

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА
БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Віталії МАТРИПУЛИ

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного
управління, доцент
Наталія МИХАЛЦЬКА

Рецензент
Директор ТОВ «Мобіліс-АМ»
Тарас КАЗМІРЧУК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
« ___ » _____ 2026 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту
та економічної безпеки
_____ Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів
2026

АНОТАЦІЯ

МАТРИПУЛА В. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2025.

У першому розділі розкрито сутність поняття конкурентоспроможності підприємства, систематизовано основні чинники її формування та узагальнено сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності. У другому розділі проаналізовано особливості функціонування підприємств в умовах воєнного стану та зростання конкурентного тиску, визначено рівень конкурентоспроможності підприємства та його стратегічну позицію на ринку, виявлено ключові проблеми та резерви підвищення конкурентних переваг. У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності, спрямовані на покращення якості обслуговування клієнтів, оптимізацію витрат, розширення спектру послуг, активізацію маркетингової діяльності та управління ризиками в умовах воєнного стану. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в діяльності підприємств сфери технічного обслуговування автомобілів.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, конкурентна стратегія, аналіз конкурентного середовища, конкурентні переваги.

ABSTRACT

MATRYPULA V. O. Enterprise Competitiveness Management. Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the specialty 073 «Management». Lviv, 2025.

The first section reveals the essence of the concept of enterprise competitiveness, systematizes the main factors of its formation, and summarizes modern methods of assessing competitiveness. The second section analyzes the peculiarities of the functioning of enterprises under martial law and increasing competitive pressure, determines the level of competitiveness of the enterprise and its strategic position in the market, and identifies key problems and reserves for increasing competitive advantages. The third section substantiates the directions for increasing the competitiveness, aimed at improving the quality of customer service, optimizing costs, expanding the range of services, intensifying marketing activities and risk management in martial law conditions.

The proposed recommendations have practical significance and can be used in the activities of enterprises in the field of car maintenance.

Keywords: enterprise competitiveness, competitiveness management, competitive strategy, analysis of the competitive environment, competitive advantages.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1	Поняття і критерії конкурентоспроможності підприємства	7
1.2	Чинники конкурентоспроможності підприємства	11
1.3	Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства	15
	Висновки до першого розділу	19
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ	
	«МОБІЛІС-АМ»	20
2.1	Загальна характеристика та система управління ТОВ «Мобіліс-АМ»	20
2.2	Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Мобіліс-АМ»	22
2.3	Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ»	28
	Висновки до другого розділу	34
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ	
	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»	35
	Висновки до третього розділу	43
ВИСНОВКИ		44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		47
ДОДАТКИ		53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства є визначальним чинником його стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Особливої актуальності це питання набуває в Україні в умовах повномасштабної війни, яка викликала суттєві зміни у зовнішньому середовищі бізнесу, поставила перед підприємствами низку нових викликів та вимог щодо адаптації й гнучкості управлінських рішень. Суб'єкти господарювання вимушені не лише підтримувати операційну діяльність, але й шукати нові конкурентні переваги в умовах військових ризиків, обмеженого доступу до ресурсів, логістичних ускладнень та зниження купівельної спроможності споживачів.

Дослідження стратегій адаптації підприємств до таких умов показує, що гнучкість бізнес-процесів і здатність швидко реагувати на зміни є ключовими для підтримки конкурентоспроможності [1]. В умовах війни підприємства малого бізнесу стикаються з обмеженими ресурсами, зростанням ризиків, необхідністю диференціації пропозицій та оптимізації внутрішніх процесів для підтримки сталого розвитку та забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Аналіз останніх досліджень. Вітчизняними науковцями активно розвиваються теоретичні та прикладні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств науковцями Зокрема, Тимофеев В. О. у своїй розвідці визначає основні підходи до формування стратегій конкурентоспроможності та роль інновацій у їх забезпеченні [2]. Причепа І. В., Лесько О. Й., Сінькевич А. Є. сформулювали теоретичні засади управління в умовах нестабільного ринкового середовища [3]. Окремі аспекти конкурентоспроможності підприємств у воєнний час розглядаються в контексті формування стратегій розвитку Ліпич Л. Г. [4]. Воронько-Невіднича Т.В.,

Василенко М.В., Лещин Д.І. приділили питанню адаптації бізнесу до турбулентного середовища війни досліджуються з точки зору стратегій управління ризиками [5].

