МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТЗОВ «БОГДАН-АВТО» М. ЧЕРКАСИ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ»

Виконав: студент 4 курсу, 41-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
БАБІЙ Максим Ростиславович

Керівник: к.е.н., доцент
КЛИМЕНКО Лідія Василівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……*8*

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…*12*

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БОГДАН АВТО» М. ЧЕРКАСИ……..28

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БОГДАН АВТО» В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ……..……..……....*49*

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ……63

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА……..65

ДОДАТКИ……..……..…….....67

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки України підприємства автомобільної галузі функціонують в умовах посилення конкуренції, нестабільності економічного середовища, змін споживчих переваг, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог до якості продукції й послуг. Динамічність ринкового середовища, вплив глобалізаційних процесів, коливання попиту, а також воєнні та соціально-економічні виклики зумовлюють необхідність постійного підвищення конкурентоспроможності підприємств як ключової умови їх стабільного розвитку та виживання на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства виступає комплексною економічною категорією, що відображає його здатність ефективно функціонувати в конкурентному середовищі, утримувати та зміцнювати ринкові позиції, забезпечувати фінансову стійкість і задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти. У цих умовах особливої актуальності набуває системна оцінка конкурентоспроможності підприємства та розробка практичних заходів щодо її підвищення.

ТЗОВ «Богдан Авто» м. Черкаси здійснює діяльність на регіональному ринку автомобільних послуг, який характеризується високим рівнем конкуренції, залежністю від економічної кон’юнктури, змін у законодавстві та технологічного розвитку галузі. Для забезпечення стабільного розвитку підприємству необхідно постійно аналізувати власні конкурентні позиції, виявляти сильні та слабкі сторони діяльності, а також своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Недостатня увага до питань конкурентоспроможності може призвести до зниження обсягів реалізації, втрати клієнтів та погіршення фінансових результатів.

Метою дипломної роботи є оцінка рівня конкурентоспроможності ТЗОВ «Богдан Авто» м. Черкаси та розробка практичних рекомендацій щодо шляхів її підвищення в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань**:**

- провести аналіз теоретико-методологічних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- дослідити організаційно-економічні характеристики діяльності ТЗОВ «Богдан Авто» м. Черкаси;
- оцінити фінансово-економічні показники та конкурентні позиції підприємства на регіональному ринку;
- визначити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства;
- виявити основні проблеми та обмеження, що стримують зростання конкурентоспроможності;
- обґрунтувати доцільність застосування сучасних інструментів і методів підвищення конкурентних переваг;
- розробити практичні рекомендації та заходи щодо підвищення конкурентоспроможності ТЗОВ «Богдан Авто» з урахуванням ринкових умов та стратегічних перспектив розвитку.

Проблематика оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах динамічного ринкового середовища є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних засад конкурентоспроможності підприємств зробили такі науковці, як М. Портер, який обґрунтував концепцію конкурентних переваг і галузевої конкуренції, а також І. Ансофф, праці якого заклали основи стратегічного управління та стратегічного планування розвитку підприємств.

Серед українських науковців питання формування та оцінки конкурентоспроможності підприємств досліджували В.Г. Андрійчук, Л.В. Балабанова, В.А. Верба, О.Є. Кузьмін, які розглядали конкурентоспроможність як комплексну характеристику, що поєднує фінансові, виробничі, маркетингові та управлінські аспекти діяльності підприємства. У працях сучасних дослідників особлива увага приділяється впливу зовнішнього середовища, цифровізації бізнес-процесів, якості обслуговування клієнтів та інноваційних підходів до управління як ключових чинників формування конкурентних переваг, зокрема у сфері автомобільних послуг.

Водночас, незважаючи на наявність значної кількості наукових напрацювань, питання практичної оцінки конкурентоспроможності конкретних підприємств з урахуванням регіональних особливостей та галузевої специфіки залишаються недостатньо опрацьованими, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Об’єктом дослідження є господарська діяльність та конкурентні позиції ТЗОВ «Богдан Авто» м. Черкаси на регіональному ринку автомобільних послуг.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти оцінки й підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі використано такі методи дослідження:

Загальнонаукові методи: аналіз і синтез – для дослідження фінансово-економічних показників діяльності ТЗОВ «Богдан Авто» та визначення чинників формування його конкурентоспроможності; індукція та дедукція – для узагальнення теоретичних підходів до оцінки конкурентоспроможності та їх застосування до конкретного підприємства; системний підхід – для комплексного розгляду конкурентоспроможності як результату взаємодії фінансових, організаційних, маркетингових і виробничих елементів.

Емпіричні методи: спостереження – для аналізу організації діяльності підприємства та взаємодії його структурних підрозділів; описовий метод – для характеристики ринкового середовища, діяльності підприємства та його конкурентного оточення; анкетування та опитування – для оцінки рівня задоволеності клієнтів якістю послуг і виявлення проблемних аспектів обслуговування; експертні оцінки – для визначення ключових конкурентних переваг і слабких сторін підприємства.

Спеціальні економічні методи: економічний аналіз – для оцінки прибутковості, рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості підприємства; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз конкурентоспроможності ТЗОВ «Богдан Авто»; метод

порівняльного аналізу – для зіставлення показників діяльності підприємства з основними конкурентами на регіональному ринку; прогнозування – для оцінки можливого впливу запропонованих заходів на підвищення конкурентоспроможності підприємства в перспективі.

Методи економіко-математичного моделювання та оптимізації – для узагальнення результатів аналізу, візуалізації економічних процесів і обґрунтування управлінських рішень.

Застосування зазначених методів дало змогу всебічно оцінити рівень конкурентоспроможності ТЗОВ «Богдан Авто» м. Черкаси та розробити практичні рекомендації щодо її підвищення в умовах динамічного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній економічній науці поняття конкурентоспроможності підприємства посідає центральне місце в системі категорій стратегічного управління. Його актуальність зумовлена трансформацією ринкових відносин, посиленням конкуренції, глобалізаційними процесами та зростанням вимог споживачів до якості товарів і послуг. Водночас у наукових колах відсутнє єдине універсальне трактування конкурентоспроможності, що свідчить про складність і багатовимірність даної категорії [24].

Історично перші наукові підходи до розуміння конкурентоспроможності формувалися в межах класичної економічної теорії, де конкуренція розглядалася як механізм саморегуляції ринку. Подальший розвиток теоретичних уявлень відбувся у працях М. Портера, який пов’язував конкурентоспроможність підприємства з наявністю стійких конкурентних переваг, що формуються під впливом галузевої структури та ринкових сил [24]. У межах цього підходу конкурентоспроможність ототожнюється зі здатністю підприємства забезпечувати вищу продуктивність та ефективність порівняно з конкурентами.

Представники стратегічного менеджменту, зокрема І. Ансофф, розглядали конкурентоспроможність як результат стратегічної адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, наголошуючи на важливості стратегічного планування та управлінських рішень [36].

У подальших дослідженнях акцент зміщується з окремих факторів конкурентної боротьби на комплексне поєднання фінансових, організаційних, маркетингових та інноваційних складових.

Українські науковці, зокрема В.Г. Андрійчук, Л.В. Балабанова, О.Є. Кузьмін, визначають конкурентоспроможність підприємства як інтегральну характеристику, що відображає його здатність ефективно функціонувати в

конкурентному середовищі, забезпечувати стабільний розвиток і досягати стратегічних цілей [2; 18; 27].

Авторська позиція полягає в тому, що конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати не лише як результат наявності певних ресурсів або ринкових переваг, а як динамічну управлінську здатність**,** що формується в процесі безперервної взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем. Такий підхід дозволяє врахувати фактори нестабільності ринку, технологічних змін і поведінкові аспекти споживачів.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор / підхід	Зміст визначення	Ключовий акцент
М. Портер	Здатність формувати стійкі конкурентні переваги	Галузева конкуренція
І. Ансофф	Результат стратегічної адаптації підприємства	Стратегічне управління
Л.В. Балабанова	Інтегральна характеристика діяльності підприємства	Комплексність
О.Є. Кузьмін	Здатність досягати цілей у конкурентному середовищі	Ефективність управління
Авторська позиція	Динамічна управлінська здатність підприємства	Адаптивність і розвиток

Джерело: узагальнено автором на основі [2; 24; 27; 36]

Сфера автопослуг є однією з найбільш динамічних складових сучасної сервісної економіки, що функціонує в умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін та зростаючих вимог споживачів. У теоретичному вимірі конкурентоспроможність підприємств автопослуг формується під впливом специфіки сервісної діяльності, де ключовими чинниками успіху виступають не лише цінові параметри, а й якість обслуговування, швидкість надання послуг, репутація підприємства та рівень клієнтської довіри.

На відміну від виробничих підприємств, конкурентоспроможність у системі автопослуг має переважно нематеріальний характер, оскільки значна частина цінності для споживача формується в процесі безпосередньої взаємодії з персоналом підприємства. У працях сучасних дослідників зазначається, що результат споживання автопослуги тісно пов'язаний із суб'єктивною оцінкою клієнта, що ускладнює формалізацію конкурентних переваг і підвищує роль якісних показників [15; 33].

З теоретичної точки зору конкурентоспроможність підприємств автопослуг доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що поєднує техніко-технологічні, організаційні, маркетингові та поведінкові компоненти. Техніко-технологічний компонент охоплює рівень оснащеності сервісних центрів, застосування сучасного діагностичного обладнання, дотримання стандартів обслуговування та технологій ремонту. Організаційний компонент відображає ефективність управління процесами обслуговування, логістику, регламентацію операцій та кваліфікацію персоналу.



Рисунок 1.1 Характеристики конкурентоспроможності послуг

Джерело: розроблено автором на основі [35].

Управління конкурентоспроможністю підприємства є складним багатоаспектним процесом, що охоплює систему управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримання та розвиток конкурентних переваг. У

теоретичному вимірі даний процес доцільно розглядати через сукупність взаємопов’язаних складових, кожна з яких відіграє самостійну роль у забезпеченні конкурентних позицій підприємства [6].

Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах виходить за межі традиційного розуміння як сукупності окремих управлінських дій, спрямованих на підвищення ефективності виробництва або зниження витрат. Воно трансформується у цілісну інтегровану систему управління, що поєднує стратегічні, тактичні та операційні рішення й орієнтується на довгострокове формування стійких конкурентних переваг у мінливому ринковому середовищі.

З позицій сучасної економічної теорії управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як безперервний процес адаптації підприємства до зовнішніх і внутрішніх змін, у межах якого конкурентні переваги не є статичними, а потребують постійного оновлення та перегляду. Це зумовлено прискоренням технологічного розвитку, цифровізацією бізнес-процесів, зростанням ролі нематеріальних активів, а також зміною поведінки споживачів, які дедалі більше орієнтуються не лише на ціну, а й на якість сервісу, репутацію бренду та соціальну відповідальність підприємства.

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю ґрунтуються на інтеграції кількох ключових складових. Стратегічна складова передбачає формування чіткої конкурентної стратегії, визначення цільових ринків і позиціонування підприємства з урахуванням його ресурсного потенціалу та можливостей розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває здатність керівництва прогнозувати зміни ринкового середовища та своєчасно коригувати стратегічні пріоритети.

Фінансово-економічна складова управління конкурентоспроможністю полягає не лише в забезпеченні прибутковості, а й у підтриманні фінансової стійкості, оптимізації структури витрат і підвищенні ефективності використання капіталу. У сучасних умовах фінансова складова тісно пов’язана

з інвестиційними рішеннями, спрямованими на оновлення основних засобів, впровадження інновацій та розвиток людського капіталу.

Маркетингова складова дедалі більше орієнтується на клієнтоцентричний підхід, який передбачає глибоке розуміння потреб і очікувань споживачів, формування довгострокових відносин із клієнтами та створення доданої цінності. Управління конкурентоспроможністю в цьому аспекті включає розвиток бренду, управління якістю обслуговування, використання цифрових каналів комунікації та аналітики споживчої поведінки.

Особливе місце у формуванні конкурентоспроможності автопослуг посідає маркетинговий компонент, який визначає здатність підприємства формувати стійкі відносини з клієнтами, підтримувати позитивний імідж і забезпечувати повторні звернення споживачів. У сучасних умовах ринку автопослуг маркетингова конкурентоспроможність дедалі частіше базується на клієнтоорієнтованих стратегіях, персоналізації сервісу, використанні цифрових каналів комунікації та сервісних платформ.

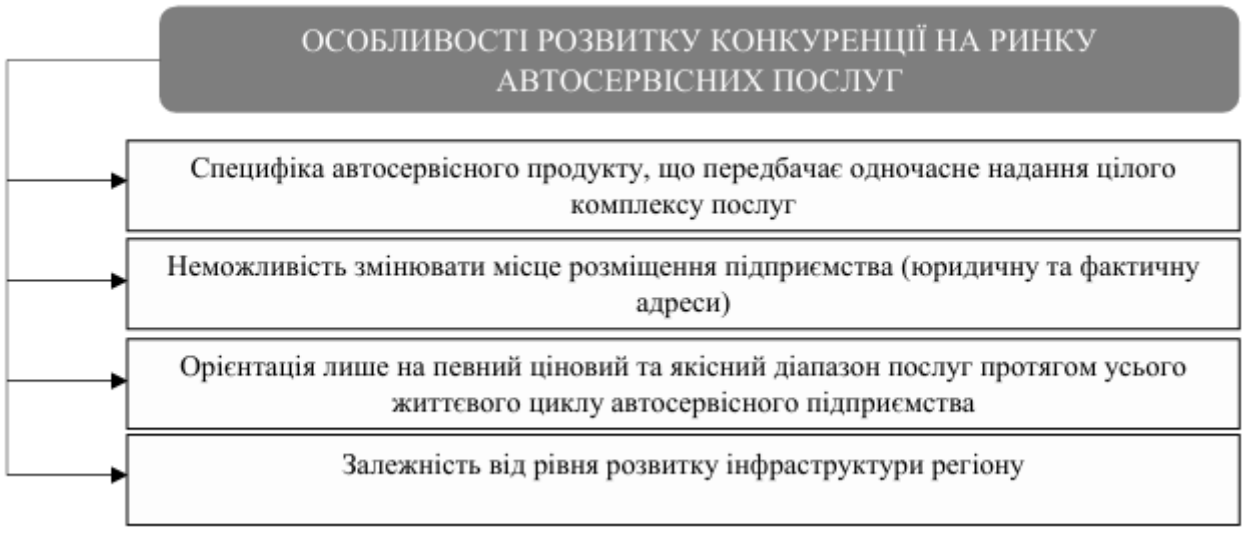


Рисунок 1.2 Особливості конкуренції автосервісних послуг

Джерело: розроблено автором на основі [31].

