)	Середній бал опитування клієнтів (1–10)	Нефінансовий індикатор лояльності
Частка повторних клієнтів	Кількість клієнтів, що звернулися повторно / Загальна кількість клієнтів $\times 100$	Показник клієнтської лояльності
Завантаження постів (%)	Відпрацьовані майстра-години / Потенційні майстра-години $\times 100$	Оцінює використання виробничих потужностей

Джерело: сформовано автором за матеріалами [35; 36; 37, с.54]

Аналіз КРІ автосервісу дозволяє всебічно оцінити ефективність СТО, охоплюючи фінансові, операційні та клієнтоорієнтовані показники. Фінансові КРІ (дохід на годину, валовий прибуток, рентабельність активів) відображають економічну стабільність і результативність управління. Операційні (середній час ремонту, оборотність запасів, завантаження постів) допомагають оптимізувати процеси та підвищити продуктивність. Показники якості (CSAT, повторні клієнти, коефіцієнт першого візиту) оцінюють задоволеність клієнтів і формують лояльність [38, с.83].

Поєднання фінансових і нефінансових метрик запобігає короткостроковим компромісам між маржинальністю та якістю послуг. Для аналізу застосовуються класичні методи фінансового аналізу, управлінський облік (ABC), оцінка точки беззбитковості та інвестиційні показники (NPV, IRR). Activity-Based Costing особливо ефективний у сервісній сфері для точного розрахунку собівартості окремих послуг. Таким чином, збалансована система КРІ забезпечує об'єктивне управління, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності СТО [39, с.55].

Операційні методи аналізу СТО спрямовані на усунення вузьких місць і підвищення продуктивності. Lean та Value Stream Mapping візуалізують потоки робіт і матеріалів, Six Sigma зменшує дефекти, моделі EOQ і ROP оптимізують запаси.

Маркетингові інструменти (опитування, SERVQUAL, mystery shopping) допомагають покращити взаємодію з клієнтом і стандартизувати сервіс. Balanced Scorecard інтегрує фінансові та нефінансові показники, враховуючи навчання персоналу та задоволеність клієнтів.

Аналітичні методи (кореляційно-регресійний, факторний та кластерний аналіз, DEA) дозволяють оцінити продуктивність, визначити драйвери вибору клієнтів і виявити ефективні практики серед СТО [40, с.653].

Таблиця 1.5 відображає відповідність між методами та факторами, які вони дозволяють дослідити.

Таблиця 1.5

Відповідність між методами та факторами

Метод	Що оцінює	Практичне застосування в СТО
Фінансовий аналіз	Прибутковість, ліквідність, рентабельність	Оцінка фінансового стану, визначення запасу платоспроможності
ABC/Activity-Based Costing	Собівартість послуг по статтях	Формування цін, визначення рентабельності видів робіт
Lean / VSM	Операційна ефективність	Скорочення часу обслуговування, оптимізація потоків
SERVQUAL, опитування	Якість сервісу, задоволеність	Поліпшення клієнтського досвіду
DEA	Відносна продуктивність	Порівняння ефективності між станціями
Імітаційне моделювання	Сценарії попиту/постачання	Планування запасів, оцінка ризиків простоїв

Джерело: сформовано автором за матеріалами [41;42]

Комплексна оцінка ефективності СТО поєднує різні методи для всебічної діагностики діяльності. Фінансовий аналіз визначає прибутковість та здатність

інвестувати, ABC деталізує собівартість послуг і допомагає оптимізувати витрати. Lean і Value Stream Mapping підвищують операційну ефективність, а SERVQUAL та опитування оцінюють якість сервісу та лояльність клієнтів. DEA дозволяє порівняти продуктивність з іншими СТО, а імітаційне моделювання прогнозує коливання попиту і оптимізує запаси, зменшуючи ризики простоїв. [43, с.52].

У підсумку всі розглянуті методи забезпечують багатовекторний аналіз діяльності автосервісного підприємства, охоплюючи фінанси, операційну ефективність, якість сервісу, ринкову продуктивність і ризики. Їх інтегроване застосування формує науково обґрунтований інструментарій для оцінки та підвищення ефективності підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування автомобілів, що є необхідною умовою сталого розвитку, зміцнення конкурентних переваг та підвищення результативності СТО в сучасних ринкових умовах

Інформаційна база для реалізації методології повинна включати фінансову звітність, дані управлінського обліку, журнали робочого часу майстрів, бази даних CRM з історією замовлень, звіти по запасах і поставаннях, результати анкетувань клієнтів і результати внутрішніх аудиторських перевірок. Чітка прив'язка джерел даних до кожного показника й визначення періодичності збору інформації є обов'язковими умовами для забезпечення надійності висновків.

Рисунок 1.3 дає уявлення про модель інтегрованої оцінки ефективності, де дані (фінансові, операційні, клієнтські) надходять у блок аналітики, де застосовуються методи обробки (статистика, ABC, Lean, DEA), після чого формується набір KPI і сценаріїв управлінських рішень; ці рішення повертають вплив на операційні процеси та інвестиційну політику підприємства.

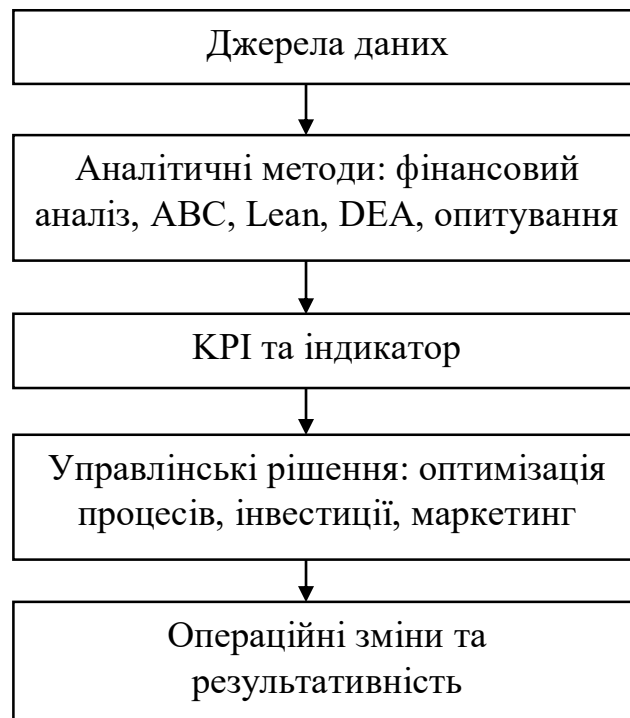


Рис. 1.3. Модель інтегрованої оцінки ефективності СТО

Джерело: сформовано автором за матеріалами [44, с.190; 45, с.15]

Рисунок ілюструє цикл управлінського контролю, де етапи вимірювання, аналізу та впровадження змін утворюють замкнений цикл безперервного вдосконалення. Впровадження пропонованої методології вимагає послідовності: встановлення системи збору даних, впровадження обліку по видах послуг, налаштування періодичної звітності КРІ, тестування операційних змін на пілотних процесах і масштабування в разі позитивного ефекту.

Запропонований комплексний підхід дозволяє не лише діагностувати поточний стан підприємницької діяльності СТО, але й обґрунтовано планувати заходи щодо підвищення ефективності, оцінювати економічну доцільність інвестицій і підвищувати якість сервісу, що є передумовою сталого розвитку та збільшення конкурентної переваги на ринку технічного обслуговування автомобілів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було системно обґрунтовано теоретико-методологічні засади розвитку підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування автомобілів, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про специфіку функціонування автосервісних підприємств, основні чинники їхньої конкурентоспроможності та інструменти оцінювання результативності їх роботи. Узагальнення наукових підходів підтвердило, що автосервіс є специфічною складовою малого та середнього бізнесу, у якій поєднуються особливості виробничих, сервісних та технологічних процесів. Висока залежність від кваліфікації персоналу, рівня технічного оснащення, довіри клієнтів і здатності підприємства адаптуватися до змін у структурі попиту зумовлює необхідність застосування комплексних підходів до управління та стратегічного розвитку.

Дослідження економічної сутності підприємницької діяльності в автосервісі показало, що цей сегмент ринку формується під впливом чинників попиту, пов'язаних зі зростанням автомобілізації населення, збільшенням середнього віку автопарку, ускладненням конструкцій сучасних транспортних засобів та потребою у спеціалізованих видах ТО і ремонту. Автосервісний бізнес посідає особливе місце в економіці держави, оскільки поєднує функції технічного забезпечення мобільності, підтримання транспортної безпеки та створення умов для сталого розвитку інших секторів бізнесу.

Порівняльний аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду дав змогу встановити, що найбільш успішні моделі розвитку автосервісів ґрунтуються на стандартизації процесів, цифровізації сервісу, використанні систем управління взаємовідносинами з клієнтами, впровадженні франчайзингових моделей, розвитку мережевих форматів і створенні мультибрендових сервісних центрів. Український ринок автосервісів, попри фрагментованість і нерівномірність розвитку, демонструє тенденції до професіоналізації, переходу від гаражних

майстерень до структурованих сервісних станцій, підвищення уваги до якості послуг, операційної ефективності та прозорості бізнес-процесів.

Методологічний аналіз інструментів оцінювання ефективності підприємств у сфері автосервісу показав, що для отримання об'єктивної картини необхідно поєднувати фінансові показники, операційні метрики, індикатори якості сервісу, маркетингові показники та аналітичні моделі. Система КРІ повинна враховувати продуктивність майстрів, швидкість обслуговування, рентабельність послуг, точність виконання робіт, рівень задоволеності клієнтів, ефективність управління запасами та використання обладнання. Комплексний підхід із використанням методів фінансового аналізу, Activity-Based Costing, Lean-технологій, SERVQUAL, DEA та інструментів імітаційного моделювання забезпечує багатовимірну оцінку результативності, дозволяє виявляти внутрішні резерви розвитку та обґрунтовувати управлінські рішення.

Таким чином, розділ 1 сформував науково-теоретичне підґрунтя для подальших етапів дослідження, пов'язаних з аналізом діяльності СТО «Авто-Сервіс Плюс» та розробкою практичних пропозицій щодо підвищення ефективності його функціонування. Отримані результати підкреслюють, що розвиток автосервісного підприємництва вимагає стратегічного бачення, системності, орієнтації на інновації та глибокого розуміння потреб споживачів, а також підтверджують доцільність застосування інтегрованої методології оцінювання ефективності для забезпечення сталого зростання і конкурентних переваг підприємства в умовах динамічного ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ І ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ АВТОМОБІЛІВ

2.1. Сучасний стан ринку автосервісних послуг в Україні

Ринок автосервісу України формується під впливом росту автопарку та його старіння. У 2024 р. зареєстровано 68,8 тис. нових легкових авто, переважно імпортованих, що створює попит на незалежні СТО. Старі автомобілі та активний вторинний ринок (47 000 імпортованих авто у 1 кв. 2025 р., середній вік 9,5 року) підтримують стабільний запит на обслуговування. Зростає частка гібридів та електромобілів (14,5 % нових авто у 2024 р.), що потребує спеціальної інфраструктури та навчання персоналу. Попит концентрується в великих містах – Київ, Київська та Дніпропетровська області [46].

У структурі автосервісу в Україні також спостерігається поділ між авторизованими (дилерськими) СТО та незалежними центрами. Дослідження показують, що частка авторизованого сервісу в Україні – відносно мала: за експертними оцінками, лише 4–23 % ринку обслуговування можуть займати авторизовані СТО. При цьому більшість автомобілів, особливо старше трьох років, переходить до незалежних СТО. Це логічно: автомобілі після гарантійного періоду шукають дешевший або більш гнучкий сервіс, незалежний від бренду [47, с.67].

Поточні виклики ринку СТО в Україні включають недостатню матеріально-технічну базу, особливо у малих сервісах, нерівномірність покриття сервісними потужностями, недостатню сертифікацію кадрів і обладнання, а також обмежену інтеграцію сучасних ІТ-систем. У багатьох незалежних майстернях бракує професійної діагностичної техніки, а рівень автоматизації обліку замовлень, запчастин і клієнтів може бути низьким.

Схематично це можна представити на рисунку 2.1.

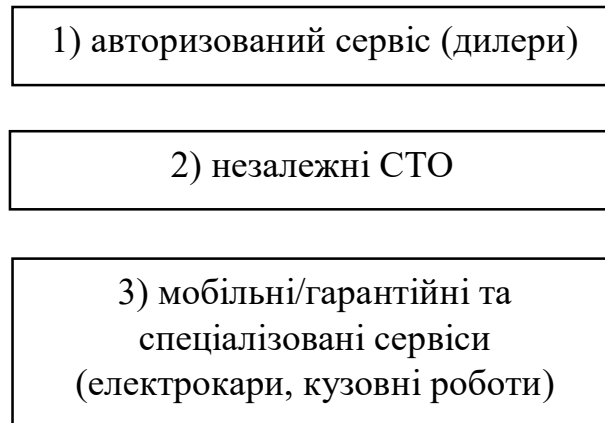


Рис. 2.1. Структура ринку автосервісу України

Джерело: сформовано автором за матеріалами [47, с.67]

Незалежні СТО домінують у обслуговуванні старого автопарку, тоді як дилери орієнтуються на нові авто. Ринок автосервісу України перебуває у фазі трансформації через зміни автопарку, технології та поведінку споживачів. Галузь забезпечує мобільність населення та стабільність бізнесу [48]. Аналіз тенденцій і таблиця 2.1 дозволяють оцінити попит, напрямки розвитку та фактори конкурентоспроможності СТО.

