

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістра
(ступінь вищої освіти)

зі спеціальності 073 Менеджмент
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»
(освітньо-професійна програма)

на тему: «Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління
конкурентоспроможністю підприємства технічного
обслуговування та ремонту автотранспортних засобів»

Виконав:

здобувач 2-го курсу,
групи ЗМОБ-24м

_____ / Євгеній ЖУЛАЄВ /
(підпис)

Керівник

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

Нормоконтролер

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

Завідувач кафедри

_____ / Лариса ВАРАВА /
(підпис)

м. Кривий Ріг
2025 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МiА
проф., доктор екон. наук
Лариса ВАРАВА

(підпис)

« ____ » _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
на магістерську кваліфікаційну роботу

Жулаєву Євгенію Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів»

керівник роботи Варава Л.М., доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «10» липня 2025 року № 510 с

2. Строк подання студентом роботи 08.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела інформації з питань управління конкурентоспроможністю вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю, статистична звітність виробничо-господарської діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», офіційний сайт підприємства, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1) теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства; 2) загальна характеристика та аналіз діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», 3) Діагностика системи управління конкурентоспроможністю та оцінка конкурентних позицій ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» на ринку автосервісних послуг; 4) Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів; 5) Розробка моделі підвищення конкурентоспроможності та заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1) Основні концептуальні підходи до управління конкурентоспроможністю

підприємства; 2) Основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства; 3) Цикл оцінювання конкурентоспроможності підприємства 4) Динаміка фінансових показників ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2024 рр.; 5) Структура чистого доходу від реалізації ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за видами діяльності; 6) Порівняльний аналіз асортименту послуг на ринку автосервісного обслуговування; 7) Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Варава Л.М., професор	12.07.2025	28.10.2025
Розділ 2	Варава Л.М., професор	12.07.2025	25.11.2025
Розділ 3	Варава Л.М., професор	12.07.2025	08.12.2025
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	12.07.2025	12.12.2025

7. Дата видачі завдання 12.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2025 – 11.07.2025	
2	Збір матеріалів до магістерської кваліфікаційної роботи	12.07.2025 – 10.09.2025	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань магістерської кваліфікаційної роботи	11.09.2025 – 29.09.2025	
4	Підготовка I розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	30.09.2025 – 28.10.2025	
5	Підготовка II розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його консультанту	29.10.2025 – 25.11.2025	
6	Підготовка III розділу магістерської кваліфікаційної роботи та подання його керівнику	26.11.2025 – 05.12.2025	
7	Підготовка вступної частини	06.12.2025 – 07.12.2025	
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	08.12.2025 – 11.12.2025	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2025	
10	Попередній захист роботи	15.12.2025	
11	Захист роботи в ЕК	17.12.2025	

Здобувач

_____ (підпис)

Євгеній ЖУЛАСЬ

_____ (власне ім'я прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Лариса ВАРАВА

_____ (власне ім'я прізвище)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу здобувача спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування». Жулаєв Є.О. «Обґрунтування заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів». – КНУ, 2025 р.

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 74 сторінках, містить 21 таблицю, 10 рисунків. При підготовці роботи використано 36 літературних джерел.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи:

обґрунтувати та розробити практичні заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів на основі діагностики його конкурентних позицій та внутрішнього потенціалу.

Завдання дослідження:

- 1) проаналізувати теоретичні підходи до формування та управління конкурентоспроможністю підприємства;
- 2) узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- 3) здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» та проаналізувати основні показники;
- 4) діагностувати систему управління конкурентоспроможністю та оцінити конкурентні позиції підприємства на ринку автосервісних послуг;
- 5) сформулювати та обґрунтувати напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- 6) розробити модель підвищення конкурентоспроможності та запропонувати заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єкт дослідження: процес управління конкурентоспроможністю підприємства технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

Предмет дослідження: теоретико-методичні підходи та практичні інструменти формування і удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

Одержаний економічний ефект (ефективність): зростання річного чистого прибутку від реалізації продукції (послуг) на 450,99 тис. грн.

Ключові слова: управління, конкурентоспроможність, ремонт, автотранспорт, обслуговування, автосервіс.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та чинники її формування	9
1.2. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах	16
1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»	26
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»	26
2.2. Аналіз основних показників діяльності підприємства	30
2.3. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю та оцінка конкурентних позицій ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» на ринку автосервісних послуг	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»	51
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів	51
3.2. Розробка моделі підвищення конкурентоспроможності та заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»	57
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх економічне обґрунтування	63
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Сучасні ринкові умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами попиту та зростанням вимог споживачів до якості товарів і послуг. В таких умовах забезпечення належного рівня конкурентоспроможності є ключовим фактором успішного функціонування підприємств різних галузей. Особливо це стосується підприємств сфери технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів, де інтенсивність конкуренції невідомо зростає під впливом розвитку приватного бізнесу, змін у технологіях ремонту та діагностики, поширення цифрових сервісів, а також підвищення вимог до сервісного обслуговування клієнтів.

Незважаючи на наявність численних теоретичних і практичних напрацювань у сфері управління конкурентоспроможністю підприємств, проблема удосконалення системи управління конкурентними перевагами в сервісній автомобільній галузі залишається актуальною. Її складність обумовлена необхідністю комплексного підходу до аналізу як внутрішніх ресурсів підприємства, так і зовнішнього конкурентного середовища, з урахуванням галузевої специфіки та зростаючих очікувань клієнтів.

Питання сутності та методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства висвітлені у працях вчених-економістів, зокрема: М. Портера, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Азоева, О. Амоші, Л. Балабанової, С. Покропивного, Є. Голубкова, Г. Козаченка та інших. Дослідження методів стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства здійснювали А. Войчак, В. Герасимчук, О. Томпсон та ін. Однак недостатньо розробленими залишаються питання адаптації існуючих методичних підходів до умов функціонування підприємств технічного обслуговування автотранспортних засобів, враховуючи сучасні тенденції ринку автосервісних послуг в Україні.

Практична потреба підприємств у підвищенні рівня конкурентоспроможності шляхом удосконалення системи управління зумовлює необхідність проведення цього дослідження на прикладі ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» – підприємства технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів, яке функціонує в умовах зростаючого конкурентного тиску та потребує пошуку ефективних управлінських рішень для зміцнення ринкових позицій.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів на основі діагностики його конкурентних позицій та внутрішнього потенціалу (на прикладі ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»).

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- проаналізувати теоретичні підходи до формування та управління конкурентоспроможністю підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» та проаналізувати основні показники;
- діагностувати систему управління конкурентоспроможністю та оцінити конкурентні позиції підприємства на ринку автосервісних послуг;
- сформулювати та обґрунтувати напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства;
- розробити модель підвищення конкурентоспроможності та запропонувати заходи щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження в магістерській кваліфікаційній роботі є процес управління конкурентоспроможністю підприємства технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичні інструменти формування і удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

У процесі дослідження використано такі методи: методи теоретичного узагальнення і порівняльного аналізу – для визначення сутності поняття конкурентоспроможності; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства; методи SWOT- та PEST-аналізу – для комплексного оцінювання конкурентного середовища; методи стратегічного аналізу – для формування стратегічних альтернатив; експертні та розрахунково-аналітичні методи – для обґрунтування управлінських рішень.

Практична значущість роботи полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», впровадження яких сприятиме підвищенню ефективності його діяльності, зміцненню ринкових позицій, залученню нових клієнтів та підвищенню прибутковості підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та чинники її формування

У сучасних умовах трансформації економіки України та високої мінливості зовнішнього середовища проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність підприємства є важливою економічною категорією, яка відображає його здатність ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток і довгострокові конкурентні переваги. У глобалізованому економічному просторі боротьба між підприємствами за споживача загострюється, що спонукає їх до постійного вдосконалення якості товарів і послуг, оптимізації витрат, впровадження інновацій, підвищення ефективності управління та зростання рівня сервісу.

Економічна сутність конкурентоспроможності трактується по-різному представниками сучасної наукової школи менеджменту. Узагальнення теоретичних підходів свідчить, що конкурентоспроможність розглядається як відносна характеристика підприємства, яка визначає його переваги порівняно з іншими учасниками ринку за сукупністю кількісних і якісних параметрів. Загальноприйнятим є підхід, згідно з яким конкурентоспроможність не є статичною характеристикою, а формується під впливом внутрішніх можливостей підприємства та факторів зовнішнього середовища [16, 26].

У трактуванні сутності конкурентоспроможності важливе місце займають погляди відомого американського економіста М. Портера [26], який розглядав її як здатність підприємства створювати, підтримувати та

розвивати конкурентні переваги за рахунок використання унікальних ресурсів та ефективної стратегії розвитку. На думку Портера, ключовим джерелом конкурентної переваги є унікальність продукції, лідерство у витратах та стратегічна концентрація на певному ринковому сегменті [26].

У сучасних економічних дослідженнях також зустрічаються підходи, що визначають конкурентоспроможність як інтегральну характеристику підприємства, яка формується під впливом фінансових, інноваційних, організаційних, маркетингових чинників та якості менеджменту. Такий підхід підтримують багато українських авторів, які акцентують увагу на системному характері конкурентоспроможності, зокрема Л. Балабанова [5], О. Олексюк [23], В. Герасимчук [9] та інші.

Таким чином, аналіз наукових підходів дозволяє дійти висновку, що конкурентоспроможність підприємства може бути визначена як його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, протистояти конкурентам та забезпечувати ефективну господарську діяльність на основі досягнення та реалізації стійких конкурентних переваг.

Формування конкурентоспроможності є результатом впливу комплексу взаємопов'язаних факторів. У науковій літературі всі чинники конкурентоспроможності традиційно класифікують на зовнішні та внутрішні [2, 4, 8].

Зовнішні формуються на рівні макро- та мезосередовища, включають умови ринкової конкуренції, державне регулювання, рівень платоспроможного попиту, технологічний прогрес галузі, дії постачальників та конкурентів.

Внутрішні фактори залежать від самого підприємства та характеризують ефективність управління його ресурсами: якість продукції та послуг, цінова політика, інноваційний потенціал, фінансова стабільність, маркетингова діяльність, кадровий потенціал.

Більшість науковців сходяться на думці, що ключовими факторами формування конкурентоспроможності є:

- 1) ресурсні фактори (трудові, матеріальні, фінансові ресурси);
- 2) організаційні фактори (управлінська структура, система мотивації та менеджменту);
- 3) технологічні фактори (рівень використання сучасних технологій і обладнання);
- 4) маркетингові фактори (позиціонування послуг, комунікаційна стратегія);
- 5) інноваційні фактори (здатність впроваджувати нові продукти, технології, методи обслуговування);
- 6) репутаційні фактори (імідж підприємства, рівень сервісу та лояльність клієнтів) [16, 26].

Узагальнюючи різні підходи, конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як результат ефективної управлінської діяльності, спрямованої на досягнення стабільних переваг на ринку.

Важливою складовою сутності конкурентоспроможності є її багаторівневий характер. У науковій літературі виділяють такі рівні конкурентоспроможності [1, 3, 10]:

- 1) конкурентоспроможність продукту (послуги) – визначається здатністю задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналоги конкурентів;
- 2) конкурентоспроможність підприємства – характеризує його спроможність стабільно функціонувати на ринку та забезпечувати ефективний розвиток;
- 3) конкурентоспроможність галузі – визначає перспективи розвитку підприємств, що функціонують у межах однієї галузі;
- 4) конкурентоспроможність національної економіки – відображає її інтеграційну здатність у світовий економічний простір.

У межах даного дослідження увага зосереджена саме на конкурентоспроможності підприємства, яка, будучи динамічною характеристикою, залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін

зовнішнього середовища, підвищувати ефективність внутрішніх бізнес-процесів та спрямовувати діяльність на задоволення споживачів. Цей підхід відповідає концепції ресурсної теорії фірми, згідно з якою конкурентоспроможність є наслідком унікального поєднання ресурсів, компетентностей і здібностей підприємства, що важко відтворити конкурентам.

Конкурентоспроможність є не лише результатом, а й процесом, який вимагає цілеспрямованого управління. Тому важливим аспектом її сутності є конкурентоспроможність як функція управління, що передбачає планування, контроль, аналіз конкурентних позицій, визначення стратегій і формування конкурентних переваг підприємства.

Під конкурентними перевагами розуміють усі характеристики підприємства, які забезпечують йому успішну конкурентну боротьбу. Вони можуть бути:

- 1) цінові – нижчі витрати, гнучка система знижок, доступність послуг;
- 2) нецінові – якість, інноваційність, репутація, сервіс, швидкість обслуговування;
- 3) стійкі (довгострокові) – унікальні ресурси, технології, кваліфікація персоналу, ноу-хау;
- 4) тимчасові – акційні пропозиції, копійовані технології, адаптивні управлінські рішення.

Для підприємств сфери технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів (СТО) конкурентні переваги формуються під впливом галузевої специфіки обслуговування споживачів, зокрема таких факторів, як:

- швидкість виконання ремонту;
- якість технічної діагностики;
- професійність персоналу;
- наявність сучасного обладнання;

- гарантія на послуги;
- рівень сервісу;
- репутація та довіра клієнтів;
- зручність розташування;
- цифровізація послуг та онлайн-сервіси.

У ринкових умовах здатність підприємства формувати та утримувати конкурентні переваги є визначальним показником його життєздатності. Конкурентоспроможне підприємство має вищий рівень ефективності господарської діяльності, здатне залучати клієнтів та інвестиції, збільшувати частку ринку, підтримувати позитивну ринкову репутацію та реалізовувати стратегії розвитку.

Отже, конкурентоспроможність підприємства – це інтегральний економічний показник, що поєднує:

- ринковий компонент – здатність задовольнити потреби клієнтів;
- ресурсний компонент – можливість ефективного використання ресурсів;
- управлінський компонент – реалізацію ефективних управлінських рішень;
- інноваційний компонент – відкритість до змін і модернізації;
- фінансовий компонент – здатність забезпечувати стабільний економічний розвиток.

Таким чином, конкурентоспроможність є визначальним показником успіху підприємства в умовах ринкової економіки та ключовою категорією сучасної теорії менеджменту.

Важливим елементом розкриття економічної сутності конкурентоспроможності підприємства є визначення її структурних компонентів. У наукових дослідженнях виділяють такі ключові складові конкурентоспроможності підприємства:

1) Конкурентоспроможність персоналу – рівень кваліфікації працівників, їх професійні компетенції, здатність до навчання та адаптації

до інновацій. Оскільки персонал є носієм знань, досвіду та управлінських рішень, саме він визначає здатність підприємства до формування конкурентних переваг.

2) Конкурентоспроможність продукції (послуг) – рівень задоволення потреб клієнтів у порівнянні з аналогами конкурентів. Для підприємств сфери автосервісу критичними є такі характеристики, як якість ремонту, надійність, технічна безпека, гарантія на надані послуги.

3) Конкурентоспроможність менеджменту - ефективність управлінських рішень, здатність до стратегічного мислення, організації бізнес-процесів та адаптації до ринкових умов.

4) Фінансова конкурентоспроможність – здатність підприємства ефективно використовувати фінансові ресурси, підтримувати рентабельність та ліквідність, здійснювати інвестиційну діяльність.

5) Маркетингова конкурентоспроможність – рівень організації маркетингової діяльності, здатність формувати лояльність клієнтів та впроваджувати ефективні комунікаційні стратегії.

6) Інноваційна конкурентоспроможність – здатність підприємства впроваджувати нові технології, модернізувати обладнання, надавати нові послуги, застосовувати цифрові сервіси.

Узагальнення наукових підходів дає змогу визначити, що конкурентоспроможність формується під впливом сукупності чинників, які можна поділити на групи за різними класифікаційними ознаками: за місцем виникнення, характером впливу, сферою прояву, тривалістю дії та ступенем керованості (табл. 1.1.)