У науковій полеміці акцентується, що ціновий фактор у системі автопослуг поступово втрачає домінуюче значення, поступаючись таким чинникам, як надійність, гарантії якості, швидкість виконання робіт і післясервісна підтримка. Це обумовлює перехід від цінової конкуренції до конкуренції за

рахунок якості сервісу та доданої цінності, що підтверджує необхідність розширеного трактування конкурентоспроможності у цій сфері [33].

Організаційно-управлінська складова визначає здатність підприємства ефективно реалізовувати прийняті стратегії через гнучку організаційну структуру, ефективну систему мотивації персоналу та налагоджені внутрішні комунікації. У сучасних умовах зростає роль адаптивних організаційних моделей, командної роботи та розвитку управлінських компетенцій, що забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Особливого значення набуває інноваційна складова управління конкурентоспроможністю, яка охоплює не лише технологічні інновації, а й організаційні, маркетингові та управлінські нововведення. Інновації розглядаються як ключовий інструмент формування довгострокових конкурентних переваг, оскільки дозволяють підприємству диференціювати свої продукти та послуги, підвищувати ефективність процесів і створювати унікальну ринкову пропозицію.

З позицій стратегічного управління конкурентоспроможність автосервісних підприємств формується через здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зокрема до розвитку електромобільності, цифровізації автомобільної інфраструктури, змін регуляторних вимог та еволюції споживчих очікувань. У цьому контексті інноваційність розглядається не лише як технічне оновлення, а як комплекс організаційних і управлінських змін, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги.



Рисунок 1.3 Фактори впливу на процес формування конкурентних переваг підприємств автосервісу

Джерело: складено з врахуванням [5]

З авторської точки зору, ефективне управління конкурентоспроможністю можливе лише за умови системної взаємодії всіх зазначених складових, коли стратегічні рішення узгоджуються з фінансовими можливостями, маркетинговими цілями, організаційною структурою та інноваційним потенціалом підприємства. Такий підхід дозволяє розглядати конкурентоспроможність не як разовий результат, а як динамічний процес розвитку, що забезпечує стійкі позиції підприємства на ринку в довгостроковій перспективі.

Саме інтеграція сучасних управлінських інструментів, орієнтація на адаптивність і клієнтоцентричність, а також акцент на інноваціях формують методологічну основу управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах динамічного та невизначеного бізнес-середовища [6; 24; 27].

Отже, стратегічна складова визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства та його поведінку на ринку. Фінансово-економічна складова відображає здатність підприємства ефективно використовувати ресурси та забезпечувати фінансову стійкість. Маркетингова складова формує сприйняття підприємства споживачами та визначає його позицію на ринку.

В цілому конкурентоспроможність у системі автопослуг слід трактувати як динамічну сервісно-управлінську здатність підприємства, яка формується на перетині якості технічного обслуговування, ефективності управління процесами та рівня клієнтського досвіду. Такий підхід дозволяє поєднати кількісні показники діяльності з якісними характеристиками сервісу та створює методологічну основу для комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємств автопослуг.

З теоретичної точки зору конкурентоспроможність у сфері автопослуг є багатовимірною категорією, що потребує застосування інтегрованих методів оцінювання та управління, орієнтованих не лише на економічні результати, а й на формування довгострокової цінності для споживачів і сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Таблиця 1.2

Основні складові управління конкурентоспроможністю підприємства

Складова	Змістовна характеристика	Ключові інструменти реалізації	Управлінський результат
Стратегічна	Визначає довгострокові цілі розвитку підприємства, напрями формування конкурентних переваг, вибір конкурентної стратегії з урахуванням ринкових умов, ресурсного потенціалу та ризиків	Стратегічне планування, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, конкурентні стратегії (лідерство за витратами, диференціація), сценарне прогнозування	Стійкі ринкові позиції, довгострокова конкурентна стабільність
Фінансово-економічна	Забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами, оптимізацію витрат, підтримання платоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства	Фінансовий аналіз, бюджетування, управління витратами, інвестиційне планування, фінансовий контроль	Фінансова стійкість, зростання прибутковості, підвищення ефективності використання ресурсів
Маркетингова	Формує ринкову орієнтацію підприємства, забезпечує задоволення потреб споживачів і створення цінності для клієнтів, підтримує позитивний імідж і впізнаваність бренду	Маркетингові дослідження, позиціонування, управління брендом, CRM-системи, комунікаційна політика	Підвищення лояльності клієнтів, зростання частки ринку, зміцнення бренду
Організаційно-управлінська	Спрямована на формування ефективної організаційної структури, узгодження управлінських процесів, розвиток управлінських компетенцій і внутрішніх комунікацій	Оптимізація організаційної структури, управління персоналом, мотиваційні системи, регламентація процесів	Підвищення оперативності управління, зростання продуктивності праці
Інноваційна	Забезпечує здатність підприємства до впровадження технологічних, управлінських і маркетингових інновацій з метою створення нових або вдосконалення наявних конкурентних переваг	Інноваційні проєкти, цифровізація бізнес-процесів, інвестиції в НДДКР, управління знаннями	Формування унікальних конкурентних переваг, підвищення адаптивності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [6; 14; 27]

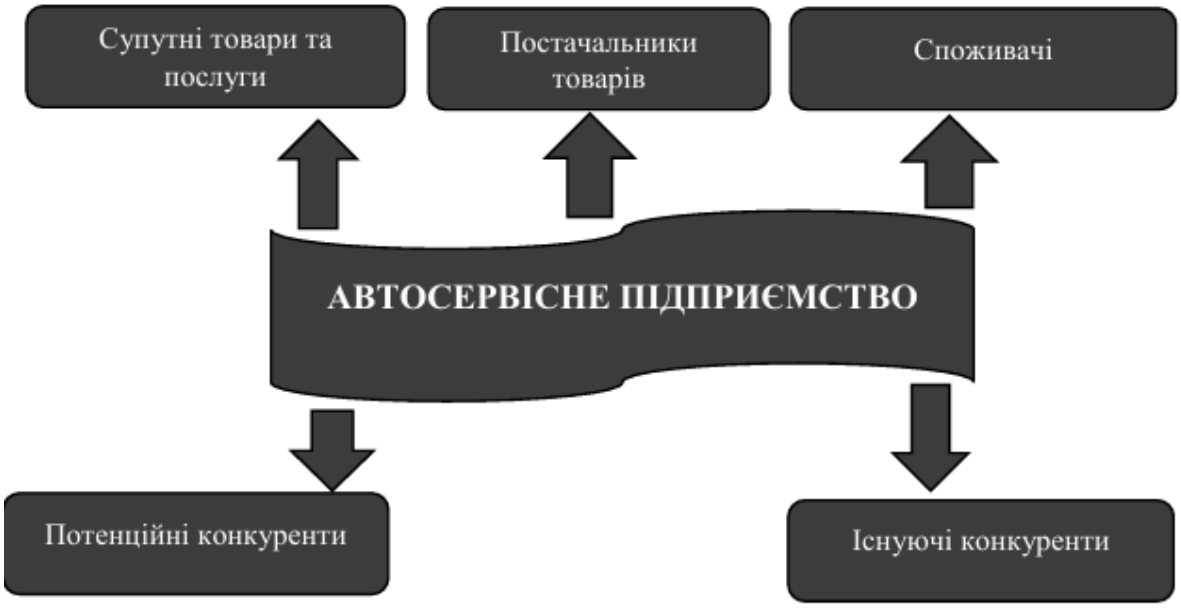


Рисунок 1.4 Рушії конкуренції

Джерело: сформовано із врахуванням [31].

Організаційно-управлінська складова забезпечує узгодженість управлінських процесів, а інноваційна – здатність до оновлення та розвитку [14; 31].

На нашу думку, ключовою умовою ефективного управління конкурентоспроможністю є баланс між зазначеними складовими, оскільки домінування лише одного напряму без належної підтримки інших не забезпечує стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним аналітичним завданням, що зумовлено багатовимірністю самої категорії конкурентоспроможності та різноманітністю факторів, які її формують. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до формування системи показників оцінки конкурентоспроможності, що зумовлює наявність полеміки між дослідниками щодо доцільності використання окремих груп показників і методів їх агрегування [27].

Класичні підходи до оцінки конкурентоспроможності, представлені у працях М. Портера, базуються на аналізі галузевої структури та конкурентних сил, що визначають потенціал формування конкурентних переваг підприємства [24]. У межах цього підходу показники конкурентоспроможності мають

переважно стратегічний характер і відображають позицію підприємства відносно конкурентів, однак не завжди дозволяють кількісно виміряти рівень досягнутих переваг.

Натомість представники фінансово-економічного підходу, зокрема В.Г. Андрійчук та В.П. Савчук, акцентують увагу на використанні фінансових показників як ключових індикаторів конкурентоспроможності, обґрунтовуючи це тим, що саме фінансові результати є узагальнюючим відображенням ефективності діяльності підприємства [1; 27].

До таких показників належать прибутковість, рентабельність, ліквідність, платоспроможність та фінансова стійкість. Проте критики цього підходу наголошують, що фінансові показники мають ретроспективний характер і не завжди відображають майбутній конкурентний потенціал підприємства.

У сучасних дослідженнях значного поширення набули інтегровані підходи**,** які передбачають поєднання кількісних і якісних показників. Зокрема, Л.В. Балабанова та В.А. Верба пропонують оцінювати конкурентоспроможність підприємства через систему взаємопов’язаних показників, що охоплюють фінансові, маркетингові, виробничі та управлінські аспекти діяльності [2; 6]. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити як поточний рівень конкурентоспроможності, так і потенціал її зростання.

Особливої уваги заслуговують маркетингові показники**,** які відображають ринкові позиції підприємства та його сприйняття споживачами. До них належать частка ринку, рівень лояльності клієнтів, індекс задоволеності споживачів, впізнаваність бренду та якість обслуговування. На думку Ілляшенка С.М., саме маркетингові показники дедалі частіше стають визначальними в умовах сервісної економіки, де диференціація за рахунок якості обслуговування є ключовим фактором конкурентних переваг [15].

Водночас у науковій полеміці наголошується на зростанні ролі інноваційних показників конкурентоспроможності. Так, Семенюк В.В. та Соколюк С.Ю. підкреслюють, що здатність підприємства до інновацій, рівень цифровізації процесів, інвестиції в розвиток персоналу та впровадження сучасних технологій формують довгострокову основу конкурентних переваг

[28; 29]. До цієї групи належать показники інноваційної активності, оновлення основних засобів, частка витрат на інновації та цифрові рішення.

Значну дискусію викликає питання використання інтегральних показників конкурентоспроможності**,** які узагальнюють різнорідні індикатори в один показник. Прихильники такого підходу вважають його зручним для порівняльного аналізу підприємств, тоді як опоненти вказують на суб'єктивність вибору вагових коефіцієнтів та ризик спрощення складних економічних процесів [30].

З авторської точки зору, оптимальним є багаторівневий підхід до оцінки конкурентоспроможності**,** який поєднує:

- базові фінансово-економічні показники як індикатори результативності;
- маркетингові показники як відображення ринкових позицій;
- інноваційно-управлінські показники як характеристику стратегічного потенціалу розвитку.

Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, а й оцінити його здатність до адаптації та зростання в майбутньому, що є особливо важливим у динамічному ринковому середовищі.

Таким чином, показники оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні формувати цілісну систему, що відображає як поточні результати діяльності, так і стратегічні можливості розвитку.

На нашу думку поєднання фінансових, маркетингових та інноваційних індикаторів, дозволяє забезпечити комплексність і практичну спрямованість оцінки конкурентоспроможності, створюючи методологічну основу для подальшого прикладного аналізу діяльності ТЗОВ «Богдан Авто» в наступних розділах дипломної роботи.

В цілому, оцінка конкурентоспроможності підприємства є необхідною передумовою розробки ефективних управлінських рішень. У науковій літературі сформувалося кілька методологічних підходів до її оцінювання, кожен з яких має власні переваги та обмеження [30].