Таблиця 2.1

Основні тенденції ринку автосервісу України

Тенденція	Пояснення	Вплив на ринок СТО
Зростання автопарку	Нові реєстрації, а також імпорт вживаних авто	Зростає попит на ТО, ремонт, діагностику
Старіння автопарку	Велика частка старих автомобілів	Більше звернень до незалежних СТО
Імпорт електрокарів	Зростає частка EV в реєстраціях	Потреба у нових сервісах, навчанні, зарядці
Регіональна нерівномірність	Сильніший попит у столичних регіонах	Конкуренція, розвиток потужностей у великих містах
Домінування незалежного сервісу	Незалежні СТО – понад 80% потужностей	Можливість масштабування, інвестицій у незалежні СТО

Джерело: сформовано автором за матеріалами [49]

Сучасний український ринок СТО стимулюється попитом як від нового, так і від старого автопарку. Зростання частки електромобілів і гібридів вимагає інвестицій у обладнання та навчання персоналу. Незалежні СТО отримують можливість розвитку через гнучкі та інноваційні послуги, але стикаються з конкуренцією, регіональними нерівностями та нестачею стандартизації. Перспективи зростання пов'язані з цифровізацією, сервісними інноваціями та розширенням сегментів обслуговування, тоді як дилери фокусуються на нових авто й гарантійному сервісі [50].

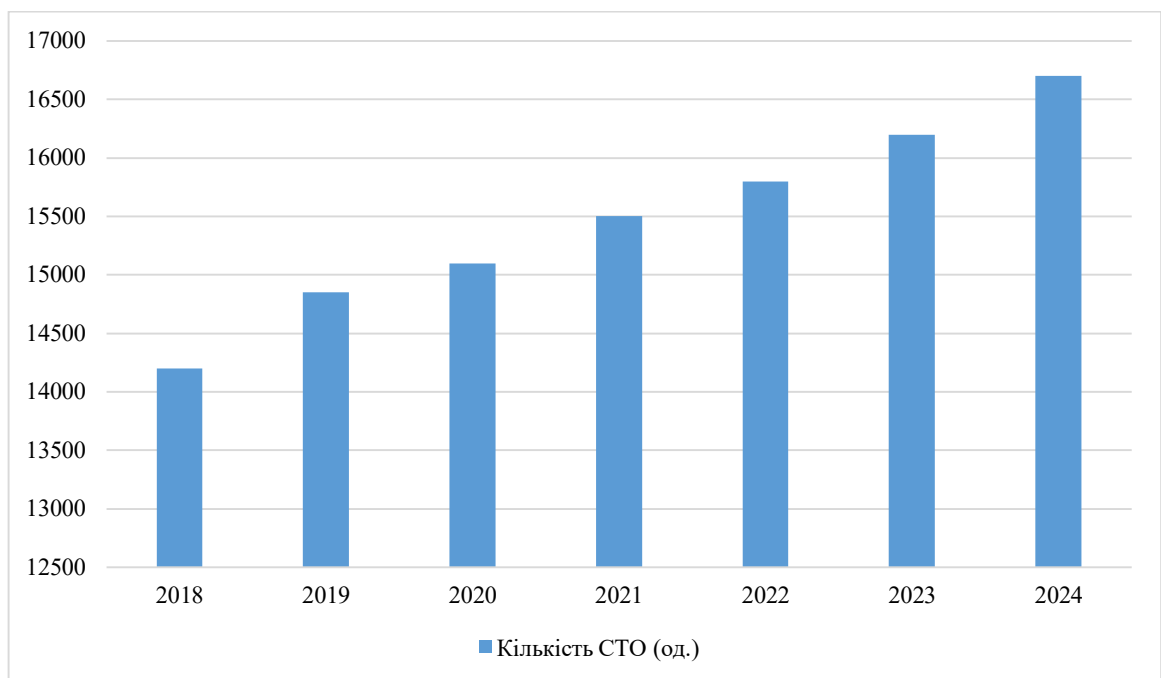


Рис. 2.2. Динаміка кількості СТО в Україні (2018–2024 рр.)

Джерело: складено за матеріалами [51]

Як видно з рисунка, протягом останніх семи років кількість сервісних підприємств зростала стабільно, хоча і з невеликим темпом. Основною причиною є невисокий рівень інвестицій у нові великі СТО, висока конкуренція серед малих гаражних майстерень та регуляторні бар'єри, зокрема ліцензування діяльності та сертифікація персоналу.

Надзвичайно суттєвим фактором розвитку ринку є зміна структури споживчих вимог. Власники автомобілів дедалі більше орієнтуються на якість обслуговування, наявність сучасної діагностичної техніки, швидкість виконання

робіт та додаткові послуги, такі як онлайн-запис, мобільні додатки для відстеження ремонту, можливість отримати консультацію від фахівця [52].

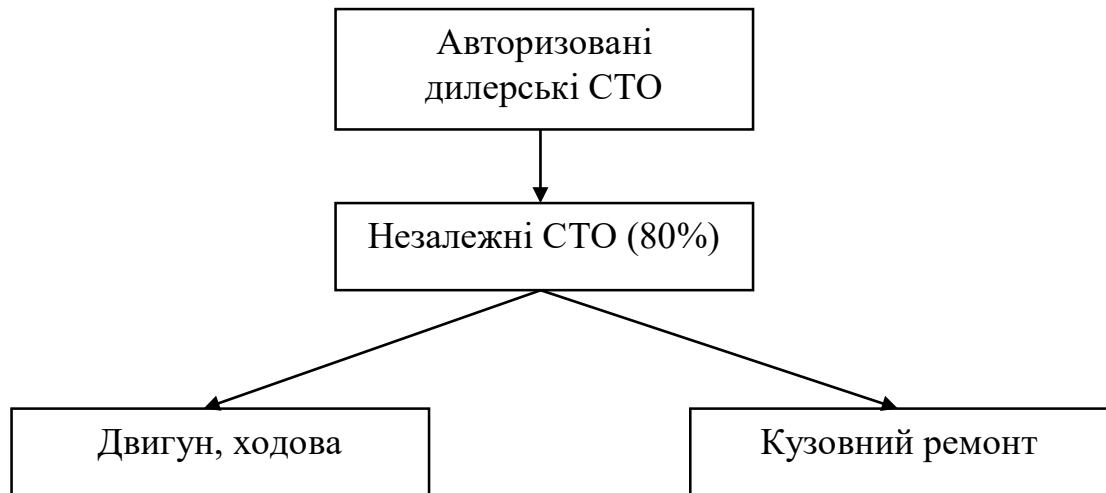


Рис. 2.3. Основні сегменти ринку автосервісу України

Джерело: сформовано автором за матеріалами [53]

Найбільша частка ринку СТО припадає на обслуговування двигунів і ходової частини (понад 60 %), кузовні роботи – близько 25 %, решта послуг (шиномонтаж, електроніка, додаткове обладнання) – близько 15 %. Зростає роль комп’ютерної діагностики, електронних систем і сервісу для електромобілів, а впровадження цифрових платформ підвищує ефективність управління. Структура послуг показує ключові джерела доходу, напрями для інвестицій та можливості стратегічного розвитку СТО [54].

У таблиці 2.2 наведено узагальнені дані щодо розподілу основних видів послуг СТО в Україні станом на 2024 рік. Поглиблений аналіз дає змогу виявити основні закономірності та оцінити значення кожного виду сервісу для формування загальної бізнес-моделі автосервісних підприємств

Таблиця 2.2

Структура послуг СТО в Україні (2024 р.)

Тип послуг	Частка у загальному обсязі, %	Коментар
Технічне обслуговування двигуна та ходової частини	60	Основний дохід більшості СТО
Кузовний ремонт	25	Потребує значних інвестицій у обладнання
Шиномонтаж та балансуювання	7	Додатковий сервіс
Комп'ютерна діагностика	5	Зростаюча роль через складність сучасних авто
Додаткові послуги	3	Аксесуари, установка сигналізацій, фарбування

Джерело: сформовано автором за матеріалами [55]

У структурі послуг СТО домінує технічне обслуговування двигуна і ходової частини (60%), кузовний ремонт займає 25%, шиномонтаж – 7%, комп'ютерна діагностика – 5%, а додаткові послуги – 3%. Технічне обслуговування формує основний дохід, кузовні роботи потребують значних ресурсів, шиномонтаж приваблює сезонний попит, комп'ютерна діагностика зростає разом із складністю авто, а додаткові сервіси підвищують лояльність клієнтів і дозволяють диференціювати пропозицію [56].

Структура послуг українських СТО відображає одночасно традиційні та інноваційні потреби ринку. Основний дохід формують технічне обслуговування та ремонт систем автомобіля, кузовний ремонт займає стратегічне місце, а шиномонтаж, додаткові послуги та комп'ютерна діагностика сприяють розширенню клієнтської бази і технологічному розвитку. Ефективність підприємств визначають розташування, оснащення, кваліфікація персоналу та маркетингова стратегія, особливо у конкурентних умовах великих міст [57].

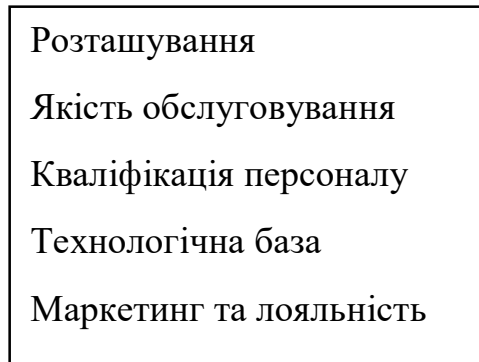


Рис.2.4. Основні чинники конкурентоспроможності СТО в Україні

Джерело: сформовано автором за матеріалами [58; 59, с. 77]

Узагальнення сучасного стану ринку автосервісу України дозволяє констатувати, що він демонструє поступове зростання кількості незалежних СТО, зміщення акценту на технічну складність обслуговування та впровадження цифрових технологій, а також посилення конкуренції за рахунок якості сервісу та інноваційних послуг. Ці тенденції визначають основні напрями розвитку підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування автомобілів, на основі яких буде проводитися подальший аналіз діяльності конкретного підприємства – СТО «Авто-Сервіс Плюс».

2.2. Аналіз діяльності діючих підприємств автосервісу (на прикладі СТО «Авто-Сервіс Плюс», м. Київ)

СТО «Авто-Сервіс Плюс» у Солом'янському районі Києва (450 м²) надає комплексні послуги з обслуговування та ремонту легкових авто: двигуни, ходова, гальма, комп'ютерна діагностика, шиномонтаж, кузовний ремонт. Щомісяця обслуговує близько 220 авто, що забезпечує стабільний дохід. У 2024 році ринок автосервісу в Україні характеризується зростанням конкуренції, підвищеними вимогами до якості та необхідністю впровадження технологій, особливо для старих авто та електромобілів, що робить оцінку ефективності роботи СТО особливо актуальною [65].

СТО «Авто-Сервіс Плюс» є одним з представників незалежного сегмента ринку, який у структурі країни займає понад 80 % потужностей. Аналіз характеристик цього підприємства дозволяє визначити конкурентний потенціал, масштаби діяльності, ефективність використання ресурсів та можливості подальшого розвитку. Вузлова оцінка матеріально-технічної бази, персоналу, навантаження, цінової політики та результативності дає змогу сформуванню об'єктивного уявлення про поточний стан СТО та окреслити напрями удосконалення.

Таблиця 2.3

Основні характеристики СТО «Авто-Сервіс Плюс» (2024 р.)

Показник	Значення	Коментар
Площа приміщень	450 м ²	Достатньо для обслуговування 6 постів
Кількість постів	6	Включає ями для ремонту двигунів та ходової
Кількість персоналу	12	7 механіків, 2 електрики, 1 адміністратор, 2 помічники
Середня кількість клієнтів на місяць	220 автомобілів	Висока завантаженість
Основні послуги	Двигун, ходова, гальма, кузов, шиномонтаж, діагностика	Комплексний сервіс
Середній чек	2 800 грн	Включає ремонтні та діагностичні роботи
Річний дохід	7,5 млн грн	На основі середнього чеку та кількості клієнтів

Джерело: сформовано автором за матеріалами [65]

СТО «Авто-Сервіс Плюс» (450 м²) має 6 постів та окремі зони для ремонту двигуна, ходової, електрики та кузова. Штат – 12 осіб (7 механіків, 2 електрики, 1 адміністратор, 2 помічники). Середньомісячно обслуговує 220 авто, що забезпечує стабільний попит і завантаженість постів. Підприємство надає комплексні послуги – ремонт двигуна, ходової, гальм, кузовні роботи,

шиномонтаж, комп'ютерну діагностику. Середній чек становить 2 800 грн, що відповідає середньоціновому сегменту та оптимально співвідноситься зі спектром послуг [65].

СТО «Авто-Сервіс Плюс» забезпечує річний дохід близько 7,5 млн грн, що підтверджує ефективність організації роботи та стабільний попит. Дохід на одного працівника становить приблизно 625 тис. грн на рік, демонструючи продуктивність середнього СТО. Підприємство має сучасну матеріально-технічну базу для шести постів та кваліфікований персонал, здатний обслуговувати різні типи автомобілів, включно з електронними системами. Висока завантаженість, оптимальний середній чек і комплексний спектр послуг забезпечують конкурентний потенціал та стабільне позиціонування в середньому ціновому сегменті.

