

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
СТВОРЕННЯ НОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ЛОТОЦЬКОЇ ВІКТОРІЇ ВІКТОРІВНИ

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. каф. менеджменту Дмитро БАРАБАСЬ_____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК_____

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ.....	6
1.1 Поняття та економічна сутність конкурентної переваги бізнес-організації.	6
1.2. Фактори формування конкурентних переваг у сфері послуг	12
1.3 Стратегії створення нових конкурентних переваг підприємства	24
1.4. Методи оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ СТВОРЕННЯ НОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ТОВ «РІК СЕРВІС»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	39
2.2. Аналіз ринку автосервісних послуг м. Києва та конкурентного середовища підприємства	47
2.3. Оцінка наявних конкурентних переваг ТОВ «РІК Сервіс»	57
2.4. Обґрунтування напрямів створення нової конкурентної переваги ТОВ.....	60
2.5. Оцінка ефективності запропонованих управлінських заходів.....	64
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах високої конкуренції підприємства змушені постійно шукати нові способи утримання клієнтів та зміцнення власних ринкових позицій. Саме тому формування конкурентних переваг є одним із ключових факторів ефективного розвитку бізнес-організацій.

Ринок автосервісних послуг України, зокрема м. Києва, характеризується високим рівнем конкуренції та постійними змінами. За даними Державної служби статистики України [1], станом на 2024 рік в Україні функціонувало понад 15 тисяч підприємств, що надають послуги з технічного обслуговування та ремонту автомобілів. У столиці налічується близько 2000 автосервісних центрів різного профілю та спеціалізації. На тлі такого насичення ринку традиційні конкурентні переваги, такі як розташування або базовий набір послуг, втрачають свою ефективність, змушуючи організації шукати нові методики залучення та утримання клієнтів.

Особливої актуальності проблема набуває для невеликих та середніх підприємств галузі, які не мають можливості конкурувати з великими мережевими операторами за рахунок масштабу або цінових переваг. Саме тому пошук унікальних конкурентних переваг, заснованих на інноваційних підходах до організації бізнес-процесів, застосуванні сучасних технологій та орієнтації на специфічні потреби цільової аудиторії, є критично важливим для забезпечення стабільного функціонування таких підприємств.

Теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних переваг досліджувалися у працях провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема М. Портера, Ж.-Ж. Ламбена, Ф. Котлера, а також українських дослідників. Водночас динамічність бізнес-середовища, поява нових технологічних можливостей та зміна поведінкових патернів споживачів вимагають постійного оновлення підходів до створення конкурентних переваг, що обумовлює необхідність проведення актуальних прикладних досліджень у цій сфері.

Метою дослідження є опрацювати теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення наступних завдань:

1. Здійснити теоретичний аналіз засад формування конкурентних переваг комерційних структур, встановити їхнє значення та типи класифікації;
2. Вивчити фактори формування конкурентних переваг у сфері послуг та особливості їх прояву в автосервісній галузі;
3. Проаналізувати існуючі стратегії створення нових конкурентних переваг та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
4. Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «РІК Сервіс»; та проаналізувати основні показники його діяльності;
5. Дослідити стан ринку автосервісних послуг м. Києва та оцінити конкурентне середовище підприємства;
6. Виявити та оцінити наявні конкурентні переваги ТОВ «РІК Сервіс»;
7. Обґрунтувати напрями створення нової конкурентної переваги підприємства на основі виявлених можливостей та ринкових тенденцій;
8. Розробити конкретні управлінські заходи та оцінити економічну ефективність їх впровадження.

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентних переваг бізнес-організації.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовано при дослідженні теоретичних основ формування конкурентних переваг; системний підхід; для комплексного вивчення діяльності підприємства та його конкурентного середовища; статистичний аналіз; для обробки показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «РІК Сервіс» та дослідження ринку автосервісних послуг; порівняльний

аналіз для оцінювання конкурентних позицій підприємства; методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, матриця БКГ, п'ятифакторна модель Портера) для виявлення можливостей створення нових конкурентних переваг; економіко-математичні методи для оцінки ефективності запропонованих управлінських рішень.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною основою роботи стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань стратегічного управління, конкурентоспроможності та маркетингу послуг, матеріали науково-практичних конференцій, публікації в спеціалізованих періодичних виданнях. Нормативно-правову базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, що регулюють підприємницьку діяльність у сфері автосервісних послуг. Емпіричну базу роботи формують дані фінансової та статистичної звітності ТОВ «РІК Сервіс» за 2022-2024 роки, матеріали внутрішньої управлінської звітності підприємства, результати маркетингових досліджень ринку автосервісних послуг м. Києва, інформація з офіційних веб-сайтів підприємств-конкурентів.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що розроблені в роботі пропозиції та рекомендації щодо створення нової конкурентної переваги мають конкретний прикладний характер і можуть бути безпосередньо використані в діяльності ТОВ «РІК Сервіс» для посилення його конкурентних позицій. Окремі положення роботи можуть також застосовуватися іншими підприємствами автосервісної галузі при розробці стратегій розвитку та формуванні власних конкурентних переваг.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 70 сторінок основного тексту. Робота містить 20 таблиць, 9 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел включає 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Поняття та економічна сутність конкурентної переваги бізнес-організації.

У сучасних умовах господарювання здатність ефективно конкурувати відіграє вирішальну роль у забезпеченні довгострокового успіху бізнес-організацій. Розуміння економічної сутності конкурентних переваг є необхідною умовою для формування ефективної стратегії розвитку підприємства та досягнення стійких позицій на ринку.

Термін «конкурентна перевага» став загальновживаним у наукових колах завдяки роботам американського економіста Майкла Портера, який визначив конкурентну перевагу як фундаментальний елемент успіху організації серед інших учасників ринку [2, с. 3]. Згідно з концепцією Портера, конкурентна перевага виникає тоді, коли компанія здатна створювати цінність для своїх покупців, яка перевищує витрати на її створення [2, с. 15]. Водночас, автор підкреслює, що конкурентна перевага не є абстрактним поняттям, а має конкретні джерела свого походження, пов'язані з особливостями ланцюга створення вартості організації [3, с. 33].

Відомі українські науковці пропонують різноманітні тлумачення поняття конкурентної переваги. Зокрема, у роботі фахівців Тернопільського національного технічного університету конкурентна перевага розглядається як сукупність унікальних матеріальних і нематеріальних активів організації, а також способів їх використання, що дозволяють підприємству випереджати конкурентів у задоволенні потреб споживачів та досягненні стратегічних цілей [4]. Дане визначення акцентує увагу на комплексному характері конкурентних переваг, які формуються на основі різноманітних ресурсів організації.

Інший підхід до розуміння конкурентної переваги пропонується в публікації фахівців Київського національного університету технологій та дизайну, де конкурентну перевагу визначено як унікальну ознаку підприємства, що забезпечує йому кращу позицію на ринку порівняно з конкурентами [5]. Автори слушно підкреслюють, що конкурентна перевага має бути достатньо стійкою в часі та складною для копіювання іншими учасниками ринку, щоб забезпечувати підприємству довгострокові вигоди.

Для більш системного розуміння сутності конкурентної переваги була сформована таблиця порівняння наукових підходів різних дослідників щодо трактування цього поняття, їх ключові характеристики та особливості застосування в сучасному бізнес-середовищі (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів до визначення конкурентної переваги

Автор	Визначення	Ключові елементи	Особливості
М. Портер	Здатність створювати цінність для покупців, яка перевищує витрати на її створення	Цінність, витрати, ланцюг створення вартості	Акцент на економічній ефективності
Дослідники ТНТУ	Сукупність унікальних матеріальних і нематеріальних активів та способів їх використання	Ресурси, спроможності, випередження конкурентів	Комплексний характер, ресурсний підхід
Фахівці КНУТД	Відмінна характеристика підприємства, що забезпечує кращу позицію на ринку	Стійкість, унікальність, складність копіювання	Орієнтація на довгострокову перспективу

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 4, 5]

Важливо розрізняти поняття конкурентної переваги та конкурентоспроможності, оскільки в наукових роботах ці категорії нерідко зводять до одного. Конкурентоспроможність охоплює ширший спектр, описуючи загальну здатність підприємства ефективно функціонувати в ринковому середовищі та протистояти конкурентному тиску. Натомість конкурентна перевага є конкретним

інструментом досягнення конкурентоспроможності, унікальною характеристикою, яка дозволяє підприємству вигідно виділятися серед конкурентів [6]. Іншими словами, саме володіння та вдале використання конкурентних переваг зумовлює рівень конкурентоспроможності.

Взаємозв'язок між поняттями «конкурентна перевага» та «конкурентоспроможність» представлено графічно, оскільки саме конкурентні переваги формують основу конкурентоспроможності підприємства та визначають його ринкові позиції (рис. 1.1).

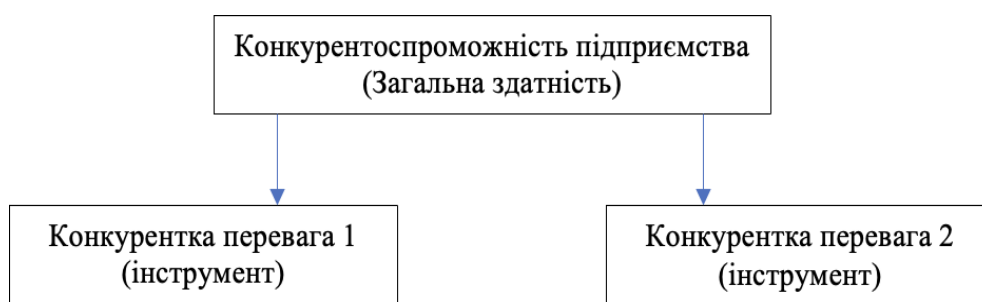


Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок понять "конкурентна перевага" та "конкурентоспроможність"

Джерело: складено автором на основі [6].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є результатом системного формування та реалізації конкурентних переваг, що створюють додаткову цінність для споживачів і забезпечують довгострокову ефективність діяльності організації.

Аналіз економічної сутності конкурентної переваги дозволяє ідентифікувати її визначальні ознаки. Насамперед, конкурентна перевага завжди має відносний характер і проявляється лише в порівнянні з іншими учасниками ринку. Підприємство може володіти певними унікальними ресурсами чи можливостями, але вони стануть конкурентною перевагою лише тоді, коли забезпечать кращі результати порівняно з конкурентами. Перевага повинна мати цінність для споживачів, це означає що вона має задовольняти потреби клієнтів краще, швидше або дешевше, ніж це роблять опоненти.

Міжнародні дослідження підтверджують важливість конкурентних переваг у маркетинговому менеджменті сучасних організацій. У роботі, зосередженій на

теоретичних засадах конкурентних переваг, автори наголошують, що розробка та утримання цих переваг є центральним завданням стратегічного управління. При цьому джерела конкурентних переваг можуть бути різноманітними – від унікальних технологій та інновацій до репутації бренду та відносин з клієнтами [7]. Класифікація конкурентних переваг передбачає їх поділ за різними ознаками.

За джерелами формування розрізняють внутрішні, які пов'язані з ресурсами та можливостями самого підприємства, та зовнішні, що виникають через особливості ринкового позиціонування організації [4, с. 38]. Майкл Портер виділяє два основні види конкурентних переваг: лідерство за витратами та диференціація. Домінування за витратами передбачає здатність підприємства виробляти товари чи послуги з нижчими витратами порівняно з конкурентами, що дозволяє пропонувати нижчі ціни на ринку. Диференціація полягає у формуванні неповторної пропозиції, яка має особливу цінність для споживачів і за яку вони готові здійснювати доплату [2, с. 14].

Сучасні дослідження розширюють класичну типологію Портера та пропонують розглядати конкурентні переваги також з точки зору їх стійкості в часі. Відповідно, виділяють короткострокові переваги, які можуть бути оперативно скопійовані конкурентами, та довгострокові (стратегічні) конкурентні переваги, що ґрунтуються на унікальних ресурсах і компетенціях, які складно відтворити. Саме такі довговічні конкурентні переваги є найбільш цінними для організації, оскільки вони гарантують стійке лідерство на ринку протягом тривалого періоду.

Узагальнення основних підходів до класифікації конкурентних переваг дозволяє систематизувати їх за ключовими ознаками та визначити специфіку прояву в діяльності автосервісних підприємств (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація конкурентних переваг

Ознака класифікації	Типи КП	Характеристика	Приклади для автосервісу
За джерелом формування	Внутрішні, Зовнішні	Залежать від ресурсів підприємства або ринкового позиціонування	Кваліфікація персоналу (внутрішня); розташування (зовнішня)

Продовження таблиці 1.2

За типом (Портер)	Цінові, Диференційовані	Конкуренція через низькі ціни або унікальність	Економ-сервіс (витрати); преміальний сервіс (диференціація)
За тривалістю дії	Короткострокові, Довгострокові	Легко копіюються або базуються на унікальних ресурсах	Акція (короткострокова); репутація (довгострокова)

Джерело: складено автором на основі [2, 4, 6]

Особливу увагу в контексті формування конкурентних переваг заслуговує ресурсний підхід. Цей погляд стверджує, що конкурентні переваги формуються на основі унікальних ресурсів та здібностей організації, які є цінними, рідкісними, складними для імітації та незамінними. До групи таких активів можна віднести вузькоспеціалізовані знання та навички персоналу, патенти та ліцензії, специфічну корпоративну культуру, налагоджені зв'язки з діловими партнерами та споживачами, репутацію бренду тощо. Важливо, щоб ці ресурси не просто були наявні в організації, а застосовувались ефективно з метою створення цінності для споживачів.

Інноваційна діяльність визнається одним з найважливіших джерел формування конкурентних переваг у нинішньому економічному середовищі. Аналіз доступних наукових робіт демонструє прямий зв'язок між інноваційною стратегією та конкурентоспроможністю підприємств. Завдяки впровадженню інновацій компанії отримують можливість створювати нові товари та сервіси, оптимізувати бізнес-процеси, мінімізувати фінансові витрати та підвищувати рівень якості, що безпосередньо конвертується в конкурентні переваги. Важливо зазначити, що інноваційна активність може бути спрямована в різні сфери діяльності організації – від технологічних інновацій до змін в методах просування, організаційній структурі та бізнес-моделях [8].

Роль бізнес-стратегій у формуванні та реалізації конкурентних переваг не можна переоцінити. Як показують дослідження, ефективна стратегія дозволяє організації не лише виявити свої потенційні конкурентні переваги, але й

забезпечити їх системне використання для досягнення цілей. При цьому вибір стратегії має враховувати особливості конкурентного середовища, ресурсний потенціал організації, очікування споживачів та інші фактори. Модель п'яти конкурентних сил Портера дозволяє всебічно проаналізувати конкурентне середовище та визначити найбільш перспективні напрями формування конкурентних переваг.

Сучасне ринкове середовище постійно змінюється, тому підприємства мають регулярно адаптувати свої конкурентні переваги до нових умов. Те, що сьогодні дає перевагу, вже завтра може знецінитися внаслідок технологічних проривів, споживчих переваг або дій конкурентів. Тому підприємства мають не лише формувати конкурентні переваги, але й безперервно їх оновлювати, розвивати нові та відмовлятися від тих, що втратили свою актуальність.

З огляду на це, конкурентна перевага постає як багатогранне економічне поняття, що описує спроможність організації пропонувати споживачам вищу якість продукції/послуг порівняно з суперниками. Економічна основа цієї переваги полягає у наданні підприємству шансу досягати вищої ефективності – зокрема, більшої прибутковості, розширення ринкової частки, зміцнення лояльності клієнтської бази тощо. Для успішного формування таких переваг підприємству необхідне стратегічне бачення, глибоке усвідомлення запитів клієнтів, налагоджене управління наявними активами та налаштованість на постійні нововведення. У подальших розділах буде детально проаналізовано процеси формування конкурентних переваг та їх роль у стратегічному розвитку бізнес-організацій.

Основні джерела формування конкурентних переваг підприємства сформовано схему, що відображає взаємозв'язок ресурсних, організаційних, інноваційних та ринкових факторів (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Джерела формування конкурентних переваг підприємства.

Джерело: Розроблено автором на основі [2; 3; 10; 11; 12]

Представлена схема демонструє, що конкурентні переваги не формуються ізольовано, а виникають у результаті взаємодії внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх ринкових умов, що особливо важливо для підприємств сфери послуг.

1.2. Фактори формування конкурентних переваг у сфері послуг

Специфіка сфери послуг принципово відрізняє її від виробничого сектору в питанні формування конкурентних переваг. Якщо промислове підприємство може захистити свою перевагу патентом на технологію або унікальністю продукту, то сервісне підприємство стикається з принциповою проблемою: послугу неможливо запатентувати, важко стандартизувати і ще важче захистити від копіювання. Звідси

виникає ключове завдання для підприємств сфери послуг – формування таких конкурентних переваг, які за своєю природою є складними для відтворення конкурентами, навіть якщо їхній зміст очевидний. Для автосервісних підприємств, де конкурент може відкритися через дорогу і запропонувати той самий перелік послуг за нижчою ціною, це завдання є особливо актуальним. Відповідь на нього криється не в одному якомусь факторі, а в їх системній комбінації – саме тому аналіз чинників формування конкурентних переваг у сфері послуг потребує комплексного підходу.

Для аналізу факторів формування конкурентних переваг у сфері послуг у цьому дослідженні використовується поєднання концепції ланцюга створення вартості Портера та PESTEL-аналізу – і вибір саме цих інструментів є свідомим, а не випадковим. Ланцюг цінності дозволяє розкласти діяльність підприємства на конкретні операції та визначити, в якій саме точці формується або втрачається конкурентна перевага – це інструмент внутрішнього аналізу, що відповідає на питання “де саме підприємство створює цінність?” [2, с. 36-42]. PESTEL, у свою чергу, відповідає на питання зовнішнє – “яке середовище формує умови для тих чи інших переваг?”. Разом ці два інструменти охоплюють обидві площини стратегічного аналізу і дають змогу сформуванню цілісного розуміння факторів конкурентоспроможності. Втім, важливо усвідомлювати і їхні обмеження. Ланцюг цінності в первісному варіанті Портера розроблявся для виробничих підприємств, де процеси чітко розмежовані; для сервісного бізнесу, де виробництво і споживання послуги збігаються в часі, межі між ланками ланцюга розмиваються – тому при застосуванні цієї концепції до автосервісу необхідна її адаптація з акцентом на процеси взаємодії з клієнтом. Водночас PESTEL-аналіз має певні обмеження, оскільки дозволяє оцінити зовнішнє середовище лише в конкретний момент часу та не враховує швидкість подальших змін – що є суттєвим обмеженням в умовах воєнного стану в Україні, де середовище змінюється значно швидше, ніж у мирний час. Попри ці обмеження, саме сукупне застосування обох методів є найбільш доцільним для цілей цього дослідження, оскільки дозволяє пов’язати конкретні зовнішні умови з внутрішніми можливостями підприємства.