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення з урахуванням особливостей функціонування в умовах війни в Україні.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства та методів її управління;
- дослідити зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування ТОВ «Мобіліс-АМ», включно з оцінкою ринку та конкурентів;
- виконати SWOT-аналіз підприємства для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;
- розробити рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю з урахуванням особливостей війни.

Об'єктом дослідження є функціонування ТОВ «Мобіліс-АМ» як суб'єкта малого бізнесу, що здійснює діяльність в умовах конкурентного ринку.

Предметом дослідження є система управління конкурентоспроможністю підприємства, що включає механізми оцінки, аналізу та визначення шляхів її підвищення.

Методи дослідження. У процесі роботи застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: аналіз наукової літератури та нормативно-правових документів, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, порівняльний аналіз конкурентів, фінансовий аналіз підприємства, експертні оцінки та узагальнення статистичних даних.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Практичне значення дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю можуть бути безпосередньо впроваджені на ТОВ «Мобіліс-АМ» для підвищення ефективності діяльності, адаптації до умов війни та зміцнення позицій на ринку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 49 сторінках. Робота містить 8 рисунків, 10 таблиць, список літератури 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття і критерії конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових категорій сучасної економічної науки та практики управління. Науковці виділяють, що конкурентоспроможність має багаторівневу природу і проявляється в різних формах: конкурентоспроможність продукції, підприємства загалом, окремих підрозділів та виробничих процесів. Проведемо аналіз трактування «конкурентоспроможність підприємства» вітчизняними вченими (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автори	Визначення «конкурентоспроможність підприємства» - це
Т.В. Воронько-Невіднича [5]	узагальнююче, синтетичне поняття, яке складається під впливом сукупності різних чинників, що впливають на всі сфери господарювання суб'єкта. До цих факторів належать фінансова стійкість, прибутковість підприємства, рівні автоматизації і механізації праці підприємства, доступ до ринку ресурсів та нових технологій, якість вироблених товарів, масштабність проведення та впровадження науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт тощо.
Діденко О.Є., Жураківський П.І. [6]	управління конкурентоспроможністю підприємства – це система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання [10].

Продовження таблиці 1.1

Євтушенко Н. [7, с. 136]	сукупність можливостей підприємства ефективно використовувати свій ресурсний потенціал у процесі виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції (послуг) з метою отримання бажаних результатів;
Драган О. [8]	рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що виражено в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність.

Джерело: складено автором на підставі [5-8]

Як бачимо з таблиці 1.1 вузьке трактування цього поняття зосереджується на продуктах або послугах підприємства, тоді як широке охоплює здатність самого підприємства створювати, підтримувати і розвивати конкурентні переваги на ринку. За сучасними науковими підходами, конкурентоспроможність підприємства визначається як відображення здатності підприємства домінувати над конкурентами на ринку в коротко- та довгостроковій перспективі шляхом реалізації своїх потенційних можливостей і ресурсів.

На нашу думку під конкурентоспроможністю розуміють здатність підприємства ефективно діяти в умовах конкуренції, забезпечувати стійке положення на ринку, задовольняти попит споживачів і отримувати економічні результати, що перевищують рівень конкурентів. Таке визначення включає не лише оцінку кінцевого продукту, а й оцінку стратегій, ресурсного потенціалу, рівня технологій та управлінських процесів, що впливає на здатність підприємства бути конкурентним.

Основні компоненти конкурентоспроможності підприємства можна подати у вигляді сукупності критеріїв, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Критерії конкурентоспроможності підприємства

Джерела: складено автором на основі [15]

З рисунку 1.1 видно, що критерії конкурентоспроможності охоплюють різні площини діяльності підприємства - від продукції до внутрішніх управлінських рішень. Ці критерії дозволяють здійснювати комплексну оцінку конкурентної позиції підприємства на ринку з урахуванням як зовнішнього

середовища, так і внутрішніх ресурсів. На основі аналізу можна визначити, що критерії конкурентоспроможності підприємства взаємопов'язані, і зміна одного з них може сприяти або, навпаки, обмежити можливості підприємства на ринку. Наприклад, покращення якості продукції при збереженні високої ціни може зміцнити ринкові позиції, але без відповідного маркетингу це може не дати очікуваного ефекту.