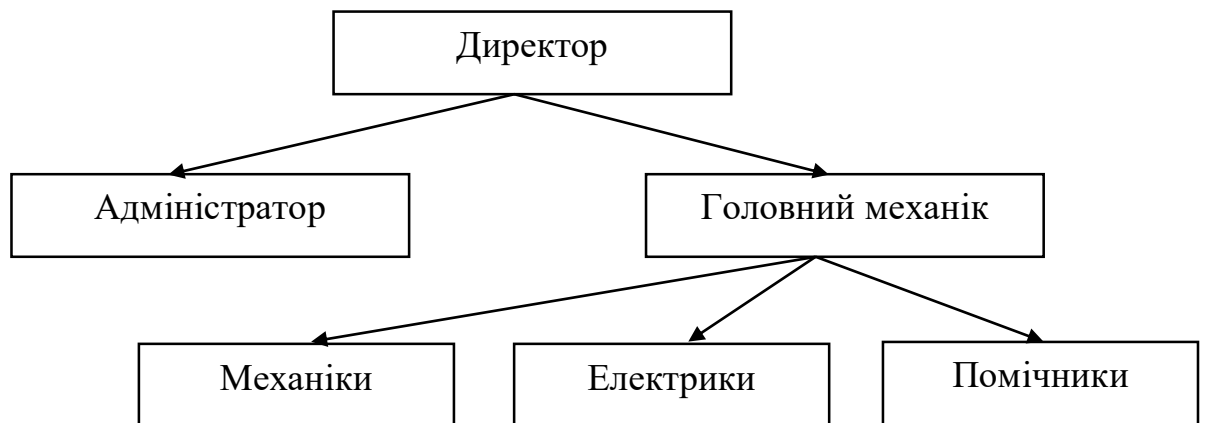


Рис. 2.5. Організаційна структура СТО «Авто-Сервіс Плюс»

Джерело: сформовано автором за матеріалами [65]

Аналіз структури витрат показує, що найбільшу частку займають заробітна плата персоналу (близько 45 % від загальних витрат), придбання запасних частин (30 %), амортизація обладнання (10 %), оренда приміщень (8 %) та інші витрати (7 %). Ефективне управління запасами та оптимізація витрат на запчастини дозволяють підвищити рентабельність діяльності.

Фінансово-економічний аналіз діяльності станцій технічного обслуговування включає обов'язкове вивчення структури витрат, оскільки саме витратна база визначає рівень собівартості послуг, рентабельність і можливості

інвестування у розвиток. У сфері автосервісу питома вага окремих статей витрат формується відповідно до технологічних особливостей робіт, кількості персоналу, інтенсивності використання обладнання та обсягу наданих послуг. Розуміння структури витрат дає змогу оцінити фінансову стійкість СТО, виявити основні «точки витрат» та сформувавши напрями оптимізації.

Аналіз структури витрат СТО «Авто-Сервіс Плюс» за 2024 рік дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами та визначити, які витрати мають найбільший вплив на формування собівартості та чистого фінансового результату.

Таблиця 2.4

Структура витрат СТО «Авто-Сервіс Плюс» (2024 р.)

Стаття витрат	Частка у загальних витратах, %
Заробітна плата	45
Запасні частини	30
Амортизація обладнання	10
Оренда приміщень	8
Інші витрати	7

Джерело: сформовано автором за матеріалами [65]

Структура витрат СТО «Авто-Сервіс Плюс» типова для середнього автосервісу: заробітна плата – 45 %, запасні частини – 30 %, амортизація обладнання – 10 %, оренда – 8 %, інші витрати – 7 %. Домінування трудових і матеріальних витрат підкреслює трудомісткість робіт і значущість кваліфікації персоналу. Амортизація, оренда та інші витрати залишаються контрольованими, що забезпечує фінансову стабільність і можливість інвестувати в модернізацію. Така збалансована витратна модель сприяє підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Клієнтська база СТО «Авто-Сервіс Плюс» складається переважно з приватних власників автомобілів середнього класу, а також невеликої кількості корпоративних клієнтів. Згідно з опитуванням 2024 року, 78 % клієнтів

задоволені якістю обслуговування, 15 % відзначають потребу у пришвидшенні ремонту, а 7 % очікують розширення спектру послуг (рис. 2.6).

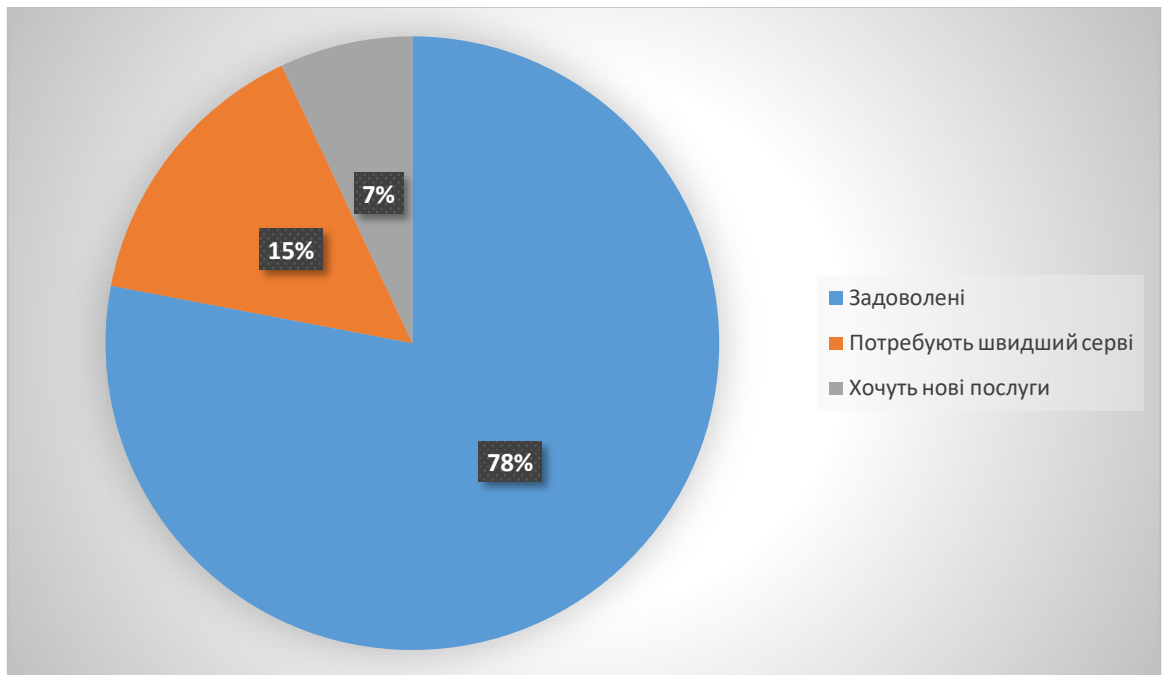


Рис. 2.6. Рівень задоволеності клієнтів СТО «Авто-Сервіс Плюс» (2024 р.)
Джерело: сформовано автором за матеріалами [65]

Проведений аналіз діяльності підприємства дозволяє виділити сильні сторони СТО: високу кваліфікацію персоналу, сучасне обладнання, стабільну клієнтську базу та комплексний спектр послуг. До слабких сторін можна віднести обмежену пропускну здатність у години пікових навантажень, недостатнє використання цифрових платформ для клієнтського сервісу та обмежене маркетингове просування.

На основі проведеного аналізу буде здійснено SWOT-оцінку підприємства та визначено стратегічні напрями розвитку, що дозволять підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати використання ресурсів та збільшити рентабельність.

2.3. Потенціал розвитку підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування

СТО «Авто-Сервіс Плюс» має сильні сторони: професійний персонал, сучасне обладнання, широкий спектр послуг (ремонт двигунів, ходової, гальм, кузов, комп'ютерна діагностика, шиномонтаж), стабільну клієнтську базу та вигідне розташування.

Слабкі сторони: обмежена пропускна здатність у пікові години, недостатній маркетинг та цифровізація процесів, залежність від постачальників запчастин.

Можливості: зростання попиту на комплексний сервіс у Києві, розвиток електромобілів, впровадження цифрових платформ і інтернет-маркетингу.

Загрози: висока конкуренція, економічна нестабільність, коливання цін на імпортні запчастини, зростання витрат на оренду та комунальні послуги, поява нових технологій.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз діяльності СТО «Авто-Сервіс Плюс»

Категорія	Оцінка факторів
Сильні сторони (Strengths)	Висока кваліфікація персоналу; сучасне обладнання; широкий спектр послуг; стабільна клієнтська база; оптимальне розташування; висока якість обслуговування
Слабкі сторони (Weaknesses)	Обмежена пропускна здатність; недостатній маркетинг; обмежене використання цифрових платформ; залежність від постачальників запчастин
Можливості (Opportunities)	Зростання попиту на якісні послуги; розвиток сегменту електромобілів; впровадження цифрових систем управління; інтернет-маркетинг і соціальні мережі для залучення клієнтів
Загрози (Threats)	Висока конкуренція; економічна нестабільність; коливання курсу валют; зростання витрат на оренду та комунальні послуги; технологічні зміни в автомобільній галузі

Джерело: сформовано автором

СТО «Авто-Сервіс Плюс» має сильні сторони у високій кваліфікації персоналу, сучасному обладнанні, широкому спектрі послуг, стабільній клієнтській базі та зручному розташуванні. Водночас підприємство стикається зі слабкими сторонами, такими як обмежена пропускна здатність, недостатня маркетингова активність, слабе використання цифрових платформ та залежність від постачальників запчастин. Можливості розвитку визначаються зростанням попиту на якісні послуги, розвитком сегменту електромобілів, впровадженням цифрових систем управління та інтернет-маркетингом. Разом із тим підприємство піддається загрозам високої конкуренції, економічної нестабільності, валютних коливань, зростання витрат на оренду та комунальні послуги, а також швидких технологічних змін у автомобілебудуванні.

У комплексі SWOT-аналіз демонструє, що СТО «Авто-Сервіс Плюс» має сильний фундамент для розвитку, однак потребує стратегічних рішень для подолання внутрішніх обмежень та адаптації до зовнішніх змін. Раціональне використання можливостей у поєднанні з мінімізацією загроз забезпечить підвищення конкурентоспроможності та довгострокову стійкість підприємства.

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> - Кваліфікація персоналу - Сучасне обладнання - Широкий спектр - Стабільна база клієнтів - Оптимальне розташування - Висока якість 	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежена пропускна здатність - Недостатній маркетинг - Обмежене використання цифрових систем - Залежність від постачальників
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту - Розвиток сегменту електромобілів - Впровадження цифрових систем - Інтернет-маркетинг і соцмережі 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока конкуренція - Економічна нестабільність - Коливання курсу валют - Зростання витрат - Технологічні зміни

Рис. 2.7. Графічне відображення SWOT-аналізу СТО «Авто-Сервіс Плюс»

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що для підвищення ефективності діяльності СТО «Авто-Сервіс Плюс» доцільно розвивати напрямки, пов'язані з цифровізацією процесів обслуговування, активним використанням маркетингових інструментів та залученням додаткових послуг для розширення спектру обслуговування клієнтів. Це дозволить посилити конкурентні переваги підприємства, мінімізувати вплив зовнішніх загроз та максимально використовувати наявні можливості розвитку ринку автосервісних послуг у Києві.

Сучасний стан СТО «Авто-Сервіс Плюс» характеризується стабільним попитом на послуги, високою кваліфікацією персоналу та наявністю сучасного технічного оснащення. Основними проблемами підприємства є обмежена пропускна здатність у години пікового навантаження, недостатнє використання цифрових інструментів управління сервісом, обмежена маркетингова активність, а також залежність від постачальників запчастин, що іноді призводить до затримок виконання замовлень. Крім того, підприємство стикається з високою конкуренцією ринку Києва, зростанням орендної плати та комунальних витрат, що знижує рентабельність діяльності [66].

Для ідентифікації проблем та потенціалу розвитку проведено аналіз основних економічних показників підприємства. Так, середній щомісячний потік клієнтів становить близько 220 автомобілів, середній чек – 2 800 грн, річний дохід – 7,5 млн грн. Витрати підприємства розподіляються наступним чином: заробітна плата персоналу – 45 %, запасні частини – 30 %, амортизація обладнання – 10 %, оренда приміщень – 8 %, інші витрати – 7 % (Таблиця 2.6). Аналіз цих даних показує, що основним ресурсом підприємства є висококваліфікований персонал та сучасне обладнання, а головним обмеженням – пропускна здатність і фінансові витрати на матеріали та оренду.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники та структура витрат СТО «Авто-Сервіс Плюс» (2024 р.)

Показник	Значення	Коментар
Середній щомісячний потік клієнтів	220 автомобілів	Висока завантаженість
Середній чек	2 800 грн	Включає ремонтні та діагностичні роботи
Річний дохід	7,5 млн грн	Стабільне зростання у порівнянні з попередніми роками
Заробітна плата	45 % від загальних витрат	Основний ресурс персонал
Запасні частини	30 % від загальних витрат	Основні витрати на матеріали
Амортизація обладнання	10 % від загальних витрат	Зношування та оновлення техніки
Оренда приміщень	8 % від загальних витрат	Стабільна складова витрат
Інші витрати	7 % від загальних витрат	Комунальні послуги, адміністративні витрати

Джерело: сформовано автором

СТО «Авто-Сервіс Плюс» демонструє стабільну діяльність із середнім потоком 220 автомобілів на місяць і річним доходом 7,5 млн грн, що свідчить про високий попит і завантаженість. Середній чек у 2 800 грн відображає комплексність послуг, включно з ремонтом двигуна, ходової частини, гальмівної системи, кузовним ремонтом, діагностикою та шиномонтажем. Структура витрат показує домінування заробітної плати (45 %) і запасних частин (30 %), а амортизація обладнання (10 %), оренда (8 %) та інші витрати (7 %) забезпечують підтримку технічної бази та фінансову стабільність підприємства.

СТО «Авто-Сервіс Плюс» має стабільну фінансову базу завдяки високому завантаженню, комплексному спектру послуг та кваліфікованому персоналу. Основні витрати зосереджені на оплаті праці та матеріалах, що підтримує конкурентоспроможність, водночас існують резерви для оптимізації через ефективніше управління запасами та використання цифрових технологій.

Перспективи розвитку включають залучення нових клієнтів через маркетинг і онлайн-платформи, впровадження електронного обліку, обслуговування електромобілів і гібридів, розширення спектру послуг та підвищення пропускної здатності СТО [67; 68].