Для сфери послуг цей зв'язок є особливо важливим: оскільки процес надання послуги та її споживання відбуваються паралельно, а клієнт є безпосереднім учасником процесу, кожна точка контакту – від запису на обслуговування до видачі автомобіля з ремонту – є одночасно і джерелом цінності, і потенційним ризиком незадоволення. Для автосервісного підприємства це означає, що перевага формується не в момент підписання акту виконаних робіт, а в сукупності десятків малих взаємодій: наскільки зрозуміло майстер пояснив проблему, наскільки точно озвучив строки, наскільки охайно повернув автомобіль.

У своїй моделі стратегічного управління Ігор Ансофф акцентував увагу на необхідності впровадження структурованого методу для створення стійких позицій на ринку, що досягається шляхом оцінки зовнішніх умов та внутрішнього потенціалу компанії. Матриця Ансоффа (рис. 1.3), ілюструє можливі напрямки розвитку організацій, пропонує варіації формування конкурентоспроможності – від поглиблення присутності на існуючих ринках до впровадження принципово нових сфер діяльності [9, с. 109]. Для автосервісних підприємств це може означати стратегії розширення спектру послуг (розвиток продукту), залучення нових сегментів клієнтів (розвиток ринку) або вихід у суміжні напрями бізнесу.

		Ринок	
		Старий	Новий
Товар	Старий	Стратегія глибокого проникнення	Стратегія розширення ринку
	Новий	Стратегія розробки товару	Стратегія диверсифікації

Рисунок 1.3 – Матриця Ансоффа

Таким чином, матриця Ансоффа дозволяє визначити можливі напрями стратегічного розвитку підприємства залежно від рівня оновлення ринку та послуг. Для автосервісних підприємств найбільш перспективними є стратегії розвитку послуг та поглиблення присутності на існуючому ринку.

Серед усіх факторів формування конкурентних переваг у сфері послуг якість обслуговування займає особливе місце — не тому, що вона важливіша за інші, а тому, що вона є передумовою, без якої решта факторів просто не матиме значення. Котлер підкреслює, що якість послуги є визначальною складовою для досягнення

споживчої задоволеності та формування лояльності [10, с. 412]. Важливо при цьому розуміти, що якість у сфері послуг – поняття двовимірне. Технічна якість відповідає на питання «що зроблено»: в автосервісі це точність діагностики, довговічність ремонту, відповідність роботи технологічному регламенту. Функціональна якість відповідає на питання «як це зроблено»: зрозумілість пояснень майстра, дотримання обіцяних строків, чистота автомобіля при поверненні. У сфері послуг клієнт не завжди може об'єктивно оцінити технічну якість виконаних робіт, тому значний вплив на загальне враження має рівень обслуговування та комунікації з персоналом – він не знає, наскільки якісно затягнуті болти або правильно відрегульовано двигун – але функціональну якість він відчуває безпосередньо і саме на її підставі формує своє загальне враження. З практичної точки зору це означає, що автосервісне підприємство, яке виконує технічно бездоганну роботу, але при цьому неохайно спілкується з клієнтами або систематично затримує строки, не матиме стійкої конкурентної переваги. Висока якість в обох вимірах – необхідна умова для формування лояльності і позитивної репутації, яка в сервісному бізнесі є одним із найцінніших нематеріальних активів.

Клієнтоорієнтованість як фактор формування конкурентних переваг набуває все більшого значення в умовах зростаючої конкуренції. Котлер у своїх наукових працях наголошує на необхідності зсуву акценту: від фокусування на продукті до зосередження на споживачі, де в центрі бізнес-моделі знаходиться споживач з його потребами та очікуваннями [10, с. 156]. Дослідження показують, що клієнтоорієнтований підхід дозволяє підприємствам краще розуміти потреби споживачів, адаптувати послуги під їхні очікування та будувати довгострокові відносини. Клієнтоорієнтованість передбачає не просто задоволення запитів клієнтів, вона вимагає передбачення ще не озвучених потреб, персоналізацію послуг, створення позитивного клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії. Для автосервісних підприємств це може означати впровадження систем CRM для відстеження історії обслуговування кожного автомобіля, автоматичні нагадування про необхідність планового технічного огляду, застосування персоналізованих рішень та прояв гнучкості при врегулювання непередбачуваних обставин.

Компетентність персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності в сфері послуг, оскільки саме працівники втілюють та надають послуги. В автосервісній галузі кваліфікація механіків, їхнє розуміння новітніх автомобільних розробок, практичний досвід діагностики та ремонту складної техніки безпосередньо впливають на якість наданих послуг. Крім технічних навичок, значущими є комунікативні здібності персоналу, здатність зрозуміло пояснити клієнту суть проблеми та необхідні роботи, чесність і порядність у відносинах. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу, створення системи мотивації, формування корпоративної культури, орієнтованої на якість та сервіс, є важливими напрямками формування довгострокових конкурентних переваг.

Маркетингові стратегії відіграють суттєву роль у формуванні конкурентних переваг підприємств, що надають послуги. Жан-Жак Ламбен у своїй праці “Стратегічний маркетинг” підкреслює, що успішна маркетингова стратегія базується на глибокому розумінні потреб ринку та створенні унікальної пропозиції цінності. Ламбен виділяє важливість сегментування споживчого ринку, позиціонування та диференціації як ключових елементів формування конкурентних переваг [11, с. 245-267]. Раціонально розроблена маркетингова стратегія дозволяє підприємству донести свою унікальну цінність до цільової аудиторії, сформувати сильний бренд, залучаючи водночас нових клієнтів та утримувати вже існуючих. Маркетингові стратегії у сфері послуг мають враховувати особливості нематеріального продукту – нездатність до накопичення, мінливість якості, невіддільність від виконавця [10, с. 428]. Для автосервісних підприємств маркетингова стратегія може включати позиціонування (спеціалізація на певних марках, преміум-сегмент чи масовий ринок), розвиток репутації через позитивні відгуки клієнтів, використання цифрових каналів комунікації, програми лояльності, партнерські відносини з виробниками автомобілів або постачальниками запчастин.

Перехід на цифрові технології та залучення передових розробок нині є одними з найсильніших рушіїв формування унікальних переваг у

сфері надання послуг. Аналіз фактів свідчить: цифровізація, доповнена підприємницьким підходом, має вагомий вплив на конкурентоспроможність організацій, що працюють у сервісі. Цифрові технології дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність операцій, покращити взаємодію з клієнтами, створити нові моделі надання послуг. В автосервісному бізнесі цифрова трансформація може проявлятися через впровадження систем онлайн-запису та оплати, використання програмного забезпечення для діагностики автомобілів, мобільних додатків для інформування клієнтів про статус ремонту, систем управління запасами запчастин, CRM-систем для управління відносинами з клієнтами. Інноваційний потенціал організації, тобто її внутрішня спроможність впроваджувати та використовувати нові технології, також визнаються важливим медіатором між цифровою трансформацією та конкурентними перевагами.

Інновації виступають потужною рушійною силою у формуванні конкурентних переваг в сучасній економіці. Стратегічний менеджмент розглядає інноваційну активність як один з ключових факторів довгострокового успіху організацій. Інновації у сфері послуг можуть стосуватися не лише технологічних аспектів, але й організаційних рішень, нових способів взаємодії з клієнтами, інноваційних бізнес-моделей. У сегменті обслуговування автотранспорту інноваціями можуть бути впровадження екологічних технологій утилізації відходів, використання доповненої реальності для навчання персоналу, партнерство з виробниками електромобілів для створення спеціалізованих сервісних центрів.

До складових ресурсних чинників формування конкурентних переваг включають матеріально-технічну базу підприємства, фінансові ресурси, інформаційні активи, репутаційний капітал. Згідно з ресурсною концепцією, конкурентні переваги формуються на основі унікальних ресурсів, які є цінними, рідкісними, важко копіюваними та невідтворюваними. Людмила Балабанова у своїх працях присвячених маркетингу підкреслює важливість нематеріальних активів, таких як бренд, репутація, знання та компетенції, які особливо значущі для сфери послуг [12, с. 189]. Для автосервісних підприємств матеріально-технічна база

включає новітні засоби діагностики та ремонту, спеціалізовані інструменти, комфортні зони очікування для клієнтів, зручне розташування. Репутаційний капітал накопичується завдяки багаторічній бездоганній діяльності підприємства, позитивними відгуками клієнтів, професійними сертифікатами та акредитаціями. Фінансові можливості дають змогу спрямовувати кошти на розбудову, підвищення кваліфікації персоналу, просування та модернізацію технічного оснащення.

Організаційні фактори, такі як структура управління, корпоративна культура, системи контролю якості, також впливають на формування конкурентних переваг. Ефективна організаційна структура забезпечує швидке прийняття рішень, координацію між підрозділами, чітку відповідальність. Корпоративна культура, орієнтована на якість, інновації та клієнтоцентричність, створює внутрішнє середовище, що підтримує формування та утримання конкурентних переваг. Системи управління якістю, такі як ISO 9001, можуть стати важливим сигналом для клієнтів про надійність та професіоналізм автосервісного підприємства.

Чинники зовнішнього походження, що зумовлюють формування конкурентних переваг, пов'язані з характеристиками ринкового середовища та галузі. Портер у своїй моделі п'яти конкурентних сил визначає фактори, які формують структуру конкуренції в галузі та впливають на можливості створення конкурентних переваг [3, с. 4]. Для автосервісної галузі важливими зовнішніми факторами є: інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями, бар'єри для входу нових конкурентів, доступність та вартість запчастин (вплив постачальників), переговорна сила клієнтів, загроза альтернативних рішень (наприклад, самостійний ремонт або авторизовані сервісні центри виробників) [3, с. 5-6]. Розуміння цих зовнішніх факторів дозволяє підприємству обирати найбільш перспективні напрями формування конкурентних переваг.

Для більш комплексного дослідження зовнішнього середовища підприємств автосервісної галузі було застосовано PESTEL-аналіз, який дозволяє систематизувати ключові фактори макросередовища та визначити їх вплив на формування конкурентних переваг підприємства (таблиця 1.3). Використання цього інструменту дає можливість оцінити політичні, економічні, соціальні,

технологічні, екологічні та правові чинники, що впливають на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Таблиця 1.3 – PESTEL-аналіз факторів впливу на формування конкурентних переваг підприємств автосервісної галузі

Фактор	Прояв фактору	Вплив на конкурентні переваги автосервісного підприємства
P – Political (політичні фактори)	Державне регулювання підприємницької діяльності, податкове навантаження, наслідки воєнного стану, підтримка малого бізнесу	Впливають на стабільність діяльності підприємства, рівень витрат та можливість стратегічного розвитку
E – Economic (економічні фактори)	Інфляція, валютний курс, зростання цін на запчастини та паливо, рівень доходів населення	Формують собівартість послуг, цінову політику підприємства та платоспроможний попит клієнтів
S – Social (соціальні фактори)	Зміна поведінки споживачів, орієнтація на якість сервісу, зростання попиту на швидке та зручне обслуговування	Визначають необхідність клієнтоорієнтованого підходу та розвитку сервісної культури
T – Technological (технологічні фактори)	Розвиток цифрових технологій, поява електромобілів, сучасних діагностичних систем та CRM	Стимулюють впровадження інновацій, автоматизацію процесів та формування технологічних переваг
E – Environmental (екологічні фактори)	Екологічні стандарти, вимоги до утилізації відходів, розвиток «зелених» технологій	Формують потребу у впровадженні екологічних практик та підвищують репутацію підприємства
L – Legal (правові фактори)	Законодавчі вимоги до безпеки праці, сертифікації, стандартів якості послуг	Впливають на організацію діяльності підприємства та рівень довіри клієнтів

Джерело: складено автором на основі [2; 3; 10; 11; 12].

Отже, результати PESTEL-аналізу свідчать про те, що формування конкурентних переваг підприємств автосервісної галузі значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні технології та враховувати потреби споживачів. Водночас важливо звернути увагу на обмеження самого інструменту: PESTEL-аналіз ефективно систематизує зовнішні фактори, але не дає відповіді на питання, наскільки те чи інше підприємство здатне на них відреагувати – це залежить від його внутрішнього потенціалу. Для малого підприємства, яким є ТОВ “РІК СЕРВІС”, більшість виявлених PESTEL-факторів є некерованими: підприємство не може змінити рівень інфляції чи темпи поширення електромобілів. Проте саме ці ж фактори є рівними для всіх учасників ринку – і тоді конкурентну перевагу здобуває той, хто

швидше і розумніше адаптується. Тому практична цінність PESTEL для даного дослідження полягає не в переліку факторів як таких, а в ідентифікації тих зовнішніх умов, які можна перетворити на джерело переваги – зокрема, масштабний імпорт вживаних вантажівок як постійний драйвер попиту на незалежний ремонтний сервіс.

Сегментація ринку та визначення цільових споживачів є важливими факторами формування конкурентних переваг. Котлер підкреслює, що ефективна сегментація дозволяє підприємству зосередити ресурси на найбільш перспективних ринкових сегментах та створити пропозицію, яка максимально відповідає потребам цільової аудиторії [10, с. 278]. Ламбен додає, що сегментація має базуватися на глибокому розумінні відмінностей в потребах, поведінці та очікуваннях різних груп споживачів [11, с. 198]. Для автосервісної галузі сегментація може здійснюватися за типом автомобілів (легкові, вантажні, преміум-сегмент), за характером послуг (експрес-обслуговування, складний ремонт, детейлінг), за географічним принципом, за ціновою чутливістю клієнтів.

Географічне розташування як фактор конкурентної переваги має особливе значення для сервісних підприємств з локальним характером діяльності. Для автосервісів вигідне розташування може означати близькість до основних транспортних магістралей, видимість з дороги, зручний під'їзд, наявність парковки, розташування в районі з високою концентрацією потенційних клієнтів. Разом з тим, розвиток цифрових технологій дещо знижує значення географічного чинника через можливість онлайн-запису, інформування клієнтів про послуги, мобільних сервісів.

Партнерські відносини та мережеві ефекти також виступають факторами формування конкурентних переваг у сфері послуг. Встановлення довгострокових відносин з постачальниками якісних запчастин може забезпечити автосервісу переваги у вигляді гарантованих поставок, кращих цін, доступу до оригінальних компонентів. Партнерство з виробниками автомобілів або офіційними дилерами може надати статус авторизованого сервісного центру, що суттєво підвищує довіру клієнтів. Участь у професійних асоціаціях, отримання сертифікатів та акредитацій

від авторитетних організацій також формує конкурентні переваги через підвищення репутації та довіри.

Визначення вартості та показники рентабельності бізнесу є важливими факторами конкурентоспроможності, особливо для підприємств, що обирають стратегію мінімізації витрат. Здатність надавати послуги з найкращим балансом між вартістю та рівнем надання послуг формує конкурентну перевагу на сегментах ринку, де споживачі особливо чутливі до цін [2, с. 97]. Котлер наголошує на важливості цінової стратегії як елемента загального маркетингового комплексу, що має узгоджуватися з позиціонуванням підприємства та очікуваннями цільових споживачів [10, с. 485]. Для автосервісів це може означати оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів з метою зменшення простоїв, раціонального розпорядження складськими запасами для уникнення заморожування коштів, використання сучасного обладнання, навчання персоналу для підвищення швидкості робіт без втрати якості.

Адаптивність та гнучкість організації до змін зовнішнього середовища стає все важливішим фактором в умовах стрімкого технологічного прогресу та еволюції споживчих запитів. Ансофф підкреслював необхідність стратегічної гнучкості як здатності організації швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та коригувати свою стратегію [9, с. 187]. Сучасні автомобілі стають все складнішими, зростає частка електромобілів та гібридів, що вимагає від автосервісів готовності постійно оновлювати знання та навички, інвестувати в нове обладнання, адаптувати бізнес-модель. Підприємства, які демонструють високу адаптивність, спроможність швидко реагувати на нові виклики та можливості, формують стійку конкурентну перевагу динамічного характеру.

Репутація та бренд підприємства є нематеріальними активами, які формуються роками та можуть стати потужним джерелом конкурентної переваги. Позитивна репутація знижує сприйняті ризики клієнтів при виборі сервісного підприємства, створює довіру, сприяє формуванню лояльності. Котлер визначає бренд як обіцянку цінності для споживача, яка формує очікування та впливає на вибір [10, с. 312]. Для автосервісів, де клієнти довіряють своє дороге майно та

турбуються про безпеку, репутація надійності, чесності та професіоналізму має критичне значення. Сильний бренд дозволяє встановлювати вищі ціни, знижує витрати на залучення клієнтів, забезпечує стійкість бізнесу в періоди економічної нестабільності.

Регуляторне середовище та відповідність стандартам також впливають на формування конкурентних переваг. Дотримання екологічних норм, стандартів безпеки праці, вимог до якості послуг може бути як обов'язковою умовою діяльності, так і джерелом диференціації. Автосервісні підприємства, що отримують спеціалізовані ліцензії, сертифікати відповідності міжнародним стандартам, акредитації від виробників автомобілів, створюють додаткову цінність для клієнтів та формують бар'єри для конкурентів.

Комунікаційні стратегії та управління відносинами з клієнтами впливають на формування конкурентних переваг через створення позитивного досвіду взаємодії з підприємством. Ламбен підкреслює важливість інтегрованих маркетингових комунікацій, які забезпечують послідовне та узгоджене донесення повідомлень через різні канали [11, с. 412]. Прозора комунікація про послуги та ціни, регулярне інформування клієнтів про стан робіт, відкритість до зворотного зв'язку, ефективне вирішення скарг формують довіру та лояльність. Сучасні технології дозволяють автоматизувати багато комунікаційних процесів – від нагадувань про запис до опитувань задоволеності після обслуговування.

Диференціація послуг як фактор формування конкурентних переваг особливо важлива в умовах зростаючої однорідності ринкових пропозицій. Павленко у своїх працях наголошує на необхідності створення унікальної торгової пропозиції, яка виділяє підприємство серед конкурентів [13, с. 156]. Для автосервісів диференціація може здійснюватися через спеціалізацію (наприклад, фокус на певних марках автомобілів або типах робіт), надання додаткових послуг (доставка автомобіля клієнту, миття після ремонту), особливий сервіс (комфортна зона очікування з Wi-Fi та напоями), гарантійні умови, швидкість обслуговування. Узагальнюючи розглянуті фактори, важливо зафіксувати ключовий висновок: у сфері послуг жоден окремий чинник – ні якість обслуговування, ні

репутація, ні технологічне оснащення, не здатен самостійно забезпечити стійку конкурентну перевагу. Таким чином, стійка конкурентна перевага формується не під впливом одного окремого фактору, а в результаті поєднання кількох взаємопов'язаних складових діяльності підприємства.: кваліфікований персонал підвищує технічну якість, яка формує репутацію, яка залучає нових клієнтів, лояльність яких забезпечує фінансову стабільність для інвестицій у розвиток персоналу. Отже, для формування стійких конкурентних переваг автосервісним підприємствам необхідно враховувати не окремі фактори, а їх комплексний вплив на діяльність підприємства, тому автосервісні підприємства, що прагнуть до сталого розвитку, не можуть обмежитися лише інвестиціями в обладнання або маркетинг, вони мають формувати комплексну стратегію, в якій кожен з розглянутих факторів знайде своє місце. У контексті ТОВ "РІК СЕРВІС" це означає, що конкурентна перевага підприємства не може бути зведена виключно до спеціалізації на вантажному транспорті – ця спеціалізація є лише вихідною точкою, навколо якої необхідно вибудувати системну роботу з усіма розглянутими факторами.