Ефективне управління конкурентоспроможністю можливе лише за умови комплексного врахування всіх груп факторів та оцінювання їх впливу на результати діяльності підприємства.

Недостатньо просто визначити чинники – необхідно розуміти механізми їх взаємодії, силу впливу на конкурентні позиції підприємства та можливість управління ними.

Таблиця 1.1

Чинники конкурентоспроможності за класифікаційними ознаками

№ з/п	Класифікаційна ознака	Чинники
1.	За місцем виникнення	Внутрішні та зовнішні
2.	За характером впливу	Економічні, організаційні, соціальні, технологічні, правові
3.	За сферою прояву	Виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові, інноваційні
4.	За тривалістю дії	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
5.	За ступенем керованості	Керовані та некеровані

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, яка відображає сукупну здатність підприємства конкурувати на ринку, забезпечувати стабільні результати діяльності та досягати стратегічних цілей розвитку. Її сутність розкривається на основі таких положень:

- конкурентоспроможність є відносною категорією і проявляється лише у порівнянні з іншими учасниками ринку;
- вона має динамічний характер і змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів;
- формується як результат ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства;
- забезпечується шляхом створення та реалізації конкурентних переваг;
- є об'єктом управління та повинна формуватися на засадах стратегічного підходу.

Розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства, структури її чинників та умов формування є теоретичним підґрунтям для проведення

аналізу конкурентних позицій підприємства та розробки заходів з управління конкурентоспроможністю.

1.2. Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах

У сучасних умовах глобальної конкуренції, швидких технологічних змін і підвищених вимог споживачів управління конкурентоспроможністю підприємства є стратегічно важливою функцією менеджменту. Конкурентоспроможність – це динамічна характеристика підприємства, яка формується під впливом внутрішніх ресурсів, компетенцій та зовнішніх факторів, що постійно змінюються.

Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає комплексний підхід, що поєднує планування, моніторинг, аналіз і коригування діяльності підприємства для забезпечення стійких переваг на ринку [26,30].

У науковій літературі виокремлюють ряд концептуальних підходів до управління конкурентоспроможністю, які доповнюють один одного та дозволяють охопити як стратегічні, так і операційні аспекти діяльності підприємства [18, 20, 26]:

- 1) Ресурсно-орієнтований підхід;
- 2) Стратегічний підхід;
- 3) Системний підхід;
- 4) Процесний підхід;
- 5) Маркетингово-орієнтований підхід;
- 6) Інноваційний підхід.

Систематизуємо інформацію щодо кожного з підходів управління конкурентоспроможністю за основною ідеєю, об'єктами управління та відзначимо основні переваги для підприємства в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні концептуальні підходи до управління
конкурентоспроможністю підприємства

№ з/п	Підхід	Основна ідея	Об'єкти управління	Переваги для підприємства
1.	Ресурсно-орієнтований	Формування конкурентних переваг за рахунок унікальних ресурсів і компетенцій	Фінансові, матеріальні, кадрові, технологічні ресурси	Створення стійких конкурентних переваг, важко відтворюваних конкурентами
2.	Стратегічний	Вибір стратегій лідерства, диференціації або фокусування	Стратегічні напрями розвитку, ринкові сегменти	Забезпечення переваг на ринку, ефективне позиціонування продукту або послуги
3.	Системний	Розгляд конкурентоспроможності як інтегрального результату взаємодії всіх підсистем	Виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові, інноваційні підсистеми	Комплексний контроль і оптимізація всіх аспектів діяльності
4.	Процесний	Управління конкурентоспроможністю через вдосконалення бізнес-процесів	Основні процеси створення, виробництва і реалізації продукції	Підвищення ефективності, скорочення витрат і часу виконання робіт
5.	Маркетингово-орієнтований	Орієнтація на потреби ринку та клієнтів	Маркетингові комунікації, сервіс, ціноутворення	Підвищення лояльності клієнтів, оптимізація пропозиції
6.	Інноваційний	Впровадження нових технологій та інноваційних рішень	Технології, сервіси, цифрові платформи	Створення унікальних пропозицій, адаптація до змін ринку

Управління конкурентоспроможністю здійснюється на різних рівнях, які відображають масштаби впливу внутрішніх і зовнішніх чинників [12, 15, 26]. Деталізуємо інформацію про рівні управління за основною метою, інструментами управління та прикладами для підприємства сфери послуг (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Рівні управління конкурентоспроможністю

№ з/п	Рівень	Основна мета	Інструменти управління	Приклади для підприємства сфери послуг
1.	Стратегічний	Забезпечення довгострокових переваг	SWOT-аналіз, стратегічне планування, Портфельна матриця	Вибір ринкових сегментів, формування унікальної пропозиції
2.	Тактичний	Оптимізація ресурсів та процесів	Бюджетування, KPI, управління персоналом	Контроль якості послуг, ефективність ремонту
3.	Операційний	Підвищення ефективності поточних процесів	Стандартизація, автоматизація, регламенти	Прискорення обслуговування клієнтів, впровадження CRM-систем

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає системний і циклічний процес, який охоплює всі ключові етапи формування та підтримки конкурентних переваг. У сучасній науковій та практичній літературі запропоновано модель, що складається з п'яти взаємопов'язаних етапів.

Перший етап – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі підприємство вивчає ринкові тенденції, конкурентів, попит споживачів, технологічні зміни, а також оцінює власні ресурси, компетенції та внутрішні процеси. Головна мета цього етапу – виявити можливості для створення конкурентних переваг і потенційні загрози для бізнесу.

Другий етап – визначення стратегічних цілей та пріоритетів. На основі отриманих даних керівництво підприємства формує довгострокові та середньострокові цілі, визначає ключові напрями розвитку та пріоритетні ринкові сегменти. Стратегічні цілі повинні бути конкретними, вимірюваними та орієнтованими на досягнення стійких конкурентних переваг.

Третій етап – формування конкурентних переваг. Це ключовий момент, коли підприємство визначає, за рахунок яких ресурсів, технологій, компетенцій або інновацій воно зможе перевершити конкурентів. На цьому етапі здійснюється оптимізація ресурсів, підвищується кваліфікація персоналу, впроваджуються нові технології та процеси.

Четвертий етап – розробка стратегії та плану управління. Підприємство формує конкретні заходи, визначає відповідальних за реалізацію, встановлює ключові показники ефективності (KPI), бюджетує ресурси та визначає строки виконання. План управління є основою для систематичного контролю та коригування діяльності.

П'ятий етап – реалізація заходів і моніторинг ефективності. Підприємство впроваджує розроблені стратегії, відстежує виконання планів, оцінює результати через показники ефективності, аналізує вплив на ринкові позиції та конкурентоспроможність. На основі отриманих результатів здійснюється коригування стратегії та процесів, що повертає управлінський цикл до етапу аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства є динамічним, інтегрованим та циклічним процесом, який забезпечує адаптацію до змін ринку, формування та підтримку стійких конкурентних переваг.

Ефективне управління конкурентоспроможністю поєднує якісні та кількісні методи:

- 1) Аналіз внутрішніх ресурсів – оцінка фінансового стану, кадрового потенціалу, технологічної бази.
- 2) SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.
- 3) KPI та система показників ефективності – оцінка результатів діяльності, що впливають на конкурентні позиції.
- 4) Портфельний аналіз продуктів і послуг – оптимізація асортименту для максимізації конкурентних переваг.

5) Benchmarking – порівняння з кращими практиками конкурентів для виявлення прогалин і впровадження ефективних рішень.

6) Інноваційні та цифрові інструменти – ERP, CRM-системи, онлайн-сервіси, автоматизовані діагностичні платформи [29, 32].

Універсальні принципи управління конкурентоспроможністю включають:

1) Комплексність – врахування всіх аспектів діяльності підприємства.
2) Динамічність – постійне коригування стратегій і процесів відповідно до змін ринку.

3) Орієнтація на клієнта – задоволення потреб споживачів як ключовий критерій конкурентоспроможності.

4) Інноваційність – використання нових технологій та методів управління.

5) Економічна ефективність – баланс між витратами та результатами діяльності.

6) Стратегічність – планування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачають поєднання стратегічного, ресурсного, системного, процесного, маркетингового та інноваційного аспектів. Вони дозволяють комплексно формувати конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності та адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є невід’ємною складовою системи управління, оскільки дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, виявити резерви підвищення ефективності та сформувати стратегічні пріоритети розвитку. Методи оцінювання

конкурентоспроможності забезпечують комплексний аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на ринкові позиції підприємства.

Методи оцінки конкурентоспроможності можна класифікувати за різними ознаками (табл. 1.4):

- За характером інформації: кількісні, якісні та комбіновані.
- За рівнем управління: стратегічні, тактичні, операційні.
- За напрямом аналізу: внутрішні (оцінка ресурсів, компетенцій, процесів) та зовнішні (аналіз ринку, конкурентів, споживачів).
- За способом обробки інформації: експертні, аналітичні, статистичні, інтегральні [4, 18, 21].

Таблиця 1.4

Основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
1.	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Простота, наочність, інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів	Суб'єктивність оцінки, не дає кількісного результату
2.	Бенчмаркінг	Порівняння з кращими практиками конкурентів або лідерів ринку	Виявлення прогалин і резервів, орієнтація на передовий досвід	Залежність від достовірності даних, може вимагати значних ресурсів
3.	Індексний метод	Формування інтегрального показника на основі кількісних характеристик	Можливість порівняння підприємств за єдиною шкалою	Складність вибору вагових коефіцієнтів
4.	Метод експертних оцінок	Оцінка потенціалу та конкурентних переваг за допомогою експертів	Врахування неформальних чинників та досвіду	Суб'єктивність, залежність від компетентності експертів
5.	ABC/XYZ-аналіз	Класифікація продуктів/послуг за частотою продажів та значимістю для прибутку	Допомагає оптимізувати асортимент і ресурси	Не враховує якість і інноваційність
6.	Матриця конкурентних позицій	Порівняння ринкової частки та зростання ринку	Візуалізація положення на ринку, визначення стратегії	Не враховує внутрішні ресурси та процеси

Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства можна об'єднати у кілька груп [18]:

1) Кількісні методи – передбачають оцінку фінансових показників, ринкової частки, обсягів продажу, рентабельності, витрат на одиницю продукції або послуги. Вони дозволяють отримати інтегральні числові оцінки для порівняння з конкурентами.

2) Якісні методи – ґрунтуються на експертних оцінках, опитуванні клієнтів та персоналу, аналізі бренду та репутації. Такі методи дозволяють враховувати нематеріальні чинники, які суттєво впливають на конкурентоспроможність.

3) Комбіновані методи – поєднують кількісні та якісні підходи, наприклад, шляхом використання експертної оцінки для визначення вагових коефіцієнтів у розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності.

Одним із найпоширеніших підходів є інтегральна оцінка конкурентоспроможності, що дозволяє об'єднати всі ключові фактори у єдиний показник. Процес інтегральної оцінки включає:

1) Визначення набору показників (фінансових, виробничих, маркетингових, інноваційних).

2) Присвоєння кожному показнику ваги залежно від його значимості для конкурентоспроможності.

3) Нормування показників для забезпечення порівнянності.

4) Розрахунок інтегрального індексу за формулою (1.1):

$$K = \sum_{i=1}^n w_i \cdot X_i \quad 1.1$$

де K – інтегральний індекс конкурентоспроможності,

w_i – вага показника i ,

X_i – значення показника i , n – кількість показників.

Схема оцінювання конкурентоспроможності включає кілька взаємопов'язаних етапів, що утворюють замкнутий цикл (рис. 1.1):

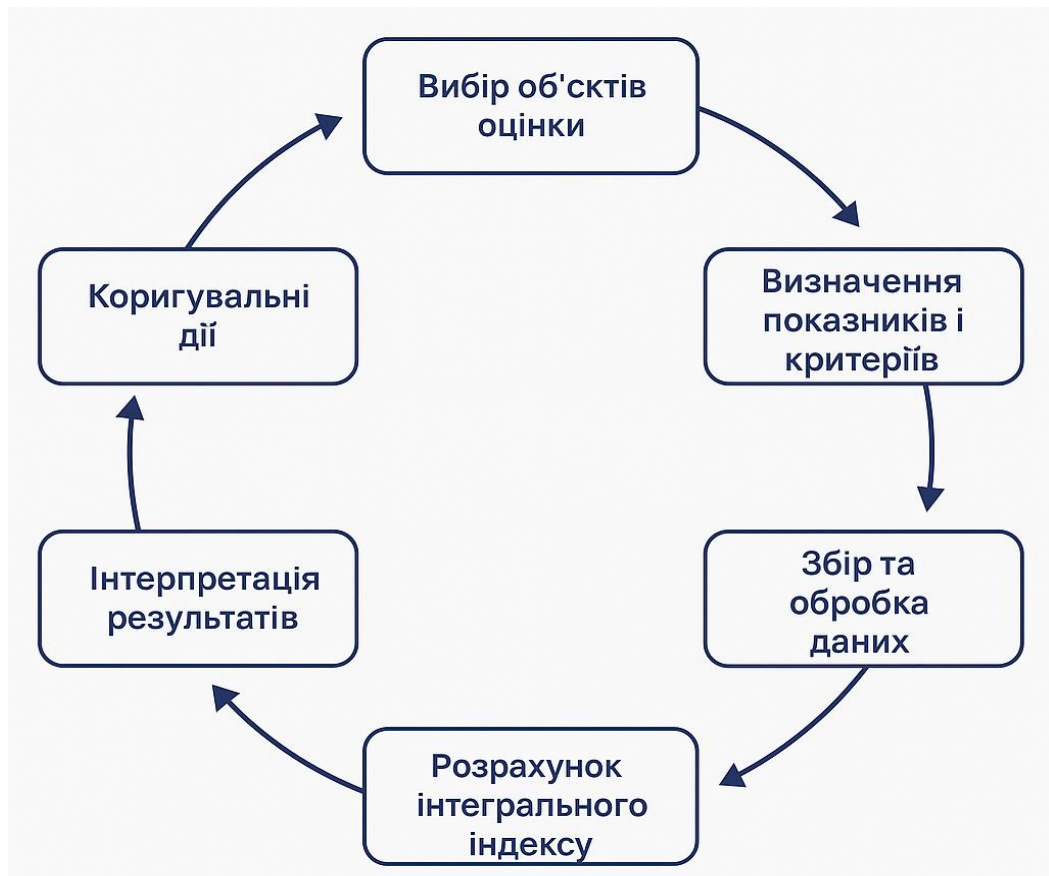


Рис. 1.1. Цикл оцінювання конкурентоспроможності підприємства [23]

1) Вибір об'єктів оцінки – продукти, послуги, бізнес-процеси, підприємство в цілому.

2) Визначення показників та критеріїв – фінансові, ресурсні, маркетингові, інноваційні.

3) Збір та обробка даних – внутрішня статистика, ринкові дослідження, експертні оцінки.

4) Розрахунок інтегрального індексу – з урахуванням вагових коефіцієнтів.

5) Інтерпретація результатів – виявлення сильних і слабких сторін, резервів і ризиків.

6) Коригувальні дії – розробка стратегій підвищення конкурентоспроможності, оптимізація ресурсів тощо.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є ключовим елементом системи управління, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони

організації, оцінити ефективність використання ресурсів і сформулювати стратегічні напрями розвитку. Для підприємств сфери технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів, таких як ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», оцінювання конкурентоспроможності має враховувати галузеву специфіку, технологічний рівень обладнання, кваліфікацію персоналу, якість обслуговування клієнтів та інноваційні сервіси.

Ключові показники та аспекти, які слід включити до оцінки конкурентоспроможності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»:

1) Якість та швидкість обслуговування:

- Середній час ремонту (від прийому до видачі авто) — критичний неціновий фактор.
- Відсоток повторних звернень (рекламацій) по одній і тій же несправності — показник якості роботи.
- Наявність гарантії та її термін — формує довіру клієнтів.