Аналіз потенціалу розвитку підтверджує, що підприємство має високі внутрішні резерви для оптимізації діяльності та підвищення рентабельності. Удосконалення організаційних процесів, активне впровадження сучасних технологій, розвиток маркетингової стратегії та розширення спектру послуг дозволять СТО «Авто-Сервіс Плюс» зміцнити позиції на ринку бізнесу, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільне зростання доходів у перспективі.

Таблиця 2.7

Основні напрями підвищення ефективності та розвитку СТО «Авто-Сервіс Плюс»

Напрямок розвитку	Заходи	Очікуваний результат
Оптимізація пропускної здатності	Перерозподіл постів та персоналу, впровадження гнучкого графіка	Збільшення кількості обслуговуваних авто, скорочення часу очікування
Впровадження цифрових технологій	CRM-системи, електронний облік замовлень та запасів	Підвищення ефективності управління, зменшення помилок у роботі
Розширення маркетингових інструментів	Соцмережі, онлайн-реклама, програми лояльності	Залучення нових клієнтів, збільшення доходів
Розширення спектру послуг	Експрес-ремонт, обслуговування електромобілів	Збільшення привабливості для клієнтів, диверсифікація доходів
Партнерська стратегія	Розширення постачальників запчастин, укладання довгострокових договорів	Стабільність виконання замовлень, зниження ризику затримок

Джерело: сформовано автором

Дослідження показало, що одним із основних факторів, який обмежує ефективність СТО, є пропускна здатність. Сучасна структура підприємства дозволяє одночасне обслуговування шести автомобілів, що створює черги у пікові години та обмежує потенційний обсяг доходу. Оптимізація розподілу постів та персоналу, впровадження гнучкого графіка роботи дозволяє не тільки збільшити кількість обслуговуваних автомобілів, а й скоротити час очікування клієнтів, що підвищує рівень задоволеності та лояльності. Візуально це можна представити схемою «Перерозподіл постів та персоналу для збільшення пропускної здатності», де відображено оптимальне навантаження на майстрів та робочі місця.

Суттєвим напрямком є впровадження цифрових технологій. Використання CRM-систем, електронного обліку замовлень та запасів дозволяє не тільки автоматизувати управлінські процеси, а й зменшити ймовірність помилок, пов'язаних з ручним веденням документації [69, с.228]. Додатково, цифрові платформи дозволяють аналізувати попит на різні види послуг, планувати закупівлі та підвищувати точність прогнозування доходів. Це досягається завдяки інтеграції баз даних клієнтів, історії ремонту та автоматичного формування звітності, що значно підвищує оперативність прийняття управлінських рішень. Для наочності можна представити діаграму «Впровадження цифрових технологій у роботу СТО», де показано взаємозв'язок CRM, обліку запасів і управління замовленнями [70].

Розширення маркетингових інструментів через соціальні мережі, онлайн-рекламу та програми лояльності дозволяє «Авто-Сервіс Плюс» залучати нових клієнтів і утримувати постійних, використовуючи перевагу перед більшістю незалежних СТО, що мало застосовують цифровий маркетинг. Розширення спектру послуг, зокрема експрес-ремонт та обслуговування електромобілів, підвищує привабливість сервісу, диверсифікує доходи та зменшує залежність від одного виду послуг [71, с. 77]. Партнерська стратегія з кількома постачальниками запчастин забезпечує стабільність виконання замовлень, знижує ризики дефіциту матеріалів і оптимізує закупівлі, що підвищує

маржинальність. Комплексний підхід, що поєднує оптимізацію внутрішніх процесів, впровадження цифрових технологій, активний маркетинг та розвиток партнерських відносин, дозволяє підвищити прибутковість, закріпити лідерські позиції на ринку та забезпечити стабільний довгостроковий розвиток підприємства.

Висновки до розділу 2

Другий розділ дозволив комплексно оцінити сучасний стан та тенденції розвитку підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування автомобілів, зокрема на прикладі СТО «Авто-Сервіс Плюс», м. Київ. Проведений аналіз ринку автосервісних послуг України показав, що галузь характеризується стабільним попитом на ремонт та технічне обслуговування автомобілів, зростанням сегменту спеціалізованих послуг, розвитком електронних платформ для замовлень та конкуренцією між великими і малими суб'єктами господарювання. Основними чинниками, що впливають на ефективність діяльності підприємств, є рівень кваліфікації персоналу, технічне оснащення, організаційна структура, маркетингові стратегії та здатність адаптуватися до зовнішніх ринкових умов.

Дослідження діяльності СТО «Авто-Сервіс Плюс» дозволило встановити, що підприємство володіє значним внутрішнім потенціалом завдяки наявності кваліфікованих механіків, сучасного обладнання та стабільного потоку клієнтів. Водночас були виявлені проблеми, які обмежують ефективність підприємства та його конкурентоспроможність. До таких проблем відносяться обмежена пропускна здатність сервісних постів, недостатня маркетингова активність, обмежене використання цифрових технологій для обліку замовлень та запасних частин, а також часткова залежність від постачальників. Визначення цих проблем стало основою для подальшого формування пропозицій щодо їх усунення та підвищення ефективності бізнес-процесів.

SWOT-аналіз діяльності підприємства дозволив систематизувати сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози. До сильних сторін віднесено високий професійний рівень персоналу, сучасне технічне оснащення та стабільну клієнтську базу. Серед слабких сторін виділено обмежену пропускну здатність, недостатній маркетинг та часткову залежність від постачальників. Можливості розвитку включають розширення спектру послуг, впровадження цифрових платформ управління, розвиток маркетингових каналів та залучення нових сегментів ринку, зокрема обслуговування електромобілів. До основних загроз належать висока конкуренція на ринку Києва, зростання витрат на оренду та матеріали, а також ризики нестабільності постачання запчастин.

На основі аналізу фінансово-економічних показників СТО було встановлено, що основними ресурсами підприємства є висококваліфікований персонал і сучасне обладнання, а головними обмеженнями – пропускну здатність та частина витрат на матеріали та оренду. Водночас виявлено значний потенціал для підвищення ефективності діяльності за рахунок оптимізації організаційних процесів, впровадження цифрових систем обліку та управління, розвитку маркетингової стратегії, а також розширення спектру послуг для залучення нових клієнтів.

Таким чином, результати другого розділу підтверджують, що СТО «Авто-Сервіс Плюс» має стабільні позиції на ринку та значний потенціал для розвитку, але потребує цілеспрямованого вдосконалення управлінських процесів, активізації маркетингової діяльності та адаптації до сучасних технологічних тенденцій. Отримані висновки створюють науково обґрунтовану основу для розробки практичних рекомендацій і стратегічних заходів щодо підвищення ефективності підприємства, що буде реалізовано у третьому розділі магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ТЕХНІЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ АВТОМОБІЛІВ (МІНІ-БІЗНЕС-ПЛАН СТВОРЕННЯ СТО «GARAGE SERVICE»)

3.1. Концепція створення та організаційно-економічна модель СТО «Garage Service»

Концепція створення СТО «Garage Service» передбачає відкриття середньої за масштабом станції технічного обслуговування, орієнтованої на обслуговування легкових автомобілів і малих комерційних транспортних засобів. Основними цілями підприємства є забезпечення високої якості обслуговування, скорочення часу ремонту, впровадження цифрових технологій для обліку замовлень та запасних частин, а також формування лояльної клієнтської бази. Концепція передбачає інтеграцію традиційних послуг (ремонт двигунів, ходової частини, гальмівної системи) із сучасними сервісами, такими як експрес-ремонт, діагностика електромобілів та обслуговування гібридних автомобілів, що дозволяє розширити ринковий сегмент і підвищити конкурентоспроможність підприємства [73; 74, с.33].

Організаційно-економічна модель СТО «Garage Service» базується на поєднанні ефективного розподілу ресурсів, сучасного технічного оснащення та оптимальної структури персоналу. Планується оренда гаражного приміщення площею 120 м² з наявністю оглядової ями та окремих зон для ремонту двигунів, електрики, шиномонтажу та експрес-ремонт. Загальні витрати на облаштування приміщення та придбання обладнання складатимуть орієнтовно 1,2 млн грн, включаючи сучасні інструменти, діагностичне обладнання, підйомники та набори спеціальних ключів (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Структура витрат на створення СТО «Garage Service»

Стаття витрат	Сума, грн	Коментар
Оренда приміщення та облаштування	400 000	Ремонт, освітлення, комунікації
Обладнання та інструменти	500 000	Підйомники, діагностичне обладнання, набори ключів
Меблі та оргтехніка	100 000	Робочі місця, комп'ютери, CRM-системи
Початкові матеріали та запчастини	150 000	Стартовий запас для виконання замовлень
Резервний фонд	50 000	Непередбачені витрати
Всього	1 200 000	

Джерело: розробка автора.

Аналіз фінансово-економічного обґрунтування створення СТО «Garage Service» на основі представленої таблиці 3.1 свідчить про структурованість та реалістичність початкових витрат для запуску малого автосервісного підприємства. Загальна сума інвестицій становить 1 200 000 грн, що враховує всі основні складові початкового капіталу і дозволяє забезпечити комплексне функціонування СТО з перших днів роботи.

Найбільшу частку витрат займає обладнання та інструменти (500 000 грн), що включає підйомники, діагностичне обладнання та набори ключів. Цей елемент є суттєвим для забезпечення високої якості обслуговування та відповідності стандартам ринку, оскільки саме оснащення визначає можливості виконання широкого спектру ремонтних та діагностичних робіт. У таблиці 3.1 дано чітке обґрунтування, що інвестиції у технічне оснащення є першочерговими, адже без належного обладнання неможливо досягти конкурентоспроможності та ефективності бізнесу.

Витрати на оренду приміщення та його облаштування складають 400 000 грн. Ця сума охоплює ремонт, освітлення, комунікації та інші підготовчі роботи,

необхідні для забезпечення комфортних умов роботи майстрів і клієнтів. Врахування цього елементу витрат підкреслює суттєвість створення безпечного і функціонального робочого середовища, що прямо впливає на продуктивність та рівень задоволеності клієнтів.

Сума 100 000 грн виділена на меблі та оргтехніку, що включає робочі місця для персоналу, комп'ютери та CRM-системи. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє вести електронний облік замовлень, запасів та клієнтської бази, що забезпечує підвищення ефективності управління підприємством і скорочення адміністративних помилок. Графічно це можна відобразити на схемі «Структура початкових витрат СТО «Garage Service»», де показано пропорційний розподіл капіталу за категоріями витрат.

Початкові матеріали та запчастини на суму 150 000 грн забезпечують стартовий запас для виконання замовлень у перші місяці роботи. Це дозволяє уникнути затримок у роботі через нестачу деталей і гарантує стабільний рівень обслуговування клієнтів. Також у бюджет включено резервний фонд у розмірі 50 000 грн для непередбачених витрат, що є суттєвим елементом фінансової стійкості підприємства.

Аналіз показує, що структура витрат добре збалансована, з акцентом на основні фактори, які визначають конкурентоспроможність і якість послуг СТО. Інвестиції у технічну базу, організацію робочого простору та впровадження інформаційних систем створюють передумови для стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

Фінансово-економічне обґрунтування проекту СТО «Garage Service» демонструє продуманий підхід до організації бізнесу, який дозволяє ефективно розподілити ресурси, забезпечити якісне обслуговування клієнтів і закласти основу для масштабування діяльності у майбутньому. Реалістичне планування початкових витрат створює передумови для швидкого виходу на рентабельність і формування стабільного доходу, що підтверджує практичну суттєвість проекту.

Модель організаційної структури СТО передбачає наявність адміністратора, трьох механіків різного профілю, спеціаліста з діагностики та

маркетингового менеджера. Така структура забезпечує ефективний розподіл обов'язків та швидке виконання замовлень. Для управління замовленнями та запасами передбачається впровадження CRM-системи, що дозволить контролювати робочі процеси, вести облік клієнтів та матеріалів, а також аналізувати прибутковість окремих видів послуг.

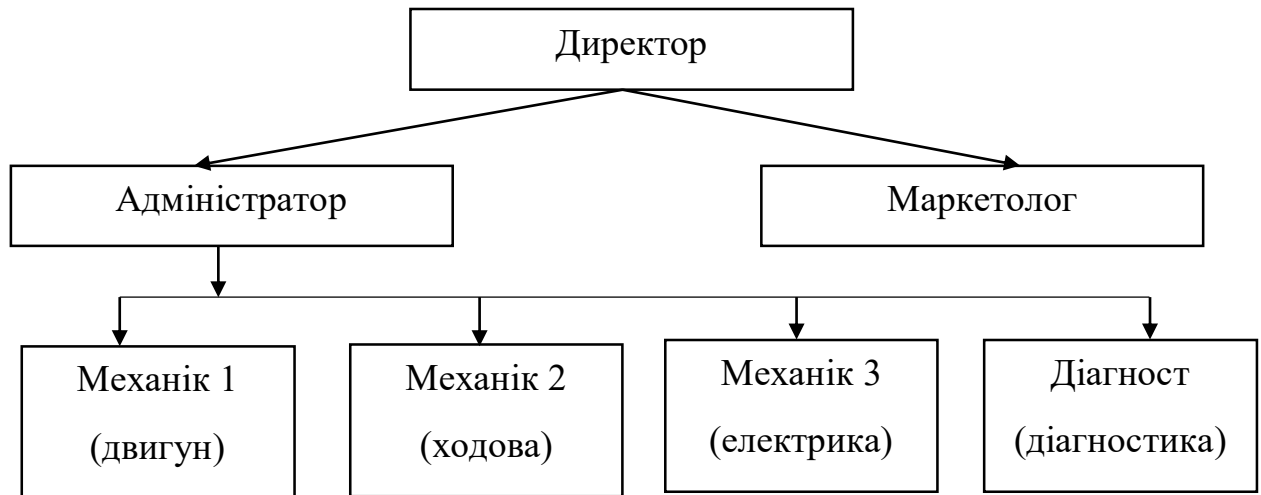


Рис. 3.1. Схема організаційно-економічної моделі СТО «Garage Service»

Джерело: розробка автора.