Для узагальнення ключових чинників, що впливають на формування конкурентних переваг у сфері послуг, наведено систематизовану таблицю за окремими групами та визначено специфіку їх впливу на діяльність автосервісних підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Фактори формування конкурентних переваг у сфері послуг

Група факторів	Конкретні фактори	Вплив на КП	Особливості для автосервісу
Якість обслуговування	Професіоналізм, Швидкість, Надійність, Гарантії	Критичний - безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів	Якість ремонту визначає повторні звернення та рекомендації
Персонал	Кваліфікація, Сертифікація, Мотивація, Навчання	Дуже високий - персонал є основним ресурсом	Потрібне постійне навчання новим автомобільним технологіям

Продовження таблиці 1.4

Технології та обладнання	Діагностичні системи, Сучасний інструмент, CRM-системи	Зростаючий - нові авто потребують складного обладнання	Інвестиції в обладнання для діагностики електромобілів
Інновації	Нові послуги, Процеси, Технології, Бізнес-моделі	Високий - створює унікальність пропозиції	Мобільний сервіс, підписні моделі обслуговування
Репутація та бренд	Відгуки, Рекомендації, Час на ринку, Чесність	Критичний - знижує сприйняті ризики клієнтів	Довіра до сервісу - вирішальний фактор вибору
Ціноутворення	Прозорість цін, Співвідношення ціна-якість	Високий - важливий для чутливих до ціни сегментів	Баланс між доступністю та якістю послуг
Географічне розташування	Зручність під'їзду, Видимість, Парковка	Середній - знижується через онлайн-сервіси	Важливе для спонтанних візитів, менш - для планових

Джерело: складено автором на основі [2, 10, 11, 12]

1.3 Стратегії створення нових конкурентних переваг підприємства

Вибір стратегії створення конкурентних переваг – це, мабуть, найважливіше і водночас найскладніше рішення, яке приймає керівництво підприємства. Складність полягає не у відсутності варіантів, а в їх надлишку: теорія пропонує десятки стратегічних підходів, однак реальна практика показує, що підприємства, які намагаються реалізовувати кілька несумісних стратегій одночасно, як правило, не досягають успіху в жодній. Портер ще у своїх ранніх роботах застерігав від так званої ситуації застрягання посередині, коли підприємство не може чітко

визначити, на якій підставі воно конкурує – ціні чи якості, широкій аудиторії чи вузькій ніші [2, с. 16]. Це застереження залишається актуальним і сьогодні, а особливо – для малих сервісних підприємств, які через обмеженість ресурсів не мають права на стратегічні помилки. Тому аналіз стратегій створення нових конкурентних переваг має практичну цінність лише тоді, коли він не обмежується їхнім описом, а включає розуміння умов доцільності кожної стратегії та ризиків хибного вибору.

Майкл Портер у своїх фундаментальних працях визначив три базові конкурентні стратегії, які підприємство може використовувати для створення конкурентних переваг: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. Ці стратегії залишаються актуальними і сьогодні, хоча доповнюються новими підходами, пов'язаними з цифровізацією та інноваціями. Стратегія лідерства за витратами полягає у прагненні мати найменші операційні витрати у галузі, що дає підприємству встановлювати нижчі ціни або отримувати більший фінансовий результат при середньоринковому рівні цін [2, с. 12-13]. Для автосервісних підприємств ця стратегія може реалізовуватися через оптимізацію бізнес-процесів, стандартизацію операцій, економію на масштабі, ефективне управління запасами запчастин. Стратегія диференціації спрямована на створення послуги, яка сприймається споживачами як унікальна у певних важливих аспектах. Диференціація дозволяє підприємству встановлювати преміальні ціни та формувати лояльність клієнтів, які цінують особливі характеристики послуги [2, с. 14-15]. В автосервісній галузі диференціація може досягатися різними способами: спеціалізація на обслуговуванні преміум-марок автомобілів, надання ексклюзивних послуг, використання інноваційних технологій діагностики, створення особливого клієнтського досвіду. Важливо, що диференціація має бути значущою для споживачів та важкою для копіювання конкурентами. Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль підприємства на вузькому сегменті ринку та досягнення конкурентної переваги саме в цьому сегменті. Фокусування може поєднуватися як з лідерством за витратами, так і з диференціацією, але в межах обраної ніші. Для автосервісів стратегія фокусування може означати

спеціалізацію на певних марках автомобілів, певних типах робіт або певних сегментах клієнтів. Така стратегія дозволяє підприємству глибше зрозуміти потреби своїх клієнтів та краще задовольнити їх порівняно з конкурентами широкого профілю. З точки зору практичного застосування для малого автосервісу найбільш реалістичною виглядає саме стратегія сфокусованої диференціації: підприємство обирає вузький сегмент (наприклад, вантажний транспорт або конкретні марки автомобілів), у якому може стати справжнім експертом, і в межах цього сегменту формує перевагу не через низьку ціну, а через глибоку компетентність, надійність та розуміння специфічних потреб клієнтів. Саме такий підхід дозволяє малому підприємству виграти конкуренцію у великих гравців на власній ніші, де масштаб і бюджет вирішують менше, ніж спеціалізована експертиза.

Базові конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером, мають різні механізми формування конкурентних переваг та особливості застосування в автосервісній галузі та були узагальнені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Базові конкурентні стратегії Портера та їх застосування в автосервісі

Стратегія	Сутність	Джерела переваг	Приклад для автосервісу	Ризики
Лідерство за витратами	Досягнення найнижчих витрат у галузі	Економія на масштабі, Стандартизація процесів, Оптимізація	Мережа економ-сервісів з типовим набором послуг	Цінові війни, Втрата якості, Низька маржа
Диференціація	Створення унікальної пропозиції	Висока якість, Бренд, Унікальний сервіс, Інновації	Преміальний сервіс для люксових марок з VIP-залом	Високі витрати, Копіювання, Зміна переваг клієнтів

Продовження таблиці 1.5

Фокусування	Концентрація на вузькому сегменті	Глибоке знання ніші, Спеціалізація, Експертність	Сервіс виключно для автомобілів BMW	Обмежений ринок, Звуження ніші, Залежність
-------------	-----------------------------------	--	-------------------------------------	--

Джерело: складено автором на основі [2]

Останні наукові праці збагачують класичні стратегічні концепції Портера та пропонують альтернативні підходи до формування конкурентних переваг. Стратегія інноваційного розвитку визнається одним з найпотужніших інструментів створення стійких конкурентних переваг. Інноваційна стратегія передбачає систематичну діяльність з розробки та впровадження нововведень у продукти, процеси, організаційні рішення та бізнес-моделі. Систематичний огляд літератури підтверджує прямий позитивний зв'язок між інноваційною стратегією та конкурентоспроможністю підприємств [14]. Для автосервісних підприємств інноваційна стратегія може включати впровадження нового діагностичного обладнання, використання цифрових технологій для взаємодії з клієнтами, розробку нових форматів обслуговування, впровадження екологічних технологій. Дослідження демонструють, що стратегічні інновації виступають потужним рушієм конкурентної переваги в сучасному бізнесі. Стратегічні інновації відрізняються від операційних тим, що змінюють саму бізнес-модель або спосіб створення цінності для споживачів, а не просто покращують існуючі процеси. Для автосервісів прикладами стратегічних інновацій можуть бути перехід на модель підписки обслуговування автомобілів, створення мобільного сервісу з виїздом до клієнта, інтеграція з виробниками електромобілів для створення спеціалізованих центрів обслуговування.

Орієнтація на клієнта, як стратегічний підхід вважається ключовим елементом у здобутті конкурентних переваг, що ставить потреби та очікування клієнтів в центр усіх бізнес-рішень. Котлер у своїх працях наголошує на переході від продуктової до ринкової орієнтації, де основним завданням стає не просто продаж послуги, а створення цінності для споживача [10, с. 156]. Стратегія клієнтоцентричності вимагає глибокого розуміння потреб різних сегментів

споживачів, створення персоналізованих пропозицій, побудови довгострокових відносин з клієнтами. Для автосервісів це може означати розробку індивідуальних програм обслуговування, систему лояльності, проактивне інформування про необхідність технічного обслуговування.

Стратегія партнерських відносин та мережевої взаємодії передбачає створення конкурентних переваг через встановлення стратегічних альянсів з іншими учасниками ринку. Ламбен підкреслює важливість створення мережі партнерських відносин як джерела конкурентної переваги в сучасній економіці [11, с. 345]. Для автосервісних підприємств партнерська стратегія може включати співпрацю з офіційними дилерами автомобільних брендів для отримання статусу авторизованого сервісного центру, партнерство з постачальниками оригінальних запчастин, співпрацю зі страховими компаніями.

Стратегія розвитку людського капіталу визнається критично важливою для сервісних підприємств, де якість послуг безпосередньо залежить від компетентності персоналу. Даний підхід передбачає систематичні інвестиції в навчання та розвиток працівників, створення системи мотивації, формування корпоративної культури, орієнтованої на якість та клієнтський сервіс [12, с. 156]. Балабанова наголошує на важливості нематеріальних активів, зокрема знань та компетенцій персоналу, як основи конкурентних переваг у сфері послуг [12, с. 189]. Для автосервісів стратегія розвитку персоналу включає регулярне навчання механіків новим технологіям ремонту, сертифікацію працівників від виробників автомобілів, тренінги з клієнтського сервісу.

Стратегія диверсифікації послуг дозволяє підприємству розширити спектр своєї діяльності та зменшити залежність від одного виду послуг або сегмента ринку. Ансофф у своїй матриці стратегічного зростання визначає диверсифікацію як перспективний напрям розвитку підприємства [9, с. 109]. Для автосервісних підприємств диверсифікація може означати розширення від простого ремонту до надання додаткових послуг: продаж автозапчастин та аксесуарів, детейлінг, встановлення додаткового обладнання, технічні огляди.

Стратегія брендингу та управління репутацією спрямована на формування сильного бренду та позитивної репутації як довгострокової конкурентної переваги. Котлер визначає бренд як обіцянку цінності для споживача, яка формує очікування та впливає на вибір [10, с. 312]. Павленко додає, що сильний бренд знижує сприйняті ризики споживачів та створює емоційний зв'язок з підприємством [13, с. 156]. Для автосервісів стратегія брендингу включає формування іміджу надійності та професіоналізму, роботу з онлайн-репутацією, участь у галузевих заходах, отримання професійних сертифікатів.

Стратегічний підхід до вироблення конкурентних переваг в кризових умовах має особливе значення для українських підприємств. Дослідження показують, що в умовах економічної нестабільності підприємства мають адаптувати свої стратегії, фокусуючись на гнучкості, антикризовому управлінні, пошуку нових можливостей. Кризові умови можуть стати каталізатором інновацій та створення нових конкурентних переваг через переосмислення бізнес-моделей, оптимізацію витрат, розвиток нових сегментів ринку [15]. Для автосервісів в кризових умовах важливими стратегічними напрямками можуть бути перехід на більш доступний ціновий сегмент, впровадження гнучких систем оплати, розвиток послуг підтримки старих автомобілів.

Стратегія забезпечення сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності стає все важливішою для формування конкурентних переваг. Сучасні споживачі все більше цінують компанії, які дбають про навколишнє середовище та соціальну відповідальність. Для автосервісних підприємств стратегія сталого розвитку може включати впровадження екологічних технологій утилізації відходів, використання енергоефективного обладнання, розвиток послуг з обслуговування електромобілів та гібридів.

Для побудови дієвої стратегії конкурентного становища підприємства необхідний систематичний погляд на процеси аналізу та майбутнього планування. Актуальні методики, що застосовуються для розробки конкурентної стратегії компанії, охоплюють ретельне вивчення її внутрішнього потенціалу та зовнішніх чинників ринку, встановлення пріоритетних стратегічних цілей, а також підбір

найбільш влучних механізмів для їхнього втілення. Фахівці у цій галузі окреслюють низку шляхів для досягнення стійкої конкурентної переваги підприємства: формування неповторної цінності, яку фірма пропонує, розвиток ключових компетенцій, зведення бар'єрів для суперників та безперервний процес покращення власних показників.

Ключовою складовою при формуванні стратегії є її узгодженість з ресурсами та можливостями підприємства. Стратегічний план має бути обґрунтованим та здійсненним, беручи до уваги обмеження підприємства, конкурентне середовище та потреби споживачів [12, с. 210]. Невірно обрана стратегія або спроба одночасно реалізувати декілька суперечливих стратегій може призвести до втрати конкурентної позиції [3, с. 41]. Найбільш успішними є підприємства, які поєднують кілька взаємодоповнюючих стратегій у збалансовану систему. Варто підкреслити практичний аспект: стратегія, яка не враховує реальних ресурсних обмежень підприємства, залишається лише теоретичною конструкцією. Для малого автосервісу це означає, що перед вибором стратегії необхідно чесно оцінити власні можливості: наявність кваліфікованих механіків, технічну оснащеність, фінансовий ресурс для інвестицій і репутаційний капітал, накопичений роками роботи. Процес формування стратегії створення конкурентних переваг включає кілька послідовних етапів: аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей, визначення стратегічних цілей, вибір стратегічних альтернатив, розробка плану реалізації, впровадження та контроль. Для автосервісних підприємств важливим є проведення SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, аналіз конкурентів за моделлю п'яти сил Портера [3, с. 4], оцінка очікувань та потреб цільових споживачів. Вибір саме цих двох інструментів – SWOT і модель п'яти сил, є виправданим з точки зору їхньої взаємодоповнюваності та доступності для малого підприємства. Модель п'яти сил Портера дозволяє розуміти структурну логіку галузі: де концентрована переговорна сила, які бар'єри для входу нових конкурентів і наскільки реальна загроза замінників. Це відповідає на питання “у якій грі ми граємо?”. SWOT, натомість, відповідає на питання “з якими картами ми до цієї гри приходимо?”.

Однак обидва інструменти мають відомі обмеження, про які необхідно говорити відкрито: SWOT залишається описовим і не дає кількісних пріоритетів, підприємство може виявити десятки сильних сторін і загроз, але без зважування їх значущості стратегічний вибір залишається суб'єктивним. Модель п'яти сил Портера, своєю чергою, є статичним “знімком” галузі і не відображає динаміку змін, особливо в умовах воєнного часу, коли структура ринку може змінитися за лічені місяці. Попри ці обмеження, для цілей даного дослідження сукупне використання обох методів є найбільш доцільним: воно доступне без спеціалізованого програмного забезпечення, добре відоме в академічному середовищі та дозволяє структурувати аналіз у форматі, придатному для розробки практичних управлінських рішень на рівні конкретного підприємства.

Таким чином, методи формування нової конкурентної переваги є багатограними й потребують вибору залежно від особливостей фірми, її засобів, характеристик сектору та загальної ринкової ситуації. Класичні стратегії Портера залишаються актуальними, але доповнюються сучасними підходами: інноваційною стратегією, клієнтоцентричністю, розвитком людського капіталу, партнерськими відносинами, стратегіями адаптації до кризових умов. Водночас важливо розуміти: перераховані стратегії – не взаємовиключні альтернативи, а взаємодоповнюючі підходи, кожен з яких підсилює інший. Репутація підтримує клієнтоцентричність, інновації посилюють диференціацію, розвиток персоналу підвищує якість і знижує плинність кадрів – тобто інвестицію у людський капітал. Для автосервісних підприємств, де ринок є конкурентним і одночасно специфічним, ключовою умовою успіху є не просто вибір правильної стратегії, а здатність послідовно її реалізовувати попри обмеженість ресурсів. Саме в цьому і полягає суть стратегічного управління: трансформувати обмежені ресурси на стійкі конкурентні переваги через чітко визначений і послідовно виконуваний план дій.

1.4. Методи оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства

Питання визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та його конкурентних переваг є одним із найбільш складних і дискусійних аспектів сучасної економічної науки. Це пояснюється тим, що конкурентоспроможність являє собою багатовимірне поняття, яке охоплює різноманітні сфери діяльності підприємства і потребує комплексного підходу до вимірювання. Великий вибір існуючих методик для оцінювання нерідко створює труднощі при виборі найбільш оптимального інструментарію для окремого підприємства.

Одним із найвідоміших та найбільш застосовуваних підходів до аналізу конкурентних переваг є концепція, розроблена американським дослідником Майклом Портером. У своїй фундаментальній праці "Конкурентна стратегія: техніки аналізу галузей і конкурентів" Портер запропонував систематичний підхід до розуміння того, як підприємства можуть створювати та підтримувати конкурентні переваги [3].

Розроблена Портером модель п'яти конкурентних сил є одним із ключових інструментів аналізу галузевого середовища. Згідно з цією методикою, рівень конкуренції та привабливість ведення бізнесу в конкретній галузі визначаються п'ятьма силами: загрозою появи нових гравців на ринку, загрозою появи товарів-замінників, ринковою владою постачальників, ринковою владою покупців та рівнем конкурентної боротьби між існуючими учасниками ринку. Ця модель дає змогу проаналізувати тиск, який чинять ринок та конкуренти на діяльність організації і визначити ключові фактори, що формують конкурентні переваги підприємства в довгостроковій перспективі.

Важливим внеском Портера також стала ідея ланцюга цінності, яка розбиває діяльність компанії на окремі етапи чи операції, що представляють собою елементарні блоки створення конкурентних переваг [2]. Цей підхід дозволяє підприємству ідентифікувати, які напрямки діяльності створюють найбільшу

цінність для споживачів і де можна здобути перевагу над конкурентами. Ланцюг цінності охоплює як основні види діяльності (логістику, виробництво, маркетинг, продажі та обслуговування), так і допоміжні функції (управління персоналом, розробка технологій, закупівлі).

У науковій літературі окреслюють декілька основних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Найбільш уживаними серед них є кількісні та якісні методи, а також комбіновані підходи, що поєднують обидва напрями [16]. Кількісні методи базуються на використанні числових показників для калькуляції рівня конкурентоспроможності підприємства. До цієї категорії належать методи, що використовують фінансові показники, такі як рентабельність, ліквідність, прибутковість, а також показники ринкової позиції підприємства. Якісні методи, натомість, орієнтуються на експертні оцінки, порівняльний аналіз та інші інструменти, що дозволяють врахувати нематеріальні активи та стратегічні переваги компанії.

Поряд із концептуальними підходами Портера, в сучасних економічних дослідженнях активно використовуються різноманітні кількісні методи вимірювання рівня конкурентоспроможності підприємства. Серед них особливе місце посідає метод аналізу ієрархій, який характеризується систематизованою процедурою подання деталей, що розкривають значення проблеми [17]. Завдяки цьому інструменту, комплексну задачу оцінки конкурентних переваг можна представити у вигляді багаторівневої структури критеріїв та альтернатив, що полегшує прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Іншим поширеним підходом є використання інтегральних показників конкурентоспроможності, які дозволяють об'єднати різні аспекти діяльності підприємства в єдиний вимірюваний індикатор. Процедура всебічної експертизи на основі інтегрального показника включає оптимальний перелік індикаторів, які дозволяють об'єктивно вимірювати складові конкурентоспроможності підприємства, встановити динаміку і взаємозв'язок загальних та індивідуальних тенденцій його розвитку [18]. Такий підхід дає можливість швидко та ефективно приймати рішення стосовно впровадження конкурентних переваг підприємства.