Таблиця 1.3

Основні групи показників оцінки конкурентоспроможності підприємства

Група показників	Характеристика	Представники підходу
Фінансово-економічні	Прибутковість, рентабельність, ліквідність	Андрійчук В.Г., Савчук В.П.
Маркетингові	Частка ринку, лояльність клієнтів	Балабанова Л.В., Ілляшенко С.М.
Виробничі	Продуктивність, ефективність ресурсів	Кузьмін О.Є.
Інноваційні	Рівень цифровізації, інноваційна активність	Семенюк В.В., Соколюк С.Ю.
Інтегральні	Узагальнений індекс конкурентоспроможності	Стельмах Ю.В.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 6; 15; 27; 28; 29; 30]

Найбільш поширеними є:

– показниковий (фінансово-економічний) підхід ґрунтується на використанні системи кількісних фінансових показників, що відображають результати господарської діяльності підприємства та ефективність використання його ресурсів. До таких показників належать прибутковість, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, ділова активність і фінансова стійкість. Перевагою цього підходу є об’єктивність і доступність інформації, однак його обмеженням є ретроспективний характер показників, що не завжди дозволяє оцінити стратегічний потенціал конкурентоспроможності підприємства;

- порівняльний підхід передбачає оцінку конкурентоспроможності підприємства шляхом зіставлення його показників із результатами діяльності основних конкурентів або середньогалузевими значеннями. Такий підхід дозволяє визначити конкурентні позиції підприємства на ринку, виявити сильні та слабкі сторони порівняно з іншими учасниками ринку та оцінити рівень

відставання або переваг. Водночас ефективність порівняльного підходу значною мірою залежить від доступності та достовірності інформації про діяльність конкурентів;

Таблиця 1.4

Характеристика основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Метод	Зміст методу	Переваги	Обмеження
Фінансово-економічний аналіз	Оцінка конкурентоспроможності на основі системи фінансових показників (прибутковість, рентабельність, ліквідність, платоспроможність, ділова активність)	Об'єктивність результатів, доступність інформаційної бази, можливість динамічного аналізу	Ретроспективний характер показників, ігнорування якісних та нематеріальних чинників
Порівняльний аналіз	Зіставлення показників діяльності підприємства з конкурентами або середньогалузевими значеннями	Дозволяє визначити конкурентні позиції підприємства на ринку, виявити відставання або переваги	Обмежена доступність інформації про конкурентів, складність забезпечення коректності порівнянь
SWOT-аналіз	Систематизація сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища	Комплексність, поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, стратегічна спрямованість	Високий рівень суб'єктивності оцінок, залежність від експертної думки
Інтегральні методи	Узагальнення різнорідних показників у єдиний інтегральний індекс конкурентоспроможності	Можливість комплексної оцінки, зручність порівняння підприємств між собою	Складність розрахунків, суб'єктивність вибору показників і вагових коефіцієнтів
Матричні методи	Візуалізація конкурентних позицій підприємства за двома або більше критеріями (частка ринку, темп зростання тощо)	Наглядність, зручність стратегічного аналізу та прийняття рішень	Спрощення реальних ринкових процесів, обмежений перелік критеріїв
Рейтингові методи	Ранжування підприємств за сукупністю показників конкурентоспроможності	Простота інтерпретації результатів, зручність використання для порівняльного аналізу	Умовність рейтингів, залежність результатів від методики розрахунку

Джерело: узагальнено автором на основі [17; 23; 30]

- матричні методи використовуються для візуалізації конкурентних позицій підприємства та аналізу взаємозв'язку між ключовими факторами

конкурентоспроможності. Найбільш поширеними є матриці типу «частка ринку – темп зростання» або «конкурентна позиція – привабливість ринку». Застосування матричних методів дає змогу класифікувати види діяльності підприємства, визначити стратегічні пріоритети та напрями розвитку, проте вони часто спрощують реальні ринкові процеси та не враховують усі чинники впливу;

- інтегральні та рейтингові методи полягають в узагальненні різнорідних показників конкурентоспроможності в єдиний інтегральний показник або рейтинг підприємства.

Ці методи дозволяють здійснювати комплексну оцінку конкурентоспроможності та порівнювати підприємства між собою за узагальненими критеріями. Разом з тим важливим недоліком є суб'єктивність вибору показників і вагових коефіцієнтів, що може впливати на кінцеві результати оцінювання;

- стратегічні аналітичні інструменти (SWOT, PEST, SPACE) орієнтовані на аналіз внутрішніх можливостей і обмежень підприємства, а також впливу зовнішнього середовища на рівень його конкурентоспроможності. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози, тоді як PEST-аналіз зосереджується на політичних, економічних, соціальних і технологічних чинниках макросередовища. SPACE-аналіз використовується для визначення стратегічного положення підприємства та вибору оптимальної стратегії розвитку. Перевагою цих інструментів є комплексність і стратегічна спрямованість, проте їх застосування часто має якісний і певною мірою суб'єктивний характер;

- фінансово-економічні методи дозволяють об'єктивно оцінити ефективність діяльності підприємства, однак не завжди враховують якісні чинники конкурентоспроможності. Порівняльні методи забезпечують зіставлення з конкурентами, але залежать від доступності інформації. SWOT-аналіз є універсальним інструментом, що поєднує внутрішні та зовнішні фактори, проте має суб'єктивний характер [17; 30].

На нашу думку, доцільності застосування комбінованого підходу, який поєднує кількісні фінансові показники з якісними стратегічними методами. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку конкурентоспроможності та підвищує практичну цінність отриманих результатів.

У процесі дослідження теоретико-методологічних засад оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства встановлено, що конкурентоспроможність у сучасних умовах господарювання є однією з ключових економічних категорій, яка визначає здатність підприємства до стабільного функціонування, розвитку та збереження ринкових позицій у динамічному й нестабільному бізнес-середовищі. Актуальність проблематики конкурентоспроможності зумовлена посиленням конкурентної боротьби, прискоренням технологічних змін, трансформацією споживчих потреб і зростанням впливу зовнішніх ризиків на результати діяльності підприємств.

Аналіз еволюції наукових підходів до трактування поняття конкурентоспроможності засвідчив відсутність єдиного універсального визначення цієї категорії, що свідчить про її багатовимірність і складний системний характер. У працях вітчизняних і зарубіжних учених конкурентоспроможність розглядається як результат поєднання ресурсного потенціалу, ефективності управління, ринкової орієнтації та інноваційної здатності підприємства. Разом із тим у сучасних умовах дедалі більшого значення набуває динамічний підхід, відповідно до якого конкурентоспроможність формується не лише за рахунок наявних переваг, а й через здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Обґрунтовано, що управління конкурентоспроможністю повинно мати комплексний характер і ґрунтуватися на інтеграції стратегічних, фінансово-економічних, маркетингових, організаційних та інноваційних складових. Саме така системна взаємодія забезпечує формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Встановлено, що використання лише окремих груп показників або методів оцінки не дає змоги повною мірою відобразити реальний рівень конкурентоспроможності підприємства, що підвищує

актуальність застосування комбінованих і інтегрованих підходів до її оцінювання.

Отже, конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як ключову передумову його ефективного розвитку та економічної стійкості, особливо в умовах динамічного ринкового середовища. Отримані в першому розділі теоретичні висновки та узагальнення формують методологічну основу для подальшого прикладного аналізу конкурентних позицій ТЗОВ «Богдан Авто» м. Черкаси та обґрунтування практичних заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності у наступних розділах дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БОГДАН АВТО» М. ЧЕРКАСИ

ТОВ «Богдан Авто» здійснює діяльність у сфері автосервісних та супутніх автомобільних послуг, функціонуючи в умовах високої конкуренції та динамічного ринкового середовища. Правовою основою діяльності товариства є Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, а також галузеві нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств сфери автопослуг.

ТОВ «Богдан Авто» є юридичною особою в організаційно-правовій формі товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), зареєстрованою в Україні з коду ЄДРПОУ 37176517. Підприємство було створено 21 липня 2010 року, що свідчить про його стабільну присутність на ринку автопослуг протягом понад 15 років станом на 2026 рік.

Історичний розвиток ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси доцільно розглядати як послідовний процес еволюції підприємства від формування базових виробничо-сервісних можливостей до становлення стабільного суб’єкта ринку автопослуг із власною клієнтською базою та конкурентними перевагами. Умовно розвиток підприємства можна поділити на три основні етапи, кожен з яких має свої характерні риси та управлінські пріоритети.

Перший етап – етап становлення (орієнтовно 2014–2017 роки). Початковий етап діяльності підприємства характеризувався формуванням матеріально-технічної основи функціонування та організаційним становленням бізнесу. У цей період основні зусилля були зосереджені на:

- створенні первинної виробничої та сервісної інфраструктури;
- придбанні базового діагностичного та ремонтного обладнання;
- формуванні первинного автопарку для забезпечення допоміжних і логістичних операцій;
- підборі ключового персоналу, насамперед технічних спеціалістів і управлінської ланки.

Управлінські процеси на цьому етапі мали переважно оперативний характер, а стратегічне планування було обмеженим. Основним завданням підприємства було закріплення на локальному ринку автопослуг і формування первинної клієнтської довіри. Конкурентоспроможність забезпечувалася за рахунок доступності послуг і гнучкості в роботі з клієнтами.

Другий етап – етап розширення та диверсифікації (орієнтовно 2018–2021 роки). Наступний етап розвитку характеризувався активним зростанням масштабів діяльності та розширенням спектра автопослуг. У цей період підприємство зосередилося на:

- диверсифікації сервісних послуг (розширення напрямів технічного обслуговування та ремонту);
- поступовому оновленні обладнання та інструментальної бази;
- збільшенні чисельності персоналу та підвищенні рівня його кваліфікації;
- активному формуванні клієнтської бази та впровадженні елементів сервісного маркетингу.

Управлінська система на цьому етапі набула більш структурованого характеру, з’явилися функціональні розмежування відповідальності, елементи планування доходів і витрат, а також первинні інструменти контролю якості обслуговування. Конкурентоспроможність підприємства посилилася за рахунок розширення пропозиції та підвищення рівня сервісу, що дозволило утримувати клієнтів і залучати нових споживачів.

Третій етап – сучасний етап розвитку та стабілізації (орієнтовно з 2022 року по теперішній час). Сучасний етап розвитку ТОВ «Богдан Авто» характеризується переходом до якісної моделі конкуренції, орієнтованої на ефективність управління, оптимізацію внутрішніх процесів і підвищення клієнтського досвіду. Основні акценти діяльності підприємства в цей період полягають у:

оптимізації організаційної та управлінської структури;

підвищенні ефективності використання основних фондів і автопарку;

упровадженні елементів цифровізації обліку та управління сервісними процесами;

орієнтації на стандарти якості обслуговування та довгострокові відносини з клієнтами.

Управління конкурентоспроможністю на цьому етапі набуває системного характеру та базується не лише на цінових перевагах, а й на якості послуг, швидкості реагування на запити клієнтів і репутації підприємства на ринку. В умовах зростаючої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища підприємство зосереджується на збереженні досягнутих позицій і формуванні передумов для подальшого стратегічного розвитку.

Юридична назва підприємства – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БОГДАН АВТО», скорочена – ТОВ «БОГДАН АВТО». Статутний капітал товариства становить 1 000 грн, що відповідає мінімальним вимогам щодо статутного капіталу для товариств з обмеженою відповідальністю в Україні.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер**,** що забезпечує чіткий розподіл відповідальності між управлінським персоналом, технічними підрозділами та службами обслуговування клієнтів. Управлінська система зосереджена на оперативному реагуванні на потреби споживачів і раціональному використанні ресурсів, що є критично важливим у сфері сервісних послуг.

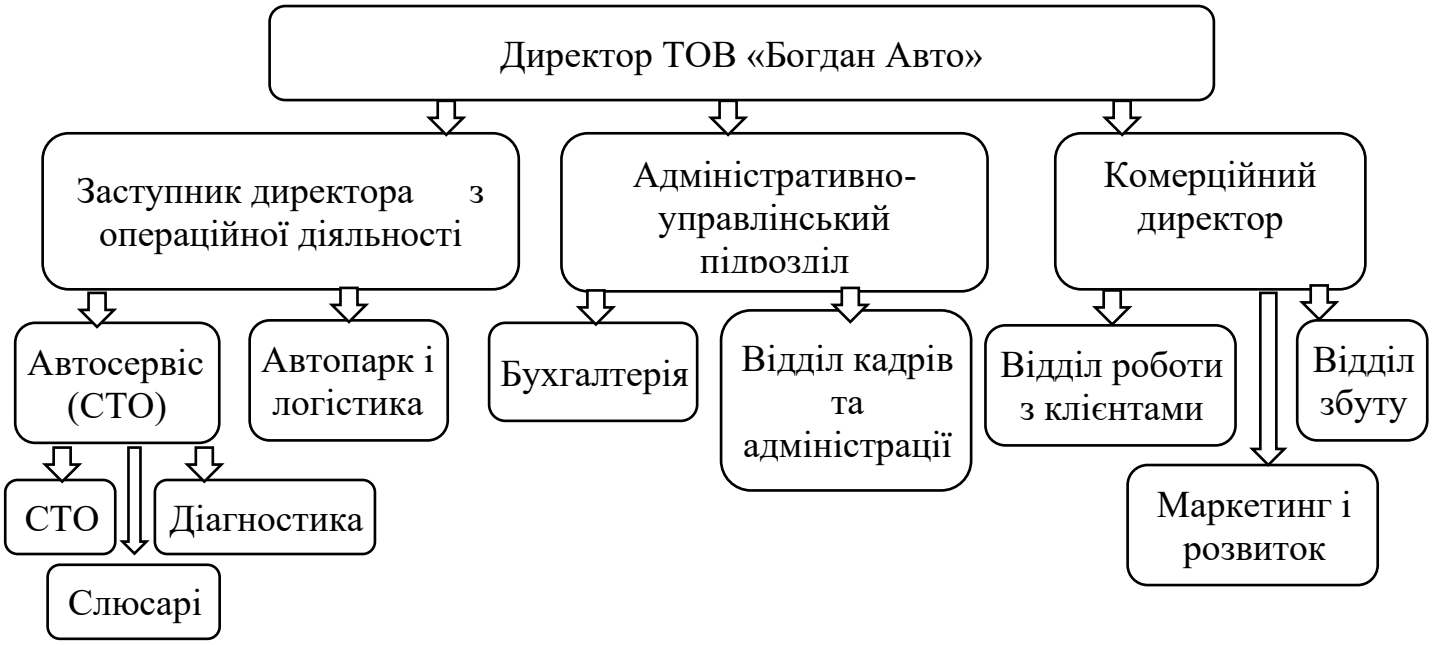


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси

Відповідно до відомостей Єдиного державного реєстру юридичних осіб, виконавчим органом підприємства є директор ТОВ «Богдан Авто» – Рутковський Віктор Юрійович, який діє від імені товариства на підставі установчих документів та в межах повноважень, визначених статутом підприємства.

