



ЗАХІДНОДОНБАСЬКИЙ ІНСТИТУТ
Міжрегіональної Академії управління персоналом

Кафедра економіки та менеджменту
Спеціальність менеджмент

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни Основи підприємницької діяльності
тема Діагностика конкурентоспроможності автосервісних підприємств

Студента Пехотського М.В.
прізвище, ім'я, по батькові

Групи ІН35-9-23-Б1М(4.0д)

Перевірів Тищенко Т.І., к.ек.н.

підпис, прізвище, ім'я, по батькові,
вчений ступінь, звання, посада

Нормоконтроль__Пєстова О.А.,
доцент кафедри

підпис, прізвище, ім'я, по батькові,
вчений ступінь, звання, посада

Павлоград
2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОПТИМІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
АВТОСЕРВІСІВ: ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИ	
1.1. Дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери послуг засновані на концептуальних підходах.....	5
1.2. Нові методи оцінки конкурентоспроможності підприємств.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
АВТОСЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
2.1. Оцінка тенденцій розвитку автосервісу в Україні.....	18
2.2. Оцінка факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності автосервісного підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	
АВТОСЕРВІСУ.....	33
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Сучасні підприємства автосервісу опинилися в умовах постійно змінюючогося зовнішнього середовища, яке характеризується глобалізацією, швидким обміном інформацією, розвитком технологій та високим рівнем комунікацій. Ці зміни призвели до припливу іноземного капіталу, формування нових економічних зв'язків та інтеграції ринку автосервісних послуг України в європейський і світовий ринок. Інтеграція призвела до збільшення автомобільного парку в Україні, зміни структури цього парку та появи нових учасників на ринку, таких як малі підприємства, спільні підприємства та представники великих іноземних автомобільних компаній. Це призвело до зростання конкуренції в галузі автосервісу. Однак позитивний розвиток автосервісу постійно супроводжується непередбачуваними змінами, особливо в контексті економічної ситуації в Україні.

Розвиток конкуренції на ринку автосервісних послуг передбачає формування найбільш привабливого комплексу послуг кожним підприємством. У зв'язку з цим, важливо концентрувати зусилля на всіх елементах комунікації зі споживачами автосервісних послуг. Це вимагає дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу в умовах конкурентної боротьби.

Зарубіжні вчені, такі як С. Брю, Ф. Еджоурт, Ф. Котлер, А. Курно, К. Макконнелл, Дж. Міль, А. Маршалл, М. Портер, Ф. А. фон Хайєк, А. Чандлер, Е. Чемберлен, Й. Шумпетер та інші, внесли значний внесок у дослідження проблем визначення, оцінювання та управління конкурентоспроможністю. Українські фахівці, такі як О. А. Бабанчикова, С. П. Гаврилюк, О. О. Градінарова, А. П. Гречан, Б. Є. Квасюк, В. М. Кузьомко, С. М. Клименко, В. С. Мазур, І. П. Миколайчук, Т. В. Омеляненко, А. М. Поручник, І. М. Рєпіна, Г. Г. Савіна, О. П. Савіцька, І. Ю. Сіваченко, Я. М. Столярчук, А. та інші, також внесли свій внесок у це питання.

Мета роботи полягає в розширенні теоретичних знань та розробці методів управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу, а також наданні практичних рекомендацій.

У даному дослідженні було поставлено та вирішено наступні завдання:

- вивчити теоретичні підходи до створення конкурентоспроможності підприємств у галузі автосервісу;
- узагальнити сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств автосервісу та виокремити особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю;
- провести аналіз тенденцій розвитку підприємств автосервісу в Україні, оцінити фактори, що впливають на їх конкурентоспроможність, та визначити шляхи реалізації стратегії формування конкурентоспроможності автосервісних послуг;
- запропонувати концептуальну модель конкурентоспроможності підприємств автосервісу та визначити важелі маркетингової комунікації і критерії їх комунікаційного впливу;
- покращити оцінку ефективності діяльності автосервісних підприємств за різними напрямками шляхом розробки моделі взаємодії з цільовою аудиторією.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг.

Предметом дослідження є теоретичні положення, науково-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Основні методи наукового дослідження включають статистичний, експертний, порівняльно-описовий, системно-структурний, метод експертних оцінок, матричний метод, метод імітаційного моделювання, метод регресійного аналізу, SWOT аналіз та PEST аналіз.

РОЗДІЛ 1.

ОПТИМІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОСЕРВІСІВ: ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИ

1.1. Дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери послуг засновані на концептуальних підходах

Ключовим фактором комерційного успіху компанії є її конкурентоспроможність на ринку. Для ефективного функціонування в умовах невизначеності та ризиків потрібно розробляти стратегію розвитку, що базується на створенні конкурентних переваг у управлінні, виробництві, науково-технічній, маркетинговій та інших сферах діяльності. Конкурентна перевага є важливим показником вищої компетентності підприємства у порівнянні з конкурентами. Підприємство забезпечується більш високою конкурентоспроможністю та ефективністю. Вивчення поняття "конкурентоспроможність підприємства" є важливим для розуміння сутності конкуренції, оскільки ці поняття мають тісний зв'язок як в етимологічному, так і в логічному плані.

Конкуренція в словнику економічних термінів - це основа ринкової системи господарювання, де суб'єкти змагаються за кращі умови використання капіталу та продажу товарів. Суперництво за досягнення своїх інтересів у максимальному обсязі [1].

Поведінковий підхід, що розглядається в рамках класичної та неокласичної політичної економії, встановлює взаємозв'язок між конкуренцією та суперництвом між виробниками за економічні блага та гроші споживачів. Цей підхід має своїми прихильниками таких вчених, як М. Портер, П. Самюельсон, В. Нордгауз, П. Хейне та інші.

Структурний підхід до розуміння конкуренції включає в себе аналіз ринкової структури, визначення рівня конкуренції між продавцями та покупцями, а також можливі виходи з цієї конкуренції. Представники цього підходу включають К. Макконнелла, С. Брю, Ф. Еджоурта, А. Курно, Дж.

Робінсона, Е. Чемберлена та А.Ю. Юданова. Основним аспектом вивчення конкуренції за структурною концепцією є середовище, в якому діє підприємство.

Функціональний підхід до конкуренції, представлений Шумпетером, фон Хайєком та іншими, розглядає конкуренцію як процес суперництва між старими та новими інноваціями. Цей підхід вважає, що конкуренція сприяє виходу застарілих технологій з ринку та стимулює підприємства до інновацій. Квасюк підкреслює, що функціональна концепція конкуренції базується на поведінці підприємця-новатора, який руйнує старі бізнес-моделі. Сьогодні багато експертів вважають, що функціональний підхід є ключовим для розуміння конкуренції [3].

Структурно-функціональний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає використання ефективної системи управління, яка враховує вплив навколишнього середовища.

Ситуаційно-поведінковий підхід до управління конкурентоспроможністю базується на аналізі та врахуванні ситуації на ринку при прийнятті рішень. Він визначає, що дії та стратегії компанії повинні бути адаптовані до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, ситуаційно-поведінковий підхід вимагає постійного моніторингу ринкових умов та гнучкості в управлінні, щоб забезпечити успішну конкуренцію на ринку.

Різні підходи до розуміння конкурентоспроможності підприємств доповнюють один одного, оскільки кожен автор розглядає цю проблему зі свого погляду. Деякі дослідники вважають, що конкурентоспроможність залежить від характеристик продукції підприємства, тоді як інші вважають, що вирішальними є ефективність виробничого процесу, стратегічне планування та здатність підприємства впроваджувати нові технології та конкурувати на ринках. Конкурентоспроможність підприємства полягає в його ефективному використанні ресурсів і отримання прибутку. Важливим показником конкурентоспроможності є виробництво і реалізація продукції, яка задовольняє потреби споживачів і забезпечує стабільність підприємства. Для

досягнення успіху на ринку необхідно вміло використовувати фінансові, виробничі та людські ресурси. Конкурентоспроможність підприємства визначається його відношенням до основних конкурентів на ринку. Основні конкуренти - це підприємства, які мають схожі характеристики і стратегічну поведінку. Вони утворюють стратегічну групу.

Конкурентоспроможність підприємства є складною характеристикою, яка включає в себе різні ознаки і визначається у порівнянні з конкурентами. Результати діяльності змінюються відповідно до ринкових умов та стратегій конкурентів.

Цінність послуги - це особистий досвід задоволення та задоволення потреб окремого споживача. Важливим інструментом для розуміння оцінки та сприйняття послуг споживачами є визначення цінності послуги в моделі Валерії Зейтамль (V.Zeithaml) (див. рис.1.1). Ця модель допомагає визначити, які аспекти послуги впливають на споживача і як вони впливають на його задоволення. Враховуючи суб'єктивність цінності послуги, ця модель допомагає підприємствам зрозуміти, як вони можуть покращити свої послуги, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів.

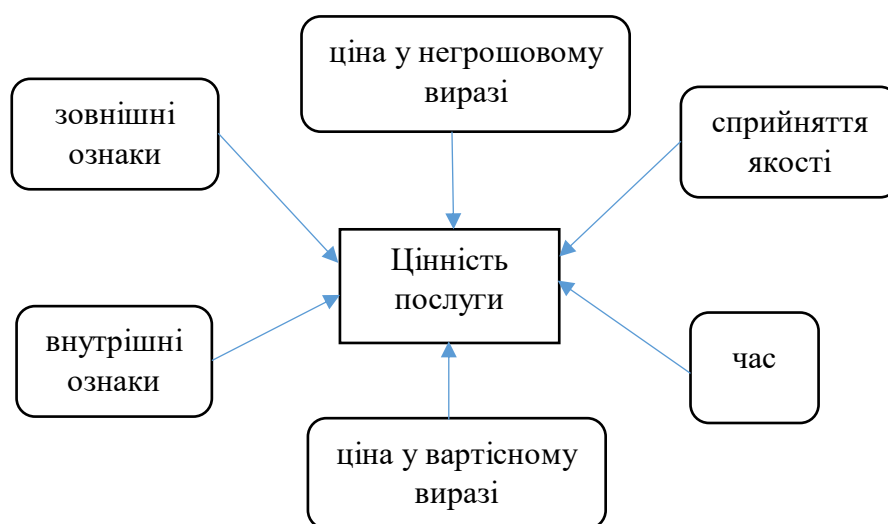


Рис.1.1. Модель цінностей послуг, розроблена В. Зейтамлем

Ключовим у формуванні цінності послуги є перший складник моделі "час", оскільки він враховує динамічність сучасного життя.