Дослідження, проведені на базі наукометричних баз даних, дозволили визначити найбільш релевантні показники конкурентоспроможності підприємства. До системи показників, які зустрічаються найчастіше в наукових статтях, належать: темп зростання чистого прибутку, плинність кадрів, рентабельність господарської діяльності та рентабельність інвестицій [19]. Ці показники відображають як фінансові, так і операційні аспекти діяльності підприємства і дозволяють здійснювати динамічну оцінку конкурентоспроможності шляхом зіставлення змін показників об'єкта дослідження зі змінами середньогалузових значень.

Окрему групу становлять матричні методи оцінювання конкурентоспроможності, серед яких найбільш відомим є SWOT-аналіз. Цей метод передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. SWOT-аналіз доцільно виконувати у два етапи: по-перше, виокремлювати сильні та слабкі сторони підприємства з урахуванням таких факторів як маркетинг, виробництво, економічний і фінансовий стан, технологія, адміністративне управління та персонал; по-друге, аналізувати можливості та погрози, що враховують політичну й правову сферу, економічний стан, вплив ринку, соціально-культурні та природно-екологічні фактори [20].



Рисунок 1.4 – Схема SWOT-аналізу

Таким чином, SWOT-аналіз дає змогу визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища.

Отримані результати можуть бути використані для формування ефективної стратегії розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Незважаючи на різноманіття існуючих методів оцінювання конкурентоспроможності, багато з них мають певні недоліки, які заважають їхньому використанню на практиці. Зокрема, різні підходи до вибору системи показників для оцінки конкурентоспроможності можуть давати результати, які суперечать один одному. Використання для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності таких методів як додавання або множення індивідуальних показників часто призводить до того, що отриманий показник не має чіткого економічного сенсу. У зв'язку з цим актуальним залишається питання уніфікації методології оцінювання конкурентоспроможності. Уніфікований метод оцінювання конкурентоспроможності повинен поєднувати матричний та графічний методи, що забезпечить достатньо високий рівень візуалізації результатів та можливість врахувати особливості конкретного підприємства при визначенні бальних оцінок [18].

Для забезпечення ефективного оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно дотримуватися певних базових принципів. До них належать: принцип системності, який передбачає комплексний розгляд усіх факторів, що впливають на конкурентоспроможність; принцип динамічності, що вимагає врахування змін у часі; принцип об'єктивності, який забезпечується використанням достовірних даних та обґрунтованих методів розрахунку; принцип порівнянності, що дозволяє зіставляти підприємство з конкурентами та середньогалузевими показниками. Важливим аспектом методології оцінювання конкурентоспроможності є врахування галузевої специфіки підприємства. Різні галузі економіки мають свої особливості, які впливають на вибір методів оцінювання та інтерпретацію результатів [16]. Тому багато дослідників наголошують на необхідності адаптації загальних методичних підходів до конкретних умов функціонування підприємства.

Окремо слід відзначити методи, що базуються на визначенні рівня конкурентоздатності виробів підприємства. Ці підходи виходять з того, що

репутація фірми значною мірою визначається конкурентоспроможністю його продукції або послуг. Оцінка конкурентоспроможності продукції здійснюється шляхом порівняння її властивостей з аналогічними показниками товарів-конкурентів за критеріями якості, ціни, функціональності, дизайну та інших параметрів, важливих для споживачів.

Важливим напрямом розвитку методології оцінювання конкурентоспроможності є застосування бенчмаркінгу – систематичного процесу порівняння підприємства з найкращими практиками в галузі або суміжних сферах діяльності [17]. Бенчмаркінг дозволяє не лише оцінити поточний рівень конкурентоспроможності, але й визначити напрями вдосконалення діяльності підприємства через вивчення та адаптацію кращих практик конкурентів або лідерів ринку.

З огляду на те, що світова економіка стає дедалі більш взаємопов'язаною, а суперництво між державами посилюється, постає питання встановлення відповідних способів визначення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Ці методи враховують специфіку виходу на зовнішні ринки, валютні ризики, митне регулювання, культурні відмінності та інші фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в міжнародному середовищі.

Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності все більше уваги приділяють нематеріальним активам підприємства, таким як бренд, репутація, корпоративна культура, система управління знаннями та інноваційний потенціал [19]. Ці фактори можуть суттєво впливати на конкурентні позиції підприємства, особливо в довгостроковій перспективі, проте їх складно виміряти за допомогою традиційних фінансових показників.

Таким чином, сучасна методологія оцінювання конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства характеризується значним різноманіттям підходів і методів. Вибір конкретного методу або їх комбінації залежить від цілей оцінювання, специфіки галузі, розміру підприємства, доступності даних та інших факторів. При цьому найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи, враховує як внутрішні характеристики підприємства, так

і зовнішні фактори конкурентного середовища, та дозволяє отримати повне уявлення конкурентних позицій підприємства для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Порівняльну характеристику основних методів оцінювання, їх переваг, недоліків та можливостей практичного застосування в діяльності підприємств сфери послуг наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності

Метод	Тип	Переваги	Недоліки	Застосування в автосервісі
П'ять сил Портера	Якісний, стратегічний	Системність, комплексність, стратегічна спрямованість	Суб'єктивність оцінок, складність кількісного виміру	Аналіз привабливості галузі та конкурентного середовища
Ланцюг цінності Портера	Структурний	Деталізація процесів, виявлення джерел цінності	Складність реалізації, трудомісткість аналізу	Виявлення резервів оптимізації бізнес-процесів
SWOT-аналіз	Комбінований	Простота, наочність, врахування внутрішніх та зовнішніх факторів	Описовий характер, суб'єктивність, відсутність кількісних оцінок	Стратегічне планування, виявлення можливостей розвитку
Інтегральні показники	Кількісний	Об'єктивність, можливість порівняння, динамічна оцінка	Складність інтерпретації, проблема вибору показників і ваг	Оцінка динаміки конкурентоспроможності, порівняння з конкурентами
Метод аналізу ієрархій (MAI)	Математичний	Структурування проблеми, врахування багатьох критеріїв	Трудомісткість, потреба в експертах, складність розрахунків	Прийняття багатокритеріальних рішень, вибір стратегії

Продовження таблиці 1.6

Бенчмаркінг	Комбінований	Виявлення кращих практик, конкретні орієнтири для вдосконалення	Складність доступу до даних конкурентів, ризик копіювання	Порівняння з лідерами ринку, запозичення кращих практик з інших галузей
-------------	--------------	---	---	---

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 5, 13]

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребує використання системи кількісних та якісних показників, які дозволяють комплексно проаналізувати ефективність діяльності підприємства та його ринкові позиції (таблиця 1.7).

Таблиця 1.7 – Ключові показники конкурентоспроможності для автосервісу

Група показників	Конкретні показники	Формула/Спосіб виміру	Цільове значення
Фінансові показники	Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Виручка $\times 100\%$	$> 15\%$
	Темп зростання виручки	$(\text{Виручка}_1 - \text{Виручка}_0) / \text{Виручка}_0 \times 100\%$	$>$ темпу зростання ринку
Ринкові показники	Частка ринку	Виручка підприємства / Обсяг ринку $\times 100\%$	Динаміка зростання
	Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	Опитування за шкалою 1-5	> 4.0
Операційні показники	Середній час обслуговування	Σ часу виконання робіт / Кількість заявок	Тенденція до зменшення
	% повторних звернень	Повторні клієнти / Всього клієнтів $\times 100\%$	$> 60\%$
Показники персоналу	Плинність кадрів	Звільнено / Середня чисельність $\times 100\%$	$< 10\%$
	% сертифікованих механіків	Сертифіковані / Всього механіків $\times 100\%$	$> 80\%$

Джерело: складено автором на основі [2, 6, 10, 12]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РОЗРОБЛЕННЯ НАПРЯМІВ СТВОРЕННЯ НОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ТОВ «РІК СЕРВІС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «РІК СЕРВІС» являє собою мале підприємництво, що надає послуги автосервісу та займається роздрібною торгівлею автозапчастинами з 2007 року. Повна юридична назва організації – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РІК СЕРВІС». Форма власності – приватна, організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що відповідає нормам Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» № 2275-VIII від 06.02.2018 р. [21].

Юридична адреса організації знаходиться за такими реквізитами: 02098, Україна, місто Київ, вулиця Юрія Шумського, будинок 5, приміщення 72 (в межах Дніпровського району Києва). Натомість фактичне місцезнаходження – це 01013, м.Київ, вул. Промислова, 3. Державна реєстрація була проведена 25 вересня 2007 року; код за ЄДРПОУ організації – 35426213. Статутний капітал, сума якого становить 46000 грн, повністю внесений єдиним засновником, який також виконує обов'язки керівника цього підприємства. Компанія є зареєстрованим платником ПДВ (ПІН 354262126511) та працює на загальній системі оподаткування.

Основним видом економічної діяльності підприємства є КВЕД 45.32 «Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів». Поряд з основним видом, підприємство здійснює додаткові: технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів (КВЕД 45.20); оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів (КВЕД 45.31); оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою (КВЕД 46.43). Таким чином, ТОВ «РІК СЕРВІС» функціонує як станція технічного обслуговування

(СТО) з власним магазином запчастин, що дозволяє здійснювати повний цикл обслуговування вантажного автомобіля – від діагностики до заміни деталей.

Відповідно до критеріїв, визначених Господарським кодексом України та Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 22.03.2012 р., ТОВ «РІК СЕРВІС» належить до категорії малих підприємств: чисельність персоналу не перевищує 50 осіб, а річний дохід – 10 млн євро [22]. За даними фінансової звітності, середньооблікова чисельність працівників у 2025 р. становила 11 осіб, а чистий дохід - 5 714,2 тис. грн.

Місія підприємства полягає у забезпеченні власників вантажного транспорту Дніпровського та суміжних районів м. Києва високоякісним і доступним технічним обслуговуванням та автозапчастинами. Стратегічна ціль – утримання та поступове розширення клієнтської бази в умовах конкурентного ринку автосервісних послуг столиці. Виходячи зі специфіки діяльності, підприємство реалізує стратегію фокусування з акцентом на диференціацію за класифікацією М. Портера [23, с. 56]: компанія орієнтується на вузький географічний сегмент і прагне виділитися завдяки комплексності пропозиції (запчастини + ремонт в одному місці) та відносно низькою ціною нормо-години для вантажного транспорту.

Оскільки підприємство є малим за розміром і має єдиного власника-директора, йому притаманна лінійна організаційна структура управління (рис. 2.1). Це означає, що всі управлінські рішення приймає директор, а виконавці підпорядковані безпосередньо йому без проміжних ланок [24, с. 189]. Відповідно до цього, весь персонал підприємства структурно поділяється на три підрозділи: відділ СТО (механіки та майстри), магазин запчастин (продавці-консультанти) та адміністративний персонал (бухгалтер та адміністратор). Лінійна структура повністю відповідає стратегії фокусування: вона забезпечує швидке прийняття рішень, мінімальні управлінські витрати та безпосередній контроль якості з боку власника, що є типовою і ефективною моделлю для малого підприємства у сфері послуг.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «РІК Сервіс»

Джерело: складене автором на основі даних, наданих ТОВ «РІК Сервіс»

Отже, організаційна структура ТОВ «РІК Сервіс» є лінійною та відповідає масштабам діяльності підприємства. Така структура забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень, ефективний контроль за виконанням робіт та швидку взаємодію між працівниками.

Для більш повного розуміння специфіки діяльності ТОВ «РІК Сервіс» наведено таблицю з узагальненими основними організаційно-економічними характеристиками підприємства, що дозволяють оцінити масштаби його діяльності, напрями роботи та особливості функціонування на ринку автосервісних послуг (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «РІК СЕРВІС»

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «РІК СЕРВІС»
Код ЄДРПОУ	35426213
Дата реєстрації	25 вересня 2007 р.
Юридична адреса	02098, м. Київ, вул. Юрія Шумського, 5, прим. 72
Фактична адреса	01013, м. Київ, вул. Промислова, 3
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Статутний капітал	46 000 грн
Основний вид діяльності	КВЕД 45.32 – Роздрібна торгівля деталями та приладдям для авто

Система оподаткування	Загальна (платник ПДВ, ІПН 354262126511)
Чисельність персоналу (2025 р.)	11 осіб
Категорія підприємства	Мале підприємство

Джерело: складено автором на основі даних та звітності підприємства

Діяльність ТОВ «РІК СЕРВІС» можна поділити на ключові та допоміжні процеси. Основний бізнес-процес – надання послуг технічного обслуговування та ремонту вантажних автомобілів включає такі послідовні етапи: оформлення заявки та первинний огляд автомобіля; формування детального кошторису й погодження з клієнтом; підбір необхідних запчастин зі складу або їх закупівля у постачальників; безпосереднє виконання ремонтних робіт майстрами; контроль якості виконаних робіт; видача автомобіля клієнту та розрахунок. Одночасно з цим функціонує окремий напрямок роздрібної та оптової торгівлі автозапчастинами. До обслуговуючих бізнес-процесів належать: контроль залишків товарів та здійснення закупівель, ведення фінансової документації, управління персоналом, маркетинг і розширення клієнтської бази.

Асортимент послуг підприємства охоплює 108 найменувань, згрупованих у 7 категорій, орієнтованих виключно на вантажний транспорт (тягачі та напівпричепи)(таблиця 2.2). Найбільшу питому вагу мають: ходова частина та підвіска (29,6%), гальмівна система (27,8%) та ремонт двигуна і трансмісії (25,9%). Вартість нормо-години на підприємстві становить 450 грн без ПДВ (540 грн з ПДВ). Для порівняння: середня ставка нормо-години незалежних СТО Києва на легковий транспорт складає 700–1000 грн/год, за даними наданими підприємством, що свідчить про конкурентне цінове позиціонування підприємства на ринку обслуговування вантажного транспорту.

Таблиця 2.2 – Асортимент послуг ТОВ «РІК СЕРВІС»

№	Група послуг	К-сть найменувань	Питома вага, %	Транспорт
1	ТО та заміна оливи / рідин	4	3,7	тягач, напівпричіп
2	Діагностика	3	2,8	напівпричіп

Продовження таблиці 2.2

3	Ремонт двигуна та трансмісії	28	25,9	тягач
4	Ходова частина та підвіска	32	29,6	тягач, напівпричіп
5	Гальмівна система	30	27,8	тягач, напівпричіп
6	Шиномонтаж та колеса	10	9,3	тягач, напівпричіп
7	Зчіпний пристрій та кріплення	1	0,9	тягач
	РАЗОМ	108	100,0	—

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства проведено горизонтальний і вертикальний аналіз (таблиці 2.3 та 2.4) основних форм фінансової звітності за 2023–2025 роки (додаток А). Загальна динаміка доходів підприємства свідчить про їхнє стійке скорочення: чистий дохід від реалізації зменшився з 10 763,0 тис. грн у 2023 р. до 6 918,5 тис. грн у 2024 р. та до 5 714,2 тис. грн у 2025 р., тобто майже вдвічі за три роки. Це пояснюється насамперед впливом воєнного стану, зниженням купівельної спроможності суб'єктів господарювання та скороченням населення Києва внаслідок евакуації та мобілізації.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «РІК СЕРВІС» за 2023–2025 рр., тис. грн

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023	% зміни
АКТИВ					
Необоротні активи	254,1	140,0	136,6	–117,5	–46,2
Оборотні активи	8 732,1	9 955,9	4 079,6	–4 652,5	–53,3
Валюта балансу	8 986,2	10 095,9	4 216,2	–4 770,0	–53,1
ПАСИВ					
Власний капітал	1 531,0	1 629,9	1 764,0	+233,0	+15,2

Продовження таблиці 2.3

Довгострокові зобов'язання	—	—	—	—	—
Поточні зобов'язання	7 455,2	8 466,0	2 452,2	–5 003,0	–67,1
Валюта балансу	8 986,2	10 095,9	4 216,2	–4 770,0	–53,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства за 2023–2025 рр. (додаток А)

Загальна вартість майна підприємства за три роки скоротилась на 4 770,0 тис. грн (–53,1%), що свідчить про суттєве «стиснення» масштабів діяльності. Основний внесок у це скорочення зробили оборотні активи (–4 652,5 тис. грн, – 53,3%), передусім через різке зменшення дебіторської заборгованості у 2025 р.: з 8 442,2 тис. грн до 2 490,0 тис. грн. Позитивним є зростання власного капіталу на 233,0 тис. грн (+15,2%) за рахунок накопиченого прибутку, а також значне скорочення поточних зобов'язань на 5 003,0 тис. грн (–67,1%), підприємство суттєво розрахувалося з постачальниками.

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «РІК СЕРВІС» за 2023–2025 рр., %

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023, в. п.
АКТИВ				
Необоротні активи	2,8	1,4	3,2	+0,4
Оборотні активи	97,2	98,6	96,8	–0,4
Валюта балансу	100,0	100,0	100,0	–
ПАСИВ				
Власний капітал	17,0	16,1	41,8	+24,8
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	0,0
Поточні зобов'язання	83,0	83,9	58,2	–24,8
Валюта балансу	100,0	100,0	100,0	–

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства за 2023–2025 рр. [додаток А-Б]

Структура активів є майже повністю оборотною: необоротні активи займають лише 1,4–3,2% балансу, що пояснюється відсутністю власної нерухомості та обладнання у значних обсягах – підприємство орендує виробничі площі. У структурі пасивів спостерігається помітне покращення фінансової незалежності: частка власного капіталу зросла з 17,0% у 2023 р. до 41,8% у 2025 р., а частка поточних зобов'язань скоротилась з 83,0% до 58,2%. Попри позитивну динаміку, підприємство ще не досягло нормативного рівня коефіцієнта автономії (0,5 або 50%), що вказує на збережену залежність від зовнішніх джерел фінансування [25, с. 214].

Для оцінювання результативності діяльності ТОВ «РІК Сервіс» та визначення динаміки основних фінансово-економічних показників наведено таблицю з ключовими показниками функціонування підприємства за досліджуваний період (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Основні фінансові показники діяльності ТОВ «РІК СЕРВІС» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід (виручка), тис. грн	10 763,0	6 918,5	5 714,2	–46,9%
Собівартість реалізації, тис. грн	8 738,5	5 678,1	3 936,4	–54,9%
Валовий прибуток, тис. грн	2 024,5	1 240,4	1 777,8	–12,2%
Чистий прибуток, тис. грн	508,8	98,9	134,3	–73,6%
Рентабельність продажів, %	4,72	1,43	2,35	–2,37 в.п.
Валюта балансу, тис. грн	8 986,2	10 095,9	4 216,2	–53,1%
Власний капітал, тис. грн	1 531,0	1 629,9	1 764,0	+15,2%
Поточні зобов'язання, тис. грн	7 455,2	8 466,0	2 452,2	–67,1%
Чисельність персоналу, осіб	12	12	11	–8,3%
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,17	1,76	1,66	+0,49
Коефіцієнт автономії	0,17	0,16	0,41	+0,24
Оборотність активів, разів	1,40	0,72	0,79	–0,61

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [Додаток А-Б]

Фінансовий стан підприємства є неоднозначним. Рентабельність продажів залишається низькою (2,35% у 2025 р. при нормі > 5%), хоча у порівнянні з 2024 р.