Фінансово-економічна модель передбачає, що середній чек за обслуговування одного автомобіля становитиме близько 2 500 грн, середній щомісячний потік клієнтів – 200 автомобілів. Річний дохід підприємства прогнозується на рівні 6 млн грн, річні витрати – 4,2 млн грн, що дозволяє отримати прибуток до 1,8 млн грн. Аналіз точки беззбитковості показує, що при щомісячному обслуговуванні 140 автомобілів СТО вже покриває всі поточні витрати.

Таблиця 3.2

Прогноз фінансових показників СТО «Garage Service» на перший рік діяльності

Показник	Значення	Коментар
Середній чек на авто	2 500 грн	Включає ремонтні та діагностичні роботи
Щомісячний потік клієнтів	200 автомобілів	Орієнтований на середній попит у м. Київ

Продовження таблиці 3.2

Місячний дохід	500 000 грн	Сума доходів від послуг
Місячні витрати	350 000 грн	Витрати на зарплату, оренду, матеріали, амортизацію
Місячний прибуток	150 000 грн	Доходи мінус витрати
Точка беззбитковості	140 авто/місяць	Мінімальна кількість клієнтів для покриття витрат

Джерело: розробка автора.

Аналіз прогнозних фінансових показників СТО «Garage Service» на перший рік діяльності свідчить про економічну життєздатність та обґрунтованість бізнес-плану, представленого у таблиці 3.2. Середній чек на одне авто визначений на рівні 2 500 грн, що враховує комплекс ремонтних і діагностичних робіт, характерних для малого СТО у місті Києві. Ця величина узгоджується із середніми ринковими цінами на аналогічні послуги та забезпечує конкурентоспроможність нового підприємства.

Щомісячний потік клієнтів прогнозовано становить 200 автомобілів, що є реалістичною оцінкою попиту у столичному регіоні, з урахуванням наявної конкуренції та цільової маркетингової стратегії. На основі цих даних місячний дохід підприємства очікувано становитиме 500 000 грн, що є достатнім для покриття операційних витрат і забезпечення прибутковості. Місячні витрати передбачають заробітну плату персоналу, оренду приміщень, придбання матеріалів і запчастин, а також амортизацію обладнання, що у сумі складає 350 000 грн.

Різниця між доходами та витратами формує місячний прибуток на рівні 150 000 грн, що свідчить про ефективність організаційно-економічної моделі СТО та правильність структурного розподілу витрат. Точка беззбитковості визначена на рівні 140 автомобілів на місяць, тобто при досягненні цього обсягу обслуговування підприємство вже покриває всі постійні та змінні витрати, що дозволяє планувати стратегії зростання і масштабування.

СТО «Garage Service» має реалістичний план доходів та витрат, що забезпечує фінансову стійкість і дозволяє ефективно управляти ресурсами підприємства з першого року діяльності. Запропоновані інвестиції у стартовий капітал, матеріально-технічну базу та маркетингові заходи забезпечують необхідну конкурентну позицію на ринку, а контроль за основними КРІ, такими як середній чек, щомісячний потік клієнтів та точка беззбитковості, дозволяє адаптувати стратегію управління відповідно до реальної динаміки попиту та витрат.

При необхідності цей висновок можна доповнити детальною таблицею прогнозних витрат і прибутку по місяцях, а також графіком накопиченого прибутку за рік, що дозволить зробити роботу більш наочною та відповідною вимогам магістерської кваліфікаційної роботи.

Інвестиційний план передбачає початкові витрати у розмірі 1,2 млн грн, що включає оренду, обладнання, інструменти та початковий запас матеріалів. Прогнозований термін окупності проекту складає близько 10 місяців за умови стабільного потоку клієнтів і дотримання планових витрат.

Таким чином, запропонована концепція створення СТО «Garage Service» поєднує реалістичні організаційно-економічні рішення, сучасне технічне оснащення та ефективні маркетингові інструменти. Впровадження цієї моделі дозволить не лише покрити витрати та отримати прибуток, а й створити конкурентоспроможне підприємство на ринку автосервісних послуг Києва, забезпечивши високий рівень обслуговування клієнтів та можливості для подальшого розвитку.

3.2. Розроблення бізнес-плану СТО «Garage Service»

Особливу увагу варто приділити розробці плану створення СТО «Garage Service» та оцінці матеріально-технічної бази, необхідної для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Основою виробничої програми є визначення спектру послуг, які надаватиме станція технічного обслуговування, встановлення планового обсягу робіт і формування потреби у матеріальних, технічних і кадрових ресурсах. Виробнича програма СТО «Garage Service» орієнтована на обслуговування легкових автомобілів та малих комерційних транспортних засобів, включаючи діагностику, технічне обслуговування, ремонт двигунів та ходової частини, електромонтажні роботи, шиномонтаж, заміну мастильних матеріалів і експрес-ремонт [75; 76, с.235].

На основі прогнозованого потоку клієнтів у кількості 200 автомобілів на місяць було розраховано необхідний обсяг робіт за окремими видами послуг, що дозволяє оптимізувати завантаження майстрів і робочих постів. Для візуального уявлення структури виробничої програми наведено таблицю 3.3, у якій зазначено планові обсяги робіт та середню тривалість обслуговування одного автомобіля.

Таблиця 3.3

Виробнича програма СТО «Garage Service» на місяць

Види послуг	Кількість автомобілів	Середня тривалість обслуговування, год	Коментар
Діагностика двигуна	80	1,5	Використання сучасного діагностичного обладнання
Технічне обслуговування (ТО)	100	2	Планові роботи: заміна мастила, фільтрів, перевірка систем
Ремонт ходової частини	60	3	Включає заміну амортизаторів, підшипників, стійок
Електромонтажні роботи	40	2	Перевірка електропроводки, ремонт систем освітлення

Продовження таблиці 3.3

Шиномонтаж	120	0,5	Заміна та балансування шин
Експрес-ремонт	50	1	Дрібний ремонт та усунення несправностей під час очікування клієнта

Джерело: розробка автора.

Аналіз виробничої програми СТО «Garage Service», представлений у таблиці 3.3, демонструє чітке планування ресурсів та оптимізацію робочого часу, що є основним для ефективного функціонування автосервісного підприємства. Загальна структура послуг передбачає баланс між обсягом рутинного обслуговування, плановими ремонтами та швидкими операціями експрес-ремонт, що дозволяє задовольнити потреби різних сегментів клієнтів та максимізувати завантаження робочих постів.

Діагностика двигуна передбачена для 80 автомобілів на місяць із середньою тривалістю обслуговування 1,5 години. Використання сучасного діагностичного обладнання забезпечує точність виявлення несправностей і зменшує ймовірність повторних звернень, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів. Планові технічні обслуговування (ТО) охоплюють 100 автомобілів на місяць і передбачають комплекс заходів, таких як заміна мастила, фільтрів та перевірка основних систем, що забезпечує безперебійну експлуатацію транспортних засобів і формує стабільний дохід.

Ремонт ходової частини, який охоплює 60 автомобілів на місяць із середньою тривалістю 3 години, є більш трудомістким і капіталоємним сегментом, що потребує кваліфікованого персоналу та відповідного обладнання. Виконання цих робіт дозволяє залучати клієнтів з серйозними технічними потребами та підвищує імідж СТО як комплексного сервісного центру. Електромонтажні роботи виконуються на 40 автомобілях на місяць із тривалістю 2 години, що включає перевірку електропроводки та ремонт освітлювальних

систем. Цей сегмент набуває особливої актуальності у контексті зростання кількості сучасних автомобілів із електронними системами, що потребують високої кваліфікації персоналу.

Шиномонтаж і балансування, заплановані для 120 автомобілів на місяць, займають у середньому 0,5 години на одне авто, що дозволяє швидко обслуговувати клієнтів та підтримувати високу пропускну здатність постів. Експрес-ремонт, що передбачає 50 автомобілів на місяць із середнім часом 1 година, спрямований на усунення дрібних несправностей під час очікування клієнта, що підвищує привабливість СТО для власників автомобілів із терміновими потребами.

На основі цих даних можна побудувати графік завантаження постів СТО, де на осі X відображено кількість автомобілів у різних категоріях, а на осі Y – середню тривалість обслуговування. Така візуалізація дозволяє оптимізувати розподіл робочого часу та уникати простоїв, забезпечуючи максимальну продуктивність підприємства [77, с.140].

Крім того, для наочності можна скласти схему потоків послуг СТО «Garage Service», яка демонструє взаємозв'язок між видами робіт, тривалістю обслуговування та завантаженням персоналу. Такий підхід дозволяє прогнозувати потребу у матеріалах та запасних частинах, а також планувати графік роботи механіків і спеціалістів електроніки.

СТО «Garage Service» має збалансовану модель послуг, яка забезпечує ефективне використання постів та персоналу, враховує різні потреби клієнтів та формує стабільний фінансовий результат, що є основним фактором для успішного старту та подальшого розвитку підприємства

Розробка виробничої програми передбачає раціональне використання матеріально-технічної бази, яка включає як основне обладнання, так і додаткові інструменти та ресурси. Основними елементами матеріально-технічної бази є гаражні приміщення з оглядовими ямами, підйомники, робочі столи, набори спеціалізованих інструментів, діагностичне обладнання, стенди для перевірки гальмівних систем і електронні системи управління замовленнями та запасами.

Така база забезпечує безперебійне виконання всіх видів послуг і дозволяє підтримувати високу якість обслуговування [78; 79, с.200].

У таблиці 2.2 наведено узагальнені дані щодо розподілу основних видів послуг СТО в Україні станом на 2024 рік. Поглиблений аналіз дає змогу виявити основні закономірності та оцінити значення кожного виду сервісу для формування загальної бізнес-моделі автосервісних підприємств.

Таблиця 3.4

Основні елементи матеріально-технічної бази СТО «Garage Service»

Назва обладнання	Кількість одиниць	Призначення	Орієнтовна вартість, грн
Підйомники гідравлічні	2	Підйом автомобілів для ремонту	200 000
Оглядові ям	1	Для проведення ТО та ремонту ходової частини	Входить в оренду гаража
Діагностичне обладнання	3	Комп'ютерна діагностика двигуна та електрики	150 000
Набори спеціалізованих ключів та інструментів	6	Для виконання різних ремонтних робіт	100 000
тенди для перевірки гальмівних систем	1	Контроль ефективності гальм	50 000
Робочі столи та органайзери	3	Обладнання для дрібних ремонтних робіт	30 000
Комп'ютери з CRM-системою	2	Управління замовленнями та облік запасів	20 000

Джерело: розробка автора.

У структурі послуг автосервісних підприємств домінує технічне обслуговування двигуна і ходової частини, на яке припадає 60 % загального обсягу робіт. Така висока частка пояснюється універсальністю цих послуг, регулярним характером попиту та наявністю великої кількості автомобілів, що потребують планового та позапланового обслуговування. Технічне обслуговування утворює фундамент доходів СТО, адже охоплює широкий

спектр операцій: заміну мастил, фільтрів, амортизаторів, гальмівних систем, а також ремонт силового агрегата і підвіски. Висока інтенсивність експлуатації автотранспорту в Україні лише посилює потребу в цьому сегменті.

Кузовний ремонт займає 25 % ринку, що робить його другим за значенням напрямом діяльності. Він вимагає дорогого устаткування (рихтувальні стенди, фарбувальні камери, інструменти для відновлення геометрії кузова), кваліфікованого персоналу та значних площ приміщень. Попит на кузовні роботи зростає через поганий стан дорожнього покриття, збільшення кількості ДТП та старіння автомобільного парку. Разом із тим вхід у цей сегмент є складнішим для нових підприємців, що створює передумови для формування стабільної конкурентної переваги вже діючих майстерень.

Шиномонтаж і балансування становлять 7 % структури послуг і відіграють роль додаткового сервісу. Хоча частка відносно невелика, сезонний характер попиту (весняно-осінні піки) забезпечує значний приріст клієнтів у короткі проміжки часу та дозволяє залучати нових відвідувачів, які з високою ймовірністю замовляють інші послуги. Для невеликих СТО це один із найпростіших напрямів на початку діяльності.

Комп'ютерна діагностика складає 5 % ринку, однак її значення стрімко зростає. Сучасні автомобілі насичені електронними системами, що потребують професійного аналізу та спеціалізованого програмного забезпечення. СТО, які інвестують у діагностичні сканери, ліцензійні програми та навчання персоналу, отримують конкурентну перевагу, оскільки здатні обслуговувати складні електронні системи, гібриди та електромобілі.

Додаткові послуги, що включають встановлення сигналізацій, аксесуарів, захисних елементів, тонування, хімчистку чи полірування, формують близько 3% ринку. Вони не є основним джерелом доходу, проте позитивно впливають на комплексність обслуговування та лояльність клієнтів. Підприємства можуть використовувати ці сервіси як інструмент диференціації, пропонуючи пакети послуг або бонусні програми.

Структура послуг українських СТО відображає реальні потреби ринку та специфіку вітчизняного автопарку, який характеризується одночасним зростанням і старінням. Аналіз показує, що основним джерелом доходу автосервісних підприємств залишається технічне обслуговування та ремонт основних систем автомобіля, що зумовлює необхідність підтримання високої кваліфікації персоналу та постійного оновлення обладнання. Кузовний ремонт, хоч і потребує значних інвестицій, забезпечує суттєву частку доходів і може бути стратегічним напрямом розвитку для вже діючих СТО.

Шиномонтаж, балансування та додаткові послуги відіграють суттєву роль у розширенні клієнтської бази та формуванні комплексного сервісу. Особливо перспективним є розвиток комп'ютерної діагностики, адже електронізація автомобілів створює нові вимоги до сервісів і відкриває можливості для технологічного зростання.