Другий елемент "сприйняття якості" визначає, що якість послуги повинна відповідати потребам і очікуванням кожного окремого споживача. Врахування потреб кожного клієнта є ключовим аспектом забезпечення якості послуги.

Третій компонент, який представляє собою "внутрішні характеристики послуги", визначається основними та додатковими перевагами, які надаються споживачеві разом з послугою.

Зовнішні ознаки послуги включають в себе психологічну вигоду, яку ми отримуємо, скориставшись певною послугою в певному підприємстві. Ціна послуги може бути розглянута як вартісний вираз - сума, яку споживач сплачує за послугу, включаючи всі затрати підприємства та його винагороду, або як еквівалентний вираз - набір незручностей, на які споживач готовий піти, щоб отримати цю послугу.

Якість послуги - це комплекс характеристик, які визначають задоволення потреби споживача. Це відчуття, яке виникає під час отримання послуги, і залежить від професіоналізму працівників, що надають послугу, та якості використовуваних ресурсів. Відмінності від якості продукту полягають у тому, що якість послуги не можна відчутти на дотик, вона оцінюється лише в процесі отримання послуги.

У загальному, конкурентоспроможність послуг визначається сукупністю їх характеристик, які відрізняють окремий вид послуг від аналогічних послуг за ступенем задоволення споживача, рівнем витрат на їх придбання та використання, і в цілому сприяють успішній реалізації [14]. Споживачі є ключовою групою на ринку економіки, оскільки їхні вибори та уподобання визначають успіх чи невдачу бізнесу. Їхні очікування щодо якості, цінності, ціни, обслуговування та інформації про товари та послуги визначають стратегію підприємства. Тому важливо, щоб організації розуміли

потреби та бажання споживачів і пропонували їм продукцію, яка відповідає їхнім вимогам.

Конкуренція на ринку - це боротьба за найвигідніші умови для отримання максимального прибутку [2]. Такий тип економічних відносин характеризується тим, що виробники товарів діють на ринку як незалежні суб'єкти, чия успішність залежить від ситуації на ринку, їхньої конкурентоспроможності та здатності ефективно виробляти та продавати свою продукцію.

Конкурентоспроможність послуг підприємства визначається як порівняльна перевага у якості та ефективності послуг, що надаються, що дозволяє підприємству займати сильну позицію на ринку порівняно з конкурентами. Показники успіху підприємства на ринку порівнюються з конкурентами, визначаючи його ефективність протягом певного періоду часу [20].

У ринку автосервісних послуг конкуренція вимагає від кожного підприємства розробки продуктової стратегії для привертання клієнтів. У автосервісній галузі конкурентність полягає у здатності привернути клієнтів шляхом надання найбільш привабливого комплексу послуг. Це означає, що автосервіси повинні зосередити свої зусилля на всіх аспектах надання послуг.

Автосервіси є важливою складовою інфраструктури будь-якого міста або району.

Конкурентна політика підприємства автосервісу включає в себе аналіз ринкового середовища, споживачів, товарів, організацію збуту, формування попиту, цінову політику, відповідність нормам безпеки та екології, управління маркетинговою діяльністю. Всі ці аспекти дозволяють підприємству приймати обґрунтовані маркетингові рішення, сприяючи комерційному успіху та конкурентоспроможності.

Роль суб'єктів маркетингу, таких як виробники, організації обслуговування, торговельні компанії, маркетингові спеціалісти та споживачі. Необхідно зазначити, що відповідальність за маркетинг може бути делегована

різним способами, але ігнорувати її не можна, оскільки вона визначає ефективність проведення стратегії.

Зміни в технологіях призводять до змін у потребах ресурсів, тому стратегія автосервісу повинна бути спрямована на ефективне використання ресурсів, оптимізацію витрат на їх придбання та формування власної візії, яка визначає філософію бізнесу. Візія є ідеальним образом майбутнього, який визначає стратегію розвитку підприємства.

Ефективне функціонування підприємства залежить від впровадження організаційних змін, які забезпечують його стабільний та тривалий розвиток. Моніторинг та контроль є важливими аспектами управління організаційними змінами, які реалізуються на практиці вітчизняних підприємств. Ефективність цих процесів залежить від розвиненості системи менеджменту, професійних навичок керівників та їх бажання використовувати досвід успішних компаній. У підсумку, управління організаційними змінами повинно здійснюватися на основі адаптивного підходу. Використовуючи поточний потенціал підприємства, виявляємо незадіяні резерви та аналізуємо вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Ефективно використовуємо інструменти моніторингу та контролю організаційних змін.

1.2. Нові методи оцінки конкурентоспроможності підприємств

Умови нестабільного та швидкозмінного ринку вимагають від підприємств посилення перспективних підходів для забезпечення їх конкурентоспроможності. Тому важливо визначити чинники, які забезпечують конкурентоспроможність сучасного підприємства у майбутньому, а також розробити методи їх оцінювання. Це завдання має велике наукове та практичне значення.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства - це систематичний та об'єктивний аналіз факторів, що впливають на його конкурентні переваги [15]. Оцінка полягає у вивченні результатів, процесів та зовнішніх факторів для

визначення характеру досягнень або їх відсутності. Мета аналізу полягає в розробці системи, яка дозволяє визначити стан і взаємодію ресурсів, що забезпечують конкурентні переваги.

У сучасному ринковому середовищі все більше уваги приділяється комплексним підходам до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Існують різні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Деякі з них базуються на теорії ефективної конкуренції, інші пов'язують рівень конкурентоспроможності з показниками якості продукції. Також використовуються переваги, метод бенчмаркінгу, а також методи комплексного оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства та інші. Використання цих методів дозволяє здійснити більш об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємства і визначити його переваги та недоліки у порівнянні з конкурентами [14].

Методи формування показників конкурентоспроможності відрізняються за своєю суттю та основою. Вони можуть бути корисними в різних галузях в залежності від контексту дослідження.

У науковій літературі визначено багато параметрів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг. Фахівці пропонують різні методи оцінювання, які дозволяють враховувати різні критерії конкурентоспроможності.

Гаврилюк С.П. розглянула етапи оцінювання конкурентоспроможності підприємств ринку послуг, які включають вибір конкурентів для порівняння, збір інформації про них, розробку системи оцінних показників, розрахунок показників конкурентоспроможності, побудову порівняльних таблиць і визначення рівня конкурентоспроможності підприємства за найбільш прийнятним методом [4].

Раніше було встановлено елементи якості послуги та критерії, які гарантують досягнення необхідних характеристик цінності.

Модель маркетингового міксу 4Р включає чотири складові: продукт, ціна, розміщення на ринку та просування. Для узагальнення цих критеріїв

конкурентоспроможності, був доданий ще один складник - "professionalism". Таким чином, комплекс маркетингу 5P включає продукт, ціну, його місце на ринку, систему заходів щодо його просування та професіоналізм (див. рис.1.2).

У цій моделі враховано баланс фінансових, ресурсних, кадрових та інших можливостей підприємства, а також потреби споживачів. Елемент "професіоналізму" враховує вплив споживачів на діяльність підприємств сфери послуг.



Рис.1.2. Комплекс показників "5P" для оцінки конкурентоспроможності автосервісного підприємства

Для оцінки конкурентоспроможності сервісної компанії використовують різні показники. Наприклад, середня вартість сервісного обслуговування, яка вказує на те, наскільки доступні послуги компанії для клієнтів. Середні платежі до бюджету від одного сервісного підприємства вказують на його внесок у економіку країни. Продуктивність сервісної компанії відображає, наскільки ефективно вона використовує свої ресурси для надання послуг. Ефективність роботи сервісної фірми вказує на те, наскільки вона задовольняє потреби своїх клієнтів. Дохід на одного працівника вказує на його продуктивність і внесок у загальний дохід компанії. Загальна кількість клієнтів у розрахунку на одного працівника вказує на рівень завантаженості працівників і може свідчити про популярність компанії серед клієнтів. Це лише деякі з показників, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності сервісної компанії.

Позиціонування автосервісних підприємств на ринку залежить від декількох факторів: доходи від додаткових послуг, використання інформаційних технологій, якість наданих послуг, організаційна культура та ступінь вертикальної інтеграції. Ринкова частка підприємств автосервісного господарства змінюється відповідно до наведених показників [7].

Збільшення ринкової частки автосервісу визначається зростанням його присутності на ринку, враховуючи особливості його діяльності з урахуванням конкретних обставин. Зміна ринкової частки може змінити домінування на ринку. Моделі, які враховують взаємозв'язок між стратегією бізнесу та тактикою підприємства, є корисним інструментом для прогнозування та обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Кожен з цих методів має свої особливості і може бути застосований залежно від конкретної ситуації в галузі функціонування підприємства.

Ці моделі базувалися на розрахунку узагальненого показника. Найпопулярнішою та найбільш використовуваною моделлю стала модель Ф.Д. Брауна. Він встановив математичний зв'язок між рентабельністю продажів, ефективністю використання ресурсів та рентабельністю активів, що використовуються для оцінки діяльності компанії [21].

Багато аналітиків XX століття приходять до висновку, що об'єднання минулих результатів діяльності компаній і прогнозів на майбутнє щодо економічного зростання і підвищення ефективності є неможливим процесом на основі вищезазначених моделей.

Отже, стратегічний аналіз ґрунтується виключно на фінансових показниках, є неповними та не точними. Необхідно враховувати й інші аспекти, такі як ринкова конкуренція, технологічні зміни, стратегічні партнерства та інші фактори.

Система BSC (Balanced Scorecard) ґрунтується на чотирьох основних елементах. Один з компонентів - фінансовий, визначає економічні наслідки вже здійснених заходів. Другий елемент - клієнтський, включає в собі взаємовідносини зі споживачами продукції та якісні характеристики, які

впливають на рівень задоволеності клієнтів. Третім складником є внутрішні бізнес-процеси, які впливають на задоволеність клієнтів і вирішення фінансових завдань. Четвертий елемент стратегії організації - навчання та розвиток персоналу, включає в себе оцінку інфраструктури, яка сприяє стабільному довгостроковому зростанню і здатності до постійного вдосконалення у майбутньому [19].