(1,43%) спостерігається незначне відновлення, зумовлене більш швидким скороченням витрат (–30,7%) порівняно з падінням доходу (–17,4%). Поточна ліквідність у 2025 р. перебуває в межах нормативного діапазону (1,66 при нормі 1,5–2,0), що свідчить про здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання наявними оборотними активами. Коефіцієнт автономії зріс з 0,17 до 0,41, проте нормативного рівня 0,5 ще не досягнуто [25, с. 214]. Оборотність активів знизилася з 1,40 до 0,79 об., що означає: кожна гривня активів генерує менше доходу – це свідчить про зниження ефективності використання майна підприємства на тлі падіння виручки.

Майнове забезпечення підприємства поділяється на дві основні групи: запчастини та матеріали для перепродажу (товарні запаси) і витратні матеріали для виконання ремонтних робіт (мастила, фільтри, гальмівна рідина тощо). Аналіз динаміки запасів свідчить про стабільне їх зростання: з 1 124,3 тис. грн у 2023 р. до 1 440,3 тис. грн у 2025 р. (+28,1% за три роки). Водночас дохід підприємства скоротився майже вдвічі, що вказує на зростаючий дисбаланс між обсягами запасів та реальними обсягами реалізації. Це може свідчити про накопичення неліквідних або надлишкових запасів, що негативно впливає на оборотність оборотних активів і фінансовий результат підприємства. Управління запасами є неформалізованим, без спеціалізованого програмного забезпечення для автоматичного контролю залишків, що є типовим для малих підприємств, але водночас є одним із чинників зниження операційної ефективності.

Чисельність персоналу ТОВ «РІК СЕРВІС» протягом досліджуваного періоду поступово скорочувалась: з 12 осіб у 2023–2024 рр. до 11 осіб у 2025 р. Загальна тенденція є спадною – пік чисельності припадав на 2021 р. (16 осіб). Скорочення персоналу корелює із загальним зменшенням доходів підприємства в умовах воєнного стану та мобілізації, що є характерним явищем для малого бізнесу в цей період. Рівень заробітної плати формується відповідно до трудового законодавства, а система мотивації є переважно матеріальною, без формалізованих нематеріальних інструментів стимулювання, що є типовим для підприємств такого масштабу.

Діяльність ТОВ «РІК СЕРВІС» регламентується трьома рівнями нормативно-правового регулювання. Законодавчий рівень охоплює Господарський та Цивільний кодекси України, Закон «Про ТОВ», Закон «Про захист прав споживачів», Податковий кодекс. Галузевий рівень включає ДСТУ 4024:2001 (послуги автотранспорту), відповідні положення Мінінфраструктури щодо технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів, а також НПАОП 60.2-1.28-97 (правила охорони праці для СТО) [26]. Внутрішній рівень представлений статутом підприємства, посадовими інструкціями, наказами директора та прейскурантом послуг. Контроль за дотриманням законодавства здійснює директор спільно з бухгалтером; фінансова звітність подається своєчасно та розміщена у відкритих реєстрах.

Підсумовуючи результати організаційно-економічної характеристики, слід зазначити, що ТОВ «РІК СЕРВІС» є стабільно функціонуючим малим підприємством із чітко визначеною ринковою нішею, спеціалізованим технічним обслуговуванням вантажного транспорту. Підприємство має низку беззаперечних конкурентних переваг: 18-річний досвід роботи, сформовану клієнтську базу, унікальну комплексність «СТО + магазин запчастин», статус платника ПДВ та участь у системі Prozorro. Водночас фінансовий аналіз виявив ряд проблемних аспектів: стійке падіння доходів протягом 2023–2025 рр., низьку рентабельність продажів та недостатній рівень фінансової незалежності, що в сукупності формує актуальні завдання для розроблення нових конкурентних переваг підприємства.

2.2. Аналіз ринку автосервісних послуг м. Києва та конкурентного середовища підприємства

Ринок автосервісних послуг є однією з найбільш стійких складових споживчого сектору економіки України, оскільки потреба у технічному обслуговуванні та ремонті транспортних засобів залишається актуальною

незалежно від загального стану ринку – аварії, знос деталей та планове ТО потребують регулярного сервісу навіть за умов воєнного стану. Згідно з інформацією, наданою аналітичною платформою OLX, 2024 рік ознаменувався безпрецедентним зростанням попиту на автосервісні послуги: автомобільний сектор показав найбільше зростання серед усіх категорій послуг, майже всі підкатегорії продемонстрували зростання понад 90%. Зокрема, попит на ремонт двигунів та ходової частини зріс більш ніж на 100%, а послуги автоелектрика стали популярнішими на 102% [27].

Ключовим чинником такого стрімкого зростання є масштабний імпорт вживаних автомобілів. За даними Державної митної служби України, у 2024 році імпорт вантажних автомобілів у грошовому виразі зріс на 30% порівняно з 2023 роком – до \$947,84 млн. У 2025 році ця тенденція зберіглась: імпорт вантажної техніки збільшився ще на 5,5% - до \$999,5 млн, причому найбільше техніки ввезено з Франції (на \$169,2 млн), Польщі (на \$162,7 млн) та США (на \$109 млн) [28]. Такий потужний приплив переважно вживаної техніки з великим терміном експлуатації безпосередньо формує стабільний та зростаючий попит на послуги незалежних СТО, адже власники такого транспорту часто не звертаються до офіційних дилерських центрів через вартість обслуговування та несумісність гарантій.

Водночас ринок нових комерційних вантажних автомобілів у 2025 р. продемонстрував протилежну динаміку: протягом усього року парк комерційного транспорту поповнився лише 12,3 тис. нових машин, що на 5% менше, ніж у 2024 р. [29]. Це підтверджує загальний тренд: власники транспортних засобів в умовах воєнної економіки утримуються від придбання нової техніки, зосереджуючись на підтримці робочого стану наявного парку, що безпосередньо збільшує навантаження на незалежні СТО.

Ринок автосервісних послуг м. Києва є найбільш конкурентним в Україні: тут зосереджена найбільша кількість підприємств, що надають послуги технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів. Водночас учасники ринку загалом налаштовані оптимістично: за результатами опитування представників автобізнесу, проведеного у 2025 р., 39% очікують на невелике зростання ринку,

35% прогнозують збереження ситуації на рівні 2024 р.; дві третини учасників ринку планують розширювати спектр послуг та збільшувати інвестиції [30]. Такий оптимізм ґрунтується саме на зростаючому попиті, пов'язаному зі старінням автопарку та активним імпортом вживаної техніки.

Відповідно до цільового сегменту ТОВ «РІК СЕРВІС» обслуговування вантажного транспорту (тягачів і напівпричепів) особливого значення набуває динаміка ринку сідлових тягачів. За даними реєстрацій, лише у березні 2025 р. в Україні зареєстровано 1 261 сідловий тягач. При цьому в сегменті нових імпортних тягачів зафіксовано скорочення реєстрацій на 24,4%, тоді як основна маса обігу припадає на вживану техніку. Лідерами за реєстраціями серед нових тягачів залишаються MAN TGX, Volvo FH та Mercedes-Benz Actros [31], саме ці марки і є основними об'єктами обслуговування у ТОВ «РІК СЕРВІС».

Для комплексного аналізу зовнішнього середовища підприємства застосовано PESTEL-аналіз (таблиця 2.6) – метод дослідження макрофакторів зовнішнього середовища, що охоплює політичні (Political), економічні (Economic), соціокультурні (Social) та технологічні (Technological), чинники [32, с. 104].

Таблиця 2.6 – PESTEL-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «РІК СЕРВІС»

Група факторів	Фактор	Зміст і вплив на підприємство	Характер (+/–)
Політичні (Р)	Воєнний стан та мобілізація	Ризик призову кваліфікованих механіків; обмеження операційної діяльності під час тривоги	–
	Держпідтримка МСБ («5-7-9%»)	У 2025 р. видано 30 тис. кредитів на суму 94 млрд грн — доступ до пільгового фінансування розвитку	+
	Prozorro та держзакупівлі	Додатковий канал залучення B2B-клієнтів (52 тендери у 2025 р.)	+
Економічні (Е)	Падіння реального ВВП та повільне відновлення	Приріст ВВП за 9 міс. 2025 р. — лише +1,4%; зниження ділової активності замовників	–

	Інфляція 12–15%	Подорожчання імпортних запчастин; зниження реальних доходів клієнтів	–
	Імпорт вантажної техніки ~\$1 млрд/рік	Постійний приплив вживаних вантажівок формує стабільний попит на ремонт	+
	Відхід клієнтів від офіційних дилерів	Зниження платоспроможності змушує перевізників обирати незалежний сервіс	+
Соціокультурні (S)	Скорочення населення Києва	Евакуація та мобілізація звужують клієнтську базу	–
	Зростання інформованості споживачів	Підвищення вимог до якості послуг і прозорості ціноутворення	нейтр.
	Культура «свого майстра»	Лояльна клієнтська база — конкурентна перевага для малого СТО	+
Технологічні (T)	Ускладнення електронних систем авто (Euro-6, ADAS)	Необхідність інвестицій у спеціалізоване діагностичне обладнання	–/+
	Цифровізація: CRM, онлайн-запис	Можливість підвищення лояльності клієнтів та зниження адміністративних витрат	+
	Зростання частки BEV/гібридів	Нові BEV у серп. 2025 р. — 1,97 тис. од. (рекорд); потреба в нових компетенціях	–/+

Екологічні (Е)	Вимоги до утилізації відходів (масло, гальмівна рідина, фільтри) Екологічні норми для дизельної техніки (Euro-5/6)	Необхідність дотримання правил поводження з відходами підвищує операційні витрати; невиконання – ризик штрафів та репутаційних втрат Жорсткішання еконорм підвищує стандарти обслуговування та вимоги до діагностичного обладнання	–
Правові (L)	Вимоги охорони праці та безпеки на виробництві (НПАОП 60.2-1.28-97) Трудове законодавство в умовах воєнного стану (бронювання, відстрочки)	Дотримання норм НПАОП є обов'язковим та впливає на організацію робочого процесу і витрати на засоби захисту Законодавство про бронювання дає змогу утримати ключових механіків від мобілізації – критичний інструмент кадрової стабільності	–/+

Джерело: складено автором на основі даних [27, 28, 29, 30, 31, 32, 33].

Аналіз PESTEL-факторів виявляє неоднозначну, але загалом сприятливу картину для вузькоспеціалізованого вантажного СТО. Ключові позитивні чинники – масштабний імпорт вживаних вантажівок, відхід клієнтів від дорогого офіційного сервісу та доступ до держпідтримки формують реальні ринкові можливості, які перевищують за значимістю ризики воєнного стану та інфляції.

Для системного оцінювання конкурентного середовища підприємства застосовано модель п'яти конкурентних сил М. Портера (таблиця 2.7) – один з базових інструментів галузевого стратегічного аналізу, який дозволяє оцінити структурну привабливість галузі та ідентифікувати джерела конкурентного тиску [23, с. 35]. Модель розглядає п'ять взаємопов'язаних сил: інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями, загроза входу нових конкурентів, загроза появи товарів-замінників, переговорна сила постачальників та переговорна сила покупців.

Таблиця 2.7 – Аналіз п'яти конкурентних сил Портера для ТОВ «РІК СЕРВІС»

Конкурентна сила	Оцінка (висока / помірна / низька)	Обґрунтування
1. Суперництво між існуючими конкурентами	Помірна	Більшість СТО у Дніпровському р-ні орієнтована на легковий транспорт; прямих конкурентів у сегменті вантажного сервісу – менше 5 у радіусі 3 км. Водночас AutoMode Group має понад 3 000 відгуків – значна перевага у впізнаваності
2. Загроза нових учасників	Помірна	Вхідні бар'єри для малого СТО є середніми: потрібні оренда, обладнання, кваліфікований персонал та напрацьована клієнтська база. Спеціалізація на вантажному транспорті підвищує бар'єри – потрібне специфічне обладнання та досвід
3. Загроза товарів-замінників	Низька	Послуги технічного обслуговування не мають прямих замінників – власники вантажівок зобов'язані підтримувати техніку в робочому стані. Єдина альтернатива – самостійний ремонт, але складність сучасних систем робить це малоімовірним
4. Переговорна сила постачальників	Помірна	7 постачальників (Inter Cars Ukraine, Омега, КПП Центр та ін.) – є можливість вибору. Висока конкуренція між дистриб'юторами стримує їх вплив. Залежність від імпортованих запчастин через курс валют є чинником ризику
5. Переговорна сила покупців	Помірна–висока	Юридичні особи (перевізники) мають певну переговорну силу, особливо при постійних великих замовленнях. Висока цінова чутливість. Клієнти мають альтернативи, але репутація «свого» майстра формує стійку лояльність

Джерело: складено автором на основі [23] та даних власного дослідження.

Найсуттєвішим висновком аналізу п'яти сил є те, що загроза замінників є мінімальною, а рівень прямої конкуренції у вузькому сегменті вантажного сервісу помірним. Це означає, що структура галузі є відносно сприятливою для ТОВ «РІК СЕРВІС», однак реалізувати цей потенціал заважають слабкість у переговорній силі щодо окремих покупців та зростаюча асиметрія у цифровій присутності порівняно з конкурентами.

Детальний аналіз конкурентного оточення підприємства проведено на основі даних Google Maps, відкритих реєстрів та безпосередніх спостережень у березні 2026 р. (таблиця 2.8). У радіусі 3 км від ТОВ «РІК СЕРВІС» (вул. Промислова, 3)

функціонує щонайменше шість підприємств, що є потенційними конкурентами. При цьому важливо зазначити принципову особливість ринкового позиціонування: більшість конкурентів орієнтована переважно на обслуговування легкових автомобілів, тоді як ТОВ «РІК СЕРВІС» спеціалізується виключно на вантажному транспорті, тягачах та напівпричепах. Це суттєво звужує коло прямих конкурентів та формує відносно незаповнену ринкову нішу.

Таблиця 2.8 – Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «РІК СЕРВІС» (радіус 3 км, березень 2026 р.)

Конкурент	Адреса	Спеціалізація	Рейтинг Google	Ключові особливості
ТОВ «РІК СЕРВІС» (об'єкт аналізу)	вул. Промислова, 3	Вантажний транспорт (тягачі, напівпричепа); СТО + магазин запчастин	—	18 років досвіду, платник ПДВ, Prozorro, ціна 450 грн/год без ПДВ
Київ Автопромзапчасть	вул. Ю. Шумського, 5 (той самий буд.)	Запчастини, ремонт (ймовірно, змішаний)	—	Безпосередній сусід; пн–сб 9:00–18:00
Bestparts	вул. Березняківська, 19 (~1,2 км)	Запчастини, склад	4,9 (169 відгуків)	Розвинений онлайн-продаж; сильна цифрова присутність
«GG» Kyiv Car Parts	вул. Березняківська, 29Б (~1,5 км)	Запчастини, ремонт	5,0 (22 відгуки)	Найвищий рейтинг у локації; активний Instagram
AutoPlus	вул. Ревуцького, 1 (~2,5 км)	Запчастини, ремонт	4,6 (37 відгуків)	Щоденна робота 9:00–20:00; широкий графік
Ass Avto Spets Servis	Київ, 02000 (~1,8 км)	Ремонт авто, АКПП, діагностика	4,4 (45 відгуків)	Спеціалізація на АКПП; сайт sto-kiev.com.ua

Продовження таблиці 2.8

AutoMode Group	вул. Вересенева, 24 (~2,5 км)	Авторинок, запчастини, ТО	4,2 (3 011 відгуків)	Найпотужніший цифровий слід; щодня 8:30–18:00
----------------	-------------------------------------	------------------------------	----------------------------	---

Джерело: складено автором на основі даних Google Maps, березень 2026 р.

Порівняльний аналіз конкурентів дозволяє зробити кілька ключових спостережень. Найпотужніший конкурент за охопленням аудиторії є AutoMode Group (понад 3 000 відгуків), орієнтований переважно на легковий транспорт та авторинок, тобто не є прямим конкурентом у вантажному сегменті. Підприємства Bestparts і «GG» Kyiv | Car Parts мають значно кращі позиції у цифровому просторі (рейтинги 4,9–5,0) порівняно з ТОВ «РІК СЕРВІС», яке практично відсутнє в онлайн-середовищі. Жоден з ідентифікованих конкурентів не позиціонує себе чітко як спеціалізований вантажний сервіс для тягачів і напівпричепів, що підтверджує наявність незайнятої ринкової ніші.

Для наочного відображення конкурентного позиціонування підприємств у досліджуваному сегменті ринку побудовано конкурентну карту (таблиця 2.9), яка оцінює ключових гравців за двома стратегічними параметрами: спеціалізація (вантажний / легковий транспорт) та рівень цифрової присутності (онлайн-охоплення та рейтинг). Такий інструмент дозволяє візуально ідентифікувати незайняті ринкові позиції та стратегічні прогалини.