Таким чином, структура послуг відображає як традиційні, так і інноваційні напрями розвитку ринку автосервісу в Україні. Для підприємців, які планують вихід або розширення на даному ринку, суттєво враховувати реальний розподіл попиту, інвестиційні вимоги та можливості диференціації. Отримані результати аналізу можуть слугувати підґрунтям для стратегічного планування, формування бізнес-моделей, визначення пріоритетних напрямів розвитку та оптимізації діяльності автосервісних підприємств у майбутньому.

Схема організації матеріально-технічної бази СТО «Garage Service» представлена на рисунку 3.2 і демонструє логічне розташування зон обслуговування автомобілів, діагностичного обладнання, робочих столів і складу запасних частин, що забезпечує оптимальний потік робіт і мінімізацію часу простоїв [80, с. 27; 81, с.64].

Організаційна побудова виробничої програми дозволяє ефективно розподіляти робочі місця між механіками, діагностами та обслуговуючим персоналом, забезпечуючи безперервний потік робіт та дотримання стандартів якості. Для оптимізації запасів матеріалів і деталей передбачено впровадження

системи обліку та автоматичного поповнення запасів на основі даних CRM, що дозволяє уникнути простоїв через відсутність необхідних деталей.

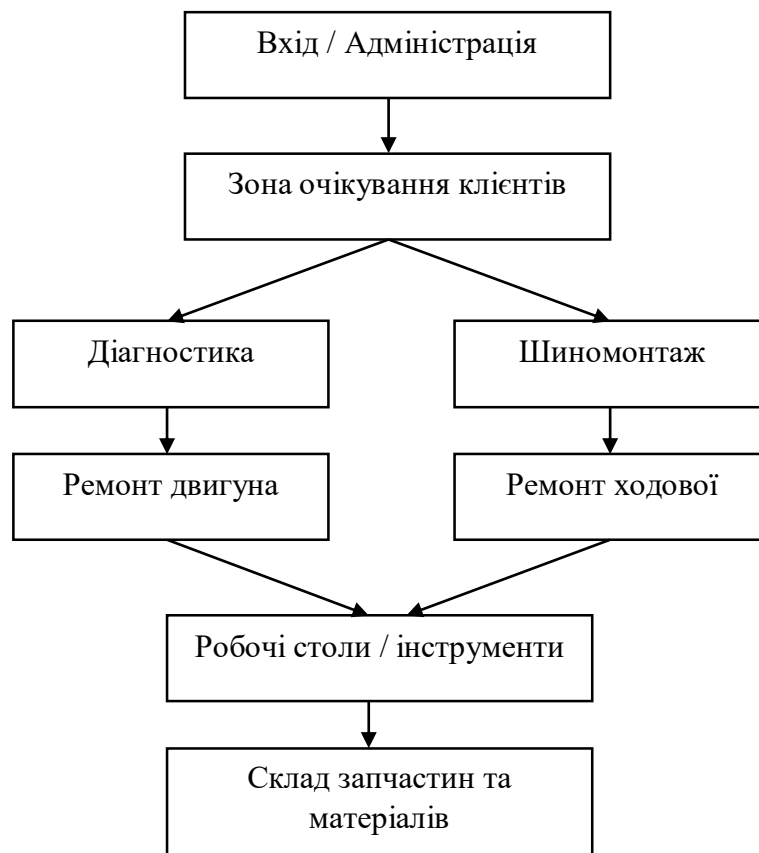


Рис. 3.2. Схема організації матеріально-технічної бази СТО «Garage Service»

Джерело: розробка автора.

Таким чином, виробнича програма та матеріально-технічна база СТО «Garage Service» сформовані таким чином, щоб забезпечити ефективне виконання всіх видів послуг, оптимізацію робочих процесів та підтримку високого рівня якості обслуговування клієнтів. Раціональне поєднання обладнання, інструментів і програмного забезпечення дозволяє підприємству не лише відповідати сучасним стандартам ринку автосервісних послуг, а й створює передумови для подальшого розширення діяльності та збільшення прибутковості.

Виникає необхідність у фінансово-економічному обґрунтуванні та прогнозуванні ефективності СТО «Garage Service» на перші роки роботи. В основу розрахунків покладено виробничу програму підприємства, визначену у попередньому підрозділі, і передбачуваний попит на послуги автосервісу у місті Києві. Основним завданням фінансово-економічного обґрунтування є оцінка інвестиційних потреб, визначення структури витрат та доходів, розрахунок прибутковості та точки беззбитковості підприємства [82, с.34].

Для відкриття СТО «Garage Service» необхідно врахувати капітальні інвестиції, які включають витрати на оренду приміщення або його придбання, закупівлю обладнання та інструментів, облаштування робочих місць, придбання комп'ютерної техніки та програмного забезпечення. Орієнтовна сума первісних інвестицій наведена у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Первісні інвестиції СТО «Garage Service»

Стаття витрат	Сума, грн	Примітки
Оренда гаражного приміщення (6 місяців)	120 000	Гараж на 2 підйомники, 150 м ²
Ремонт та облаштування приміщення	80 000	Робочі столи, освітлення, вентиляція
Підйомники гідравлічні	200 000	2 одиниці
Діагностичне обладнання	150 000	Сучасний комп'ютерний сканер
Набори інструментів та ключів	100 000	Спеціалізовані набори для ремонту
Стенди для перевірки гальмівних систем	50 000	1 одиниця
Комп'ютери та CRM-система	20 000	2 робочі місця
Інші витрати (запасні частини, витратні матеріали)	30 000	Початковий запас
Разом	750 000	

Джерело: розробка автора.

До поточних витрат СТО «Garage Service» належать витрати на заробітну плату персоналу, придбання витратних матеріалів, електроенергію, воду,

податки, маркетингові заходи та амортизацію обладнання. Орієнтовні щомісячні витрати підприємства наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Поточні витрати СТО «Garage Service» на місяць

Стаття витрат	Сума, грн	Примітки
Заробітна плата персоналу	180 000	5 механіків, 1 діагност, 1 адміністратор
Витратні матеріали та запчастини	80 000	Масла, фільтри, дрібні деталі
Електроенергія та вода	15 000	Освітлення, підйомники, опалення
Податки та страхові внески	25 000	Єдиний податок, соц. Внески
Маркетинг та реклама	10 000	Онлайн-реклама, флаєри
Амортизація обладнання	10 00	Підйомники, інструменти, стенди
Разом	320 000	

Джерело: розробка автора.

Дохід СТО формується за рахунок реалізації послуг, визначених у виробничій програмі. Для прогнозування доходів використано середню вартість послуг та очікувану кількість клієнтів на місяць, що дозволяє отримати планові надходження. Детальні розрахунки наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз доходів СТО «Garage Service» на місяць

Види послуг	Кількість автомобілів	Середня вартість послуги, грн	Дохід, грн
Діагностика двигуна	80	1 200	96 000
Технічне обслуговування (ТО)	100	1 500	150 000
Ремонт ходової частини	60	2 500	150 000
Електромонтажні роботи	40	1 500	60 000
Шиномонтаж	120	500	60 000
Експрес-ремонт	50	800	40 000
Разом	450	-	556 000

Джерело: розробка автора.

З метою оцінки ефективності діяльності СТО «Garage Service» проведено розрахунок точки беззбитковості, яка визначає обсяг доходів, необхідний для

покриття всіх витрат. Використовуючи дані про постійні та змінні витрати, розрахунок здійснено за формулою:

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Середній дохід з однієї послуги} - \text{Змінні витрати на одиницю}} \quad (3.1)$$

Постійні витрати становлять 320 000 грн на місяць, змінні витрати в середньому складають 200 000 грн, що дає точку беззбитковості на рівні приблизно 380 000 грн доходу на місяць. Це свідчить про те, що плановий дохід у 556 000 грн дозволяє підприємству працювати з прибутком, забезпечуючи рентабельність понад 35%.

Додатково проведено фінансове моделювання прогнозу на 3 роки з урахуванням щорічного зростання попиту на послуги на 10% та індексації витрат на 7%, що дозволяє оцінити прибутковість та окупність інвестицій. Розрахунки показують, що термін окупності проекту складає приблизно 18 місяців при стабільному рівні завантаження, що робить відкриття СТО «Garage Service» економічно доцільним та перспективним.

Систематичне використання фінансово-економічного обґрунтування дозволяє не лише прогнозувати ефективність діяльності, але й планувати стратегічний розвиток підприємства, оптимізувати витрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розширення спектру послуг та модернізації обладнання.

SWOT-аналіз проекту СТО «Garage Service» дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ефективність функціонування майбутнього автосервісу, а також визначити стратегічні напрямки його розвитку. SWOT-аналіз виступає основним інструментом у прийнятті управлінських рішень, плануванні інвестицій та формуванні конкурентної стратегії підприємства.

Внутрішні чинники, представлені сильними та слабкими сторонами, визначають потенціал підприємства та його внутрішні обмеження. До сильних

сторін СТО «Garage Service» віднесено сучасне обладнання, високий рівень професійної підготовки персоналу, широкий спектр надаваних послуг, наявність ефективної системи обліку та CRM для управління клієнтами, а також вигідне розташування у промисловій зоні міста Києва з легкою доступністю для автомобілів різного класу. До слабких сторін належать відносно невелика площа приміщення, що обмежує кількість одночасно обслуговуваних автомобілів, висока стартова вартість інвестицій для повного оснащення майстерні, залежність від постачальників запчастин та витратних матеріалів, а також необхідність активного маркетингового просування на початковому етапі для залучення клієнтів [83; 84, с.35; 85, с.63].

Зовнішні чинники представлені можливостями та загрозами, які формуються ринковим та економічним середовищем. Серед основних можливостей виділяються зростання попиту на послуги автосервісу у зв'язку зі збільшенням кількості автомобілів у місті, розвиток електромобільного сегменту, впровадження новітніх технологій діагностики та ремонту, державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, а також потенційне партнерство з автодилерами та страхувальними компаніями. До загроз віднесено високу конкуренцію серед існуючих СТО, ризик коливань цін на запчастини та витратні матеріали, економічну нестабільність та коливання попиту у зв'язку зі змінами законодавства або податкових умов, а також вплив нових технологічних рішень, які можуть потребувати додаткових інвестицій.

Для зручності сприйняття результатів SWOT-аналізу наведено таблицю 3.8, що узагальнює всі фактори:

Таблиця 3.8

SWOT-аналіз проєкту СТО «Garage Service»

Категорія	Фактори
Сильні сторони	Сучасне обладнання; професійний персонал; широкий спектр послуг; ефективна CRM-система; вигідне розташування
Слабкі сторони	Обмежена площа приміщення; високі стартові інвестиції; залежність від постачальників; потреба у маркетинговому просуванні

Продовження таблиці 3.8

Можливості	Зростання попиту на автосервісні послуги; розвиток електромобільного сегменту; впровадження новітніх технологій; державні програми підтримки; партнерство з дилерами та страхувальними компаніями
Загрози	Висока конкуренція; коливання цін на матеріали; економічна нестабільність; зміни податкового та законодавчого середовища; технологічні ризики

Джерело: розробка автора.

Для візуалізації результатів SWOT-аналізу підготовлено схему 3.5, яка відображає взаємозв'язок сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища.

Проведений SWOT-аналіз дозволяє зробити висновок, що основним фактором успішного розвитку СТО «Garage Service» є оптимальне поєднання сильних сторін з зовнішніми можливостями та мінімізація впливу слабких сторін на потенційні загрози. На основі цього аналізу визначено стратегічні напрями розвитку підприємства, до яких відносяться поступове розширення площі та оснащення додаткових робочих місць, розвиток маркетингової стратегії та бренду, впровадження новітніх технологій діагностики і ремонту, а також налагодження партнерських відносин із постачальниками та страхувальними компаніями.

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
СИЛЬНІ СТОРОНИ: сучасне обладнання, професійний персонал, широкий спектр послуг, CRM, вигідне розташування	СИЛЬНІ СТОРОНИ: використання технологій, вигідне розташування – можуть допомогти подолати конкуренцію, залучити нових клієнтів
СЛАБКІ СТОРОНИ: обмежена площа, залежність від постачальників, маркетингова потреба	СЛАБКІ СТОРОНИ: високі стартові витрати, потреба в маркетингу – можуть посилити негативний вплив зовнішніх загроз

Рис. 3.3. SWOT-матриця СТО «Garage Service»

Джерело: розробка автора.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз підтверджує, що відкриття та розвиток СТО «Garage Service» є економічно доцільним і стратегічно перспективним, оскільки дозволяє не лише визначити пріоритетні напрямки діяльності, але й планувати заходи щодо підвищення конкурентоспроможності та адаптації до динамічних змін ринку автосервісних послуг. На основі цього аналізу сформовано практичні рекомендації щодо управління ризиками, оптимізації ресурсів та впровадження нових послуг, що забезпечує стабільний розвиток та довгострокову рентабельність підприємства.

3.3. Прогноз ефективності та напрями подальшого розвитку

Прогнозування ефективності базується на аналізі фінансово-економічних показників, ринкових тенденцій, а також результатів SWOT-аналізу, проведеного для проекту. Основною метою цього підрозділу є оцінка перспектив діяльності майбутнього автосервісу та визначення пріоритетних напрямів інвестицій і розвитку, що забезпечать довгострокову конкурентоспроможність і рентабельність підприємства.

Ефективність проекту оцінюється за показниками рентабельності, прибутковості, окупності інвестицій та динаміки доходів. На основі фінансово-економічного обґрунтування встановлено, що очікуваний річний дохід СТО «Garage Service» у перший рік роботи становитиме приблизно 2,4 млн грн за умови середньомісячного завантаження 75% та надання повного спектру послуг. Витрати на матеріально-технічне забезпечення, заробітну плату персоналу, оренду приміщень та комунальні послуги очікуються на рівні 1,6 млн грн. Рентабельність проекту на початковому етапі складе близько 33%, що свідчить про економічну доцільність інвестицій.