У Balanced Scorecard (BSC) підхід об'єднує фінансові і нефінансові показники для вимірювання ефективності з прямим зв'язком, що є його позитивним аспектом.

Недолік: відсутність кінцевого показника для вимірювання ефективності підприємства. Багато аналітиків вважають, що підприємствам, які діють на розвиваючихся ринках, потрібно обережно підходити до впровадження BSC. Керівникам важко адаптувати та впроваджувати стратегію з використанням системи показників у умовах швидко змінюючогося ринку. Система має складності впровадження через потребу детальної організаційної структури та внутрішньофірмового обліку. Також важливо мати кваліфікованих спеціалістів, які зможуть ефективно впровадити систему і надати необхідну підтримку під час роботи з нею. Крім того, BSC не враховує оперативні порівняння фактичних і планових значень показників, зазвичай фокусуючись лише на стратегічних напрямках.

У науковій літературі існує кілька підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств автосервісного господарства, які були описані в джерелі [11]:

Аналіз конкурентоспроможності автосервісу може бути здійснений на основі чотирьох групових показників. Перша група включає показники ефективності операційної діяльності, такі як витрати на одного клієнта та продуктивність праці. Друга група оцінює фінансовий стан автосервісу через коефіцієнти автономії та ліквідності. Третя група включає показники ефективності збуту та реклами, такі як рентабельність продажу та

ефективність реклами. Четверта група оцінює конкурентоспроможність послуги за її здатністю задовольняти потреби клієнтів за ціною та якістю.

За таким підходом, де всі структурні підрозділи працюють добре разом, використовуючи ресурси ефективно. Цей підхід оцінювання конкурентоспроможності враховує всі важливі показники господарювання автосервісу, уникнення дублювання та дозволяє швидко оцінити стан автосервісу на ринку.

Метод якісного дослідження конкурентоспроможності послуг автосервісу показників, що впливають на загальну конкурентоспроможність на ринку. Цей підхід включає в себе оцінку таких факторів, як якість продукту, ціна послуги, логістика, управління та персонал. Оцінка коефіцієнта конкурентоспроможності послуг дозволяє отримати інтегральний результат впливу цих чинників. Для повноцінного визначення конкурентоспроможності підприємства потрібно проводити комплексний аналіз всіх аспектів його діяльності.

Метод бенчмаркінгового аналізу включає в себе вивчення лідерів автосервісу з метою виявлення їх переваг і недоліків, а також використання цієї інформації для поліпшення власної діяльності. Враховуючи технологічні особливості, важно пам'ятати, що застосовані заходи можуть не підходити всім.

Для визначення фінансового стану автосервісного підприємства можна використовувати різні показники. У фінансовому аналізі важливо враховувати різноманітні показники, які допомагають оцінити фінансовий стан підприємства. Коефіцієнти швидкої ліквідності, платоспроможності, співвідношення власних і залучених коштів, маневреності власного капіталу, обіговості активів та рентабельність власного капіталу - основні показники фінансової стабільності. Наведені дані можуть бути використані для порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємства за допомогою інтегральних показників.

За теорією рівноваги підприємств та галузі, коли попит та рівень розвитку на ринку стабільні, підприємство або галузь досягають максимального обсягу надання послуг або товарів. У цій ситуації всі ресурси використовуються максимально ефективно, оскільки немає стимулу до зміни.

Автосервіс може мати структурну або ринкову позицію, що визначається рівнем монополізації галузі. Для успішного входу на ринок потрібно розуміти концентрацію послуг розміщення й капіталу, а також бар'єри, що можуть ускладнити вступ. Процес оцінювання конкурентоспроможності автосервісу складається з кількох етапів [13]:

1. Визначення цілей та оцінка рівня конкурентоспроможності.
2. Вибір конкуруючої групи автосервісів.
3. Для оцінки конкурентоспроможності важливо визначити ключові показники, такі як маркетинговий потенціал, операційний, фінансовий, інноваційний, кадровий, та організаційна структура управління.
4. У процесі аналізу конкурентоспроможності автосервісів важливо провести розрахунок показників, які дозволять оцінити їх ефективність і можливості конкуренції на ринку.
5. Аналіз конкурентоспроможності та стратегії для зміцнення позицій на ринку.

Для оцінювання конкурентоспроможності автосервісу можна використовувати різні методи, такі як аналіз ринку, вивчення конкурентів, оцінка якості послуг, визначення цінової політики, залучення клієнтів та їх задоволеність, а також впровадження інновацій та новітніх технологій. Використання цих методів допоможе підвищити ефективність та успішність автосервісу на ринку [12]:

Щоб отримати повну картину про можливості, можна використовувати різні методи оцінювання. Для точної та об'єктивної оцінки потрібно комбінувати різні методи або використовувати комплексні методики. Даний підхід дозволяє зробити оцінку поточного стану підприємства в умовах конкуренції і порівняти його з іншими компаніями на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства в галузі послуг - складний процес, що включає детальний аналіз ринку. Підприємство має оцінити свою позицію серед конкурентів, виявити сильні та слабкі сторони продукту та знайти можливості для покращення. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг залежить від різних складників якості послуг, які виступають основними характеристиками.

Також важливо оцінити продуктову пропозицію і розробити ефективну конкурентну стратегію. Це допоможе підприємству зайняти вигідну позицію на ринку і забезпечити його успішну діяльність. Цей підхід дозволяє провести комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОСЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Оцінка тенденцій розвитку автосервісу в Україні

Українські підприємства автосервісного господарства сьогодні знаходяться в нестабільному стані розвитку через сезонні зміни попиту та неможливість створення запасів автосервісних послуг. Організаційний консерватизм управління впливає на господарювання українських автосервісних підприємств.

Будь-яке підприємство повинно бути готове до конкуренції, оскільки кожен керівник прагне отримати максимальну вигоду від своєї діяльності. Щоб досягти цієї мети, потрібно використовувати нові технології, впроваджувати останні досягнення науково-технічного прогресу та постійно розвиватися. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку та розширювати свій вплив з часом.

Конкуренція змусила деякі підприємства з епохи радянського союзу модернізувати своє виробництво, щоб зберегти своїх клієнтів і залучати нових. Проте, на жаль, не всі підприємства можуть пройти необхідний процес трансформації.

Проблема в розвитку підприємств - недостатня ефективність управління через відсутність зацікавленості у змінах. Недостатній рівень кваліфікації працівників, які б не лише були ознайомлені з усіма аспектами сучасної економіки, але й мали здатність швидко вирішувати проблеми компанії, також має значний вплив на їхній розвиток та загальне функціонування.

Для досягнення бажаних показників розвитку необхідно залучати більше незалежних професійних консультантів з глибокими знаннями у сфері управління. На сьогодні лише кілька підприємств звертаються до консультантів, що призводить до недостатнього рівня знань і ускладнює впровадження управлінських технологій.

Сучасні підприємства в Україні мають перевагу у доступності робочої сили. Проте, щоб залучити її, необхідно створити сприятливі умови праці, акцентуючи увагу на підвищенні кваліфікації працівників. Це дозволить конкурувати з комп'ютеризованими підприємствами. Важливо також заохочувати населення залишатися в країні для розвитку бізнесу, що сприятиме нестандартному мисленню та загальному прогресу України.

Незважаючи на вплив зовнішніх чинників, конкуренції та дефіциту висококваліфікованого персоналу, українські підприємства мають потенціал для подальшого розвитку. Досягнення ще вищих показників успішності стане можливим завдяки адаптації до змін у зовнішньому середовищі та вдосконаленню старих порядків.

Більшість українських підприємств, які діють за межами країни, спрямовують свою увагу на використання власних сировинних ресурсів, що становить близько 87% загального потенціалу. Це дозволяє їм ефективно використовувати внутрішні ресурси, уникнути додаткових витрат на закупівлю та транспортування сировини. Такий підхід сприяє зниженню витрат і підвищенню конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку.

Автосервісний комплекс України є важливим сектором економіки, який заслуговує значної уваги. Його потенціал для розвитку великий і може стати одним з найбільш перспективних напрямків для нашої країни. Тільки таким чином автосервіс зможе успішно функціонувати на ринку і забезпечити своє існування в умовах конкуренції [8; 9].

Розвиток підприємств залежить від багатьох факторів, які можна умовно поділити на макро-, мезо- та мікросередовище. Ці фактори можуть впливати на діяльність автосервісних господарств різним чином - позитивно, негативно або не впливати взагалі. Вплив цих факторів залежить від цілей підприємства, його організаційної структури та зв'язків з іншими підприємствами.

Ефективність управлінських рішень у реструктуризаційних заходах залежить від впровадження структурно-логічної схеми, яка має цільові

параметри, що базуються на виявлених резервах підприємства після оцінювання внутрішніх ресурсів автосервісу.

Управління ефективними рішеннями передбачає досягнення запланованого результату з мінімальними витратами, враховуючи обмеження в часі та ресурсах. Український ринок автосервісу в сучасних умовах може бути поділений на три основні типи: незалежні автосервіси, авторизовані автосервіси (фірмові, дилерські, офіційні, OES) та мережеві автосервіси. В табл. 2.1 наведено загальну характеристику цих типів автосервісу в Україні.

Таблиця 2.1

Опис ринку підприємств автосервісу

№ п/п	Типи ринків	Характеристика
1.	Незалежний автосервіс (automotive aftermarket)	Незалежний автосервіс на вторинному автомобільному ринку включає в себе різні пункти обслуговування, автомайстерні та станції технічного обслуговування. У багатьох розвинених країнах такі сервіси складаються з невеликих станцій з невеликою кількістю працівників. Координацію їх діяльності зазвичай здійснюють недержавні асоціації та автоклуби, які формуються на добровільних засадах за професійними критеріями.
2.	Авторизований автосервіс	Основне завдання авторизованого сервісу - продаж, підготовка, технічна підтримка та обслуговування автомобілів виробника на території ринкової відповідальності. Представники авторизованого сервісу повинні відповідати вимогам виробника, мати відповідний фірмовий стиль, сертифіковане обладнання та персонал, використовувати оригінальні запасні частини та дотримуватися ринкової та маркетингової політики виробника. Підприємства авторизованого сервісу виконують повний цикл продажу автомобілів, запасних частин та послуг автосервісу, а також мають право та обов'язок виконувати передпродажне обслуговування, технічне обслуговування та гарантійні ремонти. Кожний виробник автомобілів має розвинуту дилерську мережу для забезпечення якісного обслуговування своїх клієнтів.
3.	Автосервісні мережі	Протягом останніх 30-40 років відбувся значний розвиток мережевих автосервісів, які базуються на незалежних СТО та продажі запасних частин. У багатьох країнах незалежні автосервіси виступають як партнери дилерських підприємств, що сприяє їхньому технологічному та ринковому розвитку. З іншого боку, виробники автомобілів розробляють частково авторизовані автосервіси як альтернативу мережевій авторизації, що дозволяє незалежним автосервісам отримати конкурентні переваги за більш доступними цінами.