2) Клієнтоорієнтованість та репутація:

- Індекс задоволеності клієнтів (CSI) або Індекс лояльності клієнтів (NPS) — відображає репутаційні фактори та рівень сервісу.
- Кількість позитивних/негативних відгуків у відкритих джерелах (онлайн-сервісах).
- Відсоток постійних клієнтів та частота їх звернень.

3) Технологічна та кадрова база:

- Рівень технічного оснащення (наявність сучасного діагностичного та ремонтного обладнання) — прямо впливає на якість послуг.
- Рівень кваліфікації персоналу (сертифікати, досвід, здатність до інновацій) — ключова стійка перевага.
- Цифровізація послуг (онлайн-запис, CRM-система, діагностичні платформи) — інноваційний та маркетинговий компонент.

4) Ефективність використання ресурсів:

- Рентабельність ремонтної зони (прибуток на 1 м² або на 1 робоче місце).
- Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (постів).

Для цілей магістерської роботи найбільш релевантними методами для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» можуть бути: 1) SWOT-аналіз та PEST-аналіз для комплексної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища, як це вже передбачено у методології роботи. 2) Індексний (інтегральний) метод для порівняльної оцінки конкурентних позицій ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» із основними конкурентами на ринку автосервісних послуг, використовуючи вагові коефіцієнти, що відображають важливість таких факторів, як якість ремонту, сервіс та репутація. 3) Бенчмаркінг (за ключовими показниками СТО) для виявлення прогалин і обґрунтування напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю. 4) Метод експертних оцінок (оцінка потенціалу та конкурентних переваг за допомогою експертів) з рахуванням галузевих особливостей, досвіду керівництва та персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «БЛЕК СЕРВІС» (ТОВ «БЛЕК СЕРВІС») є багатофункціональним підприємством, що спеціалізується на комплексному технічному обслуговуванні та ремонті автотранспортних засобів, а також на роздрібній реалізації автомобільних деталей та приладдя. Підприємство позиціонується на ринку як середнє за розміром автосервісне підприємство, що динамічно розвивається у місті Кривий Ріг [33].

Ключові відомості про підприємство:

Назва - ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» (LIMITED LIABILITY COMPANY «BLACK SERVICE»).

Розташування - м. Кривий Ріг, Дніпропетровська область

Рік заснування - лютий 2021 року.

Код ЄДРПОУ – 43945565.

Розмір статутного капіталу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» - 100 000 грн. [34, 35, 36]

Основні види діяльності (КВЕД):

- Технічне обслуговування та відновлювальні роботи автотранспортних засобів (45.20).

- Роздрібна торгівля компонентами та комплектуючими для автомобілів (45.32).

ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» має диверсифіковану структуру, що охоплює два фізичних сервісних центри та онлайн-платформу. У 2024 році середньооблікова чисельність персоналу зросла до 24 осіб Збільшення

штату відбулося за рахунок залучення додаткових фахівців для забезпечення нових напрямків діяльності та посилення управлінських функцій.

Зокрема, до структури ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» входить[33]:

1) Сервісний центр на проспекті Металургів, 2б.

Цільові сегменти - клієнти раціонального вибору - власники бюджетних та середнього класу автомобілів, які орієнтуються на оптимальне співвідношення «вартість / якість».

2) Сервісний центр на вулиці Книжна, 1д:

Цільові сегменти - клієнти преміального сервісу - власники середнього та преміум класів автомобілів, які вимагають високоякісних та комплексних послуг.

Загальна середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» станом на 2024 р. становить 24 особи. Розподіл по структурних одиницях та категоріях працівників наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Розподіл персоналу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» по структурним підрозділам станом на 2024 р.

№ з/п	Структурний підрозділ	Кількість персоналу, осіб	Категорії працівників
1	Сервісний центр на пр. Металургів, 2б	6	Адміністратор (1), Механік (3), Автослюсар (1), Мийник авто (1).
2	Сервісний центр на вул. Книжна, 1д	18	Директор (1), Бухгалтер (1), Адміністратор (1), Механіки (8), Автослюсар (1), Автомаляр (1), Спеціалісти з діагностики (2), Мийники авто (2), ІТ-маркетолог (1).
3	Разом	24	-

Сервісні центри, що функціонують під егідою ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» у місті Кривий Ріг, розташовані за адресами проспект Металургів, 2б та вулиця Книжна, 1д, забезпечують клієнтам преміальний рівень сервісного

супроводу та високий ступінь комфорту. Ключові аспекти, що формують конкурентну перевагу підприємства в обслуговуванні споживачів, включають: залучення висококваліфікованих фахівців для надання автосервісних послуг, що безумовно супроводжується наданням гарантійних зобов'язань щодо якості виконаних робіт; використання інноваційного та технологічно передового обладнання, яке гарантує точність діагностики та ефективність ремонтних процесів; надання послуг з оперативного підбору та постачання необхідних запасних частин відповідно до індивідуальних замовлень; забезпечення безпечного зберігання транспортних засобів клієнтів на території, що перебуває під постійним наглядом та охороною; а також створення ергономічної та затишної зони очікування, облаштованої для максимального комфорту клієнтів на час проведення технічних робіт.

В системі ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» також працює інтернет-магазин (black-service.net), який забезпечує реалізацію широкого асортименту продукції для власників автомобілів:

- технічні рідини та витратні матеріали. Автомобільні оливи (моторні, трансмісійні), антифриз, фільтри (масляні, паливні, повітряні, салону).
- компоненти для ключових систем авто. Деталі підвіски (втулка стабілізатора, кульова опора), гальмівної системи (гальмівні колодки, троси), системи запалювання, двигуна (ГРМ, поршнева група).
- запчастини для іноземних марок. Асортимент охоплює деталі для широкого спектра автомобілів, включаючи Audi, BMW, Ford, Hyundai, Toyota, Volkswagen та ін.

Основними напрямками діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» є комплексне відновлення технічного стану та зовнішнього вигляду автотransпортних засобів, включаючи високотехнологічні операції, що охоплюють діагностику, ремонт вузлів і агрегатів, а також роботи з лакофарбовим покриттям. Підприємство забезпечує критично важливі

спеціалізовані сервісні операції, такі як регулювання кутів встановлення коліс, кваліфікований сервіс шин і дисків, а також модифікація та індивідуалізація автомобілів (тюнінг).

Основні види діяльності (послуги) ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» та їх деталізація станом на 2024 р. представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні види діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» станом на 2024 р

№ з/п	Послуги	Деталізація
1	Комплекс електротехнічних робіт	Діагностика та ремонт електричного та електронного устаткування.
2	Регулювання кутів встановлення коліс	Послуги розвал-сходження для легкових авто та мікроавтобусів.
3	Послуги догляду за кузовом та салоном	Хімчистка, полірування кузова, миття двигуна.
4	Сервіс обслуговування шин та дисків	Шиномонтаж, балансування, ремонт та рихтування дисків.
5	Загальне технічне обслуговування та відновлювальні роботи	Ремонт ходової, двигуна, КПП, заміна мастил та фільтрів.
6	Комп'ютерний та технічний скринінг	Діагностика ходової частини, двигуна, передпродажна діагностика.
7	Модифікація та індивідуалізація авто	Послуги з покращення характеристик авто.
8	Відновлення лакофарбового покриття	Повне або часткове повернення початкового естетичного вигляду пошкодженим ділянкам покриття кузова

ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» в умовах динамічного ринку Кривого Рогу успішно поєднує комплексне технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів з реалізацією автомобільних компонентів через онлайн-платформу. Підприємство ефективно диференціює свою діяльність, маючи два сервісні центри, орієнтовані на різні цільові сегменти: від

клієнтів раціонального вибору до клієнтів преміального сервісу, що забезпечує охоплення широкого кола споживачів. Висока якість послуг підтримується залученням кваліфікованого та використанням технологічно передового обладнання, на що підприємство надає гарантійні зобов'язання. Збалансована структура діяльності та зосередженість на високих стандартах обслуговування є ключовими чинниками, які зміцнюють конкурентні позиції ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» на ринку.

2.2. Аналіз основних показників діяльності підприємства

Аналіз динаміки ключових показників діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за період 2021–2024 рр. почнемо з аналізу динаміки основних фінансових показників. Фінансові результати діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2024 рр. представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»
за 2021-2024 рр., тис. грн.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темпи ↑, 2022/2021, %	Темпи ↑ 2023/2022, %	Темпи ↑ 2024/2023, %
1	Чистий дохід від реалізації продукції та послуг	4171,3	6985,4	7638,5	8280,0	167,45	109,35	108,39
2	Собівартість реалізації	2849,6	4254,8	4429,2	4783,5	149,30	104,10	108,00
3	Валовий прибуток	1321,7	2730,6	3209,3	3496,5	206,60	117,54	108,95
4	Чистий фінансовий результат (чистий прибуток)	1042,1	2235,3	2826,2	3108,8	214,62	126,52	110,00

Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції та послуг (рис. 2.1) ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за період 2021-2024 рр. демонструє стійкий тренд до зростання: показник збільшився з 4171,3 тис. грн. у 2021 році до 8280,0 тис. грн. у 2024 році, що забезпечило загальний приріст майже на 100%. Найбільш значне зростання було зафіксовано у 2022 році, коли чистий дохід зріс на 67,45%, що відображає фазу активного виходу підприємства на ринок та швидке масштабування діяльності. У 2023 році темп приросту уповільнився до 9,35%, вказуючи на перехід до стабілізаційного етапу та адаптацію до зовнішніх економічних викликів. Проте, у 2024 році позитивна динаміка була підтверджена зростанням на 8,39%, що свідчить про успішну реалізацію стратегій, спрямованих на утримання ринкових позицій та обсягів реалізації.

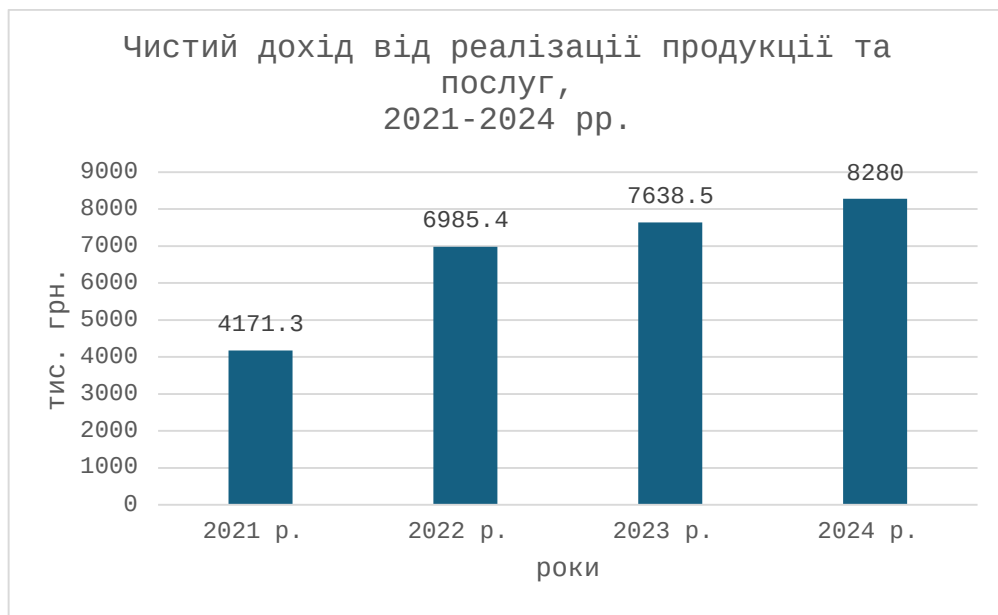


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та послуг ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2024 рр.

Динаміка собівартості реалізації (рис. 2.2) також має позитивний вектор, зростаючи з 2849,6 тис. грн. у 2021 році до 4783,5 тис. грн. у 2024 році. Ключовою ознакою ефективності є те, що у 2022 році приріст собівартості склав 49,30% , що було значно менше, ніж приріст чистого доходу (67,45%), формуючи основу для високої маржинальності. У 2023

році зростання собівартості було мінімальним, склавши лише 4,10%, що вказує на ефективний контроль витрат на фоні уповільнення зростання доходу. У 2024 році зростання собівартості становило 8,00%, що є контрольованим і пропорційним до збільшення обсягів наданих послуг.

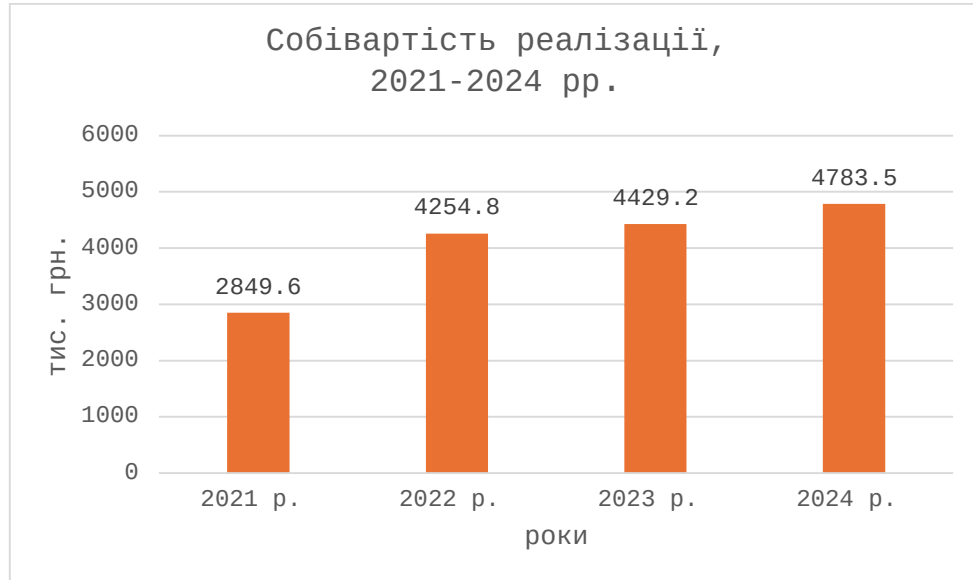


Рис. 2.2. Динаміка собівартості реалізації
ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2024 рр.

Динаміка валового прибутку ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за період 2021-2024 рр. наведена на рис. 2.3.

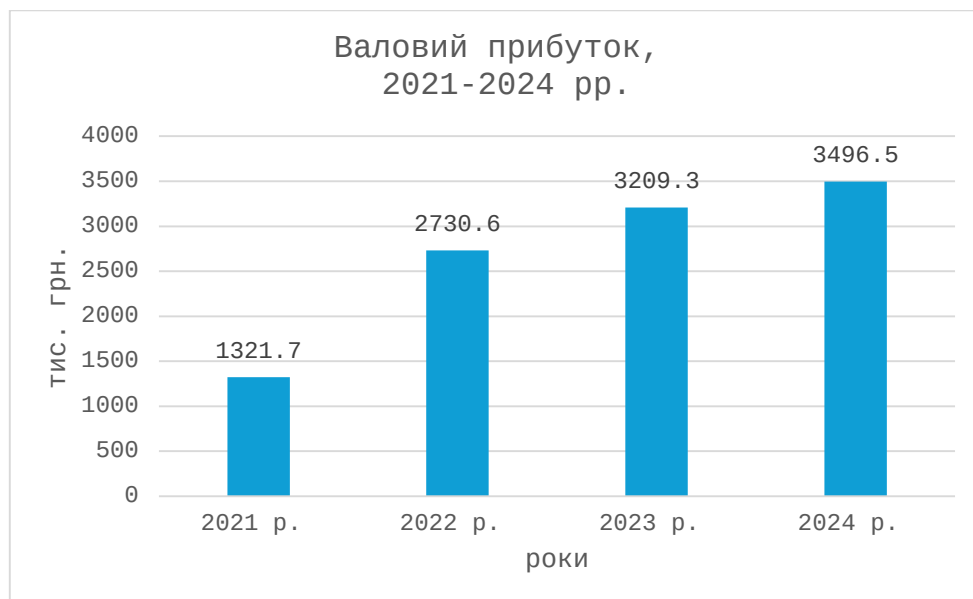


Рис. 2.3. Динаміка валового прибутку
ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2024 рр.