Директор забезпечує реалізацію стратегічних і поточних управлінських рішень, організацію господарської діяльності, представлення інтересів підприємства у правовідносинах, а також відповідає за фінансові та операційні результати діяльності.

Аналіз даних про власницьку структуру свідчить, що засновниками та учасниками товариства є:

Рутковський Віктор Юрійович, який володіє 89 % статутного капіталу підприємства та є кінцевим бенефіціарним власником (контролером) товариства;

Публічне акціонерне товариство «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Богдан-Капітал», що має частку 11 % статутного капіталу.

Такий розподіл корпоративних прав свідчить про концентрацію управлінського контролю в одній фізичній особі, при цьому частина корпоративних прав належить юридичному інвестору. Безпосередній контроль бенефіціара за діяльністю товариства створює умови для оперативного ухвалення рішень щодо розвитку підприємства та оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

Організаційна структура ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл управлінських повноважень, відповідальності та функцій між структурними підрозділами підприємства. Така структура є доцільною для підприємств сфери автопослуг, оскільки поєднує централізоване управління з функціональною спеціалізацією окремих підрозділів.

Керівництво підприємством здійснює директор, який відповідає за формування стратегії розвитку, ухвалення ключових управлінських рішень,

фінансово-економічні результати діяльності та загальну конкурентоспроможність товариства.

У підпорядкуванні директора функціонують основні управлінські та виробничо-сервісні підрозділи.

Заступник директора з операційної діяльності, який координує роботу автосервісного підрозділу, відповідає за організацію технічного обслуговування і ремонту транспортних засобів, ефективне використання обладнання та автопарку, дотримання технологічних стандартів і строків виконання робіт.

Автосервісний підрозділ, до складу якого входять майстри з технічного обслуговування та ремонту, а також спеціалісти з діагностики. Даний підрозділ безпосередньо формує якість автопослуг і є ключовим елементом конкурентних переваг підприємства.

Підрозділ автопарку та логістики, який забезпечує технічний стан транспортних засобів підприємства, їх раціональне використання та оперативність виконання сервісних і допоміжних робіт.

Заступник директора з комерційних питань, що відповідає за роботу з клієнтами, розвиток ринкових позицій підприємства, формування цінової політики та впровадження маркетингових заходів.

Відділ роботи з клієнтами та маркетингу, який забезпечує комунікацію зі споживачами, формування лояльності клієнтів, підтримку іміджу підприємства та залучення нових замовників.

Фінансово-адміністративний відділ, до складу якого входять бухгалтерія та адміністративно-кадрова служба. Даний підрозділ відповідає за фінансовий облік, планування, контроль витрат, кадрове забезпечення та дотримання нормативно-правових вимог.

Дана організаційна структура дозволяє забезпечити оперативність управлінських рішень, узгодженість дій між підрозділами та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства, що є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси в умовах динамічного ринкового середовища.

У 2025 році діяльність ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси здійснюється відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009:2010) та охоплює комплекс автосервісних, торговельних і допоміжних послуг, спрямованих на задоволення потреб споживачів у сфері технічного обслуговування та експлуатації транспортних засобів.

Основним видом економічної діяльності підприємства є:

КВЕД 45.20 – технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів.

Даний вид діяльності включає проведення технічного обслуговування, діагностики, поточного та капітального ремонту легкових і комерційних транспортних засобів. У межах цього КВЕД підприємство надає послуги з ремонту двигунів, ходової частини, гальмівної системи, електрообладнання, а також здійснює регламентні роботи з підтримання технічної справності автомобілів. Цей напрям є базовим у формуванні доходів підприємства та ключовим елементом його конкурентоспроможності.

Додатковими видами діяльності ТОВ «Богдан Авто» є:

КВЕД 45.32 – Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Підприємство здійснює продаж запасних частин, комплектуючих, витратних матеріалів та автомобільних аксесуарів, що використовується як для власних сервісних робіт, так і для реалізації кінцевим споживачам. Наявність цього виду діяльності дозволяє скоротити строки виконання ремонтних робіт і підвищити рівень сервісу.

КВЕД 45.40 – Торгівля мотоциклами, деталями та приладдям до них; технічне обслуговування і ремонт мотоциклів. Зазначений вид діяльності розширює спектр послуг підприємства та дозволяє обслуговувати додаткові сегменти ринку транспортних засобів.

КВЕД 52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Включає організаційні та логістичні послуги, пов’язані з експлуатацією автотранспорту, зокрема супровід транспортних операцій, внутрішню логістику, управління автопарком підприємства.

КВЕД 77.11 – Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів. Даний вид діяльності може застосовуватися для тимчасового користування транспортними засобами клієнтами або партнерами підприємства, що створює додаткові джерела доходу.

КВЕД 73.20 – Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки. Застосовується для аналізу попиту, вивчення клієнтських уподобань, оцінки конкурентного середовища та формування маркетингової стратегії підприємства.

Таким чином, сукупність основного та додаткових видів економічної діяльності ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси формує багатопрофільну модель функціонування підприємства, що дозволяє забезпечувати комплексне обслуговування клієнтів, диверсифікувати джерела доходів та підвищувати рівень конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку автопослуг.

Таблиця 2.1

Динаміка основних засобів ТОВ «Богдан Авто» у 2023–2025 роках

Показник	2023	2024	2025
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	8 200	8 750	9 400
Коефіцієнт оновлення	0,09	0,11	0,14
Коефіцієнт зносу	0,42	0,39	0,36

Подані в таблиці 2.1 дані дають змогу здійснити ґрунтовний аналіз динаміки основних засобів ТОВ «Богдан Авто» у 2023-2025 роках та оцінити їх вплив на виробничо-сервісний потенціал і конкурентоспроможність підприємства.

Перш за все, середньорічна вартість основних засобів має чітко виражену тенденцію до зростання: з 8 200 тис. грн у 2023 році до 9 400 тис. грн у 2025 році. Загальний приріст за аналізований період становить 1 200 тис. грн, або близько 14,6 %. Така динаміка свідчить про активізацію інвестиційної діяльності підприємства, спрямованої на оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Для підприємства сфери автопослуг це є надзвичайно важливим, оскільки рівень оснащеності сучасним обладнанням і

транспортними засобами безпосередньо впливає на якість, швидкість і надійність надання послуг.

Позитивні зрушення підтверджуються також зростанням коефіцієнта оновлення основних засобів: з 0,09 у 2023 році до 0,14 у 2025 році. Це означає, що частка нових або модернізованих основних засобів у їх загальній вартості поступово зростає. Така тенденція свідчить про системний характер оновлення матеріально-технічної бази, а не про разові інвестиції. У практичному вимірі це створює передумови для впровадження сучасних технологій обслуговування автомобілів, підвищення продуктивності праці персоналу та зменшення ризику технічних простоїв.

Водночас коефіцієнт зносу основних засобів має тенденцію до зниження: з 0,42 у 2023 році до 0,36 у 2025 році. Зменшення рівня зносу на 0,06 пункту свідчить про поступове «омолодження» основних засобів підприємства та зниження частки морально й фізично застарілого обладнання. Це є важливим індикатором підвищення технічної надійності виробничо-сервісних процесів і зменшення витрат на аварійні ремонти та утримання зношених активів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Богдан Авто» у 2023–2025 роках реалізовує поміркована, але послідовну політику оновлення основних засобів. Зростання їх вартості, підвищення коефіцієнта оновлення та одночасне зниження коефіцієнта зносу формують сприятливі умови для підвищення якості автопослуг, ефективності використання ресурсів і посилення конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку. У стратегічному вимірі така динаміка може розглядатися як одна з ключових передумов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства.

Таблиця 2.2

Показники трудових ресурсів ТОВ «Богдан Авто»

Показник	2023	2024	2025
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	38	40	42
Продуктивність праці, тис. грн/особу	510	560	620

Фонд оплати праці, тис. грн	3 100	3 420	3 780

Подані в таблиці 2.2 дані дають змогу здійснити детальний аналіз трудового потенціалу ТОВ «Богдан Авто» у 2023–2025 роках та оцінити його вплив на результати діяльності й конкурентоспроможність підприємства у сфері автопослуг.

Насамперед слід відзначити поступове зростання середньооблікової чисельності персоналу: з 38 осіб у 2023 році до 42 осіб у 2025 році. Загальне збільшення чисельності становить 4 особи, або близько 10,5 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зростання потреби в трудових ресурсах. Для підприємства сервісної сфери така динаміка є закономірною, оскільки збільшення обсягів наданих автопослуг безпосередньо пов’язане з кількістю та кваліфікацією персоналу.

Особливо важливою з позиції оцінки ефективності використання трудових ресурсів є динаміка продуктивності праці. У 2023 році цей показник становив 510 тис. грн на одного працівника, у 2024 році зріс до 560 тис. грн, а у 2025 році досяг 620 тис. грн. Загальне зростання продуктивності праці за аналізований період становить 110 тис. грн на особу, або близько 21,6 %. Така динаміка свідчить про те, що збільшення чисельності персоналу супроводжується не зниженням, а навпаки — підвищенням ефективності його використання. Це може бути результатом удосконалення організації праці, підвищення кваліфікації працівників, впровадження сучасного обладнання та оптимізації сервісних процесів.

Зростання фонду оплати праці з 3 100 тис. грн у 2023 році до 3 780 тис. грн у 2025 році відображає як збільшення чисельності персоналу, так і підвищення рівня оплати праці. Загальний приріст фонду оплати праці становить 680 тис. грн, або близько 21,9 %. Це свідчить про реалізацію підприємством політики матеріального стимулювання працівників, що є важливою умовою утримання кваліфікованих кадрів та підвищення якості автопослуг.

Порівняння темпів зростання продуктивності праці та фонду оплати праці дає підстави стверджувати, що збільшення витрат на персонал є економічно обґрунтованим, оскільки воно супроводжується більш високими темпами зростання результативності праці. Це позитивно впливає на фінансові результати підприємства та створює передумови для формування стійких конкурентних переваг, заснованих на професіоналізмі персоналу та якості сервісу.

Отже, результати аналізу показують, що трудові ресурси ТОВ «Богдан Авто» у 2023–2025 роках використовуються дедалі ефективніше, а позитивна динаміка продуктивності праці та фонду оплати праці підтверджує зростання ролі людського капіталу як одного з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства у сфері автосервісних послуг.

Таблиця 2.3

Характеристика автопарку ТОВ «Богдан Авто»

Показник	2023	2024	2025
Кількість одиниць автотранспорту, од.	12	14	16
Середній вік автотранспорту, років	7,2	6,4	5,8
Коефіцієнт використання автопарку	0,71	0,75	0,79

Подані в таблиці 2.3 дані дають змогу здійснити комплексну оцінку стану автопарку ТОВ «Богдан Авто» та ефективності його використання у 2023–2025 роках, що є важливим елементом ресурсного забезпечення діяльності підприємства у сфері автопослуг.

Насамперед слід відзначити стійку тенденцію до зростання кількості одиниць автотранспорту: з 12 одиниць у 2023 році до 16 одиниць у 2025 році. Загальне збільшення автопарку на 4 одиниці, або на 33,3 %, свідчить про розширення операційних можливостей підприємства та зростання обсягів наданих послуг. Для підприємства автосервісного профілю це означає підвищення мобільності, можливість оперативного реагування на запити клієнтів, а також розширення спектра допоміжних і логістичних сервісів.

Важливим показником технічного стану автопарку є середній вік транспортних засобів, який за аналізований період має тенденцію до зниження: з 7,2 року у 2023 році до 5,8 року у 2025 році. Зменшення середнього віку автотранспорту на 1,4 року свідчить про цілеспрямовану політику оновлення автопарку та поступове виведення з експлуатації застарілих транспортних засобів. Це позитивно впливає на надійність перевезень, зниження витрат на поточні ремонти, скорочення простоїв та підвищення загального рівня технічної безпеки.

Ефективність використання автопарку характеризує коефіцієнт використання, який зріс з 0,71 у 2023 році до 0,79 у 2025 році. Збільшення цього показника свідчить про більш раціональну організацію експлуатації транспортних засобів, оптимізацію маршрутів, графіків використання та скорочення часу простою. Для підприємства сфери автопослуг підвищення коефіцієнта використання автопарку означає зростання віддачі від наявних основних засобів без пропорційного збільшення витрат.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Богдан Авто» у 2023–2025 роках проводить послідовну політику розвитку та модернізації автопарку, поєднуючи кількісне розширення з якісним оновленням транспортних засобів. Зростання кількості автотранспорту, зменшення його середнього віку та підвищення коефіцієнта використання формують додаткові операційні переваги, сприяють підвищенню оперативності надання послуг і створюють додаткову цінність для клієнтів, що в цілому позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства на регіональному ринку автопослуг.