Автосервісний ринок України знаходиться на етапі розвитку, що призводить до значної відмінності від ринків розвинених країн. У країнах зі стабільним ринком автомобілів, нові автомобілі замінюють старі, що сприяє постійному попиту на автосервісні послуги. У той час як на українському ринку, де йде активний розвиток автопарку, існує ризик відставання автосервісу від потреб власників автомобілів.

У більшості регіонів України спостерігається зниження кількості суб'єктів господарювання, які займаються торгівлею та ремонтом автосервісних засобів, за даними статистики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількість підприємств, які надають послуги автосервісу

Регіони	2022 рік	2023 рік
Київ	79269	80212
Київська область	42608	43041
Вінницька область	34761	33515
Волинська область	20680	21686
Дніпровська область	63717	60092
Житомирська область	26612	25244
Закарпатська область	26840	25542
Запорізька область	38186	34922
Івано-Франківська область	25024	25933
Кіровоградська область	17981	17981
Львівська область	455546	47735
Миколаївська область	54204	54896
Одеська область	57904	57985
Полтавська область	28804	28292
Рівненська область	19805	20088
Сумська область	20917	20587
Тернопільська область	18537	18383
Харківська область	69922	65463
Херсонська область	23282	22050
Хмельницька область	33078	33960
Черкаська область	25157	25185
Чернівецька область	23963	23452
Чернігівська область	20414	19730

У багатьох регіонах України спостерігається зменшення кількості автосервісів порівняно з минулими роками. Зокрема, у Вінницькій, Дніпропетровській, Житомирській, Закарпатській, Запорізькій, Івано-Франківській, Полтавській, Сумській, Харківській, Херсонській, Чернігівській областях спостерігається зменшення кількості підприємств на 2,6% порівняно з 2022 роком. Крім Кіровоградської області, всі інші регіони мають нестабільні показники.

За останній 2024 рік у галузі автосервісу відзначилося певне зростання. Наприклад, за статистичними даними, спостерігалось збільшення кількості обслугованих автомобілів, підвищення рівня задоволеності клієнтів, а також збільшення обсягу прибутку компаній. Ці показники свідчать про позитивні тенденції у розвитку галузі автосервісу:

- у міжміському сполученні автомобільним транспортом (автобусами) було перевезено 162 мільйони пасажирів з 239 мільйонів, а тролейбусами – 6,1 мільйонів;

- у приміському сполученні автобусами перевезено 635 млн пасажирів з 1004 млн.;

- у міському транспорті перевезено 5421 млн пасажирів, з них: автобусами - 2589 млн; тролейбусами - 1314 млн; трамваями - 771 млн; метрополітеном - 789 млн.

Автобуси забезпечують пасажирообіг автомобільним транспортом:

- 49,14 млрд. пасажиро-кілометрів, що становить 39% від загального обсягу транспорту;

- тролейбусами - 7,74 млрд. пасажиро-кілометрів, що становить 6,3%;

- трамваями - 4,24 млрд. пасажиро-кілометрів, що становить 4,1%.

Україна зареєструвала понад 9,34 млн транспортних засобів на початку 2024 року. З них 7,04 млн - легкові автомобілі, близько 264 тис - автобуси, близько 1,44 млн - вантажні автомобілі, а понад 854 тис - мототранспорт.

За даними статистики МВС України на 2024 рік, автосервісами найчастіше користуються малі, середні підприємства перевізників і фізичні

особи. Загалом, було зареєстровано 1 101 717 легкових автомобілів, 354 601 вантажний автомобіль і 14 035 автобусів.

Досліджено, що на діяльність автосервісу впливає не лише кількість автосервісних засобів, але також термін їх експлуатації. Тому необхідно детальніше вивчити цей фактор.

На рис. 2.1 представлені вікові характеристики транспортних засобів в Україні.

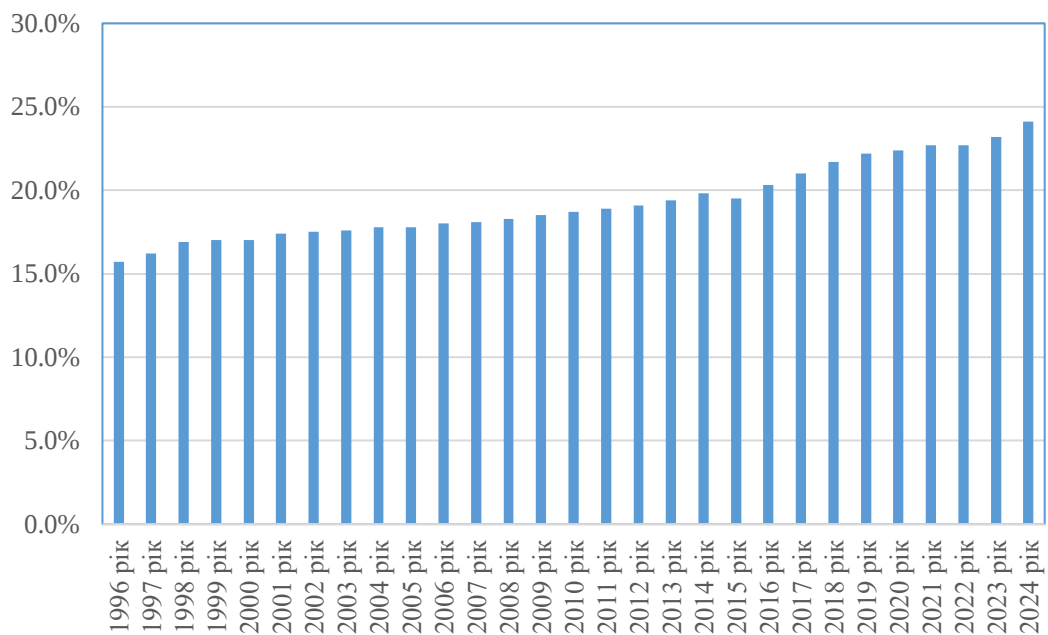


Рис.2.1. Оптимізація даних про термін служби транспортних засобів в Україні

За період з 2013 по 2015 рік спостерігається зниження обсягу експлуатації, що можна вважати негативним фактором для розвитку підприємства автосервісу.

Для подальшого аналізу ринку визначимо рівень конкурентоспроможності підприємства автосервісу, використовуючи показники, наведені в першому розділі.

2.2. Оцінка факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності автосервісного підприємства

Конкурентоспроможність автосервісних підприємств визначається трьома групами показників: якість та ефективність послуг, оптимальне використання ресурсів [16].

До групи 1 входять економічні показники, такі як вартість виробництва, вартість послуги, рівень споживання, умови оплати та інші фактори, що відображають економічну ситуацію.

Друга група показників включає аналіз фінансового стану автосервісу.

Третя група параметрів визначає оптимізацію ремонтної зони: рівень завантаженості, тривалість перебування, задоволення клієнтів та інші параметри.

Рис. 2.2 ілюструє сукупність кількісних індикаторів, використовуваних для оцінки ступеня конкурентноздатності автосервісного підприємства.

Для дослідження станції технічного обслуговування (СТО) необхідна кваліфікована оцінка, що ґрунтується на досвіді, компетенції та професійному чутті експертів. З метою ідентифікації факторів, що впливають на затребуваність автотранспортних послуг, було проведено анкетування серед професіоналів з досліджуваних підприємств автосервісу з використанням розробленої анкети.

У Додатку А представлено результати цього оцінювання.

Визначення відхилення суми рангів кожного фактору від середньої суми рангів:

$$\Delta a_i = \sum_{j=1}^m a_{ij} - \frac{\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_{ij}}{K}, \quad (2.1)$$

де K – число факторів.



Рис. 2.2. Оцінка конкурентоспроможності автосервісу

Для вимірювання згоди між думками фахівців застосовується коефіцієнт узгодженості:

$$W = \frac{12S}{m^2(k^3 - k)}, \quad (2.2)$$

де S – сума квадратичних відхилень.

Група, що складається з представників підприємств автосервісу, провела дослідження коефіцієнта конкордації. Значення цього коефіцієнта може змінюватися від 0 до 1. Якщо значення відрізняється від нуля, можна припустити, що експерти мають певну згоду у своїх думках. У даному випадку, експерти мають високий рівень узгодженості думок, оскільки коефіцієнт конкордації становить 0,98. Для підтвердження наукової обґрунтованості прогнозу було використано критерій Пірсона.

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12}(k+1)km} \quad (2.4)$$

Розрахунок на основі цих показників:

$$\sum_{j=1}^m a1 = 7 + 12 + 5 + 10 + 9 + 9 + (9 \times 12) = 160$$

$$\sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a1 = 224,8$$

$$\Delta ai = 160 - 224,8 = -64,8$$

$$W = \frac{12 \times 244860}{25^2(16^3 - 16)} = 0,96$$

У дослідженні для оцінки переваг та недоліків певного сценарію застосовувався метод генерування ідей. Цей методологічний підхід дозволив групі спеціалістів провести аналіз та зробити узагальнення щодо досліджуваної проблеми. Це дозволило сформувати загальну SWOT-матрицю.

На другому етапі дослідження було розроблено узагальнену проблемну область (представлено в табл. 2.3), яка аналізує конкурентні позиції автосервісів в Україні. В таблиці наведено аналіз переваг і недоліків автосервісів.

Автосервісні підприємства можуть успішно працювати в змінному ринковому середовищі, якщо вони зосередяться на своїх сильних сторонах і приймуть заходи для усунення недоліків. Їх метою є залучення і розширення сфери своєї діяльності, з метою зміцнення своїх конкурентних позицій.