Таблиця 2.9 – Конкурентна карта ринку: позиціонування ТОВ «РІК СЕРВІС» відносно конкурентів

Підприємство	Спеціалізація на вантажному транспорті	Рівень цифрової присутності	Ціновий сегмент	Стратегічна позиція
ТОВ «РІК СЕРВІС»	Висока (100% вантажний)	Низька (Google Maps без відгуків)	Середній (450 грн/год без ПДВ)	Нішевий гравець без цифрового голосу
AutoMode Group	Низька (переважно легкові)	Дуже висока (3 011 відгуків)	Середній	Домінант за охопленням

Продовження таблиці 2.9

Bestparts	Середня (змішана)	Висока (4,9; сайт)	Середній	Лідер у запчастинах онлайн
«GG» Kyiv Car Parts	Середня (змішана)	Помірна (5,0; Instagram)	Середній–вищий	Якісний нішевий гравець
AutoPlus	Низька (переважно легкові)	Помірна (4,6)	Середній	Зручний за графіком
Ass Avto Spets Servis	Помірна (АКПП, діагностика)	Помірна (4,4; сайт)	Середній	Технічний спеціаліст

Джерело: складено автором на основі таблиці 2.8 та проведеного дослідження

КАРТА РИНКУ АВТОСЕРВІСУ ТА ЗАПЧАСТИН У М. КИЄВІ (НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТІВ)

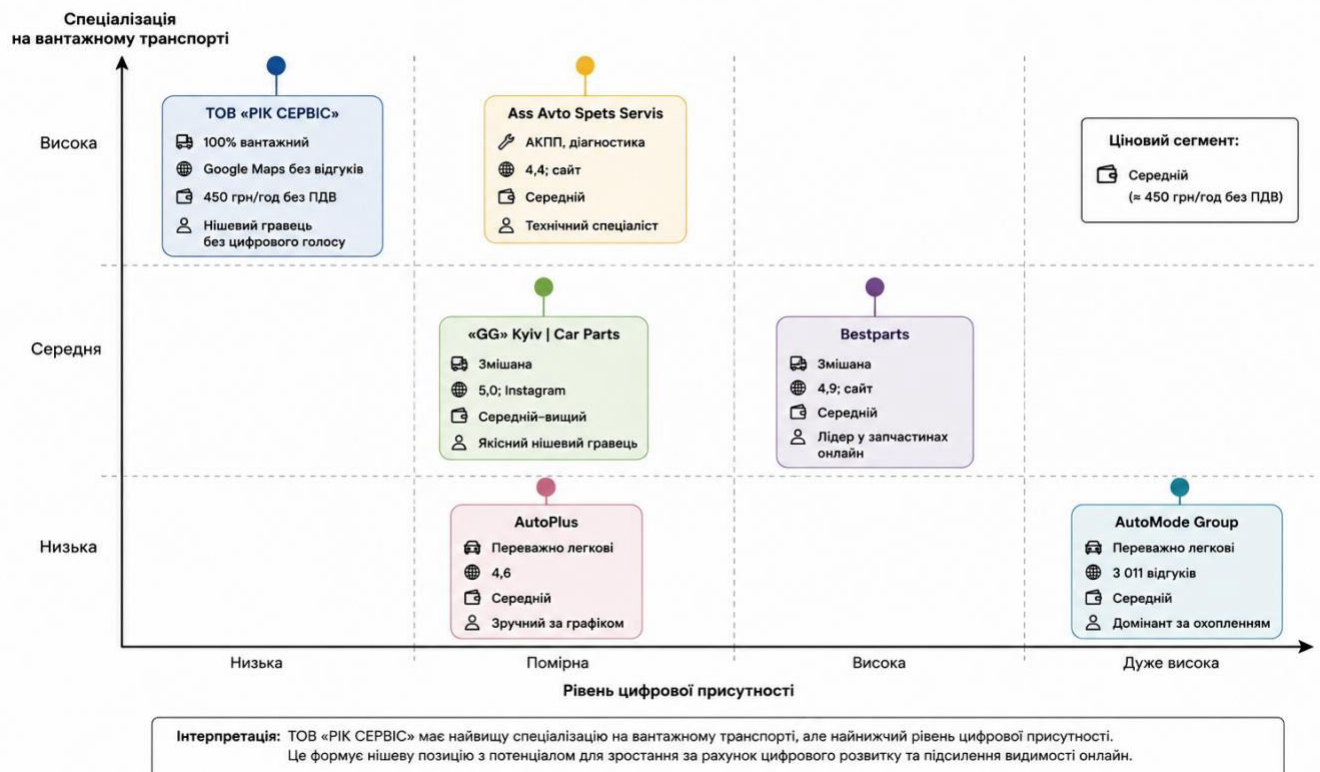


Рисунок 2.2 – Карта стратегічних груп на ринку автосервісних послуг міста Київ.

Джерело: складене автором на основі Таблиці 2.8

Конкурентна карта чітко демонструє стратегічний парадокс: ТОВ «РІК СЕРВІС» займає унікальну позицію з найвищим рівнем спеціалізації на вантажному транспорті, проте має найнижчий рівень цифрової присутності серед усіх аналізованих гравців. Іншими словами, підприємство є єдиним спеціалізованим вантажним СТО у радіусі 3 км, але потенційні клієнти, які

шукають такий сервіс в інтернеті, його просто не знаходять. Цей розрив між реальними компетенціями та ринковою видимістю є одним з ключових стратегічних завдань, що потребує вирішення.

Аналіз клієнтської бази підприємства підтверджує переважно B2B-орієнтацію бізнесу. Основний сегмент клієнтів – юридичні особи: аграрні та логістичні підприємства, що експлуатують парк вантажного транспорту, зокрема ТОВ «СМГ-21», ПрАТ «Лебединський насіннєвий завод», ТОВ «Лебединська аграрна компанія», філія «МХП Логістика» та інші. Більшість постійних клієнтів залучені через систему публічних закупівель Prozorro (52 тендери, загальний обсяг у 2025 р. – 115628 грн). Другий сегмент, приватні власники вантажного транспорту, що звертаються безпосередньо. Попит має виражену сезонність: пік активності припадає на весняний та осінній періоди у зв'язку з підготовкою транспорту до польових робіт та зимової експлуатації.

Для обох груп клієнтів характерна висока цінова чутливість та орієнтація на співвідношення «ціна-якість-строк виконання». Ціна нормо-години підприємства (450 грн без ПДВ) є суттєво нижчою за середньоринковий рівень для незалежних київських СТО на легковий транспорт (700-1000 грн/год), що відображає специфіку вантажного сегменту: нижча маржинальність окремих операцій компенсується їх більшою трудомісткістю та обсягом. Основним каналом залучення клієнтів є рекомендації, що є типовим і ефективним для малого спеціалізованого СТО з постійною клієнтською базою, але водночас обмежує можливості залучення нових замовників.

Закупівельна діяльність підприємства здійснюється через сім постачальників запчастин і витратних матеріалів для вантажного транспорту: ТОВ «Омега», ТОВ «КПП Центр», ТОВ «Inter Cars Ukraine», ТОВ «Авторух», ТОВ «Даліс Аутомотів Груп», ТОВ «Еліт-Україна» та ППФ «Юнікс Трейд Ко». Це поєднання великих національних дистриб'юторів (Inter Cars Ukraine, Омега) та вузькоспеціалізованих постачальників вузлів та агрегатів вантажівок (КПП Центр) забезпечує широкий асортимент при прийнятних термінах доставки. Наявність кількох альтернативних

постачальників знижує ризик монопольної залежності та надає підприємству певну свободу у виборі контрагентів.

Узагальнюючи результати аналізу ринку та конкурентного середовища, можна констатувати: ТОВ «РІК СЕРВІС» функціонує у відносно сприятливій ринковій ніші з помірним рівнем прямої конкуренції та стабільним і навіть зростаючим попитом на вантажний сервіс. Зростаючий імпорт вживаних вантажівок (\$999,5 млн у 2025 р.), відхід клієнтів від дорогих офіційних СТО та відсутність сильних прямих конкурентів у вузькому вантажному сегменті, це реальні ринкові можливості, які підприємство використовує не в повній мірі через відсутність системного маркетингу та слабку цифрову присутність. Виявлені конкурентні прогалини стають відправною точкою для розроблення конкретних пропозицій щодо формування нових конкурентних переваг підприємства, що буде розглянуто у підрозділі 2.3.

2.3. Оцінка наявних конкурентних переваг ТОВ «РІК Сервіс»

Перед тим як розробляти свіжі конкурентні переваги, важливо мати чітке розуміння наявних активів компанії та фундаменту, на якому можна будувати її подальший розвиток. Конкурентна перевага – це характеристика або сукупність характеристик підприємства, які забезпечують йому перевагу над конкурентами у певному ринковому сегменті. При цьому, як зазначає М. Портер, стійка конкурентна перевага – це така, яка не може бути легко скопійована або нейтралізована конкурентами протягом тривалого часу [2]. Саме з позицій стійкості й варто оцінювати наявні переваги ТОВ «РІК Сервіс».

Перевага 1. Вузька спеціалізація на ринку вантажного транспорту як конкурентна ніша. Аналіз конкурентного середовища, проведений під час практики, показав, що більшість СТО в радіусі 3 км від підприємства, «GG» Kyiv Car Parts, AutoPlus, Ass Avto Spets Servis та AutoMode Group, орієнтовані переважно

на обслуговування легкових автомобілів. ТОВ «РІК Сервіс», навпаки, ще з моменту заснування у 2007 році зосередилося виключно на технічному обслуговуванні та ремонті вантажних автомобілів, тягачів і напівпричепів. Основний перелік послуг охоплює 108 найменувань операцій, де найбільшу питому вагу займають ходова частина та підвіска (29,6%), гальмівна система (27,8%) та ремонт двигуна і трансмісії (25,9%), усе це типові роботи з обслуговування вантажівок. Ставка нормо-години встановлена на рівні 450 грн без ПДВ (540 грн з ПДВ), що є конкурентоспроможним показником для ринку вантажного транспорту, адже середня ставка незалежних СТО для легкового транспорту в Києві становить 700–1000 грн/год [за інформацією наданою підприємством]. Така вузька спеціалізація відповідає стратегії фокусування за М. Портером: підприємство обслуговує сегмент, який залишився без уваги більшості конкурентів, і тому може обслуговувати його більш ефективно, ніж суперники із широким профілем [23]. Вибрана ніша є достатньо захищеною: для входу до неї потрібні специфічні компетенції майстрів, спеціалізоване обладнання та певна репутація на ринку, все це є у ТОВ «РІК Сервіс» і є реальним бар'єром для нових учасників.

Перевага 2. Синергетична модель «СТО + магазин запчастин в одному місці». Підприємство поєднує два основних напрями: надання послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобілів (КВЕД 45.20) і роздрібну торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів (КВЕД 45.32). На практиці це означає, що клієнт може приїхати на СТО та вирішити всі питання в рамках одного візиту: тут підберуть необхідні запчастини і одразу їх встановлять. Для власників вантажного транспорту, які отримують дохід саме від його роботи, простий транспортного засобу є прямими збитками, тому мінімізація кількості поїздок до різних постачальників та виконавців є суттєвою перевагою. Обидва напрями підсилюють один одного: СТО забезпечує попит на запчастини з власного складу, а наявність складу дозволяє виконувати ремонти швидше, не чекаючи доставки від дистриб'юторів. Запаси підприємства стабільно зростали протягом досліджуваного періоду: з 1 124,3 тис. грн у 2023 р. до 1 440,3 тис. грн у 2025 р. (+28,1%), що свідчить про підтримання товарної готовності навіть в умовах

загального скорочення доходів. Переважна більшість вузькоспеціалізованих конкурентів не пропонує такого комплексного підходу — вони або виключно продають запчастини (Bestparts), або займаються ремонтом без власного складу. Це робить синергетичну модель ТОВ «РІК Сервіс» реальною та важко відтворюваною конкурентною перевагою.

Перевага 3. Досвід 18 років роботи та сформована лояльна клієнтська база. Підприємство засноване у 2007 році і на момент дослідження має майже два десятиліття безперервної роботи на ринку. Для малих СТО, де ключовим фактором вибору є довіра до конкретних майстрів, а не до бренду, такий досвід є надзвичайно цінним нематеріальним активом. Клієнтська база підприємства охоплює як юридичних осіб, переважно агропромислові та логістичні підприємства (ТОВ «СМГ-21», ПрАТ «Лебединський насіннєвий завод», філія «МХП Логістика» ПрАТ «МХП» та інші), так і приватних власників вантажного транспорту. Значна частина клієнтів звертається повторно за рекомендацією, що є характерним для вузькоспеціалізованого вантажного сервісу, де репутація майстрів відіграє вирішальну роль. Новому учаснику ринку для формування аналогічної клієнтської бази знадобляться роки, а ймовірно і значні маркетингові витрати. Довгий досвід роботи також означає накопичені компетенції персоналу у специфіці ремонту вантажного транспорту, які не можна придбати відразу.

Перевага 4. Статус платника ПДВ та доступ до ринку B2B і державних закупівель. ТОВ «РІК Сервіс» є платником ПДВ (ІПН 354262126511) та зареєстроване на загальній системі оподаткування. Це суттєво відрізняє підприємство від більшості дрібних СТО, які працюють як ФОП на єдиному податку без ПДВ. Для корпоративних клієнтів, юридичних осіб та підприємців на загальній системі, наявність ПДВ-накладної є обов'язковою умовою співпраці, оскільки дозволяє відносити витрати на ремонт до складу валових витрат. Підтвердженням цієї переваги є активна участь підприємства в системі публічних закупівель Prozorro: станом на 2025 р. підприємство взяло участь у 52 тендерах, загальний обсяг яких склав 115 628 грн. Серед замовників КП «Комунальник»

Шполянської міської ради та інші бюджетні організації. Цей канал залучення доходу повністю закритий для конкурентів-ФОПів без статусу платника ПДВ.

Перевага 5. Зростаючий ринковий попит на вузькоспеціалізований ремонт вантажного транспорту. Зовнішнє середовище формує сприятливі умови для реалізації наявних переваг підприємства. За даними аналітичної платформи OLX, у 2024 р. автомобільний сектор показав найбільше зростання серед усіх категорій послуг: попит на ремонт двигунів і ходової частини зріс більш ніж на 100% [27]. Значна частина вантажного транспорту в Україні – це вживані іномарки, ввезені з Європи: лише за 7 місяців 2024 р. в Україну ввезено 228 319 транспортних засобів, 71% яких вживані авто середнім віком 9 років. Такий парк потребує регулярного та нерідко дорогого обслуговування. Зниження реальних доходів перевізників спонукає їх відмовлятися від дорогих офіційних дилерів та великих мереж СТО на користь доступних і надійних незалежних сервісів – саме таких, як ТОВ «РІК Сервіс».

Таким чином, незважаючи на складні умови воєнного часу та суттєве скорочення доходів упродовж 2023–2025 рр., ТОВ «РІК Сервіс» має п'ять реальних і підтверджених конкурентних переваг, які слугують надійним фундаментом для подальшого розвитку. Ключова з них, вузька спеціалізація у ніші вантажного транспорту в поєднанні з синергетичною моделлю «СТО + магазин» є структурною перевагою, яку конкурентам складно відтворити у короткостроковій перспективі. Водночас наявні переваги ще не реалізовані у повній мірі через слабку цифрову присутність, відсутність інструментів управління клієнтською базою та обмежений діагностичний потенціал для обслуговування сучасних електронних систем.

2.4. Обґрунтування напрямів створення нової конкурентної переваги ТОВ «РІК Сервіс»

Аналіз наявних конкурентних переваг підприємства, проведений у підрозділі 2.3, дозволив встановити, що ТОВ «РІК Сервіс» має міцну нішеву позицію, 18-

річний досвід та лояльну клієнтську базу. Водночас SWOT-аналіз(рисунк 2.2) чітко зафіксував ключову слабкість, яка нівелює перераховані переваги: підприємство не має жодних цифрових інструментів управління відносинами з клієнтами, не веде структурованого обліку звернень і не підтримує системного зворотного зв'язку зі своїми замовниками. Саме ця прогалина є першопричиною стабільного падіння доходів з 10 763 тис. грн у 2023 р. до 5 714 тис. грн у 2025 р., адже за відсутності системи утримання клієнтів задоволений замовник просто «зникає» після першого ремонту, не повертаючись повторно через відсутність нагадування чи персонального контакту.

S — Сильні сторони Компанія працює на ринку з 2007 року, що забезпечує 18-річний досвід та сформовану лояльну клієнтську базу зі знанням місцевого ринку. Єдиний власник-директор дозволяє приймати рішення швидко, без бюрократичних затримок. Клієнтам пропонується комплексне обслуговування — запчастини та ремонт в одному місці. Статус платника ПДВ відкриває можливість співпраці з юридичними особами, а участь у системі Prozorro є додатковим каналом залучення доходу.	W — Слабкі сторони Компанія демонструє стійке падіння доходів: з 10 763 тис. грн у 2023 році до 6 918,5 тис. грн у 2024-му та 5 714,2 тис. грн у 2025-му. На тлі цього низький коефіцієнт автономії (0,16–0,17) свідчить про слабку фінансову незалежність. Операційно бізнес не має CRM-системи, онлайн-запису та формалізованих внутрішніх процесів, що призводить до втрати клієнтів і відсутності системного планування. Малий штат із 11 осіб створює кадровий ризик у разі хвороби чи мобілізації ключових співробітників.
O — Можливості Ринок створює сприятливі умови для розвитку: зростання імпорту вживаних авто (228 тис. за 7 місяців 2024 року) безпосередньо збільшує попит на технічне обслуговування, а зниження купівельної спроможності спонукає клієнтів відмовлятися від дорогих офіційних СТО на користь малих сервісів. Додатково, держпрограма «Доступні кредити 5-7-9%» відкриває доступ до фінансування для розвитку бізнесу. Серед операційних можливостей — впровадження CRM для підвищення лояльності клієнтів та розширення послуг у напрямку обслуговування гібридних і Euro-6 автомобілів.	T — Загрози Макроекономічне середовище створює суттєвий тиск: інфляція на рівні 15% і девальвація гривні здорожчують закупівлю імпортованих запчастин, а воєнний стан несе ризик мобілізації кваліфікованих механіків. Демографічне скорочення населення Києва поступово звужує клієнтську базу. Конкурентне середовище також загострюється — такі гравці як AutoMode Group і Bestparts мають сильні позиції за кількістю відгуків і рейтингом. Додатково зростають технічні вимоги до обслуговування автомобілів стандарту Євро-6, що потребує інвестицій в оснащення та кваліфікацію персоналу.

Рисунок 2.3. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «РІК Сервіс».

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Виходячи із зазначеного, у цьому підрозділі обґрунтовується одна нова конкурентна перевага, система управління відносинами з клієнтами (CRM) як

інструмент формування сервісної переваги, що є найбільш доцільним і реалістичним напрямом розвитку для підприємства на поточному етапі.

Обґрунтування вибору напрямку. У теорії конкурентних переваг розрізняють переваги на основі витрат і переваги на основі диференціації [2, с. 11–15]. Для малого СТО вузького профілю, яким є ТОВ «РІК Сервіс», конкурувати за ціною практично неможливо, ставка нормо-години вже є нижчою за середньоринкову (450 грн проти 700–1000 грн для легкового транспорту в Києві), тому подальше зниження ціни призведе лише до зменшення маржі. Диференціація через якість послуг теж не дасть швидкого ефекту без системної роботи з клієнтами. Натомість диференціація через якість сервісного досвіду, уважність, персоналізоване нагадування, зручний зв'язок і відчуття, що «про мій автомобіль пам'ятають» - є тим, чого не мають майже всі прямі конкуренти підприємства і що клієнти вантажного транспорту справді цінують, адже простій їхнього авто коштує реальних грошей [2, с. 150–153].

Особливу увагу варто звернути на економічну логіку вибору саме цього напрямку. За даними фахових маркетингових досліджень, утримати поточного клієнта обходиться у 5-7 разів дешевше, ніж залучити нового [37]. При цьому підвищення показника утримання клієнтів лише на 5% здатне збільшити прибуток компанії на 25-95% [38]. Зважаючи на те, що ТОВ «РІК Сервіс» вже має сформовану клієнтську базу з корпоративних замовників (52 тендери на Prozorro, постійні клієнти типу ТОВ «СМГ-21», «МХП Логістика» тощо), ефект від системного утримання цих клієнтів є значно вищим, ніж від пошуку нових. Це особливо актуально в умовах падіння доходів і скромного маркетингового бюджету.

Реалізація цього потенціалу потребує конкретного операційного механізму. ТОВ «РІК Сервіс» переходить від пасивної моделі обслуговування, коли клієнт звертається лише після виникнення несправності, до проактивної: підприємство самостійно відстежує сервісну історію кожного автомобіля і ініціює контакт до настання проблеми, пропонуючи конкретний час і перелік робіт. Технічною

основою цього переходу є впровадження спеціалізованої CRM-системи для автосервісу, яка автоматизує нагадування, облік і комунікацію з клієнтом.