Таблиця 2.4

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Богдан Авто»

Показник	2023	2024	2025
Дохід від реалізації, тис. грн	19 400	22 300	26 000
Собівартість, тис. грн	14 900	16 800	19 200
Чистий прибуток, тис. грн	2 600	3 400	4 200
Рентабельність діяльності, %	13,4	15,2	16,1

Подані в таблиці 2.4 дані дають змогу здійснити ґрунтовну економічну оцінку діяльності ТОВ «Богдан Авто» у 2023–2025 роках та визначити тенденції формування фінансових результатів підприємства в умовах конкурентного ринку автопослуг.

Насамперед слід відзначити стійке зростання доходу від реалізації послуг. У 2023 році дохід підприємства становив 19 400 тис. грн, у 2024 році зріс до 22 300 тис. грн, а у 2025 році досяг 26 000 тис. грн. Загальний приріст доходу за аналізований період становить 6 600 тис. грн, або близько 34,0 %. Така динаміка свідчить про розширення обсягів діяльності підприємства, зростання попиту на автосервісні послуги та зміцнення позицій ТОВ «Богдан Авто» на регіональному ринку.

Паралельно зі зростанням доходів спостерігається збільшення собівартості реалізованих послуг: з 14 900 тис. грн у 2023 році до 19 200 тис. грн у 2025 році. Приріст собівартості за період становить 4 300 тис. грн, або близько 28,9 %. Підвищення витрат є закономірним наслідком зростання масштабів діяльності, збільшення фонду оплати праці, оновлення основних засобів і автопарку, а також підвищення вимог до якості надання послуг. Водночас темпи зростання доходу випереджають темпи зростання собівартості, що є позитивною ознакою з точки зору ефективності управління витратами.

Це підтверджується динамікою чистого прибутку підприємства, який зріс з 2 600 тис. грн у 2023 році до 4 200 тис. грн у 2025 році. Абсолютне зростання прибутку становить 1 600 тис. грн, або понад 61,5 %, що свідчить про суттєве покращення фінансових результатів діяльності. Така тенденція є результатом не лише збільшення обсягів реалізації, а й підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації операційних процесів та раціонального управління витратами.

Важливим узагальнюючим показником економічної ефективності є рентабельність діяльності, яка за аналізований період зросла з 13,4 % у 2023 році до 16,1 % у 2025 році. Підвищення рівня рентабельності на 2,7 відсоткового пункту свідчить про зростання віддачі від вкладених ресурсів і підвищення фінансової стійкості підприємства. Для підприємства сфери

автопослуг така динаміка є особливо важливою, оскільки конкуренція на ринку часто обмежує можливості значного підвищення цін, і ключовим джерелом зростання прибутковості стає підвищення внутрішньої ефективності.

Узагальнюючи результати економічної оцінки, можна зробити висновок, що ТОВ «Богдан Авто» у 2023–2025 роках демонструє позитивну фінансово-економічну динаміку, яка проявляється у зростанні доходів, прибутку та рівня рентабельності. Це свідчить про ефективну організацію господарської діяльності, здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища та створює надійну фінансову основу для подальшого підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5

Характеристика діючої системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси

Складова системи управління	Зміст та основні інструменти	Роль у забезпеченні конкурентоспроможності
Стратегічна	Орієнтація на якість автопослуг і клієнтоорієнтованість; прийняття стратегічних рішень щодо розвитку спектра послуг, оновлення матеріально-технічної бази та цінової політики	Формування довгострокових конкурентних переваг, утримання стабільних позицій на ринку
Організаційно-управлінська	Лінійно-функціональна структура управління; чіткий розподіл повноважень між керівництвом, автосервісним, комерційним і адміністративним підрозділами	Забезпечення оперативності управлінських рішень і узгодженості дій підрозділів
Операційна (сервісна)	Контроль якості виконання робіт; дотримання строків обслуговування; моніторинг рекламацій і зворотного зв’язку від клієнтів	Підвищення якості сервісу, формування позитивного клієнтського досвіду
Кадрова	Підбір кваліфікованого персоналу; стимулювання продуктивності праці; елементи матеріального та нематеріального заохочення	Зростання професіоналізму персоналу як ключового чинника нецінової конкуренції
Фінансово-	Контроль витрат; аналіз	Забезпечення фінансової

економічна	прибутковості; інвестування в оновлення основних засобів і автопарку	стійкості та економічної ефективності діяльності
Маркетингова	Формування позитивного іміджу; робота з постійними клієнтами; рекомендаційний маркетинг; підтримка ділової репутації	Утримання клієнтської бази, зростання лояльності споживачів
Інноваційна	Часткове впровадження сучасних методів діагностики та елементів цифровізації	Підвищення технологічного рівня сервісу та адаптивності підприємства

Діюча система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси сформована як інтегрована складова загальної системи управління підприємством і орієнтована на забезпечення стабільних конкурентних позицій у сегменті автосервісних послуг регіонального ринку. Її функціонування базується на поєднанні стратегічних, організаційно-економічних та операційних управлінських рішень, спрямованих на формування та підтримання конкурентних переваг.

У стратегічному вимірі управління конкурентоспроможністю підприємства зосереджене на орієнтації на якість та клієнтоорієнтованість, що визначає основний вектор розвитку ТОВ «Богдан Авто». Стратегічні рішення щодо розвитку спектра послуг, оновлення матеріально-технічної бази, формування цінової політики та підвищення рівня сервісу приймаються керівництвом підприємства з урахуванням стану конкурентного середовища та змін у потребах клієнтів. При цьому акцент робиться не на агресивній ціновій конкуренції, а на створенні доданої цінності для споживачів.

Організаційно система управління конкурентоспроможністю реалізується через лінійно-функціональну структуру управління, у межах якої чітко розподілені функції між управлінською ланкою, автосервісним підрозділом, комерційними службами та адміністративно-фінансовим блоком. Такий розподіл забезпечує координацію дій підрозділів, оперативність прийняття рішень і контроль за ключовими показниками діяльності, що безпосередньо впливають на конкурентні позиції підприємства.

На операційному рівні управління конкурентоспроможністю зосереджене на підвищенні ефективності сервісних процесів, забезпеченні стабільної якості технічного обслуговування та дотриманні строків виконання робіт. Контроль якості здійснюється через внутрішній моніторинг результатів виконаних замовлень, аналіз звернень клієнтів і рівня рекламацій, а також через зворотний зв’язок із клієнтами. Отримана інформація використовується для коригування процесів обслуговування та вдосконалення сервісу.

Важливим елементом діючої системи управління конкурентоспроможністю є управління людськими ресурсами, оскільки кваліфікація персоналу безпосередньо впливає на якість автопослуг. Підприємство здійснює підбір персоналу з урахуванням професійних компетенцій, стимулює підвищення кваліфікації та підтримує систему матеріального й нематеріального заохочення працівників. Це сприяє зростанню продуктивності праці та формуванню позитивного клієнтського досвіду.

Фінансово-економічна складова управління конкурентоспроможністю реалізується через контроль витрат, аналіз прибутковості та підтримання фінансової стійкості підприємства. Раціональне використання фінансових ресурсів, інвестування в оновлення основних засобів і автопарку, а також збалансована цінова політика дозволяють забезпечувати економічну ефективність діяльності без зниження якості послуг.

Крім того, підприємство застосовує елементи маркетингового управління конкурентоспроможністю, зокрема формування позитивного іміджу, підтримку ділової репутації, роботу з постійними клієнтами та використання рекомендаційного маркетингу. Хоча маркетингові інструменти ще не повністю формалізовані, їх застосування сприяє зростанню впізнаваності бренду та утриманню клієнтської бази.

Таким чином, діюча система управління конкурентоспроможністю ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси має комплексний, але переважно практично орієнтований характер, поєднуючи елементи стратегічного, організаційного, фінансового та сервісного управління. Вона забезпечує підприємству достатній рівень конкурентоспроможності на поточному етапі розвитку, водночас

залишаючи потенціал для подальшого вдосконалення, зокрема через формалізацію стратегічного планування, розширення інноваційних та цифрових інструментів управління, що стане предметом розгляду у наступному розділі дипломної роботи.

Подані в таблиці 2.6 дані дозволяють здійснити поглиблений аналіз конкурентного середовища ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси та визначити характерні особливості позиціонування основних гравців регіонального ринку автопослуг.

Таблиця 2.6

Основні конкуренти ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси

Підприємство-конкурент	Основні переваги	Конкурентна слабкість
ТОВ «Kolos Auto»	Високий рівень сервісу, великий потік регулярних клієнтів (~2 000 звернень/рік); широкий спектр послуг; позитивні відгуки	Ціновий рівень на 12–18 % вищий за середній по ринку
ТОВ «Бош Авто Сервіс Ньютон Авто Місто»	Офіційний мультибрендовий сервіс із сертифікованим обладнанням Bosch; гарантія на роботи та запчастини; середньорічний дохід ~25 % вище за середній по галузі	Висока вартість ремонту, менш доступна цінова категорія для частини клієнтів
ФОП «Автосервіс час пік»	Висока оперативність обслуговування (~до 20 % швидше, ніж у середньому на ринку); часто перші у рейтингах відгуків	Обмежена кількість спеціалістів, слабша робота з брендовими авто
СК AutoService	Конкурентні ціни на базові роботи; гнучка система знижок для постійних клієнтів	Обмежений спектр складних робіт (електроніка, імпортовані бренди)
СТО «Avtoservys»	Відносно низькі ціни, позитивні оцінки якості базового ремонту	Недостатній маркетинг, невисока впізнаваність бренду
ТОВ «СТО Avtotreyd-Servis»	Широкий спектр послуг (ремонт, діагностика, обслуговування)	Середня швидкість виконання замовлень, відсутність онлайн-сервісів
ФОП «CHECK AUTO»	Висока оцінка клієнтів (~4.8/5); сильна діагностика авто та електрики	Вища за середню тарифікація за окремі види робіт

Насамперед слід відзначити, що конкурентне середовище є високо насиченим і диференційованим, оскільки представлені підприємства орієнтуються на різні сегменти споживачів і використовують відмінні інструменти конкурентної боротьби. Так, ТОВ «Kolos Auto» позиціонується як сервіс із підвищеним рівнем обслуговування та стабільною клієнтською базою, що налічує близько 2 000 звернень на рік. Його конкурентна перевага полягає у комплексності послуг та позитивній репутації, однак цінова політика, що перевищує середньоринковий рівень на 12–18 %, обмежує доступність сервісу для клієнтів із середнім рівнем доходів.

ТОВ «Бош Авто Сервіс Ньютон Авто Місто» належить до преміального сегмента ринку автопослуг. Наявність сертифікованого обладнання Bosch, гарантій на виконані роботи та запасні частини, а також середньорічний дохід, що приблизно на 25 % перевищує середньогалузеві показники, формують його сильні конкурентні позиції. Водночас висока вартість ремонту звужує цільову аудиторію та робить сервіс менш привабливим для масового споживача.

Суттєво відрізняється за моделлю конкуренції ТОВ «Автосервіс час пік», який робить ставку на швидкість і оперативність обслуговування. Виконання робіт у середньому на 20 % швидше, ніж у конкурентів, дозволяє підприємству утримувати високі позиції в рейтингах клієнтських відгуків. Разом з тим обмежена кількість спеціалістів і недостатній рівень роботи з брендовими автомобілями стримують подальше розширення ринкової частки.

Підприємства СК AutoService та СТО «Avtoservys» представляють сегмент доступних автопослуг. Їхніми ключовими перевагами є конкурентні ціни, система знижок і прийнятна якість базового ремонту. Однак обмежений спектр складних технічних робіт, слабка присутність у цифровому просторі та недостатня впізнаваність бренду знижують їхню конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

ФОП «СТО Avtotreyd-Servis» характеризується універсальністю та широким переліком послуг, що є його безперечною перевагою. Проте середня швидкість виконання замовлень і відсутність сучасних онлайн-сервісів

негативно впливають на клієнтський досвід та обмежують можливості залучення нових клієнтів у цифровому середовищі.

Окрему нішу на ринку займає ФОП «CHECK AUTO», який спеціалізується на діагностиці автомобілів та роботах з електронікою. Висока оцінка клієнтів (приблизно 4,8 із 5) свідчить про якість послуг, проте вища за середню тарифікація окремих робіт зменшує цінову привабливість сервісу для частини споживачів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що конкуренти ТОВ «Богдан Авто» здебільшого зосереджуються на окремих складових конкурентоспроможності — ціні, швидкості, технологічності або спеціалізації, тоді як універсальних сервісів із збалансованим поєднанням якості, доступності та широти послуг на ринку обмежена кількість. Це створює для ТОВ «Богдан Авто» сприятливі передумови для формування стійких конкурентних переваг шляхом розвитку комплексного сервісу, оптимальної цінової політики та підвищення рівня клієнтського обслуговування в умовах посилення конкуренції на ринку автопослуг м. Черкаси.

Наведена в таблиці 2.7 система показників дозволяє здійснити комплексну та багатокритеріальну оцінку конкурентних послуг ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси, що є важливим елементом аналізу конкурентоспроможності підприємства у сфері автосервісу.

Перш за все, ключовою конкурентною перевагою підприємства є якість технічного обслуговування, яка отримала максимальну оцінку – 5 балів. Високий рівень професійної підготовки персоналу, дотримання технологічних стандартів і надійність виконаних робіт зумовлюють мінімальну кількість рекламацій та стабільні позитивні відгуки клієнтів. У сфері автопослуг саме якість ремонту та обслуговування виступає базовим чинником формування довіри споживачів і довгострокових конкурентних переваг.