Загальна вибірка SWOT-аналізу скорочена до 5 ключових альтернатив у кожній категорії за допомогою методів ранжування та бальних оцінок.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища автосервісу дає змогу визначити його сильні та слабкі сторони. До внутрішніх чинників належать такі загальні аспекти: стан матеріально-технічного забезпечення, організація технологічних процесів, рівень автоматизації та використання сучасних інформаційних технологій. До зовнішніх факторів можна віднести конкуренцію на ринку, економічну ситуацію, законодавство та інші зовнішні

впливи. Аналіз цих факторів допомагає підприємству розробити стратегію розвитку та прийняти ефективні управлінські рішення.

Таблиця 2.3

Аналіз SWOT автосервісних підприємств України

	Можливості	Загрози
	Розвиток інформаційної галузі та впровадження нових рекламних технологій призвели до з'яви нових учасників на ринку. Це призвело до зміни смаків споживачів і зниження цін на сировину, що вплинуло на ринок і споживчу поведінку.	Фактори, що впливають на економічну ситуацію, включають зміну споживчих вподобань, появу альтернативних послуг, зниження рівня життя, зростання інфляції, жорсткість законодавства.
Сильні сторони	Сила і можливість	Сила і загроза
У компанії присутній надійний моніторинг ринку, добре налагоджена збутова мережа і широкий спектр послуг. Завдяки високій кваліфікації та гарній мотивації персоналу, обігові кошти зросли.	Необхідно також враховувати потреби споживачів, аналізувати конкурентні переваги і постійно вдосконалювати продукцію та сервіс.	Стратегію підприємства можуть змінити різні фактори економічного середовища, такі як збільшення конкуренції, політика держави, інфляція та зростання податків, а також зміна смаків споживачів.
Слабкі сторони	Слабкість і можливість	Слабкість і загрози
Торгові площі мають високі ціни, але низьку завантаженість. Персонал не бере участі в управлінських рішеннях, і немає достатнього контролю над виконанням наказів і розпоряджень.	Недостатня участь персоналу та контроль прийняття та виконання рішень може призвести до саботажу при зниженні безробіття. Зниження цін і податків, зберігаючи середній рівень цін, може призвести до великих доходів.	Поява нових конкурентів та зростання середніх цін можуть погіршити конкурентну позицію, а негативна державна політика може призвести до виходу з галузі. Також, необдуманна рекламна стратегія не зможе утримати покупців, які змінили свої смакові вподобання

Оцінюємо вплив SPACE-аналізу. Визначимо основні мікро та макромаркетингові фактори, що впливають на підприємство.

Для проведення Space-аналізу встановлено основні критерії оцінки. Щоб оцінити вплив, спочатку визначаються чотири основні напрями розвитку.

Встановлюємо бали та рівень значущості та оцінку в межах напрямку. Результати розрахунків можна побачити в додатку Б.

Аналіз SWOT допомагає виявити конкурентну перевагу українських підприємств у сфері інноваційного розвитку, яка полягає в їхньому інтелектуальному потенціалі. Керівники торговельних підприємств розуміють важливість інноваційного розвитку.

Інноваційний розвиток підтримується інтеграцією високотехнологічного європейського середовища, зростанням ролі інтернет-технологій, поширенням світового досвіду та іншими факторами. SWOT аналіз відкрив підприємствам нові можливості, такі як зміна споживацьких потреб, науковий потенціал. В українських підприємствах спостерігаються недоліки, що ускладнюють процес формування стратегії інноваційного розвитку. Серед них - нераціональна стратегія, неоптимальні структури, недостатнє фінансування для інновацій та недосконалі джерела інформації. Вважаємо, що ці негативні фактори виникають через недостатню підтримку державою інноваційної сфери. Слабка інноваційна інфраструктура, недосконале нормативно-правове забезпечення та обмежені фінансові ресурси для наукових досліджень - основні прояви цього.

Для стимулювання новаторства в українських компаніях і формування стратегії їхнього інноваційного розвитку потрібно здійснити такі етапи:

- Держава повинна збільшити фінансування науки, створити необхідну інфраструктуру та сприяти інноваційним підприємствам.
- Керівники підприємств повинні бути в курсі світових тенденцій у сфері інновацій, а також використовувати мережеві організаційні структури для підвищення конкурентоспроможності своїх підприємств.

Виконання рекомендацій, що були розроблені, підвищить конкурентоспроможність [18].

В табл. 2.4 представлені бали, які були визначені експертами на основі їх практичного досвіду в автосервісі. Ці бали відображають різні результати роботи автосервісу в Україні в різних напрямках діяльності.

Зовнішнє середовище має значний вплив на економічні показники автосервісів. В цілому, економічний вплив оцінюється на рівні 3,75, що вказує на помірний вплив. Чинники, що формують конкурентні переваги, мають значно більший вплив з оцінкою 4,65. Проте, автосервіси зазнають негативного впливу на свою привабливість на ринку та маркетинговий потенціал через останні події в країні.

За результатами обчислень (див. табл. 2.4), визначимо координати матриці Space.

Таблиця 2.4

Загальний аналіз впливу факторів навколишнього середовища на здатність автосервісу в Україні ефективно конкурувати

Критерії конкурентоспроможності	Оцінка, балів	Рівень значущості критерію, пунктів	Сумарний бал
Економічна ефективність роботи автосервісів (ЕФ) – мікромаркетингові фактори			
Прибутковість діяльності	5	0,25	1,25
Обіговість ресурсів	4	0,25	1,00
Фінансовий стан	4	0,25	1,00
Продуктивність роботи персоналу	2	0,25	0,50
Сумарний бал у рамках критерію			3,75
Конкурентний статус (КС) - мікромаркетингові фактори			
Наявність асортименту послуг	5	0,25	1,25
Параметри якості обслуговування	5	0,40	2,00
Рівень відвідуваності	4	0,35	1,40
Сумарний бал у рамках критерію			4,65
Привабливість ринку (ПР) -макромаркетингові детермінанти			
Насищеність ринку автосервісних послуг	2	0,35	0,7
Бар'єри входу на ринок	3	0,35	1,05
Умови регулювання ринку	3	0,30	0,9
Сумарний бал у рамках критерію			2,65
Маркетинговий потенціал (МП) -мікромаркетингові детермінанти			
Рівень розвитку системи просування автосервісних послуг	2	0,25	0,5
Наявність маркетингових комунікацій	3	0,35	1,05
Цінова політика	4	0,40	1,6
Сумарний бал в рамках критерію			3,15

Горизонтальна вісь = $ПР - КС = 2,65 - 4,65 = -2,00$;

Вертикальна вісь = $ЕФ - МП = 3,75 - 3,15 = +0,60$.

Згідно з табл. 2.4, побудуємо матрицю Space, яка зображена на рис. 2.3.

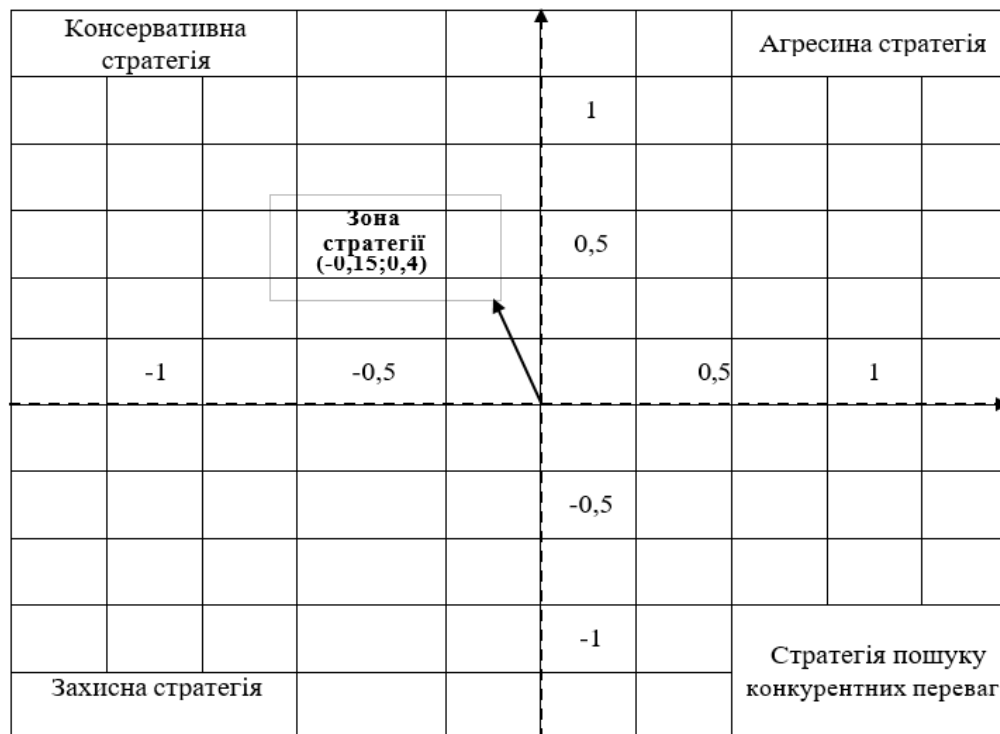


Рис. 2.3. Вплив зовнішнього середовища на стратегію розвитку автосервісів України за допомогою SPACE-аналізу

В сучасних економічних умовах, автосервіси схильні до обережної стратегії з елементами захисту, щоб забезпечити успішний розвиток.

В табл. 2.5 представлено класифікацію більшості зовнішніх факторів сприяють покращенню роботи автосервісів в Україні.

Конкурентоспроможність - це обслуговування, яке впливає на успіх товару на ринку. Надання різноманітних сервісних послуг може зменшити витрати на покупку та утримання товару, підвищуючи його якість. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність сервісу: надійне постачання, гнучка ціноутворення, кредит зі знижкою, консультації перед і післяпродажне обслуговування.