На думку Бочко О.Ю., Кожушко П.І., вивчаючи суть поняття «конкурентоспроможність підприємства» слід враховувати її ключові характеристики. Серед яких, є рівень конкурентоспроможності підприємства (країни, регіону, галузі, продукції) та визначається за умов порівняння з подібними підприємствами за напрямком діяльності, галуззю і ринком функціонування, регіоном, продукцією, що виробляється, часом зіставлення тощо [37]. При цьому наголошено, що конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися на основі сталої сукупності параметрів, які формують інтегральний показник, оскільки зміна окремих критеріїв може суттєво вплинути на загальний рівень конкурентоспроможності. Важливим є те, що вона формується за рахунок наявності унікальних характеристик і конкурентних переваг, таких як інноваційні технології, якість продукції чи послуг, додаткові сервіси та ефективна організація діяльності.

Крім того, підкреслюється необхідність врахування впливу всієї сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають позиції підприємства на ринку. Конкурентоспроможність має динамічний характер, тобто постійно змінюється під впливом середовища, тому потребує безперервного аналізу, контролю та вдосконалення. Також важливо, що конкурентоспроможність є системним явищем, яке охоплює всі аспекти діяльності підприємства та їх взаємозв'язки. Саме тому для її підтримки та підвищення необхідно забезпечувати комплексний підхід до управління, спрямований на збереження та зміцнення конкурентних позицій підприємства в

довгостроковій перспективі.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства - це економічна категорія, що характеризує здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції шляхом реалізації своїх потенційних можливостей щодо домінування над конкурентами. Поняття управління конкурентоспроможності включає оцінку як продукції або послуг, так і управлінських, маркетингових, фінансових аспектів діяльності підприємства. Виділені критерії конкурентоспроможності (якість продукції, ціна, технології, маркетинг, фінансова стабільність, інновації) дозволяють здійснювати комплексну оцінку конкурентної позиції підприємства та визначати напрями поліпшення його ринкових позицій.

1.2. Чинники конкурентоспроможності підприємства

У процесі управління діяльністю підприємства ключову роль відіграють чинники, що впливають на рівень його конкурентоспроможності. Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства має враховувати фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства [12].

Під чинниками конкурентоспроможності розуміють сукупність умов, обставин та впливів, які визначають здатність підприємства конкурувати на ринку, забезпечувати стабільний попит на продукцію та отримувати економічні результати. Наукові дослідження свідчать про широкий спектр чинників, які можуть бути класифіковані за різними ознаками - за походженням, сферою впливу, ступенем контролю з боку підприємства тощо. Найчастіше виділяють внутрішні та зовнішні чинники, які прямо або опосередковано формують можливості підприємства посідати конкурентні позиції на ринку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Чинники конкурентоспроможності підприємства

Група чинників	Основні складові
Внутрішні	Організаційна структура
	Кваліфікація персоналу
	Технологічний рівень, інновації
	Фінансова спроможність
Зовнішні	Ринкова кон'юнктура
	Конкуренція на ринку
	Державне регулювання та політика
	Соціальні та економічні умови (в т.ч. війна)

Джерела: узагальнено автором на основі [16]

У таблиці 1.2 можна виділити кілька найважливіших груп чинників, що відображені як внутрішні чинники, які безпосередньо залежить від рішень та дій менеджменту підприємства (наприклад, кваліфікація персоналу, організаційні процеси, технологічний потенціал) та зовнішні чинники, що обумовлені ринковими умовами, діями конкурентів, регуляторною політикою чи соціально-економічною ситуацією в країні. зокрема, війною, що суттєво впливає на логістику, попит та доступ до ресурсів. На думку серед внутрішніх первинних факторів можна виділити показники стану та ефективності використання основного та оборотного капіталу, фінансові коефіцієнти ліквідності та плато-спроможності, ділової активності підприємства тощо.

На думку Решетнікова О. В., Боровик Т. В., Сімон А. О. серед зовнішніх первинних факторів конкурентоспроможності підприємства можна назвати конкурентну структуру галузі, політичні ризики підприємницької діяльності, наявність у регіоні мережі оптових та роздрібних дистриб'юторів продукції тощо [16].