Швидкість виконання робіт оцінена у 4 бали, що свідчить про достатньо високий рівень оперативності сервісу. ТОВ «Богдан Авто» демонструє швидкість обслуговування, вищу за середньоринкову, однак у пікові періоди

можливі незначні затримки, зумовлені зростанням попиту або обмеженістю виробничих потужностей.

Це вказує на наявність резервів для подальшого вдосконалення організації сервісних процесів і оптимізації завантаження персоналу.

За критерієм цінової доступності підприємство також отримало 4 бали. Рівень цін на послуги перебуває в середньому сегменті ринку та є виправданим з огляду на співвідношення «ціна – якість».

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентних послуг ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси

Критерій оцінки	Зміст критерію	Оцінка (1–5)	Характеристика рівня
Якість технічного обслуговування	Рівень професійної підготовки персоналу, дотримання технологічних стандартів, надійність виконаних робіт	5	Високий рівень якості, мінімальна кількість рекламацій, стабільні позитивні відгуки клієнтів
Швидкість виконання робіт	Час виконання стандартних і складних сервісних операцій, оперативність реагування на звернення	4	Швидкість обслуговування вища за середньоринкову, можливі незначні затримки у пікові періоди
Цінова доступність	Відповідність рівня цін платоспроможності цільової аудиторії, співвідношення «ціна – якість»	4	Ціни перебувають у середньому сегменті ринку, виправдані рівнем якості послуг
Рівень сервісу та комунікації	Якість взаємодії з клієнтами, інформування, післясервісна підтримка, клієнтоорієнтованість	5	Високий рівень клієнтського сервісу, індивідуальний підхід, ефективна комунікація
Додаткові послуги	Наявність супутніх сервісів (діагностика, консультації, сезонні пропозиції, супровід)	4	Достатній перелік додаткових послуг, наявний потенціал для подальшого розширення
Гнучкість обслуговування	Здатність адаптувати сервіс до індивідуальних потреб клієнтів	5	Висока гнучкість, можливість індивідуальних рішень
Імідж та	Сприйняття бренду	5	Сформована позитивна

репутація підприємства	клієнтами, рівень довіри та впізнаваності		репутація на локальному ринку
Інноваційність сервісу	Використання сучасних методів діагностики, елементів цифровізації	4	Часткове впровадження інновацій, наявні резерви для розвитку

Така цінова політика дозволяє підприємству уникати агресивної цінової конкуренції та орієнтуватися на клієнтів, для яких важливими є надійність і якість обслуговування, а не лише мінімальна ціна.

Високу оцінку – 5 балів – отримав рівень сервісу та комунікації з клієнтами. Ефективна взаємодія з клієнтами, своєчасне інформування про хід виконання робіт, післясервісна підтримка та клієнтоорієнтований підхід формують позитивний клієнтський досвід. У сучасних умовах саме якість комунікації дедалі частіше стає вирішальним чинником повторних звернень і формування лояльності клієнтів.

Критерій додаткових послуг оцінено у 4 бали. Підприємство пропонує достатній перелік супутніх сервісів, зокрема діагностику, консультації та сезонні пропозиції. Водночас наявний потенціал для подальшого розширення спектра додаткових послуг, що може стати джерелом додаткових доходів і посилення конкурентних позицій.

Максимальну оцінку – 5 балів – отримала гнучкість обслуговування, що свідчить про здатність підприємства адаптувати сервіс до індивідуальних потреб клієнтів. Можливість прийняття нестандартних рішень, індивідуальний підхід до кожного замовлення та врахування специфіки конкретного клієнта є важливою перевагою в умовах високої конкуренції на ринку автопослуг.

Суттєвою нематеріальною конкурентною перевагою ТОВ «Богдан Авто» є імідж та репутація підприємства, які також оцінені у 5 балів. Сформована позитивна репутація на локальному ринку, високий рівень довіри клієнтів і впізнаваність бренду забезпечують стабільний попит на послуги підприємства та знижують чутливість клієнтів до цінових коливань.

Водночас інноваційність сервісу отримала 4 бали, що свідчить про часткове впровадження сучасних методів діагностики та елементів цифровізації. Наявні резерви для подальшого розвитку інноваційної складової,

зокрема шляхом впровадження онлайн-запису, цифрового обліку замовлень та сучасних інформаційних систем управління сервісом.

Узагальнюючим показником є середньозважена оцінка конкурентних послуг, яка становить 4,5 бала. Це дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси характеризується високим рівнем конкурентоспроможності, сформованим переважно за рахунок якісних параметрів сервісу, ефективного управління клієнтським досвідом і позитивної ділової репутації. Підприємство реалізує стратегію нецінової конкуренції, що створює стійкі передумови для утримання та зміцнення ринкових позицій, а також формує базу для подальшого підвищення конкурентоспроможності.

Проведений аналіз засвідчив, що ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси характеризується стабільним економічним розвитком, достатнім рівнем ресурсного забезпечення та ефективною системою управління. Оцінка конкурентоспроможності показала наявність стійких переваг у сфері якості автопослуг, організації сервісу та використання матеріально-технічної бази. Водночас існує потенціал для подальшого підвищення конкурентоспроможності шляхом удосконалення стратегічного управління та розширення спектра послуг, що обґрунтовує доцільність розробки відповідних заходів у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «БОГДАН АВТО» В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Формування шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Богдан Авто» здійснюється на основі системного, стратегічного та прогнозного підходів**,** що дозволяє поєднати короткострокові управлінські рішення з довгостроковими цілями розвитку підприємства.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «Богдан Авто» має потужний внутрішній потенціал для підвищення конкурентоспроможності, сформований насамперед за рахунок високої якості автопослуг, кваліфікованого персоналу та позитивної репутації на локальному ринку. Сильні сторони підприємства створюють основу для реалізації стратегії нецінової конкуренції, орієнтованої на сервісну диференціацію та клієнтоорієнтованість.

Водночас наявні слабкі сторони, зокрема недостатній рівень цифровізації та обмежене використання сучасних маркетингових інструментів, стримують реалізацію повного конкурентного потенціалу підприємства. Це зумовлює доцільність спрямування управлінських рішень на розвиток інноваційної та інформаційної складових діяльності.

Можливості зовнішнього середовища, пов’язані зі зростанням попиту на якісний сервіс і розвитком цифрових технологій, можуть бути ефективно використані за умови активізації інвестицій у сучасне обладнання та сервісні інновації. Водночас загрози, пов’язані з посиленням конкуренції, економічною нестабільністю та кадровими ризиками, потребують превентивних управлінських заходів і формування адаптивної стратегії розвитку.

Таким чином, SWOT-аналіз підтверджує, що підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Богдан Авто» доцільно здійснювати шляхом максимального використання внутрішніх сильних сторін для реалізації ринкових можливостей при одночасній мінімізації впливу слабких сторін і зовнішніх загроз, що логічно обґрунтовує запропоновані у розділі 3 стратегічні напрями розвитку підприємства.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Богдан Авто»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Висока якість технічного обслуговування та дотримання стандартів ремонту	Часткова цифровізація управлінських і сервісних процесів
Кваліфікований персонал із практичним досвідом	Обмежене використання онлайн-маркетингових інструментів
Позитивна ділова репутація та високий рівень довіри клієнтів	Залежність від локального ринку автопослуг
Клієнтоорієнтований підхід та гнучкість обслуговування	Обмежені інвестиційні ресурси для швидкого масштабування
Стабільні фінансово-економічні показники діяльності	Середня швидкість виконання робіт у пікові періоди
Збалансована цінова політика (середній сегмент ринку)	Відсутність формалізованої довгострокової конкурентної стратегії
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Зростання попиту на якісні автосервісні послуги в регіоні	Посилення конкуренції з боку мережевих і мультибрендових сервісів
Розвиток цифрових сервісів (онлайн-запис, електронна історія ремонту)	Коливання цін на запчастини та матеріали
Розширення спектра додаткових і супутніх послуг	Зниження платоспроможності населення
Підвищення лояльності клієнтів через сервісні програми	Кадрові ризики (відтік кваліфікованих спеціалістів)
Інвестування в сучасне діагностичне обладнання	Зміни у регуляторному та податковому середовищі
Партнерство з корпоративними клієнтами та страховими компаніями	Технологічне відставання за умов повільного оновлення обладнання

На нашу думку, підвищення конкурентоспроможності автосервісного підприємства в сучасних умовах має базуватися не на ціновому демпінгу, а на розвитку нецінових конкурентних переваг, зокрема якості сервісу, клієнтського досвіду, технологічності та організаційної гнучкості.

На основі результатів аналізу діяльності підприємства у 2023–2025 роках та оцінки конкурентного середовища доцільно виділити такі ключові стратегічні напрями**.**

Таблиця 3.2

Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси

№	Стратегічний напрям	Ключові інструменти реалізації	Базові показники (2023–2025 рр.)	Цільові орієнтири до 2030 р.	Очікуваний ефект
1	Стратегія сервісної диференціації	Підвищення якості ТО; стандартизація сервісних процесів; післясервісна підтримка клієнтів	Оцінка якості – 5 балів; рекламації – 2–3 %; повторні звернення – 60–65 %; коефіцієнт використання автопарку – 0,79	Рекламації – 1,5–2 %; повторні звернення – 75–80 %; коефіцієнт використання автопарку – 0,85	Закріплення іміджу надійного сервісу; зростання доходу на 10–15 % без збільшення витрат
2	Стратегія інноваційно-технологічного розвитку	Сучасні діагностичні системи; цифровізація обліку; онлайн-запис і електронна історія ТО	Частка складних ремонтів +18–22 %; повторні звернення через помилки діагностики – 3–4 %; часткова цифровізація	Скорочення часу діагностики на 20–25 %; повторні звернення – 1,5–2 %; зростання звернень +8–12 %	Підвищення продуктивності праці на 10–15 %; зростання лояльності клієнтів
3	Стратегія розвитку людського капіталу	Підвищення кваліфікації; система мотивації; сервісна корпоративна культура	Персонал – ~40 осіб; продуктивність праці: 510 → 620 тис. грн (+21,6 %); ФОП: 3 100 → 3 780 тис. грн	Навчання 60–70 % персоналу щорічно; продуктивність +15–20 %; плинність кадрів −10–15 %	Зростання якості сервісу; зниження кадрових ризиків; підвищення лояльності клієнтів
4	Стратегія фінансової стійкості та збалансованого зростання	Оптимізація витрат; реінвестування прибутку; середній ціновий сегмент	Собівартість: 14 900 → 19 200 тис. грн; чистий прибуток – 4 200 тис. грн; знос ОЗ – 0,36; рентабельність – 15–16 %	Скорочення витрат на 5–7 %; реінвестування 30–40 % прибутку; знос ОЗ – 0,30–0,32; рентабельність – 18–19 %	Підвищення фінансової стійкості; інвестиційна привабливість; стабільне зростан

1. Стратегія сервісної диференціації для ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси ґрунтується на послідовному розвитку нецінових конкурентних переваг, які в умовах насиченого та динамічного ринку автопослуг мають визначальний вплив на вибір споживачів. Згідно з результатами аналізу діяльності підприємства у 2023–2025 роках, саме якість сервісу та рівень взаємодії з клієнтами формують основу конкурентоспроможності товариства.

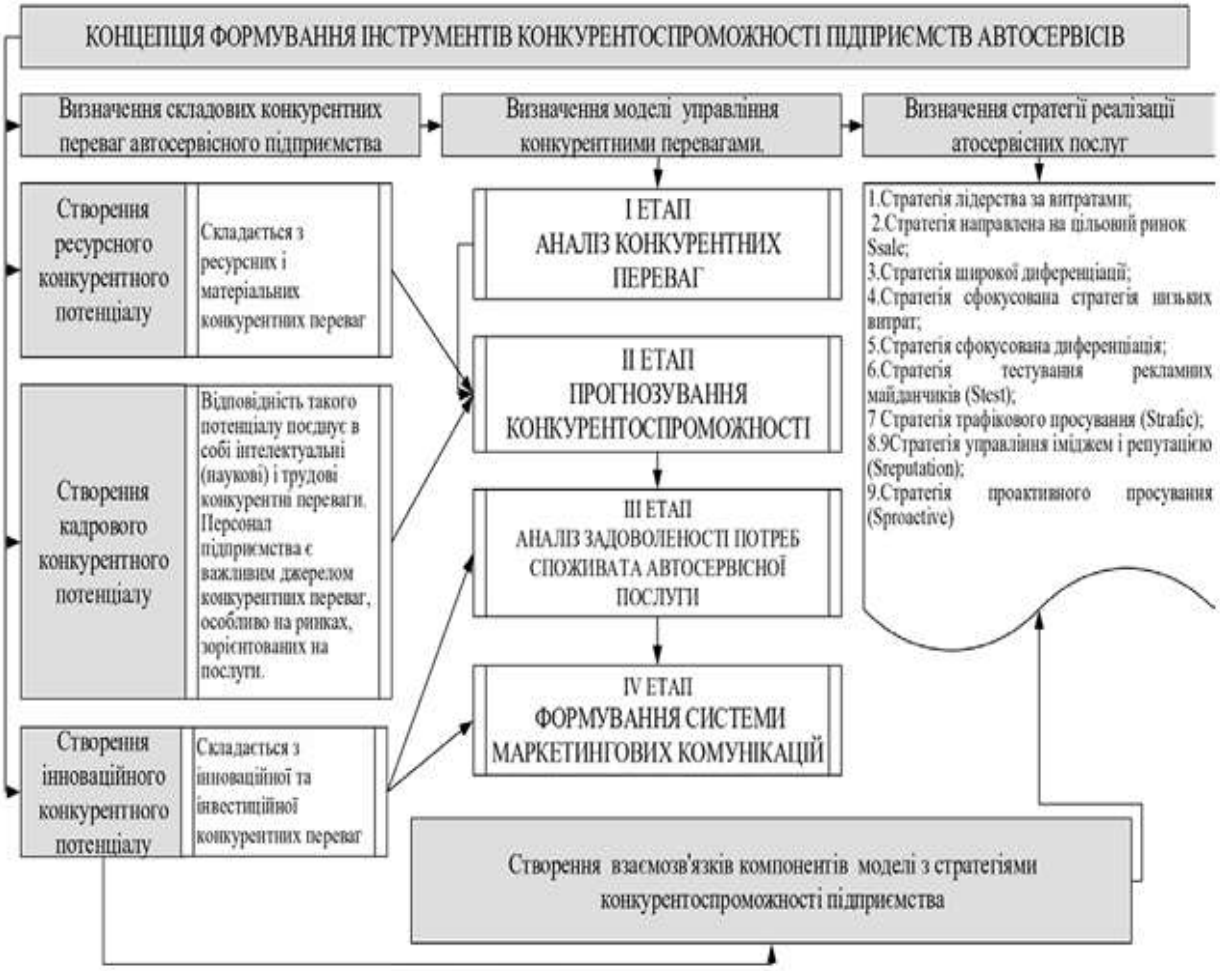


Рисунок 3.1 Концепція формування конкурентоспроможності підприємства автосервісу

По-перше, подальше підвищення якості технічного обслуговування передбачає системне вдосконалення професійних компетенцій персоналу та модернізацію технологічних процесів. За період 2023–2025 років середня оцінка якості послуг підприємства становила 5 балів, а кількість рекламацій не перевищувала 2–3 % від загальної кількості замовлень. Реалізація стратегії сервісної диференціації передбачає зниження цього показника до рівня 1,5–2 % до 2030