Таблиця 2.5

Дослідження впливу факторів на функціонування автосервісного підприємства в Україні

Чинники успіху у майбутньому	Шкала					
	Слабкість			Міць		
	0	1	2	3	4	5
1. Загальна характеристика					•	
1.1 Діяльність Сектор економіки						
Місія						•
Товари					•	
Розмах діяльності				•		
1.2. Історія підприємства .Коли і ким засновано					•	
Характер зростання					•	
Ключові моменти (технологічні прориви, вплив кризи, війн, злиття з іншими компаніями)			•			
1.3. Значимість		•				
Обсяг діяльності, обсяг і структура ресурсів						
Позиція на ринку у місцевому, міжнародному масштабі		•				
1.4. Власність			•			
Капітал						
Юридична форма				•		
1.5. Вплив: Основні власники				•		
Центр контролю, роль правління					•	
1.6. Місцезнаходження: Де знаходиться					•	
2. Чинники середовища підприємства	•					
2.1 Економіка: Загальне економічне становище						
Рівень і напрям розвитку	•					
Економічний стан країни		•				
Фінансова система, можливість отримання позики, зовнішня заборгованість країни		•				
2.2. Природні ресурси			•			
Сировина та матеріали						
Енергія та паливо				•		
2.3. Людські ресурси				•		
Освіта						
Ринок праці			•			
Зайнятість та безробіття		•				
Бізнес-навички				•		
2.4. Соціально-культурні ресурси			•			
Структура суспільства						
Смаки споживачів				•		
Соціальні, культурні та релігійні традиції				•		
2.5. Державна влада				•		
Стабільність, профіль, підтримка						
Склад урядової влади					•	
Економічна політика, регіональна політика					•	
2.6. Політика					•	
Політична система та життя						
Вплив політики на управління			•			
2.7. Юриспруденція				•		
Трудове законодавство. Комерційне законодавство						
2.8. Фізичне середовище					•	
Транспорт та зв'язок						
Технічні та інші корисні послуги			•			
Охорона навколишнього середовища				•		

Оптимізація процесів допомагає компаніям підвищити їх конкурентоспроможність на ринку, забезпечити стійкий попит на їх продукцію та послуги, а також задовольнити потреби клієнтів.

Для аналізу структури формування конкурентоздатного ринкового автосервісного продукту в глобалізованому світі, необхідно визначити основні фактори. Детермінанти включають в собі виробничий потенціал, ресурси, фінансовий стан компанії, взаємодію з клієнтами та постачальниками, інформацію про клієнтів та урахування змін в економіці та законодавстві. За допомогою цих детермінантів можна аналізувати кожне окреме досліджуване підприємство.

Вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища автосервісної галузі України підтвердило необхідність розробки маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності послуг. Управління персоналом автосервісів є ключовим фактором обслуговування та фінансові результати підприємств. Покращення цього процесу має великий потенціал для підвищення ефективності та успішності автосервісних підприємств.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ

У другому розділі дослідження підприємства автосервісу було встановлено, що існує необхідність у розробці методичного інструменту для оцінки рівня конкурентоспроможності. На рис. 3.1 показано процес створення інструментів для підвищення конкурентоспроможності автосервісу.

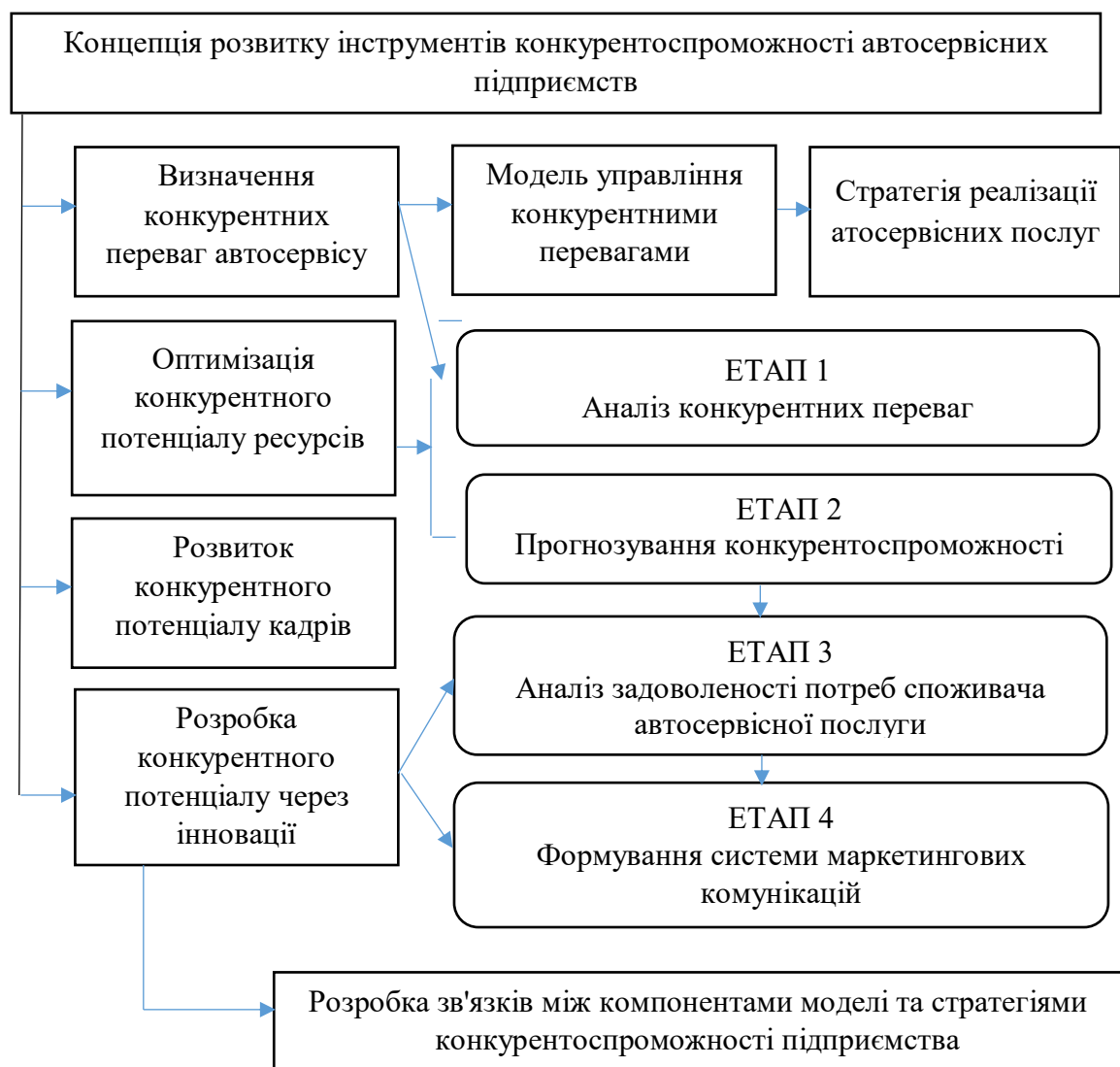


Рис.3.1. Формування інструментів конкурентоспроможності автосервісу

Алгоритм визначає порядок проходження етапів визначення і реалізації конкурентної переваги автосервісного підприємства.

Сегментація ринку є необхідною, оскільки ці послуги залежать від різних параметрів клієнтів. Клієнти мають різні ознаки, які можна використовувати для поділу їх на групи з подібними характеристиками. Ці групи формують сегменти ринку.

Сегментація ринку - це стратегічний процес, який дозволяє підприємству ефективно поділити ринок на окремі сегменти з урахуванням різних параметрів, таких як потреби, вподобання, поведінка споживачів тощо.

Сегментація ринку є важливим аналітичним прийомом маркетингу, який допомагає підприємствам уникнути гострої конкуренції. Сегментація ринку - це процес, який визначається методологією і є конфіденційною інформацією компанії. Хоча підходи до цього процесу можуть відрізнятися, слід дотримуватися при проведенні сегментації ринку. Чітке визначення сегментів ринку дозволяє підприємству знайти свою цільову аудиторію і виявити її потреби, що в свою чергу відкриває більше можливостей для успішної конкуренції.

Сегментація - це процес групування учасників ринку за певними параметрами. Кожне підприємство автосервісу обирає свої власні параметри для сегментації, оскільки цей процес є творчим і не має стандартних шаблонів. Підприємство продовжує проводити сегментацію, доки не знайде оптимальний варіант.

Для сегментації ринку автосервісних послуг використовуються наступні основні параметри:

Географічний аспект включає в себе різноманітні аспекти, такі як зовнішній та внутрішній ринок, регіональні ринки, клімат, рельєф та рівень урбанізації. Всі ці фактори впливають на розвиток та успішність бізнесу в певній географічній області. Цей параметр є важливим для підприємств, які надають послуги автосервісу в сільських та міських районах, а також на місцевостях з різним рельєфом. У різних сегментах підприємства можуть бути різні вимоги до автосервісних послуг, включаючи якість та вартість. Це може мати прямий вплив на прибутковість підприємства. Також, компанія може

стикатися з різними рівнями конкуренції та різними напрямками автосервісних послуг.

Демографічний параметр є важливим для підприємств автосервісу, оскільки дозволяє розбити ринок на різні сегменти залежно від кількості населення, густоти, віку, статі та інших факторів. Кожен сегмент має свою власну мобільність населення, попит на послуги, перелік послуг та платоспроможність.

Параметри соціального статусу, культурні уподобання та психологічні особливості грають важливу роль у виборі автосервісу. Врахування соціальних, культурних та психографічних параметрів допомагає підприємствам залучати та утримувати клієнтів, створюючи для них комфортні умови обслуговування.

Економічний параметр є важливим для всіх підприємств автосервісу, оскільки вони мають справу як з організаціями-клієнтами, так і з приватними особами, які мають різний рівень доходів і платоспроможності. Тому, вимоги до послуг автосервісу також варіюються. Отже, автосервісним фірмам необхідно мати інформацію про форму власності, обсяги та фінансову стійкість організації-клієнта.

Сегментація за галузями допомагає врахувати унікальні особливості різних галузей і їх вимоги до автосервісних послуг.

Замовник може бути класифікований за розміром на великого, середнього або дрібного. Використання цього параметра дозволяє аналізувати обсяги замовлень від різних клієнтів, розробляти для них індивідуальну цінову політику та використовувати різні методи маркетингової комунікації.

Аналізуючи вигоди для клієнтів, сегментація дозволяє виявити групи клієнтів з різною мотивацією у виборі підприємства і послуг. Це дозволяє підприємству краще розуміти потреби своїх клієнтів і надавати їм відповідні послуги та вигоди.

Клієнтська база може бути розділена на кілька категорій: постійні, потенційні, колишні та нові клієнти. Ця сегментація дозволяє підприємствам

визначити, які клієнти потребують різних маркетингових стратегій. Для залучення нових клієнтів - більше зусиль та ресурсів, для утримання постійних - підтримка вже існуючих відносин. Більші компанії, які мають більше ресурсів, можуть зосередитися на завоюванні потенційних клієнтів, щоб розширити свою клієнтську базу [6].