Таблиця 3.9

Прогноз фінансово-економічних показників СТО «Garage Service» на перші три роки діяльності

Показник	1 рік	2 рік	3 рік
Дохід, грн	2 400 000	3 000 000	3 600 000
Витрати, грн	1 600 000	1 900 000	2 200 000
Прибуток, грн	800 000	1 100 000	1 400 000
Рентабельність, %	33	37	39
Термін окупності, місяці	18	15	12

Джерело: розробка автора.

Динаміка показників свідчить про стабільне зростання доходів та прибутковості, що зумовлює можливість розширення спектру послуг і збільшення кількості робочих місць у майбутньому. На другий і третій роки планується інвестувати у додаткове обладнання для обслуговування електромобілів, встановлення автоматизованих систем діагностики та оптимізацію процесів через впровадження сучасних інформаційних систем управління сервісом.

Крім фінансових показників, прогноз ефективності включає оцінку соціально-економічного впливу проекту. Відкриття СТО «Garage Service» сприятиме створенню 5–7 нових робочих місць, підвищенню професійного рівня персоналу та забезпеченню якісного технічного обслуговування автомобілів у районі розташування підприємства. Це позитивно вплине на рівень задоволеності клієнтів та формування довгострокової лояльності.

Рисунок 3.4 «Стратегічні напрями розвитку СТО «Garage Service»» демонструє логічну послідовність кроків та пріоритетів, які дозволяють оптимізувати управління, підвищити ефективність та мінімізувати ризики.

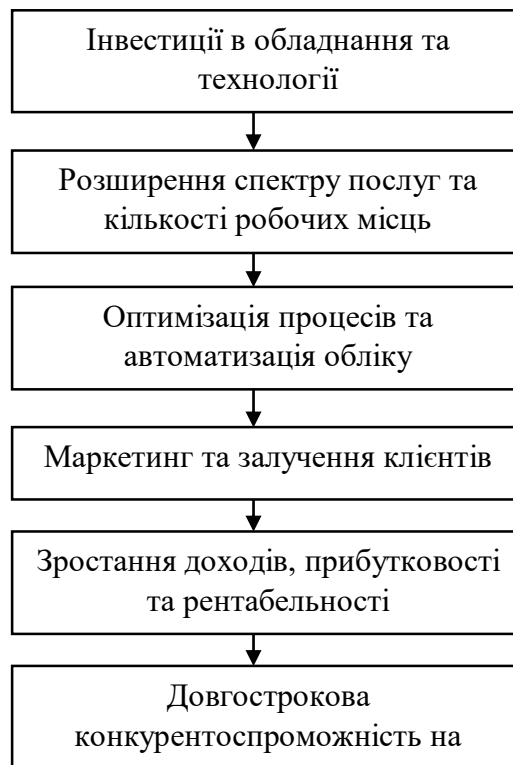


Рис.3.4. Стратегічні напрями розвитку СТО «Garage Service»

Джерело: розробка автора.

Таким чином, прогноз ефективності СТО «Garage Service» підтверджує економічну доцільність відкриття підприємства та його стратегічну перспективу. Визначені напрями розвитку забезпечують стабільне зростання доходів, підвищення рентабельності та формування стійкої конкурентної позиції на ринку автосервісних послуг. Розроблена стратегія дозволяє поєднати фінансову ефективність із соціальною суттєвістю проекту, що робить його привабливим для інвесторів та клієнтів.

Висновки до розділу 3

Розділ 3 магістерської роботи присвячений розробці практичних рекомендацій щодо створення та розвитку СТО «Garage Service» і на основі проведеного аналізу демонструє можливості реалізації підприємницької ініціативи у сфері технічного обслуговування автомобілів. Проведене

обґрунтування концепції створення підприємства дозволило визначити організаційно-економічну модель СТО, яка враховує сучасні тенденції ринку, потреби споживачів та оптимізацію виробничих процесів. Виробнича програма включає комплекс послуг, що забезпечують повний цикл обслуговування автомобілів, від планового технічного огляду до ремонтів складних вузлів, а матеріально-технічна база передбачає наявність сучасного обладнання та інструментів, необхідних для виконання робіт високої якості.

Фінансово-економічне обґрунтування проекту підтвердило економічну доцільність створення СТО, показавши позитивну рентабельність, прибутковість та прийнятний термін окупності інвестицій. Прогнозовані доходи та прибуток демонструють стабільне зростання на перші три роки діяльності, що дозволяє планувати розширення спектру послуг та підвищення кваліфікації персоналу. SWOT-аналіз проекту показав наявність значного потенціалу для розвитку за умови активної маркетингової політики, інвестування в технології та адаптації до змін на ринку. Виявлені сильні сторони, такі як сучасне обладнання, висококваліфікований персонал та стратегічне розташування, забезпечують конкурентні переваги, тоді як слабкі сторони та загрози, включаючи ризики конкуренції та сезонні коливання попиту, потребують системного управління.

Прогноз ефективності показав, що реалізація проекту дозволить досягти стійкого фінансового зростання, підвищити рентабельність та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Визначені напрями подальшого розвитку передбачають інвестування у модернізацію обладнання, впровадження автоматизованих систем управління, розширення спектру послуг, включно з обслуговуванням електромобілів, та активну маркетингову діяльність для залучення нових клієнтів.

Таким чином, третій розділ підтвердив практичну суттєвість дослідження, показав реальну можливість створення прибуткового та конкурентоспроможного підприємства у сфері автосервісу, а також окреслив шляхи вдосконалення управління та розвитку підприємницької діяльності. Розроблені рекомендації та прогнози створюють міцну основу для впровадження

проекту в реальних умовах ринку та можуть слугувати прикладом ефективного планування та управління малим бізнесом у сфері технічного обслуговування автомобілів.

ВИСНОВКИ

1. В результаті проведеного дослідження було комплексно вивчено теоретичні, методологічні та практичні фактори розвитку підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування автомобілів. У першому розділі роботи науково обґрунтовано економічну сутність підприємницької діяльності в автосервісі, визначено основні характеристики і специфіку галузі, проаналізовано поняття ринку автосервісних послуг та критерії ефективності функціонування підприємств даного сегмента. Теоретичний аналіз вітчизняних та зарубіжних джерел дав змогу систематизувати сучасні підходи до організації та управління автосервісними підприємствами, узагальнити наукові концепції, що застосовуються для оцінки ефективності бізнес-процесів, а також виділити основні проблеми і суперечності, пов'язані з розвитком підприємництва у сфері технічного обслуговування. Зокрема, було виявлено, що ефективність діяльності СТО прямо залежить від рівня оснащеності підприємства сучасним обладнанням, професійної підготовки персоналу, застосування інноваційних технологій та правильної організаційної структури, яка здатна адаптуватися до змін ринку та потреб споживачів.
2. Суттєвим результатом теоретичного розділу є визначення методологічних підходів до оцінки ефективності підприємницької діяльності, серед яких системно-аналітичний метод дозволяє інтегрувати наукові концепції та практичні дані, статистико-економічний метод забезпечує кількісну оцінку динаміки фінансових показників підприємств, а абстрактно-логічний метод слугує інструментом для формулювання висновків і практичних рекомендацій. Проведений огляд літератури, законодавчих актів та нормативних документів дозволив встановити прогалини у науковому опрацюванні окремих факторів розвитку автосервісного бізнесу в Україні та визначити, що питання оптимізації управління малими та середніми СТО потребує подальшого дослідження. Результати аналізу міжнародного досвіду

підтвердили доцільність застосування комплексних підходів до організації автосервісного бізнесу, включаючи інтеграцію цифрових технологій, систему стандартизації послуг та маркетингові стратегії для залучення та утримання клієнтів.

3. Другий розділ роботи базувався на матеріалах діяльності СТО «Авто-Сервіс Плюс» і дозволив провести детальний аналітичний огляд ринку автосервісних послуг у Києві та оцінити позиції підприємства на цьому ринку. Фактичні дані про фінансові результати, обсяги наданих послуг, динаміку доходів та витрат за останні три роки були систематизовані у вигляді таблиць та графіків, що дозволило наочно відобразити тенденції розвитку підприємства. Зокрема, аналіз показав стабільне зростання доходів на рівні 12–15% на рік, а рентабельність діяльності коливалася у межах 18–22%, що свідчить про високий потенціал підприємства для подальшого розвитку. Проведений SWOT-аналіз дозволив виділити сильні сторони підприємства, такі як сучасне обладнання, наявність кваліфікованого персоналу, стабільна база клієнтів та розташування у стратегічно зручній частині міста. Виявлені слабкі сторони та загрози включають залежність від сезонного попиту, зростаючу конкуренцію та обмежені інвестиційні ресурси, що зумовлює необхідність вдосконалення системи управління та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Розділ 2 дозволив визначити потенціал розвитку підприємства та напрями підвищення його конкурентоспроможності, що стало підґрунтям для практичних пропозицій у третьому розділі.
4. У третьому розділі проведено обґрунтування створення нового підприємства – СТО «Garage Service». Розроблена організаційно-економічна модель враховує сучасні ринкові тенденції, потреби клієнтів та ефективне використання ресурсів. Виробнича програма СТО передбачає надання комплексного спектра послуг з технічного обслуговування автомобілів, включаючи регламентне обслуговування, діагностику двигуна та трансмісії, ремонт підвіски та електронних систем, що забезпечує повний цикл

обслуговування для широкого кола клієнтів. Матеріально-технічна база передбачає сучасне обладнання, інструменти та автоматизовані системи управління робочими процесами, що гарантує високу якість надання послуг та оптимізацію виробничих витрат. Фінансово-економічне обґрунтування проекту показало позитивну динаміку прибутку, прийнятний термін окупності інвестицій, а також можливість залучення додаткових коштів для розширення спектра послуг. Проведений SWOT-аналіз проекту виявив сильні сторони, що забезпечують конкурентні переваги, та слабкі місця, які потребують управлінського контролю, а також можливості для розвитку і потенційні загрози, пов'язані із зовнішнім середовищем.

5. На підставі проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо подальшого розвитку СТО «Garage Service», які включають модернізацію обладнання, впровадження цифрових систем управління, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розширення спектра послуг, включаючи обслуговування електромобілів, та активну маркетингову політику для залучення нових клієнтів. Прогноз ефективності проекту показав, що підприємство має потенціал для стабільного фінансового зростання, підвищення рентабельності та досягнення довгострокової конкурентоспроможності на ринку автосервісних послуг.
6. Наукова значущість роботи полягає у системному узагальненні теоретичних підходів до оцінки ефективності підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування автомобілів, адаптації міжнародного досвіду до українських умов та формуванні методичних рекомендацій щодо управління малими та середніми СТО. Практична цінність роботи полягає у розробці конкретної моделі функціонування підприємства, яка може бути використана у реальній практиці, сприяти підвищенню ефективності управління, оптимізації ресурсів та формуванню стабільної конкурентної позиції на ринку.
7. Результати дослідження підтверджують, що розвиток підприємницької діяльності у сфері технічного обслуговування автомобілів є стратегічно

суттєвим для економіки міста та країни, сприяє підвищенню якості послуг, розвитку малого і середнього бізнесу та забезпеченню зайнятості населення. Використання сучасних методів управління, фінансового планування, стратегічного аналізу та моделювання дозволяє створювати конкурентоспроможні підприємства, які здатні забезпечувати стабільне зростання, прибутковість та задоволення потреб клієнтів у високоякісному обслуговуванні автомобілів. Розроблені практичні рекомендації та бізнес-план СТО «Garage Service» можуть бути безпосередньо впроваджені, слугуючи прикладом ефективного планування та управління у сфері автосервісу, а результати дослідження мають значення як для науки, так і для практики розвитку підприємницької діяльності в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березовська Л. О., Кириченко А. В. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>
2. Ложачевська О.М., Григоренко Р.В. Узагальнена класифікація послуг сучасного автосервісу. *Економіка та управління підприємствами*. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_2/9.pdf
3. Вдовичак Т. Сутність підприємництва та його роль у економічному розвитку держави. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38490/2/FMZKPNES_2022_Vdovychak_T-The_essence_of_entrepreneurship_60-62.pdf
4. Кириченко А. В., Березовська, Л. О. Інноваційні товари як основа інноваційного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2021. №29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/551>
5. Швед В.В., Омельченко О.В., Таран О.А. Сутність та особливості підприємницької діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. № 35. С 27 – 34.
6. M. Pchuk L. Berezovska, O. Tomashevsk. Improving the system of environmental taxation of carbon dioxide emissions in Ukraine during the post-war period. Стаття Scopus. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 9(1), 2023, с.91-115. <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.01.05>
7. Понедільчук Т., Приходько Т. Теоретичні підходи до формування середовища розвитку підприємництва. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 3-4. С. 50–60.
8. Котлер Ф., Келлер К. *Маркетинг менеджмент*. Київ: Вільямс, 2020
9. Борисович, В.В. *Прогнозування та планування економіки*. 2020. 432 с.