року шляхом впровадження внутрішніх стандартів контролю якості, чек-листів виконання робіт та регулярного технічного аудиту процесів обслуговування.

По-друге, стандартизація сервісних процесів спрямована на забезпечення стабільності якості послуг незалежно від типу замовлення або навантаження автосервісу. Запровадження єдиних регламентів прийому автомобіля, виконання діагностики, ремонту та передачі авто клієнту дозволить скоротити середній час виконання стандартних робіт на 8–12 % у середньостроковій перспективі. За розрахунками, це дасть змогу підвищити коефіцієнт використання автопарку з 0,79 у 2025 році до 0,85 у 2030 році та збільшити пропускну спроможність сервісу без істотного зростання постійних витрат.

По-третє, розвиток післясервісної підтримки клієнтів є важливим елементом сервісної диференціації, оскільки формує довгострокові відносини з клієнтами та підвищує рівень їх лояльності. Наразі частка повторних звернень клієнтів ТОВ «Богдан Авто» оцінюється на рівні близько 60–65 %. У межах реалізації стратегії передбачається впровадження програм післясервісного супроводу (нагадування про технічне обслуговування, консультації після ремонту, сезонні пропозиції), що дозволить збільшити частку повторних клієнтів до 75–80 % до 2030 року. Зростання лояльності клієнтів, за оцінками, забезпечить додаткове підвищення доходу від реалізації послуг на 10–15 % без істотних витрат на залучення нових споживачів.

У сукупності реалізація стратегії сервісної диференціації сприятиме закріпленню іміджу ТОВ «Богдан Авто» як надійного та клієнтоорієнтованого автосервісу, що забезпечує стабільну якість послуг і високий рівень довіри з боку споживачів. Авторська позиція полягає в тому, що саме сервісна диференціація в сучасних умовах є найбільш ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона дозволяє мінімізувати залежність від цінових коливань ринку та створює стійкі бар’єри для конкурентів у середньо- та довгостроковій перспективі.

1. Стратегія інноваційно-технологічного розвитку ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження сучасних технологічних та цифрових рішень, які

забезпечують зростання продуктивності праці, оптимізацію внутрішніх процесів і підвищення рівня клієнтської лояльності. Принциповою позицією в межах даної стратегії є розгляд інновацій не як самоцілі, а як практичного інструменту підвищення ефективності діяльності та якості автосервісних послуг.

Першим ключовим напрямом є впровадження сучасних діагностичних систем. За результатами аналізу діяльності підприємства у 2023–2025 роках, частка складних ремонтних робіт, що потребують поглибленої електронної діагностики, зросла орієнтовно на 18–22 %, що відповідає загальним тенденціям у розвитку автомобільного транспорту. Використання сучасного діагностичного обладнання дозволяє скоротити час первинної діагностики в середньому на 20–25 %, зменшити ймовірність помилок та підвищити точність визначення несправностей. У перспективі до 2030 року це дасть змогу знизити частку повторних звернень, пов’язаних із неточністю первинної діагностики, з нинішніх 3–4 % до рівня близько 1,5–2 %.

Другим важливим елементом стратегії є цифровізація обліку замовлень і внутрішніх управлінських процесів. На сьогодні облік замовлень у ТОВ «Богдан Авто» здійснюється частково з використанням електронних засобів, що створює ризики втрати інформації та ускладнює оперативний аналіз завантаженості сервісу. Запровадження єдиної цифрової системи обліку замовлень дозволить автоматизувати планування робіт, контроль строків виконання та формування звітності. За розрахунками, це сприятиме підвищенню продуктивності праці персоналу на 10–15 % і зменшенню адміністративних витрат на 5–7 % у середньостроковій перспективі.

Третім напрямом є розвиток онлайн-взаємодії з клієнтами, зокрема впровадження системи онлайн-запису, електронної історії обслуговування автомобілів та цифрових каналів комунікації. В умовах динамічного ринкового середовища клієнти дедалі більше орієнтуються на зручність і швидкість отримання послуг. За оцінками, впровадження онлайн-запису може забезпечити зростання кількості звернень на 8–12 % за рахунок залучення нових клієнтів та підвищення зручності для постійних. Електронна історія обслуговування, у

свою чергу, підвищує прозорість сервісу та рівень довіри клієнтів, що позитивно впливає на повторні звернення та рекомендаційний маркетинг.

У комплексі реалізація стратегії інноваційно-технологічного розвитку дозволить підвищити інтегральну оцінку конкурентоспроможності підприємства з 4,5 бала у 2025 році до 4,7–4,8 бала у 2030 році, а також створить передумови для зростання доходу та прибутковості без істотного збільшення витрат. Авторська позиція полягає в тому, що поступова, економічно обґрунтована цифровізація та технологічне оновлення є одним із ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності автосервісного підприємства, оскільки вона підвищує адаптивність бізнесу, зменшує залежність від людського чинника та формує сучасний клієнтоорієнтований формат надання автопослуг.

2. Стратегія розвитку людського капіталу ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси ґрунтується на положенні, що якість автосервісних послуг, швидкість виконання робіт та рівень клієнтської лояльності безпосередньо залежать від професійної компетентності, мотивації та ціннісних орієнтацій персоналу. В умовах зростання технологічної складності автомобілів і посилення нецінової конкуренції саме людський капітал стає вирішальним чинником формування стійких конкурентних переваг.

Першим ключовим напрямом стратегії є систематичне підвищення кваліфікації працівників. За результатами аналізу діяльності підприємства у 2023–2025 роках середньооблікова чисельність персоналу становила близько 40 осіб, при цьому продуктивність праці зросла з 510 до 620 тис. грн на одного працівника, тобто майже на 21,6 %. Це свідчить про наявність прямого зв’язку між професійним рівнем персоналу та економічними результатами діяльності. У межах реалізації стратегії передбачається щорічне підвищення кваліфікації не менше ніж 60–70 % працівників шляхом участі у спеціалізованих тренінгах, курсах із сучасної діагностики та обслуговування електронних систем автомобілів. Очікується, що це дозволить до 2030 року підвищити продуктивність праці ще на 15–20 % порівняно з базовим рівнем 2025 року.

Другим важливим елементом стратегії є розвиток внутрішньої мотивації персоналу, що включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. У 2023–2025 роках фонд оплати праці підприємства зріс із 3 100 до 3 780 тис. грн, що свідчить про поступове підвищення рівня оплати праці та зацікавленість керівництва у збереженні кадрового потенціалу. Подальша реалізація стратегії передбачає запровадження системи преміювання за якість виконаних робіт, дотримання строків обслуговування та позитивні відгуки клієнтів. За розрахунками, впровадження такої системи може зменшити плинність кадрів на 10–15 % та підвищити загальну ефективність використання трудових ресурсів.

Третім напрямом стратегії є формування сервісної корпоративної культури, орієнтованої на клієнта та командну взаємодію. У сучасних умовах автосервісу корпоративна культура виступає не лише внутрішнім чинником управління, а й інструментом конкурентної боротьби. Формування єдиних стандартів поведінки персоналу, розвитку комунікативних навичок і відповідального ставлення до клієнтів сприятиме підвищенню рівня сервісу та довіри споживачів. Очікується, що завдяки розвитку корпоративної культури частка повторних звернень клієнтів може зрости з поточного рівня 60–65 % до 75–80 % до 2030 року.

У сукупності реалізація стратегії розвитку людського капіталу дозволить підвищити якість автосервісних послуг, зменшити кадрові ризики та забезпечити стабільне зростання конкурентоспроможності підприємства. Авторська позиція полягає в тому, що інвестиції у людський капітал мають довгостроковий мультиплікативний ефект, оскільки вони одночасно впливають на продуктивність праці, якість сервісу, фінансові результати та репутацію підприємства, створюючи стійку основу для конкурентного розвитку ТОВ «Богдан Авто» в умовах динамічного ринкового середовища.

3. Стратегія фінансової стійкості та збалансованого зростання ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси спрямована на забезпечення стабільності фінансово-економічних результатів діяльності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, а також на формування ресурсної бази для довгострокового підвищення конкурентоспроможності. Реалізація даної

стратегії ґрунтується на принципі узгодженості темпів зростання доходів, витрат і інвестицій без втрати якості автосервісних послуг.

Першим ключовим напрямом є оптимізація витрат без зниження якості послуг. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства у 2023–2025 роках свідчить, що собівартість реалізованих послуг зросла з 14 900 до 19 200 тис. грн, що пов’язано зі зростанням обсягів діяльності та підвищенням витрат на матеріали й оплату праці. У межах стратегії передбачається впровадження елементів управлінського обліку та контролю витрат, що дозволить зменшити непродуктивні витрати на 5–7 % без погіршення якості сервісу. За оцінками, це може забезпечити додатковий приріст чистого прибутку на рівні 300–400 тис. грн щорічно.

Другим важливим елементом стратегії є реінвестування прибутку в оновлення основних засобів і матеріально-технічної бази. У 2023–2025 роках середньорічна вартість основних засобів зросла з 8 200 до 9 400 тис. грн, а коефіцієнт зносу зменшився з 0,42 до 0,36, що свідчить про позитивну динаміку оновлення активів. Подальше реінвестування 30–40 % чистого прибутку в оновлення обладнання та автопарку дозволить до 2030 року знизити коефіцієнт зносу до рівня 0,30–0,32 та підвищити технічну готовність підприємства до обслуговування сучасних автомобілів.

Третім напрямом стратегії є збереження середнього цінового сегмента ринку, що відповідає позиціонуванню ТОВ «Богдан Авто» як сервісу з оптимальним співвідношенням «ціна – якість». Аналіз конкурентного середовища показує, що підприємства, які застосовують агресивну цінову конкуренцію, часто стикаються зі зниженням якості послуг і фінансовою нестабільністю. Натомість підтримання середнього рівня цін дозволяє ТОВ «Богдан Авто» зберігати маржинальність на рівні 15–16 % у 2023–2025 роках і прогнозовано підвищити її до 18–19 % до 2030 року.

У цілому реалізація стратегії фінансової стійкості та збалансованого зростання забезпечить підвищення платоспроможності, інвестиційної привабливості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Авторська позиція полягає в тому, що саме поєднання помірного зростання,

фінансової дисципліни та цільового реінвестування прибутку створює передумови для стійкого розвитку конкурентоспроможності ТОВ «Богдан Авто» в довгостроковій перспективі, мінімізуючи фінансові ризики та забезпечуючи стабільність бізнесу.

Таблиця 3.3

Заходи з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Богдан Авто»

Напрям	Основні заходи	Очікуваний результат
Сервісний	Впровадження стандартів обслуговування, контроль якості	Зростання лояльності клієнтів
Інноваційний	Цифровізація процесів, нове обладнання	Підвищення продуктивності
Кадровий	Навчання персоналу, мотиваційні програми	Підвищення якості послуг
Маркетинговий	Розвиток бренду, робота з репутацією	Розширення клієнтської бази
Фінансовий	Оптимізація витрат, інвестиції	Фінансова стійкість

Наведені в таблиці 3.3 заходи з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Богдан Авто» мають системний характер і ґрунтуються на результатах комплексного аналізу діяльності підприємства за 2023–2025 роки, а також на оцінці зовнішнього конкурентного середовища. Кожен із визначених напрямів виконує окрему функцію в загальній системі управління конкурентоспроможністю, водночас взаємодіючи з іншими елементами.