Для виділення сегментів ринку використовуються метод угруповань, що базуються на вибраних параметрах.

Метод групування включає розділення сукупності об'єктів на групи з використанням найважливіших ознак. Кожна ознака вважається системоутворювальним параметром, і на його основі формуються підгрупи, для яких значущість цього параметра вища, ніж у всій сукупності об'єктів.

Була проведена сегментація за параметрами по м. Павлоград (див. табл. 3.1) [10].

Успішна сегментація ринку визначається наступними критеріями:

- 1) Чіткість меж сегменту, яка відображається певними характеристиками клієнтів;
- 2) Легкість доступу до необхідної інформації;
- 3) Низький рівень конкуренції в сегменті;
- 4) Цей сегмент має достатньо можливостей для генерації прибутків;
- 5) Можливість використання методів маркетингу для просування послуг.

Після сегментування ринку необхідно порівняти характеристики отриманих груп споживачів, щоб виявити найбільш привабливі. Для цього збирається повна інформація про кожен сегмент, включаючи розміри, динаміку розвитку, ціни, рентабельність, конкурентне середовище, умови транспортування, потреби в маркетингових каналах та інше. Цей аналіз дозволяє визначити найперспективніші сегменти для подальшого розвитку.

Таблиця 3.1

Ринок автосервісних послуг: сегментація за 2022-2023 рр.

Ознаки сегментації	Чинники	Обсяг перевезень, тис.т	Частка ринку%
Географічна	м. Павлоград	64,7	14,1
	Дніпропетровська обл.	755,2	16,5
	інші області України	3766,1	69,4
	Всього	4586	100
Соціально- економічна	Розмір підприємств:		
	- малі	48,6	10,6
	- середні	598,4	13,05
	- великі	3939	76,35
	Всього	4586	100
	Форма власності:		
	- ТОВ	1296,3	28,3
	- публічні	2396	52,2
	- приватні	893,7	19,5
	Всього	4586	100
Галузева	Важка промисловість	344,2	7,5
	Харчова промисловість	549,2	12
	Легка промисловість	501,2	10,9
	Будівельна	893,1	19,5
	Переробна	1052,7	22,9
	Сільськогосподарська	1245,6	27,2
	Всього	4586	100
Статус клієнта	Постійні	1501,3	32,7
	Змішані	61,4	1,3
	Разові	3023,1	66
	Всього	4586	100

Підприємства автосервісу аналізують зібрані дані та обирають найпривабливіші сегменти ринку. Найбільш вигідний сегмент - це сегмент ринку, який характеризується великим обсягом послуг, швидкими темпами зростання, високою нормою прибутку, низьким рівнем конкуренції та простими вимогами до каналів маркетингу.

Успіх підприємства в конкурентній боротьбі значно залежить від правильного вибору сегменту ринку. Для визначення кількості сегментів, які потрібно охопити, необхідно проаналізувати наявну інформацію про ринкові сегменти, можливості підприємства, ступінь однорідності ринку та маркетингові стратегії конкурентів.

У автосервісному підприємстві є можливість обрати одну з трьох стратегій охоплення ринку.

1. Масовий маркетинг. Підприємство не звертає увагу на різницю між сегментами, а зосереджується на загальних потребах клієнтів. Вони розробляють відповідну маркетингову програму для масового споживача. Масовий маркетинг - це ефективна стратегія, яка базується на низьких витратах на рекламу та відсутності необхідності проводити маркетингові дослідження. Проте, такий підхід може спричинити інтенсивну конкуренцію в деяких сегментах і недостатній попит на послуги в інших.

2. Диференційований маркетинг - це стратегія, яка передбачає, що автосервісне підприємство спрямовує свої зусилля на кілька сегментів ринку одночасно. У кожного сегмента ринку є свої унікальні особливості та вимоги. Це дозволяє підприємству краще розуміти потреби та вимоги різних сегментів ринку, що дозволяє їм ефективніше задовольняти потреби та вимоги своїх клієнтів. Така стратегія допомагає зміцнити позиції підприємства на ринку і залучити більше клієнтів.

Концентрований маркетинг - це стратегія, яка передбачає, що автосервісне підприємство зосереджує свої ресурси та зусилля на певному сегменті ринку. Такий підхід дозволяє компанії зайняти стабільну позицію на обслуговуваному ринку і знизити витрати на виробництво. Підхід до бізнесу з великим ризиком: непідтверджені очікування та конкуренти, що запроваджують нові продукти.

У процесі сегментування застосовується метод кластерного аналізу, який дає змогу об'єднувати клієнтів у групи на основі конкретних характеристик. Класифікаційні схеми ґрунтуються на ідеї, що клієнти в межах однієї групи мають спільні риси та демонструють більшу подібність між собою, ніж клієнти з інших груп.

Розрахунок евклідової відстані проводився за вихідними даними, а не за їх стандартизованою версією.

Цей метод може бути використаний у випадках, коли:

1) для аналізу використовуються спостереження з генеральної сукупності, яка має розподілення, що відповідає нормальному розподіленню у багатьох вимірах;

2) усі компоненти вектора спостережень мають однакове фізичне значення і вагу при кластеризації;

3) ознаковий простір співпадає з геометричним простором.

Евклідова відстань обчислюється за допомогою формули:

$$d_{ij} = \sqrt{\sum_{k=1}^m (x_{ik} - x_{jk})^2}, \quad (3.1)$$

де d_{ij} – відстань між i -м і j -м об'єктами;

x_{ik} , x_{jk} – значення k -ї змінної відповідно у i -го та j -го об'єктів.

Формула для розрахунку квадрату евклідової відстані виглядає так:

$$d_{ij} = \sum_{k=1}^m (x_{ik} - x_{jk})^2 \quad (3.2)$$

Використовується для підкреслення об'єктів, які знаходяться на відстані один від одного [5].

У додатку Г показано, як споживачі були розділені на групи за їхніми схожими характеристиками, вимірними за допомогою квадрату евклідової відстані.

Найбільшу подібність виявлено між клієнтами, що входять до першої, другої та третьої груп.

Після здійснення кластерного аналізу було виявлено, що перший кластер (K1) об'єднує наступні параметри: ринкова частка, ступінь зношеності транспортних засобів, коефіцієнт фінансової стійкості клієнтів та різниця між фактичною та плановою дохідністю. До складу другого кластеру (K2) входять такі показники, як рентабельність, машино-години експлуатації, еластичність попиту, показник якості, ринкова частка та ступінь зношеності транспортних засобів. Третій кластер (K3) характеризується єдиним параметром - обсягом

пропозиції. Четвертий кластер (K4) включає в себе сумарний пробіг та прибутковість. І, нарешті, п'ятий кластер (K5) пов'язаний з показниками надходжень.

За допомогою кластерної класифікації споживачів, підприємство автосервісу може підвищити свою конкурентоспроможність. Для досягнення мети в автосервісі потрібно постійно планувати підтримку збуту, працювати з громадськістю і вести персональний продаж. Успішна маркетингова стратегія для автосервісу передбачає координацію всіх маркетингових інструментів, таких як реклама, просування в інтернеті, прямий маркетинг тощо. Ці інструменти повинні працювати разом, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей і завдань.

Якщо темпи зростання ніші сповільнюються, підприємство може вирішити підтримувати свою позицію, доки ринкова актуальність ніші не буде втрачена.

Для успішної конкуренції в галузі автосервісу необхідно розробити ефективну стратегію:

Основними цілями автосервісу є досягнення лідерства у наданні послуг і частки ринку, забезпечення виживання в різних ринкових умовах і максимізація загального поточного прибутку.

Успішна діяльність в автосервісній галузі вимагає використання основних стратегій, які включають завоювання лідерства за якістю послуг і часткою ринку. Основна мета автосервісного бізнесу полягає в збільшенні прибутку, що дозволить забезпечити стабільність та успішний розвиток компанії.

Для розробки ефективної конкурентної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно мати детальну інформацію про ринок продавців та покупців, обсяги продажів, прибуток, характеристики продукту або послуги, а також їх ціни.

Інформація, яка надається, дозволяє провести аналіз ситуації автосервісу на ринках збуту, а також визначити етап життєвого циклу продукції або послуги компанії.

Потенціал підприємства не завжди залежить від обсягу ресурсів, які воно має, але від їх правильного поєднання. Це може допомогти розширити можливості компанії і забезпечити їй конкурентні переваги. Під час дослідження зв'язку між конкурентними перевагами та стратегічним потенціалом підприємства виникає поняття "компетенція стратегічного управління підприємством". Це поняття ґрунтується на компетенціях самого підприємства, стратегіях управління знаннями та впливі зовнішнього середовища [5].

Метою управління підприємством є забезпечення його стійкості та розвитку шляхом підвищення конкурентоспроможності, впровадження інновацій, підвищення ефективності та розвитку кваліфікації персоналу. Для досягнення довгострокового економічного зростання, сучасні фахівці повинні змінити свій підхід до стратегічного управління. Вони повинні зосередитися на створенні та розвитку конкурентних переваг, використовуючи унікальні організаційні компетенції. Ключовим елементом управління стратегічними ресурсами підприємства є це.

Стратегічні ресурси є ключовими активами підприємства, які допомагають підвищити його конкурентоспроможність. Ці ресурси включають в себе активи, здібності, процеси, інформацію та знання, які є унікальними та цінними. Ефективне управління ресурсами конкурентної стратегії підприємства, яка дозволяє забезпечити стійкість на ринку та збільшити його прибутковість у майбутньому. Конкурентоспроможність стратегічних ресурсів має велике значення для успішності підприємства. Вона впливає на різні аспекти бізнесу, такі як якість продукту, задоволення клієнтів, прибутковість, марку, репутацію, престиж, задоволення працівника та оперативну ефективність. Важливо не лише мати якісні ресурси, але й ефективно управляти ними [18].

Одним із ключових способів підвищення конкурентоспроможності автосервісних послуг є розробка ефективної маркетингової стратегії, яка включає в себе рекламні заходи.

У кожного напрямку автосервісного підприємства є свої особливості щодо формування цін, комунікацій та взаємодії з громадськістю. Етап життєвого циклу конкретних послуг, які надаються, є важливим фактором у розробці маркетингового плану.

Для підвищення конкурентоспроможності послуг необхідно вирішити кілька завдань та впровадити різноманітні заходи, ретельно розглянути кожен з цих аспектів, враховуючи стратегічні цілі плану розвитку.