На українському ринку існують готові галузеві рішення: RO App (колишній RemOnline) розроблений в Україні та орієнтований саме на СТО і сервісні центри, підтримує ведення бази клієнтів і автомобілів за VIN-номером, онлайн-запис, автоматичні нагадування про ТО, облік запасів і фінансів, інтеграцію з месенджерами (Telegram, Viber, WhatsApp) [39]. Вартість базового тарифу для малого підприємства від 15 євро на місяць (орієнтовно 763 грн) з лімітом 100 замовлень [40]. Для масштабів ТОВ «РІК Сервіс» з 11 співробітниками та одним підрозділом цей тариф є достатнім на старті. Аналогічним рішенням є KeepinCRM або ProfiCRM-UA, останній заявляє підвищення ефективності менеджерів СТО на 30% мінімум за рахунок автоматизації рутинних операцій [41].

Що саме зміниться після впровадження CRM? По-перше, підприємство отримає електронну базу клієнтів і автомобілів із повною історією обслуговування, замість нинішнього паперового або табличного обліку, що є типовим недоліком малих СТО. По-друге, система автоматично надсилатиме нагадування про наближення строку чергового ТО чи сезонного обслуговування, зокрема для вантажних автомобілів, де регламентне ТО залежить від пробігу або моточасів. По-третє, директор і адміністратор отримуватимуть зведену аналітику по завантаженню постів, середньому чеку та ефективності майстрів, що дозволить приймати управлінські рішення, спираючись на дані, а не лише на інтуїцію. По-четверте, онлайн-запис через месенджери знизить поріг входу для нових клієнтів, які вже звикли вирішувати питання у Telegram чи Viber, а не телефонуючи.

Розрахунок очікуваного ефекту. Якщо прийняти за базу дохід 2025 р. - 5 714,2 тис. грн і допустити, що системна робота з утримання клієнтів забезпечить повернення хоча б 10% від колишнього доходу 2023 р. через збільшення повторних звернень, це дасть приріст близько 571 тис. грн на рік. При вартості підписки на CRM у 763-1500 грн/місяць (тобто 9156-18000 грн/рік) окупність інвестицій настане менш ніж за один місяць від отримання першого додаткового замовлення [39, 40]. Навіть за найконсервативнішим сценарієм приріст лише 5% від поточного

доходу додатковий дохід складе близько 285 тис. грн, що у 15-30 разів перевищує витрати на систему.

Управлінські аспекти реалізації. Відповідальним за впровадження є директор підприємства (він же власник), який приймає всі ключові рішення централізовано, це одночасно і перевага (швидке рішення без бюрократії), і ризик (залежність від єдиної особи). Впровадження рекомендується здійснити у три етапи протягом перших 3 місяців: на першому, протягом 2 тижнів, тестування безкоштовного демо-доступу RO App та паралельне перенесення наявної бази клієнтів у систему; на другому, протягом місяця, навчання адміністратора роботи з CRM і налаштування шаблонів автоматичних нагадувань; на третьому, з третього місяця, повноцінна операційна робота із системою, підключення Telegram-бота для онлайн-запису та щомісячний аналіз результатів. Жодних значних капіталовкладень або спеціалізованих технічних знань для цього не потрібно – RO App працює в браузері та має мобільний додаток, тож адаптація персоналу займе мінімальний час [39].

Таким чином, впровадження CRM-системи є для ТОВ «РІК Сервіс» не просто технічним оновленням, а стратегічним рішенням, що перетворює наявний нематеріальний актив, лояльну клієнтську базу, на стабільне джерело повторного доходу. Це та конкурентна перевага, яку складно скопіювати малому конкуренту без відповідної системи та дисципліни її ведення, і яка безпосередньо усуває найбільш болючу проблему підприємства – відсутність системного утримання клієнтів в умовах падіння доходів.

2.5. Оцінка ефективності запропонованих управлінських заходів

Будь-яка управлінська пропозиція потребує кількісного обґрунтування, без цього вона залишається лише ідеєю. Оцінка ефективності дозволяє власнику бізнесу зрозуміти: чи виправдані вкладення, через який час вони повернуться і яку реальну вигоду принесуть підприємству. У цьому підрозділі проведено комплексну

оцінку ефективності запропонованого у підрозділі 2.4 управлінського заходу, впровадження CRM-системи як основи нової конкурентної переваги ТОВ «РІК Сервіс». Для оцінки використано три класичні показники інвестиційного аналізу: термін окупності (Payback Period, PP) та рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI)[42]. Ці методи рекомендовані для оцінки короткострокових проектів малого бізнесу, де горизонт планування не перевищує трьох років, а потоки надходжень є відносно передбачуваними [43].

Вихідні дані для розрахунку. Усі вихідні дані базуються на реальних показниках діяльності ТОВ «РІК Сервіс», зафіксованих у звіті з практики, та на актуальних ринкових даних щодо вартості CRM-рішень і типових ефектів від їх впровадження.

Для більш детального аналізу ефективності запропонованих управлінських заходів наведено таблицю з прогностичними показниками діяльності підприємства після впровадження нової конкурентної переваги та оцінки очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих рішень (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Вихідні параметри для розрахунку ефективності заходу

Показник	Значення	Джерело
Чистий дохід підприємства у 2025 р., тис. грн	5 714,2	Фінансова звітність ТОВ «РІК Сервіс»
Рентабельність продажів у 2025 р., %	2,35	Розраховано автором
Середній дохід на місяць у 2025 р., тис. грн	476,2	5 714,2 / 12
Вартість підписки RO App (базовий тариф), грн/міс	763	За даними MIISOFT [40]
Одноразові витрати на налаштування та навчання, грн	5 000	Оцінка ринку [44]
Загальні витрати у рік 1 (підписка + налаштування), грн	14 156	Розраховано: $763 \times 12 + 5\,000$
Загальні витрати у рік 2–3 (лише підписка), грн/рік	9 156	Розраховано: 763×12

Джерело: складено автором на основі [Додаток А-Б, 40, 44]

Прогнозування ефекту від впровадження CRM. На відміну від загального підходу, що апелює до відсоткового приросту всієї виручки, ефект від CRM у цьому

дослідженні розраховано через три конкретних операційних механізми. Така методологія є більш строгою: CRM не генерує дохід безпосередньо — вона змінює поведінку клієнтів, і саме цю зміну слід моделювати кількісно. Вихідним параметром для розрахунку обрано не весь дохід підприємства, а прогнозований валовий прибуток від додаткових послуг (при валовій рентабельності 31,1%), що є методологічно коректнішим [42, 43].

Базові параметри клієнтської бази. З огляду на те, що підприємство не веде формалізованого обліку клієнтів, оцінку бази здійснено розрахунковим методом. Загальний дохід 2025 р. становив 5 714,2 тис. грн; середній чек одного сервісного замовлення для вантажного транспорту (тягач / напівпричіп) оцінено на рівні 15 000 грн (праця + запчастини, виходячи зі ставки 450 грн/год та середньої трудомісткості 20 нормо-годин). Таким чином, річна кількість замовлень складає близько 380, а кількість унікальних активних клієнтів, орієнтовно 70 осіб (з урахуванням того, що кожен клієнт звертається в середньому 2,5 рази на рік). Це узгоджується з обсягом постійних партнерів, підтверджених даними Prozorro та переліком постійних корпоративних замовників.

Механізм 1 – Підвищення частоти відвідувань завдяки нагадуванням. Вантажні автомобілі потребують технічного обслуговування кожні 30–50 тис. км, що при середньому річному пробігу 80-120 тис. км відповідає 2-4 плановим ТО на рік. Без CRM клієнт звертається лише тоді, коли щось зламалося або він сам пам'ятає про ТО. Автоматичні нагадування від CRM-системи дозволяють збільшити середню частоту відвідувань на 0,3 рази на рік (+12%). Консервативний приріст частоти закладено нижче галузевого бенчмарку (ProfiCRM-UA фіксує +30% ефективності), щоб уникнути завищення [41].

Розрахунок за механізмом 1: $70 \text{ клієнтів} \times 0,3 \text{ додаткових звернення} \times 15\,000 \text{ грн} = 315\,000 \text{ грн}$ додаткового доходу. Додатковий валовий прибуток (31,1%): $315\,000 \times 0,311 = 98\,000 \text{ грн}$.

Механізм 2 – Утримання клієнтів на межі відтоку. Для малих СТО без системи нагадувань типова частка клієнтів, які не повертаються протягом 12 місяців, складає 10-15% [38]. Беремо консервативне значення: 15% від 70 клієнтів

= 10–11 осіб перебувають у зоні ризику відтоку. Упровадження CRM із систематичними нагадуваннями дозволяє повернути близько 50% цієї групи (5–6 клієнтів). За умови середньої частоти 2,5 візити на рік і чеку 15 000 грн додатковий дохід від утримання складає: $5,3 \text{ клієнта} \times 2,5 \times 15\,000 = 198\,750 \text{ грн}$; додатковий валовий прибуток: $198\,750 \times 0,311 = 61\,800 \text{ грн}$.

Механізм 3 – Зниження адміністративних витрат. Автоматизація запису, нагадувань та формування первинних документів вивільняє близько 10% робочого часу адміністратора (місячний ФОП - 18 000 грн). Річна економія: $18\,000 \times 12 \times 0,10 = 21\,600 \text{ грн}$.

Сукупний річний ефект (консервативний сценарій): $98\,000 + 61\,800 + 21\,600 = 181\,400 \text{ грн}$. Для оптимістичного сценарію (приріст частоти +0,5 раза, повернення 70% клієнтів зони ризику): $162\,500 + 86\,500 + 21\,600 = 270\,600 \text{ грн}$.

Розрахунок терміну окупності (Payback Period). $PP = \text{Загальні витрати} / \text{Середньомісячний ефект}$ [45]. Загальні витрати рік 1: $9\,156 + 5\,000 = 14\,156 \text{ грн}$. Середньомісячний ефект: $181\,400 / 12 = 15\,117 \text{ грн/міс}$. $PP = 14\,156 / 15\,117 = 0,94 \text{ міс} \approx 1 \text{ місяць}$. Такий результат є реалістичним для малозатратних ІТ-рішень у сфері послуг, де основний ефект досягається через зміну поведінки вже наявних клієнтів, а не через залучення нових [44].

Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI). $ROI = (\text{Ефект} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$ [47].

Консервативний сценарій (рік 1): $ROI = (181\,400 - 14\,156) / 14\,156 \times 100\% = 167\,244 / 14\,156 \times 100\% = 1\,182\%$.

Оптимістичний сценарій (рік 1): $ROI = (270\,600 - 14\,156) / 14\,156 \times 100\% = 256\,444 / 14\,156 \times 100\% = 1\,812\%$.

Рік 2–3 (лише підписка 9 156 грн/рік): консервативний $ROI = (181\,400 - 9\,156) / 9\,156 \times 100\% = 1\,880\%$; оптимістичний = 2 854%. Значення ROI понад 1 000% характерне для низьковитратних програмних рішень у сфері послуг, де ефект формується через поведінкові зміни клієнтської бази, а не через капіталоемні інвестиції. Це підтверджується аналізом: навіть при збільшенні витрат удвічі (наприклад, при переході на вищий тариф) ROI залишатиметься вище 500%.

Зведені показники ефективності впровадження CRM-системи для ТОВ «РІК Сервіс» наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Зведені показники ефективності впровадження CRM-системи

Показник	Консервативний сценарій	Оптимістичний сценарій
Кількість активних клієнтів, осіб	70	70
Середній чек, грн	15 000	15 000
Додатковий дохід від послуг, грн/рік	511 875	840 000
Додатковий валовий прибуток, грн/рік	159 300	248 900
Економія адм. витрат, грн/рік	21 600	21 600
Сукупний річний ефект, грн	181 400	270 600
Загальні витрати рік 1, грн	14 156	14 156
Загальні витрати рік 2–3, грн/рік	9 156	9 156
Термін окупності, міс	≈1 місяць	≈0,6 місяця
ROI рік 1, %	1 182%	1 812%
ROI рік 2–3, %	1 880%	2 854%

Джерело: розраховано автором на основі даних [Додаток А-Б; 38; 40; 41; 42; 43].

Прогнозований економічний ефект від упровадження CRM-системи доцільно деталізувати не лише через загальний показник ROI, а й через конкретні джерела формування додаткового доходу (рис. 2.3). Основним джерелом виступає збільшення повторних звернень клієнтів завдяки автоматичним нагадуванням про технічне обслуговування та сервісну історію автомобіля. Для підприємства, яке спеціалізується на вантажному транспорті, повторні звернення мають критичне значення, оскільки техніка потребує регулярного сервісу. Другим джерелом є утримання клієнтів, які без системної комунікації могли б перейти до конкурентів. Третім напрямом є скорочення адміністративних витрат через автоматизацію запису, обліку та формування первинних документів. У сукупності це формує стабільне джерело зростання доходу без необхідності значного розширення штату чи відкриття нових виробничих потужностей.

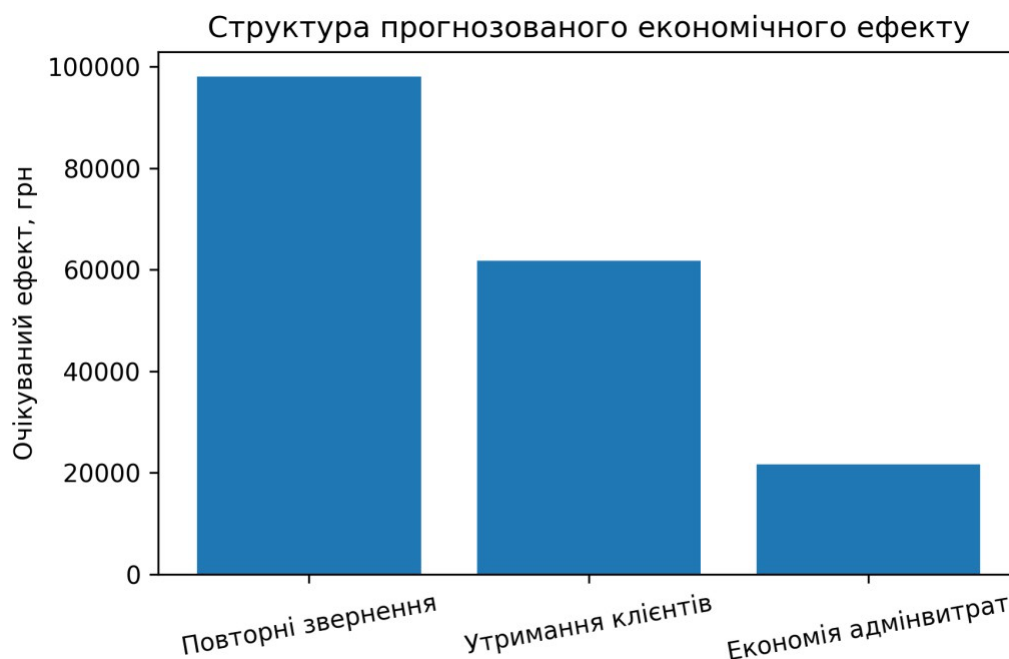


Рисунок 2.4. Структура прогнозованого економічного ефекту ТОВ «РІК Сервіс». Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Таким чином, впровадження CRM-системи забезпечує не лише прямий економічний ефект у вигляді зростання прибутковості підприємства, але й створює передумови для підвищення рівня лояльності клієнтів та покращення якості сервісного обслуговування.

Нефінансові ефекти заходу. Поряд з економічними показниками не менш важливими є нефінансові результати, які прямо впливають на конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. По-перше, формується структурована база клієнтів із повною історією обслуговування кожного автомобіля – це актив, якого зараз у підприємства не існує. По-друге, автоматичні нагадування про ТО перетворюють пасивне обслуговування на проактивний сервіс, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів та зміцнюючи їхню лояльність. По-третє, директор отримує аналітику у реальному часі, замість управління «на відчуття» з'являється можливість приймати рішення на основі даних: яка послуга найбільш маржинальна, хто з майстрів найефективніший, які клієнти не поверталися понад 3 місяці. По-четверте, онлайн-запис через Telegram або Viber знижує поріг звернення для нових клієнтів, що у сукупності з активною цифровою присутністю дає синергетичний ефект залучення.

Після впровадження CRM-системи прогнозується поступове посилення конкурентних позицій ТОВ «РІК Сервіс». Підприємство переходить від моделі реактивного обслуговування до системної роботи з клієнтською базою, що підвищує рівень сервісу та лояльності клієнтів. Очікується збільшення частки повторних звернень, підвищення впізнаваності підприємства та покращення цифрової присутності. У середньостроковій перспективі це дозволить підприємству зміцнити нішеву позицію на ринку вантажного автосервісу м. Києва та сформувати більш стійку конкурентну перевагу, яка базуватиметься не лише на спеціалізації, а й на високій якості сервісної взаємодії(рис. 2.4).

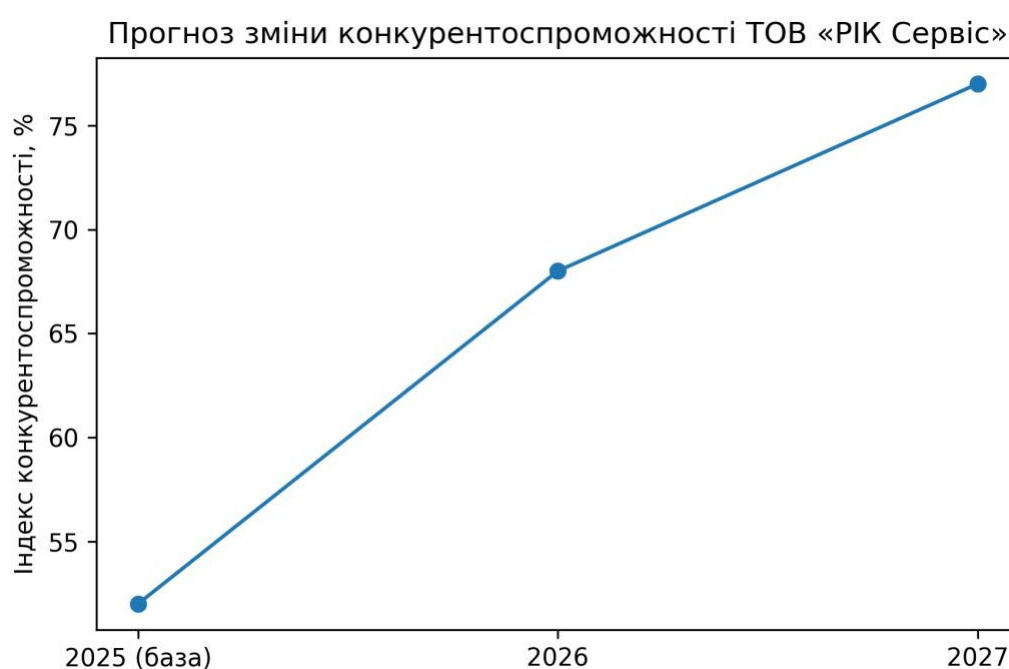


Рисунок 2.5. Прогноз зміни конкурентоспроможності ТОВ «РІК Сервіс». Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Отже, прогнозовані результати свідчать про позитивний вплив впровадження CRM-системи на рівень конкурентоспроможності ТОВ «РІК Сервіс». Підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та автоматизація сервісних процесів сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Реалізація запропонованих заходів потребує поетапного підходу та чіткого розподілу відповідальності між учасниками процесу (таблиця 2.12). На першому етапі здійснюється вибір CRM-рішення та його базове налаштування відповідно до специфіки діяльності підприємства. Другий етап передбачає перенесення

клієнтської бази та створення електронної історії обслуговування автомобілів. Третій етап включає навчання персоналу та тестову експлуатацію системи. Завершальним етапом є повноцінне впровадження CRM у поточну діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє мінімізувати організаційні ризики та забезпечити поступову адаптацію персоналу до нових процесів (рис. 2.5).