Сервісний напрям передбачає впровадження єдиних стандартів обслуговування клієнтів і посилення контролю якості виконання робіт. Обґрунтованість цього заходу підтверджується тим, що у 2023–2025 роках якість сервісу була ключовою конкурентною перевагою підприємства, а рівень повторних звернень клієнтів становив близько 60–65 %. Запровадження стандартів обслуговування дозволить знизити кількість рекламацій до 1,5–2 % та підвищити рівень лояльності клієнтів, що безпосередньо впливає на стабільність попиту та конкурентні позиції підприємства.

Інноваційний напрям пов’язаний із цифровізацією внутрішніх процесів та оновленням матеріально-технічної бази. Часткова цифровізація, яка функціонувала у досліджуваному періоді, обмежувала можливості оперативного управління та аналізу завантаженості сервісу. Впровадження сучасних інформаційних систем і нового обладнання дозволить скоротити час обслуговування клієнтів, зменшити ймовірність помилок та підвищити продуктивність праці персоналу на 10–15 %, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності.

Кадровий напрям обґрунтований визначальною роллю людського капіталу в сфері автосервісних послуг. За 2023–2025 роки продуктивність праці зросла майже на 22 %, що свідчить про ефективність інвестицій у персонал. Подальше навчання працівників та впровадження мотиваційних програм сприятимуть підвищенню якості послуг, зменшенню плинності кадрів та формуванню стабільного професійного колективу, що є основою довгострокових конкурентних переваг.

Маркетинговий напрям орієнтований на розвиток бренду та управління діловою репутацією підприємства. В умовах високої конкуренції на ринку автопослуг позитивний імідж і довіра клієнтів виступають важливими нематеріальними активами. Активізація роботи з репутацією, використання рекомендаційного маркетингу та цифрових каналів комунікації сприятимуть розширенню клієнтської бази на 8–12 % у середньостроковій перспективі та підвищенню впізнаваності бренду ТОВ «Богдан Авто».

Фінансовий напрям включає оптимізацію витрат і інвестиції в розвиток підприємства. Аналіз фінансових показників показав зростання собівартості послуг у 2023–2025 роках, що потребує посилення контролю за витратами. Оптимізація непродуктивних витрат на 5–7 % у поєднанні з реінвестуванням частини прибутку в оновлення основних засобів забезпечить підвищення фінансової стійкості підприємства та створить умови для збалансованого зростання без втрати якості послуг.

Отже, запропоновані заходи є економічно обґрунтованими та взаємодоповнювальними, а їх реалізація дозволить ТОВ «Богдан Авто» не лише

зберегти наявні конкурентні позиції, а й суттєво зміцнити їх у довгостроковій перспективі, забезпечивши стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Для прогнозування використано метод економічної екстраполяції, де базою слугують середні значення показників за 2023–2025 роки.

Наведені в таблиці 3.4 базові та прогнозні показники дозволяють здійснити комплексну оцінку динаміки розвитку та перспектив підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси в довгостроковому періоді до 2030 року.

Передусім, дохід від реалізації послуг демонструє стійку тенденцію до зростання. Середній рівень доходу за 2023–2025 роки становив 22 567 тис. грн, тоді як у 2025 році він зріс до 26 000 тис. грн. Прогноз на 2030 рік передбачає досягнення рівня 35 000 тис. грн, що на 34,6 % перевищує показник 2025 року. Така динаміка свідчить про очікуване розширення обсягів надання послуг, зростання клієнтської бази та підвищення ефективності використання виробничих потужностей підприємства внаслідок реалізації запропонованих стратегій розвитку.

Більш випереджальними темпами зростає чистий прибуток підприємства, який у 2023–2025 роках у середньому становив 3 400 тис. грн і зріс до 4 200 тис. грн у 2025 році. Прогнозований рівень чистого прибутку на 2030 рік – 6 200 тис. грн – перевищує показник 2025 року на 47,6 %. Це свідчить про не лише кількісне зростання обсягів діяльності, а й підвищення економічної ефективності, зокрема завдяки оптимізації витрат, впровадженню сучасних технологій та розвитку людського капіталу.

Показник рентабельності діяльності також має позитивну динаміку. Якщо середній рівень рентабельності у 2023–2025 роках становив 14,9 %, то у 2025 році він зріс до 16,1 %, а прогноз на 2030 рік передбачає підвищення до 18,5 %. Збільшення рентабельності на 2,4 процентного пункта свідчить про зростання прибутковості кожної гривні витрат і формування фінансово стійкої моделі функціонування підприємства.

Оцінюючи кількість автотранспорту, слід відзначити поступове розширення матеріально-технічної бази підприємства. Середній показник за 2023–2025 роки становив 14 одиниць, у 2025 році – 16 одиниць, а прогноз на 2030 рік передбачає збільшення до 18 одиниць. Приріст на 12,5 % у порівнянні з 2025 роком є економічно обґрунтованим і відповідає стратегії збалансованого зростання без надмірного інвестування, що могло б негативно вплинути на фінансову стійкість.

Таблиця 3.4

Базові та прогнозні показники розвитку і конкурентоспроможності ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси

Показник	Середнє за 2023–2025 рр.	2025 рік	Прогноз на 2030 рік	Зміна 2030 р. до 2025 р., %
Дохід від реалізації, тис. грн	22 567	26 000	35 000	+34,6
Чистий прибуток, тис. грн	3 400	4 200	6 200	+47,6
Рентабельність діяльності, %	14,9	16,1	18,5	+2,4 п.п.
Кількість автотранспорту, од.	14	16	18	+12,5
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	40	42	45	+7,1
Коефіцієнт використання автопарку	0,75	0,79	0,85	+7,6
Інтегральна оцінка конкурентоспроможності (1–5)	4,4	4,5	4,8	+6,7

Зростання середньооблікової чисельності персоналу з 40 осіб у середньому за 2023–2025 роки до 45 осіб у 2030 році (приріст 7,1 %) свідчить про помірне розширення кадрового потенціалу. Водночас темпи зростання персоналу є нижчими, ніж темпи зростання доходу та прибутку, що підтверджує підвищення продуктивності праці та ефективність стратегії розвитку людського капіталу.

Особливу увагу заслуговує коефіцієнт використання автопарку, який зріс із середнього значення 0,75 у 2023–2025 роках до 0,79 у 2025 році, а прогнозовано досягне 0,85 у 2030 році. Підвищення цього показника на 7,6 % свідчить про більш раціональне використання наявних ресурсів, оптимізацію сервісних процесів і скорочення простоїв автотранспорту, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства.

Узагальнюючим показником є інтегральна оцінка конкурентоспроможності, яка зросла з середнього рівня 4,4 бала у 2023–2025 роках до 4,5 бала у 2025 році та прогнозовано досягне 4,8 бала у 2030 році. Зростання на 6,7 % свідчить про системне посилення конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку автопослуг, що є результатом реалізації комплексу сервісних, інноваційних, кадрових і фінансово-економічних заходів.

У перспективі до 2030 року ТОВ «Богдан Авто» має всі передумови для переходу до стійкої моделі конкурентного розвитку, яка поєднує зростання фінансових показників, підвищення якості послуг і ефективне використання ресурсів.

На нашу думку, запропоновані шляхи дозволяють не лише зберегти конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, а й забезпечити її довгострокове посилення без підвищення фінансових ризиків та втрати сервісної якості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання дипломної роботи здійснено комплексне дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси та обґрунтовано практичні напрями її підвищення в умовах динамічного ринкового середовища. Дослідження поєднало теоретичний аналіз, аналітичну оцінку діяльності підприємства та розробку стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на довгостроковий розвиток.

У першому розділі дипломної роботи розглянуто теоретико-методологічні засади оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства. Узагальнено наукові підходи до трактування категорії «конкурентоспроможність», визначено її ключові складові та чинники формування. Проаналізовано еволюцію наукових поглядів на проблематику конкурентних переваг і обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності, що поєднує фінансово-економічні, порівняльні, інтегральні та стратегічні методи аналізу. Особливу увагу приділено специфіці конкурентоспроможності у сфері автосервісних послуг, де визначальну роль відіграють якість сервісу, технологічний рівень та людський капітал.

Другий розділ присвячено аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси. Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства, досліджено його управлінську структуру, матеріально-технічну базу, трудовий потенціал та фінансово-економічні результати діяльності у 2023–2025 роках. Встановлено, що підприємство характеризується стабільною динамікою розвитку, зростанням доходу, прибутку та рентабельності, а також поступовим оновленням основних засобів і автопарку. Оцінка конкурентного середовища показала, що ТОВ «Богдан Авто» займає стійкі позиції на регіональному ринку автопослуг завдяки високій якості сервісу, позитивній діловій репутації та клієнтоорієнтованому підходу, водночас має резерви для подальшого розвитку, зокрема в частині цифровізації та інновацій.

У третьому розділі розроблено та обґрунтовано шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Богдан Авто» в умовах динамічного ринкового

середовища. Запропоновано систему стратегічних напрямів, що включає стратегію сервісної диференціації, інноваційно-технологічного розвитку, розвитку людського капіталу та фінансової стійкості і збалансованого зростання. Доведено, що реалізація зазначених стратегій дозволяє сформувати стійкі нецінові конкурентні переваги, підвищити продуктивність праці, ефективність використання ресурсів та рівень клієнтської лояльності.

Прогнозні розрахунки до 2030 року свідчать, що за умови реалізації запропонованих заходів дохід від реалізації послуг може зрости до 35 000 тис. грн, чистий прибуток – до 6 200 тис. грн, рентабельність діяльності – до 18,5 %, а інтегральна оцінка конкурентоспроможності – до рівня 4,8 бала. Це підтверджує економічну доцільність і практичну значущість розроблених пропозицій.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Богдан Авто» м. Черкаси має достатній потенціал для довгострокового підвищення конкурентоспроможності, а впровадження запропонованих стратегічних і управлінських рішень сприятиме зміцненню його ринкових позицій, підвищенню фінансової стійкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Практична реалізація отриманих результатів може бути використана в діяльності підприємств автосервісної сфери як орієнтир для формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю в сучасних умовах.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств автомобільного транспорту : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

2. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Київ : Професіонал, 2020. 384 с.

3. Бойко В.В. Формування конкурентних переваг підприємств у сучасних ринкових умовах. *Економіка та держава*. 2022. №5. С. 44–50.

4. Бутенко Н.В. Маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 420 с.

5. Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємств: методологія оцінювання. *Регіональна економіка*. 2021. №4. С. 32–39.

6. Верба В.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 295 с.

7. Герасименко О.М. Фінансові чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Фінанси України*. 2022. №3. С. 51–58.

8. Гончарук А.Г. Оцінка конкурентних позицій підприємства на регіональному ринку. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 39–46.

9. Державна служба статистики України. Діяльність підприємств транспорту України у 2022 році: статистичний збірник. Київ, 2023. 178 с.

10. Державна служба статистики України. Основні показники діяльності підприємств сфери послуг у 2024 році. Київ, 2025. 162 с.

11. Державна служба статистики України. Соціально-економічне становище Черкаської області у 2024 році. Київ, 2025. 145 с.

12. Друкер П. Ефективне управління підприємством. Київ : Основи, 2020. 240 с.

13. Ємельянов О.Ю. Конкурентоспроможність підприємств: сутність та фактори формування. *Економіка розвитку*. 2021. №6. С. 28–35.

14. Захарченко В.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2021. 260 с.

15. Ілляшенко С.М. Маркетингова політика підприємства. Суми : Університетська книга, 2022. 340 с.

16. Каплан Р., Нортон Д. Стратегічно орієнтована організація. Київ : Олімп-Бізнес, 2020. 416 с.

17. Коваленко О.В. SWOT-аналіз як інструмент оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Менеджмент та підприємництво*. 2022. №8. С. 47–53.

18. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2021. 440 с.

19. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2020. 392 с.

20. Мазаракі А.А. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 480 с.

21. Міністерство економіки України. Стратегія розвитку малого та середнього підприємництва до 2030 року. Київ, 2021. 54 с.

22. Мельник В.А. Конкурентні стратегії підприємств сфери послуг. *Економіка та держава*. 2021. №10. С. 36–42.

23. Олійник О.В. Фінансово-економічна оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №9. С. 61–68.

24. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Наш формат, 2020. 608 с.

25. Портер М. Конкурентні переваги. Київ : Основи, 2021. 544 с.

26. Романенко О.Р. Маркетингові чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2023. №1. С. 55–62.

27. Савчук В.П. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 350 с.

28. Семенюк В.В. Роль інновацій у формуванні конкурентних переваг підприємства. *Інноваційна економіка*. 2022. №5. С. 41–47.

29. Соколюк С.Ю. Стратегічний розвиток підприємств в умовах конкуренції. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2020. 368 с.

30. Стельмах Ю.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Економічний простір*. 2021. №11. С. 26–33.

31. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

32. Міністерство економіки України. Офіційний портал. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

33. Міністерство інфраструктури України. Транспортна стратегія України. URL: https://mtu.gov.ua (дата звернення: 16.01.2026).

34. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2023. URL: https://www.weforum.org (дата звернення: 14.01.2026).

35. OECD. Competitive Business Environment and Firm Performance. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 14.01.2026).

36. European Commission. SME Competitiveness Policy. URL: https://commission.europa.eu (дата звернення: 16.01.2026).

37. Statista. Automotive Market Overview. URL: https://www.statista.com (дата звернення: 16.01.2026).

38. AutoConsulting. Аналітика автомобільного ринку України. URL: https://autoconsulting.ua (дата звернення: 15.01.2026).

39. Liga.Business. Аналітика та огляди ринку послуг. URL: https://biz.liga.net (дата звернення: 15.01.2026).

40. Офіційний сайт ТЗОВ «Богдан Авто» м. Черкаси. URL: https://bogdanauto.ua (дата звернення: 16.01.2026).