Аналіз динаміки валового прибутку підтверджує високу операційну ефективність ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»: показник зріс з 1321,7 тис. грн. у 2021 році до 3496,5 тис. грн. у 2024 році, збільшившись більш ніж у 2,5 рази. У 2022 році було зафіксовано випереджаюче зростання валового прибутку на 106,60%, завдяки успішному переважанню темпів зростання доходу над собівартістю. У 2023 році прибуток продовжив значно зростати на 17,54%, незважаючи на загальне уповільнення ринкових обсягів, що стало результатом успішного управління собівартістю. У 2024 році приріст на 8,95% забезпечив подальше зміцнення маржинальності основної діяльності.

Динаміка чистого фінансового результату (чистого прибутку) є найбільш показовою (рис. 2.4): він зріс з 1042,1 тис. грн. у 2021 році до 3108,8 тис. грн. у 2024 році, демонструючи приріст майже втричі.

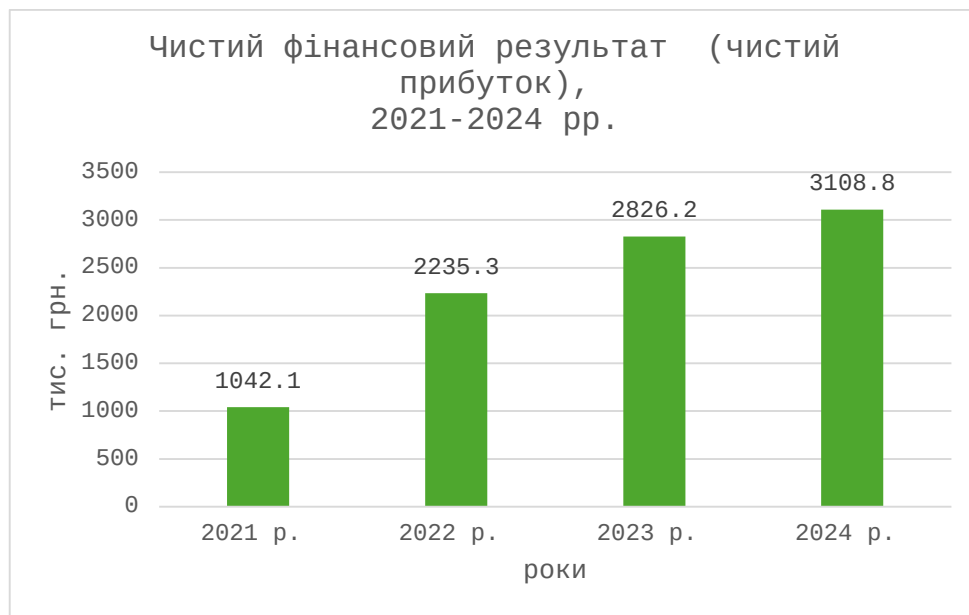


Рис. 2.4. Динаміка чистого фінансового результату (чистого прибутку) ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2024 рр.

У 2022 році чистий прибуток зріс на 114,62%, випереджаючи зростання валового прибутку, що свідчить про раціональне управління непрямими витратами. У 2023 році, в період загального уповільнення, чистий прибуток показав найбільший відносний приріст серед усіх фінансових показників, склавши 26,52%, що є свідченням високої

ефективності управління операційними та адміністративними витратами. У 2024 році зростання на 10% підтверджує стійке підвищення прибутковості та фінансової стабільності підприємства.

Проведений аналіз динаміки основних фінансових ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021–2024 рр. однозначно свідчить про стійке зростання прибутковості, темпи якого перевищують темпи зростання обсягів реалізації, що є ключовим трендом, який посилює конкурентоспроможність. Підприємство успішно пройшло фазу стрімкого зростання (2022 р.), перейшовши до фази зрілості та оптимізації витрат (2023–2024 рр.). Ключовою взаємозалежністю є те, що темп зростання чистого фінансового результату систематично випереджав темп зростання чистого доходу у 2023 році та зростання собівартості в цілому. Це вказує на високу ефективність управління витратами та здатність підприємства максимально конвертувати свій дохід у прибуток, що формує міцний фінансовий фундамент для подальшого розвитку.

Проаналізуємо динаміку рентабельності реалізації (РР) ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» по валовому та чистому прибутку за 2021-2024 рр. Вихідні дані для аналізу наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка показників рентабельності реалізації (по валовому та чистому прибутку) ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2024 рр., %

№ з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+/- 2022/ 2021	+/- 2023/ 2022	+/- 2024/ 2023
1.	РР по валовому прибутку	31,39	39,00	42,00	42,23	+7,61	+3,00	+0,23
2.	РР по чистому прибутку	25,00	32,00	37,00	37,55	+7,00	+5,00	+0,55

Наочно наведемо динаміку показників рентабельності реалізації (по валовому та чистому прибутку) ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2024 рр. на рис. 2.5.

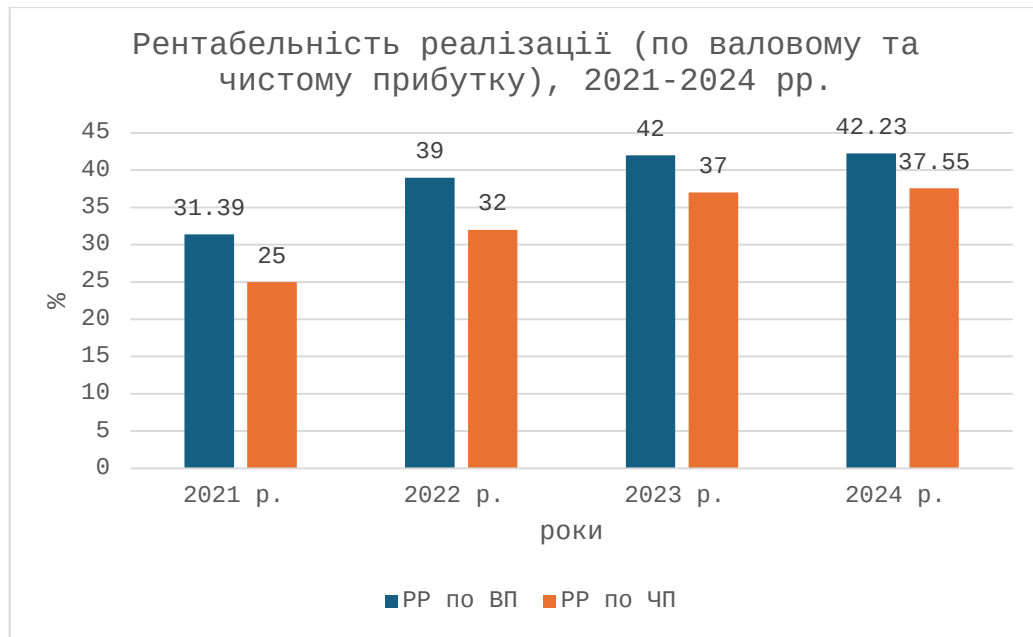


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності реалізації (по валовому та чистому прибутку) ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021-2024 рр.

Показник рентабельності реалізації за валовим прибутком демонструє стійку позитивну динаміку протягом усього аналізованого періоду, підтверджуючи зростання ефективності основної діяльності. У 2021 році рентабельність реалізації становила 31,39%, а до 2024 року зросла до 42,23%, що свідчить про значне збільшення маржинальності послуг. Найбільш суттєвий приріст відбувся у 2022 році, коли показник зріс на 7,61% до 39,00%, що є прямим наслідком випереджаючого зростання чистого доходу над собівартістю реалізації. У 2023 році зростання продовжилося, хоча й більш помірними темпами, додавши ще 3% і досягнувши 42%, що вказує на успішне управління витратами в умовах стабілізації обсягів. У 2024 році було досягнуто рівня 42,23%, із приростом на 0,23%. Така динаміка останніх років свідчить про досягнення високого та стабільного рівня ефективності діяльності, при якому кожен витрачений ресурс генерує стабільно високий валовий прибуток.

Показник рентабельності реалізації за чистим прибутком також демонструє виразну позитивну динаміку, підтверджуючи зростання кінцевої фінансової ефективності та раціональне управління непрямими витратами.

За аналізований період цей показник зріс з 25,00% у 2021 році до 37,55% у 2024 році. У 2022 році відбувся значний приріст на 7%, досягнувши 32%, що свідчить про високу конверсію доходу у кінцевий фінансовий результат на етапі інтенсивного зростання. У 2023 році спостерігався найбільш значний приріст за останні два роки, склавши 5% (до 37%), що вказує на виняткову ефективність контролю адміністративних та операційних витрат підприємства в умовах уповільнення загальних темпів зростання доходу. У 2024 році показник стабілізувався на рівні 37,55%, додавши 0,55%, що підтверджує утримання високої прибутковості на рівні, який забезпечує значні кошти для подальших інвестицій та розвитку.

Проведений аналіз демонструє, що обидва показники рентабельності реалізації мають стійкий зростаючий тренд протягом 2021-2024 рр., що є важливим для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС». Ключовою тенденцією є те, що у 2023 році приріст рентабельності за чистим прибутком (5%) був вищим, ніж приріст за валовим прибутком (3%), що свідчить про успішне та ефективне управління непрямими витратами. У 2024 році обидва показники стабілізувалися на високому рівні (понад 42% та 37% відповідно), підтверджуючи перехід підприємства до фази фінансової зрілості та стійкості. Така динаміка вказує на те, що ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» не лише генерує високу маржу від основної діяльності, а й максимально ефективно управляє всією структурою витрат, що є міцним фундаментом для реалізації стратегій довгострокового розвитку.

Окремо слід розглянути динаміку основних кадрових показників ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» - середньооблікової чисельності персоналу (СЧП), фонду заробітної плати (ФЗП) та середньої заробітної плати (ФЗП), представленої в табл. 2.5.

На 2024 рік загальна середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» становила 24 особи. Ця кількість забезпечує ефективне функціонування двох сервісних центрів та онлайн-платформи. Розподіл персоналу по сервісних центрах складає: 6 осіб у центрі на пр. Металургів,

26, та 18 осіб у центрі на вул. Книжна, 1д. У штат центру на вул. Книжна, 1д, входить ІТ-маркетолог та збільшений склад технічних фахівців, що дозволяє реалізовувати стратегію розширення асортименту послуг та впровадження інноваційних рішень у сфері обслуговування.

Таблиця 2.5.

Динаміку основних кадрових показників ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»
за 2021-2024 рр.

№ з/П	Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темпи ↑, 2022/2021, %	Темпи ↑ 2023/2022, %	Темпи ↑ 2024/2023, %
1.	Середньооблікова чисельність персоналу(СЧП), осіб	14	19	22	24	135,71	115,79	109,09
2.	Фонд заробітної плати (ФЗП), тис. грн.	1881,6	3100,8	3775,2	4152,7	164,81	121,75	110,00
3.	Середня заробітна плата (СЗГ), грн.	11200	13600	14300	15015	121,43	105,15	105,00

Середньооблікова чисельність персоналу (СЧП) зростала стабільно протягом усього періоду (рис. 2.6). У 2021 році чисельність становила 14 осіб, а до 2024 року досягла 24 осіб, збільшившись в абсолютних показниках на 10 осіб. Це означає, що за весь період аналізу чисельність персоналу зросла на 71,43%.

Найбільш інтенсивне зростання відбулося на початку періоду - у 2022 році чисельність зросла одразу на 35,71% (до 19 осіб) порівняно з 2021 роком. У наступні роки темпи приросту сповільнювалися, але залишалися позитивними: у 2023 році зростання становило 15,79% (до 22 осіб), а у 2024 році - 9,09% (до 24 осіб). Спостерігається сповільнення темпів зростання чисельності персоналу при збереженні позитивної динаміки, що може

свідчити про перехід від фази швидкого набору до більш зваженого та планомірного збільшення штату.



Рис. 2.6. Динаміка показника середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за період 2021-2024 рр.

Фонд заробітної плати (ФЗП) демонструє найбільш суттєве зростання серед усіх показників (рис. 2.8). Загалом за період 2021–2024 рр. ФЗП збільшився більш ніж удвічі, зростаючи з 1881,6 тис. грн. до 4152,7 тис. грн. Абсолютний приріст становить 2271,1 тис. грн.. Загальний приріст склав 120,70%.

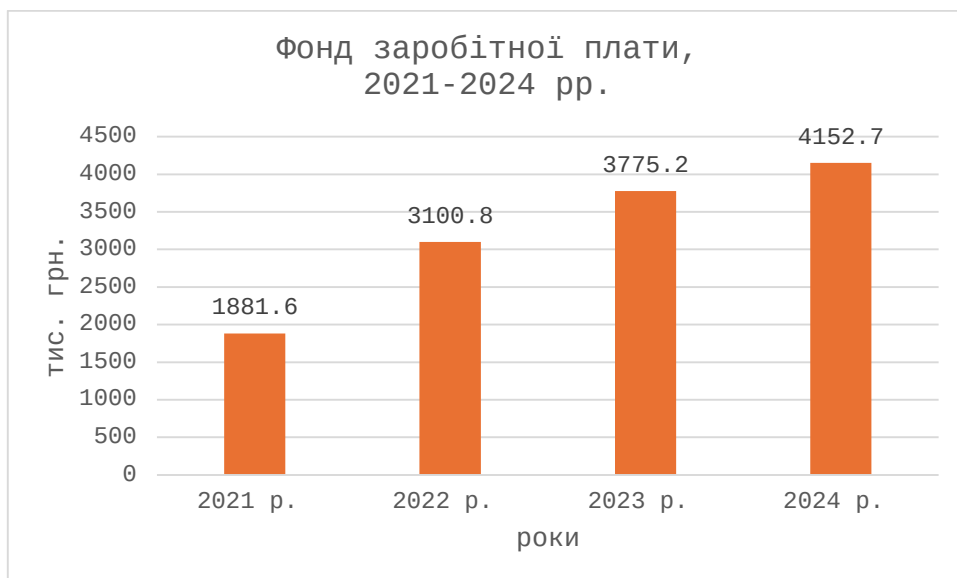


Рис. 2.7. Динаміка показника фонду заробітної плати ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за період 2021-2024 рр.

Найвищий темп зростання ФЗП, як і чисельності, зафіксовано у 2022 році - на 64,81% (до 3100,8 тис. грн.). Це зростання було зумовлене як значним збільшенням кількості персоналу, так і підвищенням середньої заробітної плати. У 2023 та 2024 роках темпи зростання ФЗП також демонструють тенденцію до уповільнення: зростання у 2023 році склало 21,75%, а у 2024 році - 10%. Динаміка ФЗП тісно корелює з динамікою чисельності персоналу та середньої заробітної плати, але її темпи випереджають темпи зростання чисельності, що вказує на підвищення оплати праці.

Середня заробітна плата (СЗП) також неухильно зростала, що є позитивним трендом для мотивації персоналу. За період 2021-2024 рр. середня зарплата збільшилася з 11200 грн. до 15015 грн. Абсолютний приріст становить 3815 грн.. Загальний темп зростання за весь період склав 134,06%, або приріст - 34,06%.