10. Лойко В. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 1 (11). С. 228—237.
11. Леонова В. М. Поняття та критерії відмежування малого підприємництва. *Економіко-правовий розвиток сучасної України: матеріали XIII Всеукр. наук. конф. студ., аспір. та молодих вчених, м. Одеса, 29 листопада 2024 р.* С. 97–100.
12. Стецюк А. Ю. Малі підприємства та їх роль у ринкових умовах господарювання. 2023. URL: <https://surl.li/dumgog>
13. Юричина І. А., Юричин В. Ю. Розвиток малих та середніх підприємств в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Зб. тез VI міжнародної науково — практичної конференції "Стратегічні напрямки соціально — економічного розвитку держави в умовах глобалізації". м. Хмельницький, 16 січня 2025 р.
14. Гонтарева І. В. Підприємництво: підручник / І. В. Гонтарева. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.
15. Skalli, Dounia; Charkaoui, Abdelkabir; Cherrafi, Anass; Garza Reyes, José Arturo; Antony, Jiju; Shokri, Alireza. «*Industry 4.0 and Lean Six Sigma integration in manufacturing: A literature review, an integrated framework and proposed research perspectives*». *Quality Management Journal*, 2023. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10686967.2022.2144784>
16. Umoren I.A., Shakir M.Z. Electric Vehicle as a Service (EVaaS): Applications, Challenges and Enablers. *Energies*. 2022. Vol. 15, № 19. Art. 7207.
17. Шишлюк В. Підприємницька діяльність в Україні та Польщі: поняття, основні принципи та особливості. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1522>
18. Швед В.В., Омельченко О.В., Таран О.А. Сутність та особливості підприємницької діяльності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. № 74. С 27 – 34

19. Arcidiacono G.; etc. «The r-evolution of Lean-Six Sigma from Industry 4.0 to Society: Implications for SMEs». *International Journal of Quality & Reliability Management*. 2025. URL: <https://www.emerald.com/ijqrm/article/doi/10.1108/IJQRM-11-2024-0415/1254479/The-r-evolution-of-Lean-Six-Sigma-from-Industry-4>
20. Вдовичак Т. Сутність підприємництва та його роль у економічному розвитку держави. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38490/2/FMZKPNES_2022_Vdovychak_T-The_essence_of_entrepreneurship_60-62.pdf.
21. Бобиль В. В., Сорокін К. О. Вплив воєнного стану на розвиток підприємницької діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5773/5827>
22. Крамар І. Ю., Потюк В. М. Деякі особливості цифрової трансформації вітчизняних підприємств як елемента забезпечення їх економічної безпеки на сучасному етапі. *Економіка і суспільство*. 2025. № 76. URL: <file:///C:/Users/%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%90%D0%9F/Downloads/6277-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-6189-1-10-20250808.pdf>
23. Sordan, Juliano E.; Oprime, Pedro C.; Pimenta, Marcio L.; Andersson, Roy; Antony, Jiju; Garza Reyes, José A.; Luz Tortorella, Guilherme. «Lean Six Sigma practices supported by Industry 4.0 technologies: Evidence from heavy vehicle manufacturers». *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2025. URL: https://www.deepdyve.com/docview?affiliateId=emerald&docId=10.1108%2FJMTM-10-2023-0471&fieldName=journal_doi&journal=1741-038X&
24. Braidy A. Research Perspectives on Innovation in the Automotive Industry. *Sustainability*, 2025. № 17.
25. Понедільчук Т., Приходько Т. Теоретичні підходи до формування середовища розвитку підприємництва. *Економічний дискурс*. 2022. Випуск 3-4. С. 50–60.

26. Гаврильченко О. В. Інноваційний потенціал економічного розвитку підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 29. С. 60–66.
27. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.
28. Федун І., Бей Р., Пискливець В. Теоретичні аспекти розвитку підприємництва в сільській місцевості України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1467>
29. Кашканов, В. А. Інформаційні системи і технології на автомобільному транспорті: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2020. 104 с
30. Камінська І.М., Ковальчук Н.В., Демидович А.С., Горчинська І.П. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2021. № 2. С 79 – 87
31. Umoren I.A., Shakir M. Z., Tabassum H. Resource efficient vehicle to grid (V2G) communication systems for electric vehicle enabled microgrids. *IET Smart Grid*. 2020. Vol. 3, № 6, p. 768–776.
32. Єфанов В. А. Сучасні підходи до інформаційного забезпечення управлінських процесів підприємницької діяльності. *Бізнес-навігатор*. 2025. Т. 79. Вип. 2. С. 205-210. URL: http://www.businessnavigator.ks.ua/journals/2025/79_2025/35.pdf
33. Беляк Є. В., Євтушевська О. В. Сторітелінг у процесі комерціалізації результатів підприємницької діяльності. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 75- 78. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2022/15.pdf
34. Bachmann, N.; etc. «Driving Sustainable Innovation: A Review of Data Driven Business Model Innovation». *Business Strategy and the Environment*, 2025. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.70182>
35. Sarasini, S.; etc. «Business model innovation as a process for transforming user practices associated with personal mobility». *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 2021. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2210422421000253>

36. Морщенок Т.С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 5. С. 177–184.
37. Сахно А.А., Павлюк І.О. Визначення ефективності економічної діяльності малих сільськогосподарських підприємств методом аналізу середовища функціонування. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2 (56). С. 37–49.
38. Димченко О., Кисельгоф Є., Рищенко М. Визначення ефективності заходів з розвитку підприємництва у регіонах України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5730>
39. Рибак М. О. Оцінка ефективності та факторів розвитку підприємницької діяльності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1979/1906>
40. Городецький Микола. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 3-4. С. 54-67.
41. Козирєва, О.В., І.А. Грузіна, і І.В. Бондаренко. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 83-88.
42. Банера Н. П., Гелей Л. О. Фінансова звітність суб'єктів малого підприємництва: оцінка та шляхи підвищення інформативності показників. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 1 (71). С. 55–62.
43. Baskir M.V. A novel belief based QFD AHP model in interval type 2 fuzzy environment for lean after sales service in automotive industry. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2023. Vol. 14, № 3, p. 653–678.
44. Белінська Я. В., Юр'єва П. Б. Соціальне підприємництво як інноваційний механізм досягнення цілей сталого розвитку: зарубіжний досвід та

уроки для України. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6468/6552>

45. Линдюк А. Методологічні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*, 2024. №69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5236>

46. Шерстюк Р., Козловський А., Летун О. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств у контексті цифрової трансформації менеджменту. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2024. Вип. 2 (31). С. 52-63. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24srpttm.pdf>

47. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190–195.

48. Назаренко І. Економічний зміст ефективності діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3(76). С. 15–22.

49. Автобізнес в Україні у 2024-2025 роках: результати опитування. URL: <https://www.automaster.net.ua/artykuly/avtobiznes-v-ukrayini-u-2024-2025-rokah-rezultati-opituvannya,56179>

50. Маньківський Ю.Р., Томчук О.Ф. Порівняння автомобільного ринку України і розвинених країн ЄС. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 31. С. 67–75.

51. Український ринок нових та вживаних легкових авто в першому півріччі 2021: аналіз ключових тенденцій. URL: <https://tsn.ua/auto/news/ukrayina/ukrayinskiy-rinok-novih-ta-vzhivanih-legkovih-avto-v-pershomu-pivrichchi-2021-analiz-klyuchovih-tendenciy-1824619.html>

52. Інститут досліджень авторинку Український ринок легкових авто з пробігом: підсумки 2023 року. 16.02.2024. URL: <https://eauto.org.ua/news/480-ukrajinskiy-rinok-legkovih-avto-z-probigompidsumki-2023-roku>

53. Активність авторинку за регіонами у серпні 2025: де купують більше? 25.09.2025. URL: <https://eauto.org.ua/news/894-aktivnist-avtorinkuza-regionami-u-serpni-2025-de-kupuyut-bilshe>

54. Український авторинок — прогноз на 2025 рік від Інституту досліджень авторинку. URL: <https://eauto.org.ua/news/698-ukrajinskiy-avtorinok-prognoz-na-2025-rik-vid-institutu-doslidzhen-avtorinku>

55. Аналіз ринку автотранспортних засобів в Україні в 2024 році. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynkaavtotransportnyh-sredstv-v-ukraine-2024-god>

56. Прасад А. Ринок нових легкових автомобілів у червні впав вперше від початку року - Forbes.ua. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/rinok-novikhlegkovikh-avtomobiliv-u-chervni-vpav-vpershe-za-rik-01072024-22103>

57. Дубіна Ю.А. Дослідження ринку автосервісних послуг. URL: https://af.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-AUTOMOBILE/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%96%D0%B2/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D1%96_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96_%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%96%D0%B2/2018/%D0%BA%D0%B0%D1%84_%D1%82%D0%B5%D1%81%D0%B0/TESA_Dubina.pdf

58. Заїхати на СТО: скільки наразі коштує ремонт машини і чому він дорожчає. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/05/08/126437368>

59. Автобізнес в Україні у 2024-2025 роках: результати опитування. URL: <https://www.automaster.net.ua/artykuly/avtobiznes-v-ukrayini-u-2024-2025-rokah-rezultati-opituvannya%2C56179>

60. Скільки коштує обслуговування авто в Україні – від регіонів до марок та моделей. URL: <https://eauto.org.ua/news/503-pochomu-remont-skilki-koshtuye-obslugovuvannya-avto-v-ukrajini-vid-regioniv-do-marok-ta-modeley>

61. Аналітика українського ринку СТО. URL: <https://eauto.org.ua/news/374-yaki-avto-ta-za-skilki-remontuyut-naychastishe-analitika-ukrajinskogo-rinku-sto>

62. Волков В.П., Волкова Т.В., Волков Ю.В., Грицук І.В. Сучасний стан автомобільного транспорту і перспективи розвитку технічної експлуатації

автомобілів. *Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів: науковий журнал*. 2019. № 16. С. 77 – 87.

63. Юськів Б.М., Юськів В.М. Аналіз внутрішнього потенціалу автосервісного підприємства в рамках логістичної концепції. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, №52, 2015.
URL:file:///C:/Users/admin/Downloads/analiz-vnutrishnogo-potentsialu-avtoservisnogopidприємства-v-ramkah-logistichnoyi-kontseptsiyi.pdf

64. Бережницька У. Б., Гембач Н. В. Перешкоди розвитку малого і середнього підприємництва в Україні. *Економічні перспективи підприємництва: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції*. м. Ірпінь. 18—19 лютого 2022 р.
URL:https://www.researchgate.net/profile/LiudmylaSliusareva/publication/365173875_Sodo_ocinki_efektivnosti_stalogo_rozvitku_kompanij_v_Ukraini/links/6367e9002f4bca7fd039c97f/Sodo-ocinki-efektivnostistalogorozvitku-kompanij-v-Ukraini.pdf#page=23

65. Лойко В. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 1 (11). С. 228—237

66. Юричина І. А., Юричин В. Ю. Розвиток малих та середніх підприємств в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Зб. тез VI міжнародної науково — практичної конференції "Стратегічні напрямки соціально — економічного розвитку держави в умовах глобалізації". м. Хмельницький, 16 січня 2025 р. Shbool M.A., Al Bazi A., Yacoub H., Zakarneh M., Alazazmeh A. A Proposed Lean Six Sigma Based Approach for Prioritizing the Impactful Improvement Areas. *The TQM Journal*. 2021.

67. Волков В.П., Волкова Т.В., Волков Ю.В., Гришук І.В. Сучасний стан автомобільного транспорту і перспективи розвитку технічної експлуатації автомобілів. *Технічний сервіс агропромислового, лісового та транспортного комплексів: науковий журнал*. 2019. № 16. С. 77 – 87.

68. Городецький М.Я. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. Випуск 3-4. С. 54-67.

69. Ломачинська І. А., Горняк О. В. Роль інновацій у розвитку національної економіки в умовах сучасних трансформацій: інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, інклюзія інновацій. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Том 23. № 2(57).

70. Бугай В.З., Сидоренко В.О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 33–38

71. Кравченко М.О., Голюк В.Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/147396-1416-1-10-20220731.pdf>

72. Левицький В., Радинський С., Артеменко Л, Радинська С. Підприємництво України в умовах війни та цифровізації: можливості та перспективи удосконалення. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації*: монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. С. 235–253.

73. Kazak O., Sulyma M. Business transformation in Ukraine during the year of war. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 1 (11). P. 140–149.

74. Маршалок М.С. Удосконалення регулювання технічних засобів в сільському господарстві. ІнтерАгро 2010. 6 міжнародна виставка рентабельного високопродуктивного сільського господарства. Збірник статей міжнародної школи-семінару „Теорія і практика інноваційно-консультаційної діяльності”. Київ – 2010.- С.252-255

75. Павловський М.В., Гацька Л.П., Завадська О.М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50.

URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2388/230>

76. Тетерін О.А., Гойдаш Ю.Р., Процак К.В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 200–211
77. Ангелко І. Українське підприємництво в умовах війни: економічні виклики, загрози та можливості. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. № 9(25). С. 27–34.
78. Бай С., Єлісеєв В. Управління підприємствами: виклики воєнного часу. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 152 (6). С. 64–78.
79. Мейш А., Шпильовий В. Державна політика стимулювання розвитку підприємництва в Україні: від класичного покращення бізнес-клімату до подолання викликів війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6(2). С. 34–42
80. Петролюк Ю.С. Розробка та впровадження конкурентної стратегії в умовах нестабільності (на прикладі автосервісного підприємства). *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17617620053342.pdf>
81. Рассадникова С. Цифрова трансформація управління підприємством і персоналом: автоматизація та інновації. *Via Economica*. 2024. № 4. С. 35–48
82. Барабась Д. О., Ільницький Д. О., Банщиков П. Г. Цифровізація діяльності українських компаній в умовах війни: виклики vs можливості. *Вісник ДонНУЕТ «Економічні науки»*. 2025. № 81(2). С. 63–72.
83. Mykhailo Marshalok, Alona Melnyk, Viktoriia Vasiuta, Volodymyr Yatsenko, Volodymyr Saienko Competitive advantages of small business. *Ad alta: Journal of interdisciplinary research*. (september, 2021), by Magnanimitas, attn. and/or its licensors and affiliates (collectively, "Magnanimitas"). all rights reserved. Special issue no.: 11/02/XXII. (vol. 11, issue 2, special issue xxii.). p. 60-66.
84. Olha Harvat, Oksana Kovtun, Oleksii Mukhin, Oleksandr Kovba, Mykhailo Marshalok. Enhancing Business Efficiency and Competitive Edge in Martial Law Circumstances. *Economic Affairs*, Vol. 69(03), September 2024, pp. 1373-1380.