Загальна стратегія маркетингу полягає в досягненні лідерства на ринку шляхом надання якісних послуг або зайняття значної частки ринку. Основна мета даної стратегії полягає в досягненні найбільшого можливого прибутку в даний момент для підприємства та забезпеченні його виживання, навіть у випадку складного ринкового середовища.

Для покращення маркетингових комунікацій, автосервісному підприємству необхідно розширити джерела отримання інформації про ринок і засоби спілкування з клієнтами.

Для зменшення витрат на рекламу необхідно ретельно розробити комунікаційну стратегію, встановити рекламний бюджет і визначити джерела фінансування.

Тому, співпраця між підприємствами торгівлі, промисловості та регіональними органами керування є важливим завданням для вивчення і прогнозування попиту. Важливо чітко визначити їхні завдання, щоб уникнути дублювання робіт, враховуючи вплив законів ринку, закономірностей розвитку ринкових відносин і соціальної структури суспільства. Для ефективного управління попитом необхідно застосовувати науково обґрунтовані методи дослідження та прогнозування попиту. Також важливо розробляти стратегії управління попитом, що дозволить оптимізувати процеси виробництва та забезпечити задоволення потреб споживачів.

Ефективне впровадження стратегічного маркетингу на всіх рівнях управління є ключовим засобом підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства або товару. Успішність підприємства залежить від його здатності визначити ціль і обрати найкращий спосіб досягнення цієї цілі шляхом ефективної координації та розподілу ресурсів. Для цього необхідно сформулювати стратегію, яка базується на маркетингових, логістичних і виробничих завданнях.

Для успішної маркетингової стратегії потрібна повна інформація про економіку, потреби покупців, їх задоволення, змінюються потреби, сегменти споживачів, привабливі сегменти та товари/послуги для стратегічних рішень [17].

Запропоновано поліпшити стратегію:

- Автоматизації процесів формування та організації послуг;
- Інтеграції системи збуту в загальну систему маркетингового управління;
- Розробка системи контролю надання послуг.

Розглянуті напрями спрямовані на вирішення конкретних проблем управління товарною та збутовою політикою і можуть мати позитивний економічний вплив при успішній реалізації.

Впровадження цих інновацій дозволить підвищити ефективність роботи підприємства, зменшити час на виконання завдань і покращити обслуговування клієнтів. Автоматизація процесів також сприятиме оптимізації внутрішньої роботи та зниженню витрат на управління.

Українські автосервіси мають визначити основні кроки розробки стратегії маркетингового розвитку, щоб отримати конкурентні переваги. При плануванні плану маркетингової комунікації автотранспортного підприємства необхідно враховувати запити споживачів та функціональні можливості підприємства. Оперативні цілі включають надання інформації клієнтам, створення позитивного враження про компанію, мотивування відвідувачів та формування та підтримка потреб клієнтів.

ВИСНОВКИ

У роботі було проведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове рішення наукового завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. Результати дослідження дозволили сформулювати висновки теоретичного та практичного характеру:

1. Конкурентоспроможність підприємств автосервісу визначається комплексом показників, які відображають якість наданих послуг та ефективність використання ресурсів. Основні риси таких підприємств - орієнтованість на споживача, наявність якісного персоналу, залежність від споживача та гнучкий режим роботи. Для формування конкурентоспроможності важливо розробити конкурентні переваги та визначити потенціал та потужності підприємств. Оцінювання конкурентоспроможності включає аналіз ринку та конкурентного середовища, позиції підприємства серед конкурентів та оцінку продукту. Управління конкурентоспроможністю полягає у розробці стратегії, яка дозволить використати потенціал та ресурси для отримання стійких конкурентних переваг та задоволення потреб споживачів.

2. Сучасний стан діяльності підприємств автосервісу характеризується нестійкими тенденціями розвитку, такими як сезонні коливання попиту, зростання цін на послуги та недостатній рівень обслуговування. Організаційний консерватизм управління також ускладнює ситуацію. До основних сучасних тенденцій розвитку вітчизняних підприємств автосервісу відносяться застаріла система господарювання, процес лібералізації та потреба адаптації до зовнішнього ринку. Для збереження конкурентоспроможності необхідно вдосконалювати якість послуг та підвищувати стандарти обслуговування до світового рівня, а також бути відкритими до змін у системі управління.

3. Конкурентоспроможність автосервісу визначається за допомогою трьох груп показників: ефективність управління персоналом, ефективність управління операційною підсистемою та ефективність управління фінансовим станом. Ці показники відображають процес автосервісних послуг та ефективність використання ресурсів. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств автосервісу передбачає вивчення стану матеріально-технічної бази, організації технологічних процесів, рівня автоматизації та застосування сучасних інформаційних технологій. Підприємства автосервісу зазнають негативного впливу чинників макромаркетингового середовища, що змушує їх формувати консервативну стратегію з елементами стратегії захисту. Для підвищення конкурентоспроможності послуг потрібно виробити маркетингові аспекти, а також покращити управління персоналом, що сприятиме поліпшенню фінансових результатів та якості надання послуг.

4. Цілісна взаємодія інструментів конкурентоспроможності підприємств автосервісу сприятиме ефекту синергії розроблених і впроваджених елементів, таких як організаційна диференціація та інтеграція. Це дозволить підприємству мати внутрішню гнучкість і здатність адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Основним елементом формування стратегії розвитку автосервісних підприємств є визначення перспективних напрямків діяльності на основі постійного моніторингу підприємницького середовища, стратегічного мислення та ефективного управління.

5. Запропонований механізм конкурентного позиціонування дозволяє перетворити вхідну інформаційну компоненту системи в ефективний маркетинговий комплекс та стратегію конкурентних переваг і позиціонування на виході. Перевага підприємства виникає, коли його особливості чітко виділяється порівняно з конкурентами і споживачі віддають їй перевагу. Позиціонування підприємства в автосервісній галузі визначається оцінюванням його маркетингової привабливості порівняно з конкурентами, з урахуванням основних особливостей, сильних сторін підприємства, можливостей зовнішнього середовища та лояльного ставлення споживачів.

6. Побудована концептуальна модель конкурентоспроможності підприємств автосервісу дозволяє виділити найбільш значущі чинники, кожен з яких описується набором атрибутів, що отримують конкретні значення. На основі концептуальної моделі створено об'єктну модель конкурентоспроможності підприємств автосервісу, яка детальніше описує у формалізованому вигляді структуру атрибутних елементів з відображенням їх у вигляді відповідних таблиць. Опис таблиць визначає склад і характеристики необхідної вхідної інформації для вирішення поставлених функціональних завдань, а також опис вихідних даних.

7. Пропозиції щодо управління конкурентоспроможністю за допомогою алгоритму проходження етапів визначення і реалізації конкурентної переваги використано у діяльності ПАТ "Дніпро-авто". Пропозиції щодо впровадження трансформаційної моделі становлення конкурентних переваг на основі цінностей застосовано у його діяльності. Пропозиції щодо визначення можливих способів об'єднання маркетингових стратегій просування і сценаріїв взаємодії із цільовою аудиторією з метою впливу на підвищення показника ємності цільової аудиторії використано у діяльності ПАТ "Дніпро-авто".

8. ПАТ "Дніпро-авто" вивчило ефективність запропонованих методичних підходів для підвищення конкурентоспроможності свого автосервісу. Протягом аналізованого періоду було зафіксовано значне зростання продуктивності менеджерів і відділу маркетингу в цілому. Цей позитивний тренд пов'язаний з оптимізацією взаємин з клієнтами за допомогою впровадження інтегрованої CRM-системи на основі запропонованих методичних підходів. Це дозволило визначити основні бізнес-процеси, спрямовані на підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біліченко В.В. Передумови обґрунтування стратегічного розвитку виробничих систем автомобільного транспорту в Україні. ВІСНИК ЖДТУ. 2024. № 2 (69).
2. Ведмідь Н.І. Тривімірна структура управління санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами. Ефективна економіка, №5. 2023. С.112-119
3. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. посіб. Київ: КНТЕУ. 2024. 180 с.
4. Головне управління статистики у Дніпропетровській області. URL: <http://www.ifstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.12.2025).
5. Горбашко Є.О. Менеджмент якості та конкурентоспроможності: навч. посіб. Суми: Вид-во ГУЕФ, 2020. с. 28.
6. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства. URL: <http://joomla.spkneu.org> (дата звернення: 21.12.2025).
7. Гуляєв В.Г. Менеджмент в туризмі. Суми: Ноледж. 2020. 410 с.
8. Гуляєв В.Г. Організація туристичної діяльності. Суми: Ноледж. 2023. 314 с.
9. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2025).
10. Дікань В.Л. Забезпечення конкурентної стійкості підприємства: монографія. Харків: Основа. 2025. 160 с.
11. Дмитрук, М. М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення 15.11.2025).
12. Додонов О.Г., Коваль О.В., Глоба Г.С., Бойко Ю.Д. Комп'ютерне моделювання інформаційно-аналітичних систем. Київ: ІПРІ НАН України, 2022. 239 с.

13. Драган О.І. Конкурентоспроможність підприємств в умовах технологічної конкуренції: методологічний аспект. Економіка ринкових відносин. 2022. С. 55-59.
14. Іващенко Г. А. Оцінка організаційно-економічних факторів формування конкурентоспроможності підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Харков: ХНЕУ. 2025. 19 с.
15. Компанець К.А. Організаційно-економічне обґрунтування принципів та методів управління підприємством (на прикладі туристичних організацій) - автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. URL: <http://diser.ntu.edu.ua/Kompanez.pdf> (дата звернення 28.11.2025).
16. Литвишко Л.О. Управління попитом на основі маркетингу. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64 (дата звернення 10.12.2025).
17. Миколайчук І.П. Ресурсно-компетентісна концепція розвитку стратегічного управління підприємством. ЕКОНОМІКА: реалії часу. 2022. №2(42). с. 52-62.
18. Нортон Д., Каплан Р. Система збалансованих показників. Від стратегії до дії. Харків: Олімп-Бізнес, Бібліотека IBS. 2024. 320 с.
19. Редько Н. Привлечение инвестиций – основа роста конкурентоспособности украинских предприятий. Персонал, №1. 2022. С. 10-15.
20. Blumenthal M., Robin G. This the gift to be simple: Why the 80-year-old Du Pont model still has fans. CFO Magazine. January, 1998. P. 1-3.