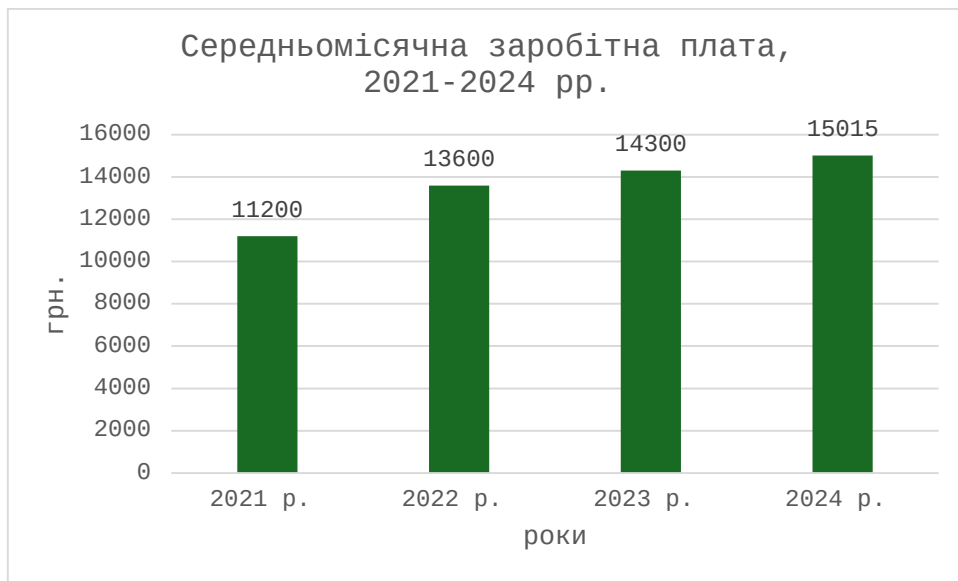


Рис. 2.8. Динаміка показника заробітної плати за місяць
ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за період 2021-2024 рр.

Найбільш значне підвищення середньої заробітної плати відбулося у 2022 році - зростання склало 21,43% (до 13600 грн.). У 2023 та 2024 роках темпи зростання суттєво сповільнилися і стали практично однаковими: у 2023 році - 5,15%, а у 2024 році - 5%. Темпи підвищення середньої заробітної

плати значно сповільнилися після початкового різкого зростання, стабілізувавшись на рівні близько 5% на рік, що може бути пов'язано з інфляційними процесами, або плановою індексацією.

Протягом 2021–2024 років ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» демонструє чіткий позитивний тренд зростання за всіма основними кадровими показниками, що свідчить про активний розвиток та масштабування діяльності підприємства. ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» успішно нарощувало свій кадровий потенціал та фонд оплати праці в аналізований період, забезпечуючи при цьому зростання середнього рівня оплати праці своїх співробітників.

2.3. Діагностика системи управління конкурентоспроможністю та оцінка конкурентних позицій ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» на ринку автосервісних послуг

Діагностика системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» та оцінка його ринкових позицій є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє виявити поточний рівень ефективності діяльності, стійкі конкурентні переваги та зони, які потребують подальшого удосконалення. Виходячи з теоретичних засад, викладених у Розділі 1 магістерської роботи, для підприємства сфери технічного обслуговування автотранспортних засобів ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» ключове значення має не лише фінансова ефективність діяльності, але й якість послуг, інноваційність, кадровий потенціал та клієнтоорієнтованість.

Розглянемо структуру чистого доходу від реалізації ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за видами діяльності, яка склалася у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. вона залишається високо диверсифікованою, проте відзначається незначна зміна відсоткового співвідношення між високомаржинальними напрямками, що є результатом посилення маркетингової активності та розширення асортименту послуг (табл. 2.6, рис. 2.1).

Таблиця 2.6

**Структура чистого доходу від реалізації ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»
за видами діяльності у 2024 р.**

№ з/п	Види послуг, робіт, діяльності	Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	Частка в загальному обсязі реалізації, %
1	Комплекс електротехнічних робіт	1490,4	18,00%
2	Регулювання кутів встановлення коліс	500,8	6,05%
3	Послуги догляду за кузовом та салоном	339,5	4,10%
4	Сервіс обслуговування шин і дисків	600,0	7,25%
5	Загальне технічне обслуговування та відновлювальні роботи	1206,4	14,57%
6	Комп'ютерний та технічний скринінг	935,0	11,30%
7	Модифікація та індивідуалізація авто	1180,0	14,25%
8	Відновлення лакофарбового покриття	1270,0	15,34%
9	Інтернет-магазин	757,9	7,14%
	Разом	8280,0	100%



**Рис. 2.9. Структура чистого доходу від реалізації ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»
за видами діяльності у 2024 р.**

Аналіз структури чистого доходу від реалізації ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2024 рік демонструє високий рівень диверсифікації діяльності та наголос на високотехнологічних і комплексних послугах, що підтверджує стратегію підприємства на зміцнення нецінових конкурентних переваг. Загальний чистий дохід підприємства склав 8280 тис. грн..

Найбільшу частку в структурі доходів займають ті види діяльності, які вимагають високої кваліфікації персоналу та використання спеціалізованого обладнання:

1) Комплекс електротехнічних робіт є лідером за обсягом доходу, становлячи 18% (1490,4 тис. грн.). Це вказує на сильні позиції підприємства у сегменті складної діагностики та ремонту електронного устаткування, що є критичним для сучасних авто.

2) Відновлення лакофарбового покриття (кузовний ремонт) займає другу позицію з часткою 15,34% (1270,0 тис. грн.). Це свідчить про значний попит на відновлювальні роботи, які традиційно мають високу маржинальність.

3) Загальне технічне обслуговування та відновлювальні роботи (ремонт ходової, двигуна, КПП) формують вагомую частку у 14,57% (1206,4 тис. грн.). Цей сегмент є фундаментальною основою будь-якого СТО.

4) Модифікація та індивідуалізація авто (Тюнінг) також має значний внесок - 14,25% (1180,0 тис. грн.). Присутність цього напрямку підкреслює орієнтацію ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» на преміальні та нішеві послуги, що створює унікальну конкурентну перевагу.

Ці чотири напрямки спільно генерують 62,16% чистого доходу, що вказує на стратегічне зосередження підприємства на комплексних та висококваліфікованих роботах.

2. Допоміжні та Інтеграційні Напрямки

Середній сегмент (допоміжні та інтеграційні напрямки) доходів забезпечує диверсифікацію ризиків та підвищує цінність для клієнтів:

1) Комп'ютерний та технічний скринінг (Діагностика) займає 11,30% (935,0 тис. грн.). Як і електротехнічні роботи, це відображає технологічний рівень підприємства, оскільки точна діагностика є первинною послугою перед ремонтом.

2) Інтернет-магазин (реалізація автокомпонентів) має частку 7,14% (757,9 тис. грн.). Цей напрямок не лише генерує прямий дохід, але й інтегрує постачання запчастин із сервісним обслуговуванням, підвищуючи зручність для клієнтів та формуючи додатковий канал збуту.

3) Сервіс обслуговування шин і дисків становить 7,25% (600,0 тис. грн.). Це сезонний та стабілізуючий дохід, який є обов'язковим для багатофункціонального СТО.

Найменші частки займають послуги, які, як правило, є супутніми або виконують функцію залучення клієнтів:

1) Регулювання кутів встановлення коліс (Розвал-сходження) - 6,05% (500,8 тис. грн.).

2) Послуги догляду за кузовом та салоном (Хімчистка, миття) — 4,10% (339,5 тис. грн.).

Незважаючи на низьку частку, ці послуги є важливими для забезпечення комплексного сервісного супроводу та підвищення комфорту клієнтів.

Структура чистого доходу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» у 2024 році є збалансованою та стійкою. Вона характеризується диверсифікацією та значною концентрацією на високотехнологічних та високомаржинальних послугах (електротехніка, кузовний ремонт, тюнінг).

Наявність власної онлайн-платформи (інтернет-магазин) як інтегрованого джерела доходу є важливою конкурентною перевагою, що зміцнює загальні ринкові позиції підприємства.

Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» використаємо комбінований підхід, що поєднує якісний аналіз (виходячи зі

специфіки галузі та асортименту) та кількісний інтегральний індексний метод.

На ринку Кривого Рогу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» конкурує з різними типами підприємств:

- офіційні дилерські центри («Тойота Центр Кривий Ріг - «Алмаз Систем», «АІС-Кривий Ріг», «АСТ-Комбі»),
- мережеві сервіси («Bosch-сервіс», «TIR-сервіс»),
- незалежні СТО («АвтоПрестиж», «Автосервіс Прокопенка»).

Також на ринку функціонує велика кількість неофіційних автосервісних майстерень.

Для порівняння асортименту послуг ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» з основними конкурентами, що представляють різні сегменти ринку, розглянемо ключові та унікальні послуги, що надаються на ринку та здійснимо моніторинг наявності чи відсутності їх в асортименті підприємств-конкурентів.

Порівняльний аналіз асортименту послуг на ринку автосервісного обслуговування Кривого Рогу є ключовим інструментом для діагностики стратегічних позицій ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» та ідентифікації його конкурентних переваг і ризиків. Дослідження охоплює чотирьох основних гравців, які представляють різні сегменти ринку: офіційного дилера («Тойота-Центр»), мережевий технологічний сервіс («Bosch-сервіс»), потужну незалежну СТО («АвтоПрестиж») та об'єкт дослідження.

Порівняльна таблиця асортименту послуг на ринку автосервісного обслуговування наведена в табл. 2.7.

Аналіз засвідчує високу уніфікацію базових послуг, які формують «кваліфікаційний мінімум» для функціонування на ринку. Усі чотири підприємства повністю забезпечують основні потреби клієнтів у загальному технічному обслуговуванні та ремонті, комплексі електротехнічних робіт та комп'ютерній діагностиці.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз асортименту послуг
на ринку автосервісного обслуговування

№ з/п	Послуга	ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»	«Тойота-Центр»	«Bosch-сервіс»	«АвтоПрестиж»
1.	Загальне ТО та ремонт	✓	✓	✓	✓
2.	Комплекс електротехнічних робіт	✓	✓	✓	✓
3.	Відновлення лакофарбового покриття	✓	✓	✗	✓
4.	Послуги шиномонтажу	✓	✓	✓	✓
5.	Комп'ютерна діагностика	✓	✓	✓	✓
6.	Онлайн-магазин запчастин	✓	✓	✗	✗
7.	Модифікація та індивідуалізація авто (Тюнінг)	✓	✗	✗	✓
8.	Обслуговування електромобілів/Гібридів	✗	✓	✓	✗
9.	Замовлення оригінальних запчастин «день-у-день»	✗	✓	✗	✗
10.	Регулювання кутів коліс	✓	✓	✓	✓

ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» демонструє стратегію широкої диференціації, активно інтегруючи послуги, які виходять за рамки типового обслуговування. Наявність власного онлайн-магазину запчастин є суттєвою перевагою, яку пропонує також лише офіційний дилер («Тойота-Центр»). Це забезпечує клієнтам економію часу та підвищує прозорість процесу ремонту, мінімізуючи логістичні витрати. ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» пропонує модифікацію та індивідуалізацію авто (Тюнінг), що збігається лише з

пропозицією «АвтоПрестиж» та повністю відсутнє у технологічних гігантів «Bosch-сервіс» і «Тойота-Центр». Ця послуга орієнтована на клієнтів преміального сервісу та підсилює імідж підприємства як інноваційного.

Аналіз виявив дві прогалини в асортименті ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», які можуть трансформуватися у стратегічні загрози в довгостроковій перспективі:

1) Відсутність обслуговування електромобілів/гібридів є найбільш вагомою слабкою стороною, особливо на тлі того, що «Тойота-Центр» (лідер) і «Bosch-сервіс» (технологічний конкурент) вже включили цю послугу до свого асортименту. Це сигналізує про недостатню інноваційну готовність підприємства до майбутніх галузевих трендів.

2) ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» не надає послугу замовлення оригінальних запчастин «День-у-день» (п. 9), яка є ключовою логістичною перевагою «Тойота-Центр». В умовах високої конкуренції швидкість обслуговування є критичним чинником, і затримки через логістику можуть негативно впливати на лояльність клієнтів.

Таким чином, структура асортименту ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» характеризується функціональною комплексністю та нішовою спеціалізацією. Проте для переходу до конкурентних переваг вищого рівня необхідна проактивна інтеграція послуг, пов'язаних із технологічною модернізацією та вдосконаленням клієнтоорієнтованої логістики. ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» має широкий диверсифікований асортимент, включаючи унікальні для незалежних СТО напрямки, як-от тюнінг та власний інтернет-магазин. Проте, відсутність послуг з обслуговування електромобілів/гібридів та оперативних логістичних переваг (постачання запчастин «День-у-День») є потенційними слабкими сторонами на ринку.

Для кількісної оцінки ринкових позицій використаємо інтегральний індексний метод. Оцінка ґрунтується на ключових показниках успіху, які є найбільш важливими для ринку автосервісних послуг:

1) Обсяги надання послуг (ринкова частка);

- 2) Якість послуг (через гарантії, кваліфікацію);
- 3) Рівень цінової конкурентоспроможності;
- 4) Фінансова ефективність (рентабельність);
- 5) Імідж та Лояльність Клієнтів (Репутація);
- 6) Технологічність та інноваційність (Оснащення).

$$K = \sum_{i=1}^n W_i * X_i, \quad (2.1)$$

де K - інтегральний індекс конкурентоспроможності;

W_i - вага показника i ;

X_i - оцінка показника i (за шкалою 1-5, де 5 - найкраща позиція).

Результати експертного оцінювання за ключовими факторами успіху наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» та його конкурентів на ринку автосервісних послуг у 2024 р.

№ з/п	Ключовий фактор успіху	Вага (W_i)	ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»	«Тойота-Центр»	«Bosch-сервіс»	«АвтоПрестиж»
1.	Обсяги надання послуг (ринкова частка)	0,25	4	5	3	4
2.	Якість послуг (через гарантії, кваліфікацію)	0,20	4	5	4	3
3.	Рівень цінової конкурентоспроможності	0,15	4	2	3	4
4.	Фінансова ефективність (рентабельність)	0,15	5	3	3	3
5.	Імідж та лояльність клієнтів (репутація)	0,10	4	5	4	3
6.	Технологічність та інноваційність (оснащення)	0,15	4	4	5	3
	Разом	1,00	4,15	4,30	3,70	3,55

Для проведення аналізу обираємо ключових конкурентів на ринку:

1) Лідер Ринку - «Тойота Центр» (офіційний дилер, висока якість/ціна/імідж).

2) ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» (широкий спектр, ефективна фінансова діяльність).

3) Сильний Гравець - «Bosch-сервіс» (мережевий сервіс, технологічність, середня ціна).

4) Спеціалізований Гравець: «АвтоПрестиж» (потужна незалежна СТО, орієнтація на кузовний ремонт).

Інтегральна оцінка $K=4,15$ підтверджує, що ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» посідає друге місце на ринку Кривого Рогу, поступаючись лише офіційному дилерському центру «Тойота Центр» (4,30). Незважаючи на менший обсяг (частку ринку) порівняно з лідером, ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» демонструє найвищу фінансову ефективність та високу цінову конкурентоспроможність, що забезпечує стійкість його позицій.

Діагностика підтверджує, що конкурентоспроможність ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» формується під впливом внутрішніх (керованих) факторів. Зазначимо ключові конкурентні переваги ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»:

1) Висока фінансова ефективність та стійкість. Систематичне випереджаюче зростання чистого прибутку над доходом та висока рентабельність реалізації (37,55%) є міцним фінансовим фундаментом для інвестицій та подальшого розвитку.

2) Диверсифікація та позиціонування. Наявність двох сервісних центрів, орієнтованих на різні цільові сегменти (від «раціонального вибору» до «преміум-сервісу»), дозволяє максимізувати охоплення ринку.

3) Комплексний сервіс та інновації. Наявність власного Інтернет-магазину та надання унікальних послуг тюнінгу формують нецінові переваги та підвищують лояльність клієнтів.

4) Якісний ресурсний потенціал. Підприємство інвестує у висококомпетентних фахівців (зростання ФЗП та СЗП) та використовує технологічно передове обладнання, що забезпечує гарантію якості робіт.