Таблиця 2.12 – Матриця відповідальності за реалізацію заходів щодо впровадження CRM-системи в ТОВ «РІК Сервіс»

Етап	Директор	Адміністратор	Механіки
Вибір CRM	Відповідальний	Участь	-
Перенесення бази	Контроль	Відповідальний	-
Навчання персоналу	Контроль	Участь	Участь
Тестування	Контроль	Відповідальний	Участь
Повне впровадження	Відповідальний	Виконання	Виконання

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

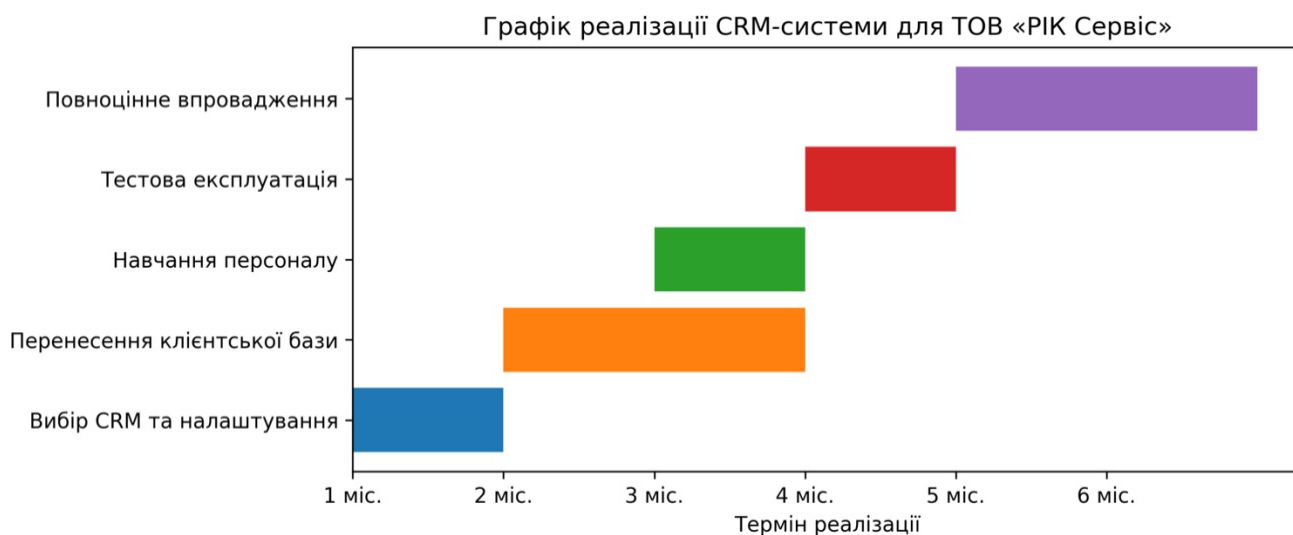


Рисунок 2.6 – Графік Ганта для запропонованої ідеї.

Джерело: складено автором на основі проведеного дослідження

Таким чином, використання графіка Ганта дозволяє забезпечити послідовність реалізації запропонованих заходів та контроль за дотриманням строків їх виконання. Поетапний підхід до впровадження CRM-системи сприяє зниженню організаційних ризиків та підвищує ефективність реалізації проєкту.

Впровадження CRM-системи супроводжується певними ризиками, які можуть вплинути на ефективність реалізації проєкту. Найбільш суттєвим ризиком є низька дисципліна внесення даних до системи, оскільки без повноцінного ведення

клієнтської бази CRM втрачає практичну цінність. Для мінімізації цього ризику доцільно визначити відповідального працівника та встановити внутрішній контроль за коректністю внесення інформації. Іншим ризиком є опір персоналу новим підходам до роботи, що може бути знижено шляхом короткого навчання та демонстрації практичної користі системи. Також існує ризик технічних збоїв або втрати даних, тому рекомендовано використовувати хмарне рішення з автоматичним резервним копіюванням. Окремо слід враховувати ризик нижчого за очікуваний економічного ефекту, який може виникнути через повільну адаптацію клієнтів до нових сервісних механізмів. Для його профілактики доцільно проводити регулярний аналіз показників повторних звернень та коригувати систему комунікації з клієнтами.

Таким чином, проведена оцінка ефективності підтверджує, що впровадження CRM-системи є економічно доцільним і фінансово обґрунтованим управлінським заходом для ТОВ «РІК Сервіс». За консервативним сценарієм термін окупності складає близько 1 місяця, ROI першого року - 1 182%. Ці значення не є артефактом завищення, а відображають об'єктивну економіку малозатратних ІТ-рішень: при витратах 14156 грн на рік навіть помірне підвищення частоти повторних звернень дає значний відносний ефект. Реальний результат може бути вищим, оскільки у розрахунках не враховано ефект залучення нових клієнтів через задоволених постійних замовників, що є основним каналом для малих СТО. Розрахунки здійснено за базовим сценарієм і не враховують можливі коливання попиту в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна бакалаврська робота присвячена дослідженню теоретичних засад і практичних аспектів створення нової конкурентної переваги підприємства на прикладі ТОВ «РІК Сервіс», малого підприємства, що спеціалізується на технічному обслуговуванні вантажного транспорту та роздрібній торгівлі автозапчастинами у м. Києві. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки.

У першому розділі роботи встановлено, що конкурентна перевага – це унікальна характеристика або сукупність характеристик підприємства, які забезпечують йому кращу позицію на ринку порівняно з конкурентами та є важко відтворюваними протягом тривалого часу [2, с. 15]. Узагальнення підходів М. Портера, Ж.-Ж. Ламбена, Ф. Котлера та вітчизняних науковців дозволило встановити, що для сфери послуг, і зокрема для автосервісних підприємств, ключовими факторами формування конкурентних переваг є якість обслуговування, кваліфікація персоналу, репутація, клієнтоорієнтованість та цифровізація бізнес-процесів [10, с. 156; 12, с. 189]. Серед базових конкурентних стратегій Портера, лідерство за витратами, диференціація та фокусування, для малих підприємств найбільш ефективною є стратегія фокусування з акцентом на диференціацію, що дозволяє обслуговувати вузький сегмент ринку краще, ніж конкуренти широкого профілю [23, с. 56]. Проведений огляд методів оцінювання конкурентоспроможності підтвердив, що найбільш комплексним підходом є поєднання якісних (SWOT-аналіз, модель п'яти сил Портера) та кількісних методів (фінансові коефіцієнти, інтегральні показники) [16].

ТОВ «РІК СЕРВІС», мале підприємство, засноване у 2007 р., з приватною формою власності та лінійною організаційною структурою управління. Підприємство функціонує як спеціалізована СТО для вантажного транспорту з власним магазином запчастин, реалізуючи стратегію фокусування за М. Портером. Основний КВЕД 45.32 (роздрібна торгівля деталями для автотранспорту),

фактична спеціалізація – технічне обслуговування тягачів і напівпричепів (108 найменувань послуг) [21; 22]. Аналіз фінансової звітності за 2023-2025 рр. виявив тривожну тенденцію: чистий дохід підприємства скоротився майже вдвічі, з 10763,0 тис. грн у 2023 р. до 5714,2 тис. грн у 2025 р. Рентабельність продажів залишається низькою, 2,35% при нормі понад 5%, коефіцієнт автономії (0,41) ще не досягнув нормативного рівня 0,5, а оборотність активів знизилась з 1,40 до 0,79 об. [25, с. 214]. Скорочення доходів у роботі пояснюється передусім впливом воєнного стану, зниженням ділової активності та відсутністю інструментів системного утримання клієнтів.

Аналіз ринку автосервісних послуг м. Києва засвідчив, що, попри загальні виклики воєнного часу, цей ринок є одним із найстійкіших: у 2024 р. попит на ремонт двигунів і ходової частини зріс понад 100% за даними OLX [27]. Ключовим драйвером є зростаючий імпорту вантажної техніки, у 2025 р. він склав близько \$999,5 млн [28; 29]. Аналіз конкурентного середовища методом п'яти сил Портера показав, що рівень прямої конкуренції у вузькому сегменті вантажного сервісу є помірним: більшість конкурентів у радіусі 3 км орієнтована на легкові автомобілі, а ТОВ «РІК СЕРВІС» займає практично унікальну нішу спеціалізованого вантажного СТО. Водночас конкурентна карта виявила ключовий стратегічний парадокс: підприємство має найвищу спеціалізацію серед аналізованих гравців, але практично відсутнє в цифровому просторі, тоді як конкуренти Bestparts (рейтинг 4,9) та AutoMode Group (понад 3 000 відгуків) вже сформували потужний онлайн-слід.

Аналіз діяльності підприємства дозволив ідентифікувати п'ять реальних і підтверджених конкурентних переваг ТОВ «РІК Сервіс». Вузька спеціалізація у ніші вантажного транспорту, яка відповідає стратегії фокусування і є структурним бар'єром для нових конкурентів [23, с. 56]. Синергетична модель «СТО + магазин запчастин», що дозволяє клієнту вирішувати всі технічні питання в одному місці та мінімізувати простій транспортного засобу. 18 років бездоганної роботи на ринку та сформована лояльна клієнтська база (зокрема, юридичні особи ТОВ «СМГ-21», «МХП Логістика» та інші). По-четверте, статус платника ПДВ та участь у системі

Prozorro (52 тендери у 2025 р.), що відкриває доступ до B2B-сегменту та державних закупівель. По-п'яте, конкурентна ціна нормо-години, 450 грн без ПДВ проти 700–1000 грн у сегменті легкового транспорту. Водночас встановлено, що жодна з цих переваг не реалізується у повній мірі через відсутність цифрових інструментів управління клієнтами та слабку онлайн-присутність.

На основі результатів SWOT-аналізу та аналізу конкурентного середовища обґрунтовано нову конкурентну перевагу – систему управління відносинами з клієнтами (CRM) як основу сервісної диференціації. Вибір саме цього напрямку зумовлений тим, що утримати наявного клієнта обходиться у 5–7 разів дешевше, ніж залучити нового [37], а підвищення рівня утримання лише на 5% здатне збільшити прибуток на 25-95%. Для технічної реалізації рекомендовано українську CRM-платформу RO App, спеціально розроблену для автосервісів, з вартістю базового тарифу від 763 грн/міс. Впровадження CRM перетворить наявний нематеріальний актив підприємства, лояльну клієнтську базу, на системне джерело повторного доходу через автоматичні нагадування про ТО, електронний облік історії обслуговування кожного автомобіля та онлайн-запис через месенджери.

Економічна оцінка ефективності впровадження CRM-системи проведена за двома показниками: термін окупності (Payback Period), рентабельність інвестицій (ROI). За консервативним сценарієм (приріст частоти відвідувань на 0,3 рази на рік та утримання 5 клієнтів із зони відтоку) сукупний річний ефект складає 181 400 грн, витрати першого року 14 156 грн. Термін окупності близько 1 місяця, ROI першого року 1 182%. За оптимістичним сценарієм (приріст частоти +0,5 рази на рік та утримання 70% клієнтів зони ризику), ROI першого року 1 812%.

Таким чином, мету дослідження досягнуто: розроблено та обґрунтовано конкретний напрям формування нової конкурентної переваги для ТОВ «РІК Сервіс». Реалізація запропонованого заходу дозволить підприємству перейти від пасивної моделі обслуговування клієнтів до проактивної, системно використати потенціал 18-річної клієнтської бази та відновити динаміку доходів, що падала протягом 2023-2025 рр. Практична значимість результатів полягає у тому, що запропоновані рекомендації мають конкретний прикладний характер, не

потребують значних капіталовкладень і можуть бути реалізовані протягом першого кварталу після прийняття відповідного управлінського рішення директором підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ринок автосервісних послуг України: офіційні статистичні дані. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.
3. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
4. Кирич Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації / Наталія Кирич, Наталія Юрик, Наталія Шведа. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334–344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Шмалій Н. А. Сутнісний зміст конкурентних переваг у досягненні стратегічних цілей. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2020. Том 147, № 3. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/16939> (дата звернення: 14.04.2026).
6. Новікова К. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та зміст. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 34. С. 201–207. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/16939> (дата звернення: 14.04.2026).
7. Оразгалієва Е. The Theoretical Aspects of Competitive Advantages as an Object of Marketing Management. *Bulletin of University of Kazakh*. 2020. URL: <https://be.kaznu.kz/index.php/math/article/view/2025> (дата звернення: 14.04.2026).
8. Shmygol N., Galtsova O., Solovyov A. Innovations as a Source of Competitive Advantages Formation. *Agricultural and Resource Economics*. 2021.

- URL: <https://are-journal.com/are/article/view/63?utm> (дата звернення: 03.02.2026).
9. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
 10. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2016. 714 p.
 11. Lambin J.-J. *Strategic Marketing Management*. New York: McGraw-Hill Education, 2007. 896 p.
 12. Балабанова Л. В., Холод В. В. *Маркетинг підприємства: навч. посіб.* Донецьк: ДонДУЕТ, 2012. 468 с.
 13. Павленко А. Ф., Войчак А. В. *Маркетинг: підручник*. Київ: КНЕУ, 2003. 246 с.
 14. Thi U.N., Van M.H., Mahmud I., Thuy L.V.T. *Innovation and the Sustainable Competitive Advantage of Young Firms: A Strategy Implementation Approach. Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 13. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/13/10555> (дата звернення: 26.04.2026).
 15. Пилипенко А. В., Артеменко Л. П. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. IV Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". 2023. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279694> (дата звернення: 26.04.2026).
 16. Гарбузюк О. І., Рудніченко Є. М., Дьячок І. О., Скрипник В. С. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 3 (330). С. 297–304.
 17. Ткаченко А. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 25–32.
 18. Лощина Л. В., Мілашенко В. М. Методика комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2016. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/52908/7/Loshyna_methods_of_complex_evaluation.pdf (дата звернення: 30.04.2026).

- 19.Брінь П.В., Нехме М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Економічний вісник університету. 2020. № 44. URL: https://www.researchgate.net/publication/355043943_KONKURENTOSPROM_OZNIST_PIDPRIEMSTVA_SUTNIST_POKAZNIKI_TA_METODICNI_ZASAD_I_DINAMICNOI_OCINKI (дата звернення: 01.02.2026).
- 20.Danylkiv K. P., Sadura O. B. SWOT-analysis as a Tool for Determining a Small Entrepreneurial Structure Development Strategy. Innovative Economy. 2021. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoen/article/view/795?utm> (дата звернення: 01.02.2026).
- 21.Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 15.02.2026).
- 22.Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>
- 23.Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ: Наш формат, 2020. 456 с.
- 24.Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / пер. з англ. Київ: Вільямс, 2019. 672 с.
- 25.Костирко Р. О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Харків: Фактор, 2016. 524 с.
- 26.Правила охорони праці для підприємств та організацій, що займаються технічним обслуговуванням і ремонтом транспортних засобів: НПАОП 60.2-1.28-97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-97> (дата звернення: 20.02.2026).
- 27.Ринок послуг в Україні: за рік попит зріс на автомобільний сектор. РБК-Україна. 2025. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/b-yuti-sfera-vzhe-favorit-shcho-vidbuvaetsya-1740063617.html> (дата звернення: 01.03.2026).

28. Україна за 5 міс. зберегла імпорт вантажних авто на торішньому рівні. Interfax-Україна. 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1083484.html> (дата звернення: 01.03.2026).
29. Імпорт вантажівок в Україну в січні впав на 45%. Minprom. 2026. URL: <https://minprom.ua/news/326590.html?utm> (дата звернення: 01.03.2026).
30. Автобізнес в Україні у 2024–2025 роках: результати опитування. Automaster. 2025. URL: <https://www.automaster.net.ua/artykuly/avtobiznes-v-ukrayini-u-2024-2025-rokah-rezultati-opituvannya,56179> (дата звернення: 05.03.2026).
31. Волиненко Т. Ринок сідлових тягачів в Україні: березневі результати. Companion UA. 2025. URL: <https://companion.ua/rynok-sidlovykh-tiahachiv-v-ukraini-bereznevi-rezultaty/> (дата звернення: 10.03.2026).
32. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 280 с.
33. Підсумки 2025: за держпрограмою «5-7-9%» підприємці отримали 30 тис. доступних кредитів на майже 94 млрд гривень. Урядовий портал. 2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pidsumky-2025-za-derzhprohramoiu-5-7-9-pidpriyemtsi-otrymaly-30-tys-dostupnykh-kredytiv-na-maizhe-94-mlrd-hryven> (дата звернення: 10.03.2026).
34. Загальні конкурентні стратегії за М. Портером. Buklib. URL: <https://buklib.net/books/26044/> (дата звернення: 10.03.2026).
35. Скільки авто ввезли в Україну за 7 місяців 2024 року. Kyiv Post. 2024. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/36786?utm> (дата звернення: 15.03.2026).
36. LTV клієнта: як рахувати та збільшувати показник. Nova Poshta Education. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/ltv-klienta-yak-rahuvati-ta-zbilshuvati-pokaznik> (дата звернення: 16.03.2026).

- 37.Кращі стратегії втримання клієнтів. Tranzo Blog. URL: <https://tranzo.com/uk-ua/blog/krashchi-stratehii-vtrymannia-kliientiv> (дата звернення: 16.03.2026).
- 38.Reichheld F. F. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 323 p.
- 39.CRM для СТО та автосервісу. RO App UA. URL:<https://roapp.com.ua/autoservice> (дата звернення: 16.03.2026).
- 40.RO App. Огляд 2026: відгуки, ціна, аналоги. MIISOFT. URL: <https://miisoft.com.ua/product/roapp> (дата звернення: 16.03.2026).
- 41.CRM для автосервісу, СТО. ProfiCRM-UA. URL: <https://proficrmua.com> (дата звернення: 15.03.2026).
- 42.Методи оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. Global National. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/62.pdf> (дата звернення: 20.03.2026).
- 43.Розрахунок показників ефективності бізнес-плану: ROI, PP. TEO.BIZ.UA. URL: <https://teo.biz.ua/ua/n196520-kakie-pokazateli-effektivnosti.html> (дата звернення: 20.03.2026).
- 44.Калькулятор впровадження CRM-системи. ProfiCRM-UA. URL: <https://proficrmua.com/calculator> (дата звернення: 20.03.2026).
- 45.Період окупності проєкту. SPAR Україна. URL: <https://spar.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
- 46.ROI та Payback Period: як порахувати ефективність інвестицій. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua> (дата звернення: 20.03.2026).
- 47.Що таке ROI: визначення, приклади та поради. eSputnik Blog. URL: <https://esputnik.com/blog> (дата звернення: 20.03.2026).