Також відзначимо зони, що потребують удосконалення:

1) Технологічна адаптація. Відсутність спеціалізованих послуг з обслуговування електромобілів та гібридних авто є суттєвою прогалиною на фоні глобальних тенденцій та зростання ризику з боку технологічних заміників. Це знижує інноваційну конкурентоспроможність.

2) Логістичні переваги. Необхідність розробки більш оперативних рішень щодо постачання запчастин для підвищення швидкості ремонту, що є ключовим неціновим фактором конкурентоспроможності для СТО.

3) Імідж (репутація). Імідж ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», хоча і є високим, поступається іміджу офіційних дилерських центрів, які асоціюються з гарантованою якістю та брендом

4) Система управління конкурентоспроможністю. Діагностика вказує на ефективне управління, проте сам процес повинен бути більш формалізованим та циклічним, із чітким використанням інструментів бенчмаркінгу та SWOT/PEST-аналізу для системного моніторингу зовнішніх загроз (конкуренція, нові учасники, неофіційні майстерні).

Таким чином, ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» має високий рівень конкурентоспроможності ($K=4,15$), що базується на фінансовій ефективності та диверсифікації. Для досягнення позиції лідера та зменшення відставання від «Тойота Центр» необхідно зосередити управлінські зусилля на інноваційному компоненті та адаптації до змін у технологіях автообслуговування.

Ефективність управління конкурентоспроможністю як процесом (системою) має бути діагностована за основними стадіями циклу: аналіз, стратегічне планування, реалізація та контроль.

Розглянемо і проаналізуємо основні аспекти системи управління конкурентоспроможністю для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», здійснимо оцінку ефективності системи управління та визначимо зони, які потребують удосконалення. Результати оцінки ефективності системи управління конкурентоспроможністю для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю
ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

№ з/п	Етап циклу управління конкурентоспроможністю	Оцінка ефективності	Висновки та недоліки
1	Діагностика та аналіз (Збір даних про ринок, конкурентів, внутрішні ресурси)	Високий рівень неформального аналізу та інтуїції. Підтверджується швидким зростанням прибутку та своєчасним розширенням послуг (тюнінг, онлайн-магазин).	Недостатня формалізація. Відсутність фіксації регулярного <i>бенчмаркінгу</i> (пропущена загроза «Обслуговування Електромобілів»).
2	Стратегічне планування (Визначення цілей, вибір стратегії, формування ключових конкурентних переваг)	Якісна реалізація диференціації та мінімізації витрат. Стратегія базується на диференціації (унікальні послуги) та високій внутрішній ефективності (найвища рентабельність серед конкурентів).	Неповне врахування майбутніх загроз. Стратегія чітко не охоплює потреби, що виникають від технологічних заміників (електромобілі).
3	Реалізація та впровадження заходів (Фінансове, кадрове та технологічне забезпечення)	Висока ефективність впровадження. Зростання інвестицій у персонал (СЗП, чисельність) та оснащення забезпечили зростання якості та обсягів, що підтверджується фінансовими результатами.	Прогалини в логістиці. Відсутність оперативних логістичних переваг (наприклад, «День-у-день» постачання запчастин, як у лідера ринку) гальмує швидкість та сервіс.
4	Контроль та моніторинг (Оцінка результатів, корегування стратегії)	Ефективний фінансовий контроль. Постійний моніторинг витрат, що забезпечує високу рентабельність.	Слабкість стратегічного контролю. Відсутність КРІ для оцінки нецінових факторів (задоволеності клієнтів, частки ринку в нових сегментах). Моніторинг ринку здійснюється без системного перегляду стратегії.

У підсумку, ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» має всі передумови для досягнення лідерства на ринку автосервісних послуг Кривого Рогу. Для цього необхідна розробка та впровадження системи ефективного управління конкурентоспроможністю, яка буде орієнтована на інноваційну адаптацію асортименту та оптимізацію процесів клієнтоорієнтованої логістики.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів

Результати діагностичної оцінки, проведеної в попередньому розділі, підтвердили досить високий інтегральний рівень конкурентоспроможності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», що базується переважно на базових конкурентних перевагах - фінансовій ефективності та поточній диверсифікації. Основні ризики та прогалини ідентифіковані у сфері інноваційної адаптації (технологічна неготовність до обслуговування новітніх транспортних засобів) та системної проактивності управління - впровадження системи раннього реагування на ринкові зміни.

Обґрунтуємо та розробимо системні заходи, спрямовані на переведення управління конкурентоспроможністю на системно-стратегічний рівень, з акцентом на розвиток стійких конкурентних переваг вищого порядку.

Обґрунтування напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» вимагає комплексного дослідження за допомогою інструментів PEST-аналізу та SWOT-аналізу. Цей двовекторний підхід дозволяє ідентифікувати ключові можливості та загрози, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, які мають бути інтегровані у стратегію розвитку.

Для підприємства сфери автосервісних послуг, що функціонує в умовах військової та економічної невизначеності України, зовнішнє середовище визначається низкою потужних трендів. Розглянемо політико-

правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори, що здійснюють вплив на ТОВ «БЛЕК СЕРВІС». Оцінку здійснимо за шкалою від 1 (мінімальний вплив) до 5 (критичний вплив) в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

PEST-аналіз для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

№ з/п	Фактори / оцінка	Визначення впливу та тенденції на ринку	Можливості/загрози впливу
1	Політико-правові (Р) – (5 / 5)	1) Загальне зниження економічної активності; міграція населення; ускладнення логістики та страхування; зміна структури автопарку (потреба в ремонті пошкоджених авто). 2) Лібералізація імпорту вживаних авто, включаючи EV-моделі; посилення регулювання якості палива та екологічних стандартів (Євро-5, Євро-6).	1) Можливість - зростання попиту на ремонт та відновлення (кузовний ремонт, відновлювальні роботи). Загроза - ризик фізичного пошкодження майна та інфраструктури, нестабільність постачання. 2) Можливість - зростання кількості імпортованих авто (потенційних клієнтів), особливо електромобілів. Загроза - необхідність постійної адаптації до змін у митному та екологічному законодавстві.
2	Економічні (Е) – (4 / 5)	Високий рівень інфляції, зниження купівельної спроможності населення, волатильність валютного курсу (вплив на вартість імпортованих запчастин та обладнання).	Загроза - зростання собівартості послуг та запчастин, що посилює цінову конкуренцію з боку «гаражних» СТО. Можливість - зростання попиту на якісний, але більш доступний сервіс порівняно з офіційними дилерами.
3	Соціокультурні (S) – (4 / 5)	Зростання вимог споживачів до якості та прозорості послуг; збільшення частки клієнтів, які використовують онлайн-інструменти для запису та контролю ремонту.	Можливість - капіталізація наявного онлайн-магазину для посилення цифрової присутності. Загроза - потреба у безперервному інвестуванні у клієнтський сервіс та репутацію
4	Технологічні (Т) – (5 / 5)	Експансія електромобілів та гібридів; швидкий розвиток діагностичного обладнання та телематичних систем; перехід до модульного ремонту.	Загроза - швидке старіння наявного обладнання та технологічна неготовність до обслуговування електромобілів та гібридів. Можливість - успішна інвестиція у нові технології може створити стійку нішову перевагу на регіональному ринку.

За результатами PEST-аналізу, критичний вплив (5 балів) на довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» мають політико-правові фактори (ризики безпеки, логістики та фінансової стабільності, спричинені агресією). та технологічні фактори, оскільки експансія транспортних засобів з альтернативними джерелами енергії становить найбільшу загрозу технологічного відставання. Високу вагомість (4 бали) демонструють економічні та соціокультурні чинники, які відповідно диктують необхідність операційної оптимізації для контролю собівартості в умовах волатильності та вдосконалення клієнтоорієнтованих процесів для задоволення зростаючих вимог до швидкості й якості.

Для детального обґрунтування стратегічних пріоритетів проведемо деталізований SWOT-аналіз, що інтегрує результати фінансового та конкурентного оцінювання ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

Розглянемо сильні сторони («S») в діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»:

- 1) Висока фінансова ефективність та стійке зростання чистого прибутку
- 2) Широкий спектр послуг, включаючи нішеві (тюнінг) та високотехнологічні (електротехнічні роботи)
- 3) Кадровий потенціал (зростання СЗП та чисельності), що забезпечує якість обслуговування
- 4) Цифрова присутність - функціонування власного Інтернет-магазину

Виокремимо слабкі сторони («W») в діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»:

- 1) Технологічна неготовність - відсутність спеціалізованого комплексу послуг з обслуговування ТЗ з альтернативними джерелами енергії
- 2) Логістична неефективність - відсутність оптимізованих ланцюгів постачання, що унеможлиблює послугу «День-у-день».

3) Неформалізована система управління конкурентоспроможністю - бракує системного бенчмаркінгу.

Зазначимо ключові можливості («О», які має ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»:

1) Зростання ринку транспортних засобів з альтернативними джерелами енергії (електромобілів та гібридів).

2) Зростання попиту на оптимальне співвідношення «якість/ціна» (як альтернатива дорогим дилерам).

3) Розвиток цифрових платформ (CRM, онлайн-сервіси)

Ідентифікуємо основні загрози («Т») для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»:

1) Технологічне відставання - швидкий розвиток технологій діагностики та ремонту.

2) Інтенсивна цінова конкуренція з боку «неофіційних сервісів».

3) Економічна волатильність - зростання цін на імпортні запчастини.

Розглянемо стратегічні альтернативи:

1) Стратегії SO (Наступ) - використання сильних сторін для реалізації можливостей.

2) Стратегії ST (Протидія) - використання сильних сторін для уникнення загроз.

3) Стратегії WO (Подолання) - мінімізація слабких сторін за рахунок використання можливостей.

4) Стратегії WT (Захист) - мінімізація слабких сторін для уникнення загроз.

Представимо матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» в табл. 3.2.

Проведений SWOT-аналіз чітко окреслює стратегічний фокус ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» на інноваційній стратегії диференціації, що обґрунтовується необхідністю використання потужних внутрішніх ресурсів для нейтралізації ключових зовнішніх загроз.

Найвищий пріоритет віддається стратегіям WO (технологічний прорив та оптимізація логістики), оскільки критична слабка сторона -

технологічна неготовність збігається з найбільшою ринковою можливістю - зростання ринку ТЗ з альтернативними джерелами енергії, що вимагає негайних інвестицій. Паралельно, реалізація стратегії WT1 дозволить перетворити логістичну неефективність на нецінову перевагу, ефективно протидіючи інтенсивній ціновій конкуренції з боку «неофіційних сервісів».

Таблиця 3.2.

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

Стратегічний фокус	Сильні сторони («S») 1) Висока фінансова ефективність 2) Широкий спектр послуг 3) Кадровий потенціал 4) Цифрова присутність	Слабкі Сторони («W») 1) Технологічна неготовність 2) Логістична неефективність 3) Неформалізована система управління конкурентоспроможністю
Можливості («О») 1) Зростання ринку транспортних засобів з альтернативними джерелами енергії 2) Зростання попиту на оптимальне співвідношення «якість/ціна» 3) Розвиток цифрових платформ	SO1. Інноваційна капіталізація: Використати високу рентабельність для інвестицій у навчання та обладнання для освоєння ринку ТЗ з альтернативними джерелами енергії. SO2. Цінова експансія - використати фінансову стійкість та якість для пропозиції послуг з кращим співвідношенням «якість/ціна» порівняно з дилерськими центрами.	WO1. Технологічний прорив - терміново інвестувати у навчання та обладнання для обслуговування ТЗ з альтернативними джерелами енергії, щоб захопити зростаючу ринкову можливість. WO2. Оптимізація логістики через ІТ - використати можливості цифрових платформ для створення системи швидкого замовлення та обліку запчастин, усуваючи
Загрози («Т») 1) Технологічне відставання 2) Інтенсивна цінова конкуренція з боку «неофіційних сервісів» 3) Економічна волатильність	ST1. Інвестиційний захист - використовувати фінансову потужність для постійного оновлення технологічної бази, захищаючись від технологічного відставання. ST2. Нішевий захист - зберігати та розвивати унікальні нішеві послуги для утримання лояльних клієнтів, які нечутливі до цінового демпінгу	WT1. Захист через швидкість - оптимізувати логістику для забезпечення «Швидкого Ремонту» як нецінової переваги, що є захистом від цінової конкуренції та ризику втрати кадрів. WT2. Формалізація - формалізувати та впровадити систему проактивного управління конкурентоспроможністю для постійного

		моніторингу технологічних змін
--	--	-----------------------------------

На основі поєднання внутрішніх факторів та зовнішніх умов, визначимо головну стратегічну мету ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» - досягнення стійкого лідерства на регіональному ринку шляхом реалізації інноваційної стратегії диференціації та мінімізації витрат.

Для досягнення цієї мети обґрунтуємо три ключові, взаємопов'язані стратегічні напрями, які мають стати пріоритетом в управлінні конкурентоспроможністю:

1) Інноваційно-технологічна адаптація - розвиток комплексу послуг з обслуговування транспортних засобів з альтернативними джерелами енергії (електромобілів та гібридів). Фактично, це - створення повноцінного напрямку діяльності, включаючи закупівлю спеціалізованого обладнання та сертифікацію персоналу. Цей напрямок дозволить ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» не лише уникнути технологічного відставання, але й зайняти стійку нішу на зростаючому ринку. Це передбачає інвестиції у спеціалізоване діагностичне обладнання та навчання персоналу, що дозволить створити конкурентні переваги вищого рівня в інноваційній сфері, виділяючи підприємство серед більшості регіональних конкурентів.

2) Операційна оптимізація та клієнтоорієнтована логістика - впровадження системи «Швидкий Ремонт» шляхом оптимізації процесів підбору, замовлення та постачання запчастин. Це підвищить швидкість обслуговування, знизить залежність від зовнішніх постачальників та посилить нецінові переваги, які є критичними для клієнтів (лояльність, довіра).

3) Системно-стратегічне управління та контроль - формалізація циклічного процесу управління конкурентоспроможністю, що включає регулярний стратегічний бенчмаркінг (порівняння з лідерами) та розробку системи ключових показників ефективності (KPI), орієнтованих на нецінові фактори (наприклад, CSI, частка EV-сервісу). Це забезпечить проактивне реагування на ринкові зміни та ефективний контроль інвестицій.

Ці три напрями забезпечують синергію між інноваційним, операційним та управлінським підходами та формуватимуть основу для розробки моделі підвищення конкурентоспроможності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

3.2. Розробка моделі підвищення конкурентоспроможності та заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

Необхідність розробки моделі підвищення конкурентоспроможності для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» обґрунтовується розбіжностями між поточним станом та стратегічною метою підприємства. Діагностика продемонструвала наявність трьох критичних, взаємопов'язаних слабких сторін - технологічної неготовності, логістичної неефективності та неформалізованості управління; ізольовані заходи не здатні забезпечити їхнє комплексне усунення. Поточний інтегральний індекс конкурентоспроможності ($K=4,15$) вимагає не просто поліпшення, а якісного покращення, який може бути досягнутий лише через узгоджені дії. Модель надає системний інструментарій для перетворення слабких сторін на стійкі конкурентні переваги (наприклад, технологічна унікальність в обслуговуванні транспортних засобів з альтернативними джерелами енергії), що є критичним для довгострокового лідерства. Модель переводить управління конкурентоспроможністю з реактивного на проактивний, забезпечуючи постійний моніторинг через систему КРІ та стратегічний бенчмаркінг.

Таким чином, на основі обґрунтованих у підрозділі 3.1 трьох стратегічних напрямків необхідно розробити модель підвищення конкурентоспроможності, що синтезує системний, інноваційний та процесно-орієнтований підходи, забезпечуючи переведення управління на стратегічний рівень для формування конкурентних переваг вищого рівня.

Модель підвищення конкурентоспроможності є динамічною структурою, що відображає цільовий механізм управління, де три функціональні модулі (стратегічні напрямки) взаємодіють для досягнення єдиної мети - максимізації інтегрального індексу конкурентоспроможності (K).

Модель підвищення конкурентоспроможності базується на трирівневій системі, де кожен рівень виконує специфічну функцію (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Рівні моделі підвищення конкурентоспроможності

№ з/п	Рівень моделі	Елемент	Розшифровка та Функціональне Призначення
1	Цільовий рівень	Цільовий інтегральний індекс конкурентоспроможності (K').	Кількісне відображення стратегічної мети: досягнення стійкого лідерства (цільове значення $(K' \geq 4,5)$).
2	Функціональний рівень	Три стратегічні напрямки.	Комплексне подолання технологічних, операційних та управлінських слабкостей ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».
3	Ресурсний та процесний рівень	Заходи, змінні та обмеження.	Деталізація інвестицій, ресурсних потреб (навчання персоналу) та контрольних параметрів (KPI).

Удосконалення управління конкурентоспроможністю трактується як цільова функція максимізації приросту ΔK , що є показником ефективності реалізації заходів.

1. Цільова функція (3.1) - максимізація приросту інтегрального індексу конкурентоспроможності (ΔK), який розраховується як сума добутків вагових коефіцієнтів (W_i) та приросту оцінок відповідних ключових векторів успіху (ΔX_i):

$$\Delta K \rightarrow \max \text{ при } \Delta K = W_{\text{техн}} * \Delta X_{\text{техн}} + W_{\text{як}} * \Delta X_{\text{як}} + W_{\text{фін}} * \Delta X_{\text{фін}}, \quad (3.1)$$

Параметри та обмеження моделі підвищення конкурентоспроможності наведені в табл. 3.4 та табл. 3.5.

Таблиця 3.4

Параметри моделі підвищення конкурентоспроможності
для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

№ з/п	Позначення	Параметр	Пояснення
1	K	Інтегральний індекс конкурентоспроможності	Базове значення K = 4,15. Мета: K' ≥ 4,5.
2	W _i ,: W _{техн} W _{як} W _{фін}	Коефіцієнти вагомості ключових факторів успіху: - технологічності - якості послуг, - фінансової ефективності.	Коефіцієнти, отримані експертним шляхом, які відображають значущість i-го фактору для ринку: W _{техн} – 0,15 W _{як} = 0,20. W _{фін} – 0,15
3	ΔX _i : ΔX _{техн} ΔX _{як} ΔX _{фін}	Приріст оцінки ключових факторів успіху: - технологічності - якості послуг, - фінансової ефективності.	Цільові змінні, які необхідно збільшити завдяки управлінським заходам: ΔX _{техн} (приріст технологічності), ΔX _{як} (приріст якості послуг), ΔX _{фін} (приріст фінансової ефективності).

Обмеження моделі підвищення конкурентоспроможності визначають ресурсну та стратегічну рамку, в якій мають бути реалізовані заходи. Вони включають:

- 1) бюджетні обмеження;
- 2) технологічні обмеження;
- 3) логістичні обмеження;
- 4) інноваційні обмеження.

Таблиця 3.4

Обмеження моделі підвищення конкурентоспроможності
для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»

№ з/п	Позначення	Обмеження	Пояснення
1	$\text{Сінвест} \leq 0,3 * \text{Пчист}$ Сінвест – інвестиції. Пчист – чистий прибуток.	Бюджетні	Загальні інвестиційні витрати обмежені 30% чистого прибутку, що забезпечує мінімізацію фінансових ризиків
2	$\Delta X_{\text{техн}} \geq 1,0$	Технологічні	Вимога досягнення максимальної оцінки технологічності (зростання з 4,0 5,0). Це мінімальна умова для подолання технологічної неготовності та створення конкурентних переваг вищого рівня.
3	$\text{СЧР} \rightarrow \min$, СЧР - середній час ремонту.	Логістичні	Цільове скорочення середнього часу ремонту (СЧР) на 15% за рахунок оптимізації логістики, що є ключем до підвищення $H_{\text{як}}$
4	$\text{Ч ТЗ АДЕ} \geq 10\%$, ЧТЗ АДЕ - - частка транспортних засобів з альтернативними джерелами енергії	Інноваційні	Вимога до мінімальної частки доходу від нового, освоєного напрямку (транспортні засоби з альтернативними джерелами енергії) для підтвердження успішності інноваційно-технологічної адаптації.

Обґрунтування вибору заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» базується на принципах стратегічної необхідності, ресурсної забезпеченості та цільового усунення критичних слабких сторін підприємства, які були ідентифіковані в процесі SWOT-аналізу.

Ключові заходи безпосередньо впливають із трьох стратегічних напрямків, обґрунтованих у підрозділі 3.1, і спрямовані на перетворення слабких сторін на конкурентні переваги вищого рівня.

1. Інноваційно-технологічна адаптація

Вибір заходів, що стосуються інноваційно-технологічної адаптації, є стратегічно важливим. Оскільки відсутність обслуговування транспортних засобів з альтернативними джерелами енергії є основною технологічною неготовністю, ключовий захід – впровадження комплексу послуг з обслуговування транспортних засобів з альтернативними джерелами енергії, включаючи закупівлю спец. обладнання, інструменту та програмного забезпечення – є необхідним для усунення цієї слабкої сторони та використання найбільшої ринкової можливості. Сертифікація та навчання персоналу є обов'язковою передумовою для безпечної та якісної роботи з високовольтними системами, що є частиною стратегічного підходу до формування конкурентних переваг персоналу.

2. Операційна оптимізація та клієнтоорієнтована логістика

Заходи з операційної оптимізації та клієнтоорієнтованої логістики спрямовані на підвищення конкурентоспроможності послуг. Обрання розробки та впровадження стандарту «Швидкий Ремонт» та автоматизації складського обліку як ключових заходів обґрунтовано необхідністю усунення логістичної неефективності. Необхідність скорочення часу ремонту (СЧР) є критичним неціновим фактором на ринку СТО. Успішна реалізація цих заходів дозволить протидіяти інтенсивній ціновій конкуренції з боку неофіційних сервісів за рахунок надання конкурентної переваги швидкості.

3. Системно-стратегічне управління та контроль

Заходи, що стосуються системно-стратегічного управління та контролю, мають управлінський характер і спрямовані на подолання неформалізованості системи управління конкурентоспроможністю. Вибір формалізації управлінського циклу та бенчмаркінгу, а також розробки

системи КРІ є ключовим для переходу до проактивного управління. Це необхідно для системного моніторингу технологічного відставання та забезпечення фінансової стійкості в умовах економічної волатильності. Впровадження плану стійкості бізнесу також є прямим інструментом для управління воєнно-політичними та економічними ризиками.

В табл. 3.5 наведено конкретні заходи щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможності для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

Таблиця 3.5

Заходи щодо удосконалення системи управління
конкурентоспроможності для ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

Напрями удосконалення	Заходи	Вплив на ΔX_i та конкурентні переваги вищого рівня
1. Інноваційно-технологічна адаптація	1.1. Впровадження комплексу послуг з обслуговування ТЗ з альтернативними джерелами енергії: Закупівля спец обладнання, інструменту та ПЗ (450 тис. грн.).	$\Delta X_{\text{техн}} \uparrow$ (приріст технологічності): Усунення слабкої сторони технологічної неготовності та створення конкурентної переваги вищого рівня - технологічної унікальності.
	1.2. Сертифікація та навчання персоналу: Навчання 6 фахівців роботі з високовольтними системами.	$\Delta X_{\text{техн}} \uparrow$. Зміцнення кадрового потенціалу для забезпечення інноваційної послуги.
2. Операційна оптимізація та клієнто-орієнтована логістика	2.1. Розробка та впровадження стандарту «Швидкий ремонт»: Формування буферного складу критичних запчастин (210 тис. грн.).	$\Delta X_{\text{як}} \uparrow$ (приріст якості послуг): Усунення логістичної неефективності та протидія цінovій конкуренції неціновим фактором (швидкість).
	2.2. Автоматизація складського обліку: Інтеграція онлайн-магазину та системи обліку.	$\Delta X_{\text{як}} \uparrow$ Підвищення ефективності управління логістичним процесом.
3. Системно-стратегічне управління та контроль	3.1. Формалізація управлінського циклу та Бенчмаркінг: Включення щоквартального стратегічного бенчмаркінгу в регламент.	$\Delta X_{\text{фін}} \uparrow$, $X_{\text{упр}} \uparrow$ (приріст якості менеджменту): Усунення неформалізованості управління, забезпечення проактивного моніторингу технологічного відставання
	3.2. Розробка системи КРІ: Встановлення NPS, Частки ТЗ АДЕ у доході та СЧР.	ΔX_i , Переведення управління на вимірювані кількісні показники
	3.3. Впровадження плану стійкості бізнесу. Розробка протоколів реагування на ризики.	Створення конкурентної переваги вищого рівня - адаптивності та стійкості до зовнішніх загроз.

Таким чином, кожен обраний захід є логічно необхідним елементом для усунення конкретної внутрішньої слабкості або для використання зовнішньої можливості, що відповідає принципам стратегічного підходу до управління конкурентоспроможністю.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх економічне обґрунтування

Оцінка ефективності заходів, розроблених у рамках моделі підвищення конкурентоспроможності, є завершальним етапом обґрунтування управлінських рішень. Доведемо економічну доцільність інвестицій та стратегічну необхідність реалізації трьох ключових напрямків: 1) інноваційно-технологічна адаптація, 2) операційна оптимізація та клієнтоорієнтована логістика, та 3) системно-стратегічне управління та контроль.

Практична значущість впровадження моделі підвищення конкурентоспроможності полягає у систематичній та проактивній трансформації ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» з підприємства, що має сильну фінансову базу, у технологічного лідера на ринку автосервісних послуг Кривого Рогу.

1) Стратегічний вплив. Заходи цілеспрямовано усувають найбільші структурні недоліки підприємства - технологічну неготовність та логістичну неефективність. Інвестиції в інноваційно-технологічну адаптацію дозволяють створити конкурентні переваги вищого рівня у сфері обслуговування ТЗ з альтернативними джерелами енергії, що є єдиним шляхом для зменшення відставання від лідера («Тойота-Центр») та досягнення цільового індексу $K' \geq 4,5$.

2) Операційна ефективність. Заходи з операційної оптимізації (впровадження стандарту «Швидкий ремонт») підвищують

конкурентоспроможність продукції шляхом скорочення середнього часу ремонту (СЧР), що прямо впливає на індекс лояльності клієнтів (NPS). Це забезпечує ефективний захист від цінової конкуренції з боку неофіційних сервісів за рахунок нецінового фактору швидкості.

3) Управлінська ефективність. Системно-стратегічне управління та контроль забезпечує впровадження бенчмаркінгу та плану стійкості бізнесу. Це усуває неформалізованість управління та забезпечує адаптивність до воєнно-політичних та економічних ризиків, що є критичним в умовах українського ринку.

Економічне обґрунтування ключових заходів доводить, що інвестиції, необхідні для реалізації моделі підвищення конкурентоспроможності, є фінансово посильними та мають високу окупність, завдяки використанню існуючої високої фінансової ефективності (рентабельність реалізації - 37,55%).

Вихідні дані для розрахунків за 2024 р.:

- Чистий прибуток: 3108,8 тис. грн..

- Рентабельність реалізації (РР) за чистим прибутком: 37,55%.

- Загальна сума інвестицій ($C_{\text{заг}}$): 810,0 тис. грн. (що становить 26% від чистого прибутку, відповідає бюджетному обмеженню).

Обґрунтування напряму «Інноваційно-технологічна адаптація» наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Обґрунтування напряму «Інноваційно-технологічна адаптація»

Витрати	Сума, тис. грн.	Обґрунтування
1. Закупівля спец. обладнання та ПЗ	450,0	Формування технологічної бази, необхідної для роботи з високовольтними системами.
2. Навчання та сертифікація персоналу	80,0	Інвестиції у компетенції персоналу, що є ключовою стійкою перевагою
3. Сертифікація робочого місця	20,0	Забезпечення відповідності стандартам безпеки.
Загальні інвестиційні витрати ($C_{\text{інн}}$)	550,0	-

Прогнозний економічний ефект (2025 р.)

Враховуючи прогноз (10\% → 12,5\% сукупного приросту) та зростання ринку :

- Прогнозний додатковий дохід ($\Delta D_{\text{інн}}$):

$$8280,0 \text{ тис. грн.} * 0,125 = 1035,0 \text{ тис. грн.}$$

-- Прогнозний приріст чистого прибутку ($\Delta P_{\text{чист}_{\text{інн}}}$):

$$1035,0 \text{ тис. грн} * 0,3755 = 388,79 \text{ тис. грн.}$$

Термін Окупності ($T_{\text{ок}}$):

$$T_{\text{ок}} = C_{\text{інн}} / P_{\text{чист}_{\text{інн}}} = 550,0 \text{ тис. грн.} / 388,79 \text{ тис. грн} = 1,41 \text{ роки.}$$

Невеликий термін окупності 1,41 роки підтверджує високу ефективність та пріоритетність даного інноваційного напрямку, незважаючи на значний обсяг інвестицій.

Обґрунтування напрямку «Операційна оптимізація та клієнтоорієнтована логістика» наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Обґрунтування напрямку «Операційна оптимізація та клієнтоорієнтована логістика»

Витрати	Сума, тис. грн.	Обґрунтування
2.1. Впровадження модуля E-Warehouse	60,0	Автоматизація обліку та зменшення адміністративних витрат.
2.2. Формування буферного складу	150,0	Забезпечення послуги «День-у-день», створення конкурентної переваги швидкості.
Загальні інвестиційні витрати (Сопт)	210,0	-

Прогнозний економічний ефект (2025 р.)

Скорочення СЧР на 15% та зростання лояльності - прогнозується зростання чистого доходу на 2%.

- Прогнозний додатковий дохід ($\Delta D_{\text{опт}}$):

$$8280,0 \text{ тис. грн.} * 0,02 = 165,6 \text{ тис. грн.}$$

- Прогнозний приріст чистого прибутку ($\Delta P_{\text{чист}_{\text{опт}}}$):

$$165,6 \text{ тис. грн.} * 0,3755 = 62,2 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності ($T_{ок}$):

$$T_{ок} = 210,0 / 62,2 = 3,38 \text{ роки.}$$

Обґрунтування напряму «Системно-стратегічне управління та контроль». Захід «формалізація управлінського циклу» є переважно непрямим, але критично важливим для забезпечення стійкості.

- Витрати цінюються у 50,0 тис. грн. (управлінські витрати на розробку регламентів, бенчмаркінг).

- Економічний ефект: - управлінський ефект. Усунення неформалізованості управління, що призводить до кращого контролю витрат та мінімізації втрат від ризиків.

Сукупний економічний ефект від заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Сукупний економічний ефект від заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю

Показник	Обґрунтування	Значення, тис. грн.
Загальні інвестиції ($C_{заг}$)	Фінансово посильний обсяг (26% від чистого прибутку 2024 р.).	810,0
Сукупний приріст доходу ($\Delta D_{заг}$)	$\Delta D_{інн} + \Delta D_{опт} = 1035,0 + 165,6$	1200,6
Сукупний приріст чистого прибутку ($\Delta П_{чист_{заг}}$)	$\Delta П_{чист_{інн}} + \Delta П_{чист_{опт}} = 388,79 + 62,2$	450,99

Реалізація запропонованих заходів є економічно обґрунтованою, ефективною та стратегічно необхідною. Інвестиції призведуть до зростання річного чистого прибутку на 450,99 тис. грн. у перший рік, забезпечуючи при цьому створення конкурентних переваг вищого рівня у сфері інновацій та операційної швидкості, що є прямим шляхом до досягнення стратегічної мети – лідерства на ринку автосервісних послуг Кривого Рогу.

ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної магістерської роботи розглянуті основні теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю та узагальнені методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Також визначено, що конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, яка відображає сукупну здатність підприємства конкурувати на ринку, забезпечувати стабільні результати діяльності та досягати стратегічних цілей розвитку.

Розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства, структури її чинників та умов формування є теоретичним підґрунтям для проведення аналізу конкурентних позицій підприємства та розробки заходів з управління конкурентоспроможністю.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є динамічним, інтегрованим та циклічним процесом, який забезпечує адаптацію до змін ринку, формування та підтримку стійких конкурентних переваг.

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачають поєднання стратегічного, ресурсного, системного, процесного, маркетингового та інноваційного аспектів. Вони дозволяють комплексно формувати конкурентні переваги, підвищувати ефективність діяльності та адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

В другому розділі роботи було здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» - багатофункціонального підприємства, що спеціалізується на комплексному технічному обслуговуванні та ремонту автотранспортних засобів, а також на роздрібній реалізації автомобільних деталей та приладдя. ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» в умовах динамічного автосервісного ринку Кривого Рогу успішно поєднує комплексне технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів з

реалізацією автомобільних компонентів через онлайн-платформу. Підприємство ефективно диференціює свою діяльність, маючи два сервісні центри, орієнтовані на різні цільові сегменти: від клієнтів раціонального вибору до клієнтів преміального сервісу, що забезпечує охоплення широкого кола споживачів.

Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції та послуг ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за період 2021-2024 рр. демонструє стійкий тренд до зростання: показник збільшився з 4171,3 тис. грн. у 2021 році до 8280,0 тис. грн. у 2024 році, що забезпечило загальний приріст майже на 100%.

Динаміка чистого фінансового результату (чистого прибутку) є найбільш показовою - він зріс з 1042,1 тис. грн. у 2021 році до 3108,8 тис. грн. у 2024 році, демонструючи приріст майже втричі.

Проведений аналіз динаміки основних фінансових ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2021–2024 рр. однозначно свідчить про стійке зростання прибутковості, темпи якого перевищують темпи зростання обсягів реалізації, Показники рентабельності реалізації мають стійкий зростаючий тренд протягом 2021-2024 рр., що є важливим для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС».

На 2024 рік загальна середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» становила 24 особи. Ця кількість забезпечує ефективне функціонування двох сервісних центрів та онлайн-платформи. За період 2021–2024 рр. фонд заробітної плати збільшився більш ніж удвічі, зростаючи з 1881,6 тис. грн. до 4152,7 тис. грн. - абсолютний приріст склав 2271,1 тис. грн.(або 120,70%).

Аналіз структури чистого доходу від реалізації ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» за 2024 рік демонструє високий рівень диверсифікації діяльності та наголос на високотехнологічних і комплексних послугах, що підтверджує стратегію підприємства на зміцнення нецінових конкурентних переваг. Найбільшу частку в структурі доходів займають ті види діяльності, які вимагають

високої кваліфікації персоналу та використання спеціалізованого обладнання.

Для оцінки конкурентних позицій ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» використано комбінований підхід, що поєднує якісний аналіз (виходячи зі специфіки галузі та асортименту) та кількісний інтегральний індексний метод.

Визначено ключові конкурентні переваги ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»:
1) Висока фінансова ефективність та стійкість. 2) Диверсифікація та позиціонування. 3) Комплексний сервіс та інновації. 4) Якісний ресурсний потенціал. А також зони, що потребують удосконалення: 1) Технологічна адаптація. 2) Логістика. 3) Імідж (репутація). 4) Система управління конкурентоспроможністю.

Оцінено конкурентні позиції підприємства на ринку автосервісних послуг за допомогою інтегрального індексного метода - ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» має високий рівень конкурентоспроможності ($K=4,15$), що базується на фінансовій ефективності та диверсифікації. Для досягнення позиції лідера необхідно зосередити управлінські зусилля на інноваційному компоненті та адаптації до змін у технологіях автообслуговування.

Результати діагностичної оцінки підтвердили досить високий інтегральний рівень конкурентоспроможності ТОВ «БЛЕК СЕРВІС», що базується переважно на базових конкурентних перевагах - фінансовій ефективності та поточній диверсифікації. Основні ризики та прогалини ідентифіковані у сфері інноваційної адаптації (технологічна неготовність до обслуговування новітніх транспортних засобів) та системної проактивності управління - впровадження системи раннього реагування на ринкові зміни.

В третьому розділі роботи сформовано та обґрунтовано напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. За допомогою PEST- та SWOT-аналізу визначено головну стратегічну мету ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» - досягнення стійкого лідерства на регіональному ринку шляхом реалізації інноваційної стратегії диференціації та мінімізації

витрат і обґрунтовано три ключові, взаємопов'язані стратегічні напрями, які мають стати пріоритетом в управлінні конкурентоспроможністю: 1) Інноваційно-технологічна адаптація, 2) Операційна оптимізація та клієнтоорієнтована логістика, 3) Системно-стратегічне управління та контроль.

На основі обґрунтованих трьох стратегічних напрямків розробити модель підвищення конкурентоспроможності, що синтезує системний, інноваційний та процесно-орієнтований підходи, забезпечуючи переведення управління на стратегічний рівень для формування конкурентних переваг вищого рівня.

Визначено конкретні заходи щодо удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»:

- 1) Впровадження комплексу послуг з обслуговування ТЗ з альтернативними джерелами енергії: Закупівля спец обладнання, інструменту та ПЗ,
- 2) Сертифікація та навчання персоналу: Навчання фахівців роботі з високовольтними системами,
- 3) Розробка та впровадження стандарту «Швидкий ремонт». Формування буферного складу критичних запчастин,
- 4) Автоматизація складського обліку: Інтеграція онлайн-магазину та системи обліку,
- 5) Формалізація управлінського циклу та Бенчмаркінг: Включення щоквартального стратегічного бенчмаркінгу в регламент,
- 6) Розробка системи KPI: Встановлення NPS, Частки ТЗ АДЕ у доході та СЧР,
- 7) Впровадження плану стійкості бізнесу. Розробка протоколів реагування на ризики.

Сукупний економічний ефект від реалізації заходів щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю полягатиме в зростанні річного чистого прибутку на 450,99 тис. грн. у перший рік після інвестування, забезпечуючи при цьому створення конкурентних переваг вищого рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теорія та практика. – Харків: Основа, 2018. – 304 с.
2. Амоша О. Конкурентна стратегія підприємства. – Львів: Видавництво «Ліра-К», 2017. – 256 с.
3. Богацька Н.М., Христич С.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений. – 2019. – № 11(75). – С. 95-99.
4. Балабанова Л. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. – К.: КНЕУ, 2016. – 208 с.
5. Бондаренко С.І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства // Економіка та держава. – 2020. – № 8. – С. 21-27.
6. Брижань І.А., Чевганова В.Я. Comparison of methods of enterprise competitiveness estimation // Technology audit and production reserves. – 2015. – №3. – С.35-41.
7. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Камишніков // *Маркетинг в Україні*. – 2005. – № 2. – С. 50-53.
8. Герасимчук В. Стратегії конкурентоспроможності українських підприємств. – К.: КНЕУ, 2019. – 224 с.
9. Голубков Є. Конкурентна стратегія та аналіз ринку. – К.: Либідь, 2020. – 320 с.
10. Ж.-Ж. Ламбен. Стратегічний маркетинг. – К.: Видавництво «Професіонал», 2015. – 512 с.
11. Ковальчук Л.О. Конкурентоспроможність підприємства: теорія та практика // *Економічний вісник університету*. – 2021. – № 2. – С. 55-61.
12. Козаченко Г. Маркетингова стратегія конкурентоспроможності підприємства. – Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2018. – 256 с.

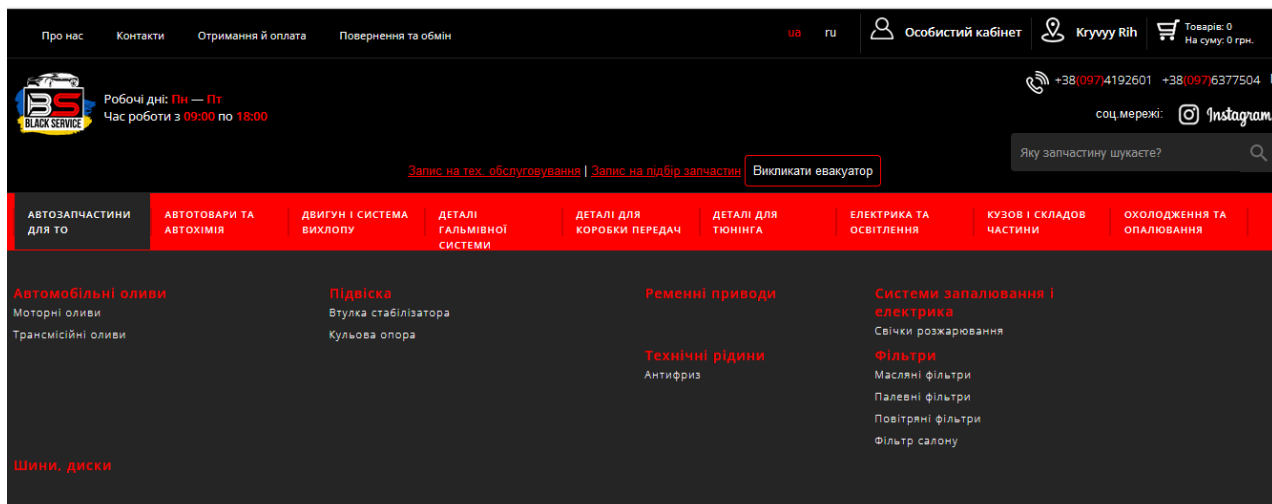
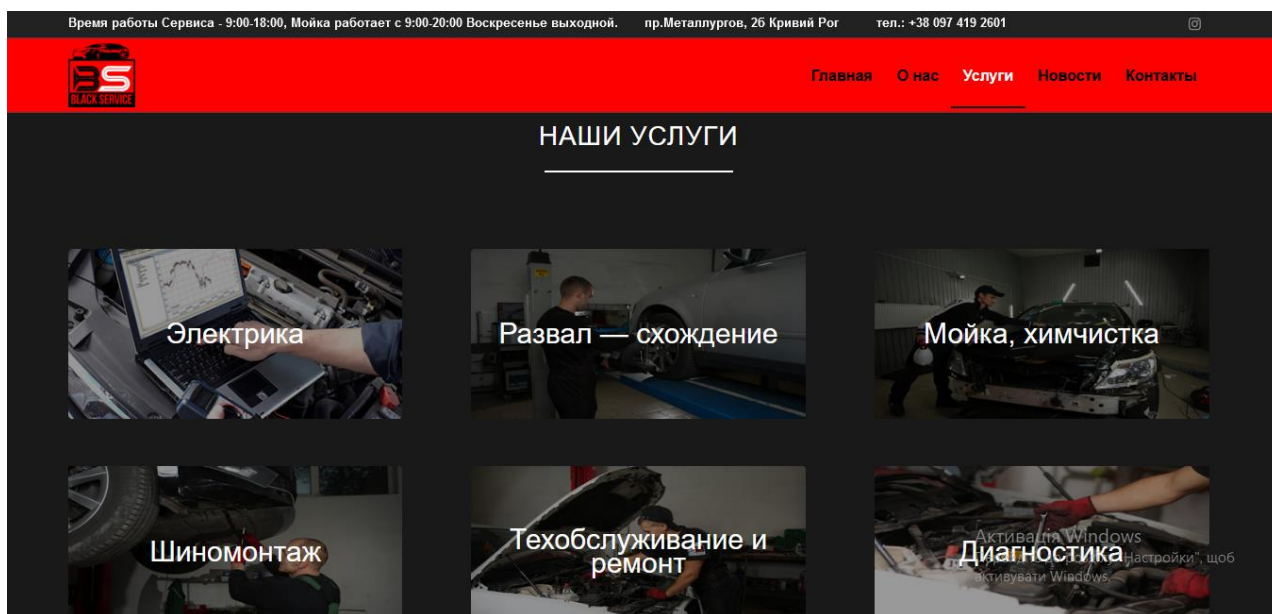
13. Колесник Т.О. Конкурентоспроможність підприємств: міжнародний досвід і українська практика // *Економічний простір*. – 2022. – № 181. – С. 30-39.
14. Колмакова О., Андріянова О. Increase of competitiveness of the construction enterprises in the conditions of geopolitical transformations // *Technology audit and production reserves*. – 2019. – №9. – С.72-80.
15. Копитко М., Вінічук М. Конкурентоспроможність підприємств в умовах глобального інноваційного розвитку економіки // *Вчені записки Університету «КРОК»*. – 2022. – № 3(67). – С. 62-68.
16. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетіаван А. Маркетинг 5.0. Київ: КМ-Books, 2022. 268 с.
17. Кулакова С., Житник О., Нестеренко А., Романовська Н. Конкурентоспроможність як основний чинник розвитку підприємства в сучасних умовах // *Економіка і регіон / Economics and Region*. – 2023. – № 4(91). – С. 146-152.
18. Кулик О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сучасні підходи // *Науковий вісник Львівської комерційної академії*. – 2020. – № 1(48). – С. 68-76.
19. Кучкова О., Макаренко С. Конкурентоспроможність національних підприємств в контексті економічних реформ України // *Молодий вчений*. – 2025. – №3(134). – С.30-39.
20. Литвиненко В.І., Паращук І.М. Конкурентоспроможність підприємства в умовах інноваційного розвитку // *Економіка та управління*. – 2021. – № 2. – С. 12-21.
21. Мельник І.І. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств // *Науковий вісник ЧНТУ*. – 2021. – № 31. – С. 45-52.
22. Новікова К.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та зміст // *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. – 2017. – №34. – С.100-106.

23. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни//*Економіка і організація управління*. - 2022. № 3.
24. Підплетько А.О. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. – 2014. – Електронний ресурс.
25. Покропивний С. Інновації та конкурентоспроможність підприємств. – Одеса: ОНУ, 2019. – 192 с.
26. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Наш Формат, 2021. 412с.
27. Савицька М.В., Коваль В.І. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств // *Вісник Київського національного економічного університету*. – 2020. – № 3. – С. 77-85.
28. Семенова Т.В., Біленко О.А. Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства // *Економічний простір*. – 2023. – №188. – С.45-52. DOI:10.32782/2224-6282/188-23
29. Ткаченко І., Шарко В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки // *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. – 2022. – № 302(1). – С. 43-48.
30. Томпсон О. Стратегічний менеджмент. – Мюнхен: McGraw-Hill, 2016. – 640 с.
31. Шершньова З. Є. Стратегічний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2020. 512 с.
32. Ярова В.П., Савченко О.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації економіки // *Бізнес Інформ*. – 2022. – № 3. – С. 34-41.
33. Офіційний сайт ТОВ «БЛЕК СЕРВІС» - <https://sto-avto.com.ua/>
34. Інформаційний портал «Опендатабот» - Режим доступу: <https://opendatabot.ua/c/43945565>
35. Інформаційний інтернет- портал «YouControl» - Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43945565/
36. Інформаційний інтернет- портал «Clarity Project» - Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/43945565>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Офіційний сайт ТОВ «БЛЕК СЕРВІС»



Пошук на інших ресурсах: керуючись філософією, ми змогли організувати поставки авто-запчастин до вітчизняних та іноземних гігантів автопромислу, а також поставки авто-товарів вищої якості за доступними цінами для всіх і кожного автомобіліста.

Кожен online-магазин має свої переваги, недоліки і масу інших критеріїв, що характеризують той чи інший інтернет-ресурс. Нашою основною перевагою є кваліфікована команда Black Service, в якій працюють відповідальні та надійні співробітники.

Активация Windows
Перейдіть до розділу "Налаштування", щоб активувати Windows.

https://black-service.net/index.php?route=catalog&catalog_id=1