Розглядаючи чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, важливо дослідити принципи ефективної системи управління конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Принципи ефективної системи управління конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов

Джерело: побудовано автором на підставі [3]

Отже, чинники конкурентоспроможності - це сукупність умов, що

визначають здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати прибуткову діяльність. Основні чинники поділяються на внутрішні та зовнішні, причому внутрішні залежать від управлінських рішень на підприємстві, а зовнішні від ринкової, соціально-економічної та політичної ситуації. В умовах війни зовнішні чинники набувають особливого значення у логістиці, попиті, політичній стабільності та регулюванні та можуть впливати на конкурентну позицію підприємства. Конкуренція перетворюється на процес створення та використання підприємством різних конкурентних переваг та управління ними з метою досягнення поставлених цілей [16].

Вітчизняні компанії у значній мірі далекі від високого рівня конкурентоспроможності. Це пояснюється численними проблемами, серед яких технологічна відсталість, низька інвестиційна привабливість, або ж навіть недосконалість побудови системи менеджменту. Однак в умовах глобалізації, ведення бойових дій на території країни, євроінтеграційного процесу, економічної кризи та політичної нестабільності формування належного конкурентного середовища та досягнення високої конкурентоспроможності підприємствами стає в рази складніше [18]. Необхідно активно впроваджувати інновації, удосконалювати систему управління та адаптуватися.

Отже, можна дійти висновку, що навіть за складних сучасних умов підприємства мають можливість зберігати та посилювати свою конкурентоспроможність за умови формування ефективної системи управління нею. Така система повинна базуватися на таких ключових засадах: системному підході, який передбачає інтеграцію всіх аспектів діяльності підприємства, пов'язаних із забезпеченням конкурентних переваг, у єдину узгоджену систему; підвищенні ефективності шляхом раціонального використання наявних ресурсів та максимізації результатів господарської діяльності; орієнтації на досягнення конкретних, вимірюваних результатів у сфері підвищення загального рівня конкурентоспроможності.

1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможністю підприємства

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства неможливе без її систематичного оцінювання. Оцінювання конкурентоспроможності дозволяє визначити поточні позиції підприємства на ринку, виявити сильні та слабкі сторони, оцінити вплив зовнішнього середовища, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення конкурентних переваг. У науковій літературі представлено значну кількість методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які відрізняються за підходами, інформаційною базою та рівнем складності. Для комплексної якісної оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства використовується система критеріїв, що включає виробництво, персонал, фінанси, маркетинг, менеджмент та інші аспекти потенціалу підприємства [19]. Отже, конкурентоспроможність оцінюється на основі комплексного аналізу ефективності його діяльності.

Варто звернути увагу, що науковці зазначають, що жоден окремий метод не може повною мірою відобразити рівень конкурентоспроможності підприємства, тому доцільним є використання комплексного підходу, який поєднує кілька методів аналізу. Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства використовують загальновизнані методи, такі як PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів) та SWOT-аналіз. Останній допомагає визначити загрози та можливості підприємства, виявити фактори, що можуть негативно вплинути на його ефективність [20]. Найбільш поширеними в практиці управління є аналітичні, порівняльні та матричні методи оцінювання.

Розглянемо основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства та проаналізуємо основні переваги та недоліки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Основні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод оцінювання	Характеристика методу	Переваги	Обмеження
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Простота, комплексність	Суб'єктивність оцінок
PEST-аналіз	Дослідження політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників	Оцінка зовнішнього середовища	Не враховує внутрішні чинники
Порівняльний аналіз	Порівняння показників підприємства з конкурентами	Об'єктивність, наочність	Потребує достовірних даних
Фінансово-економічний аналіз	Оцінка фінансових показників діяльності	Точність, кількісна оцінка	Не враховує нефінансові аспекти
Інтегральний метод	Узагальнення показників в єдиний індекс	Комплексна оцінка	Складність розрахунків

Джерело: узагальнено автором на підставі [21]

З таблиці видно, що кожен метод має як переваги, так і певні обмеження, тому їх застосування залежить від мети аналізу, розміру підприємства та доступності інформації. Для малих підприємств, доцільним є використання SWOT- та порівняльного аналізу в поєднанні з фінансовими показниками. що оцінка конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, оскільки жоден із методів не дає повної картини окремо. Найбільш ефективним є поєднання різних методів, що дає змогу отримати більш повну, об'єктивну та обґрунтовану оцінку конкурентоспроможності підприємства.

Для узагальнення підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства доцільно представити їх у вигляді рис. 1.3.

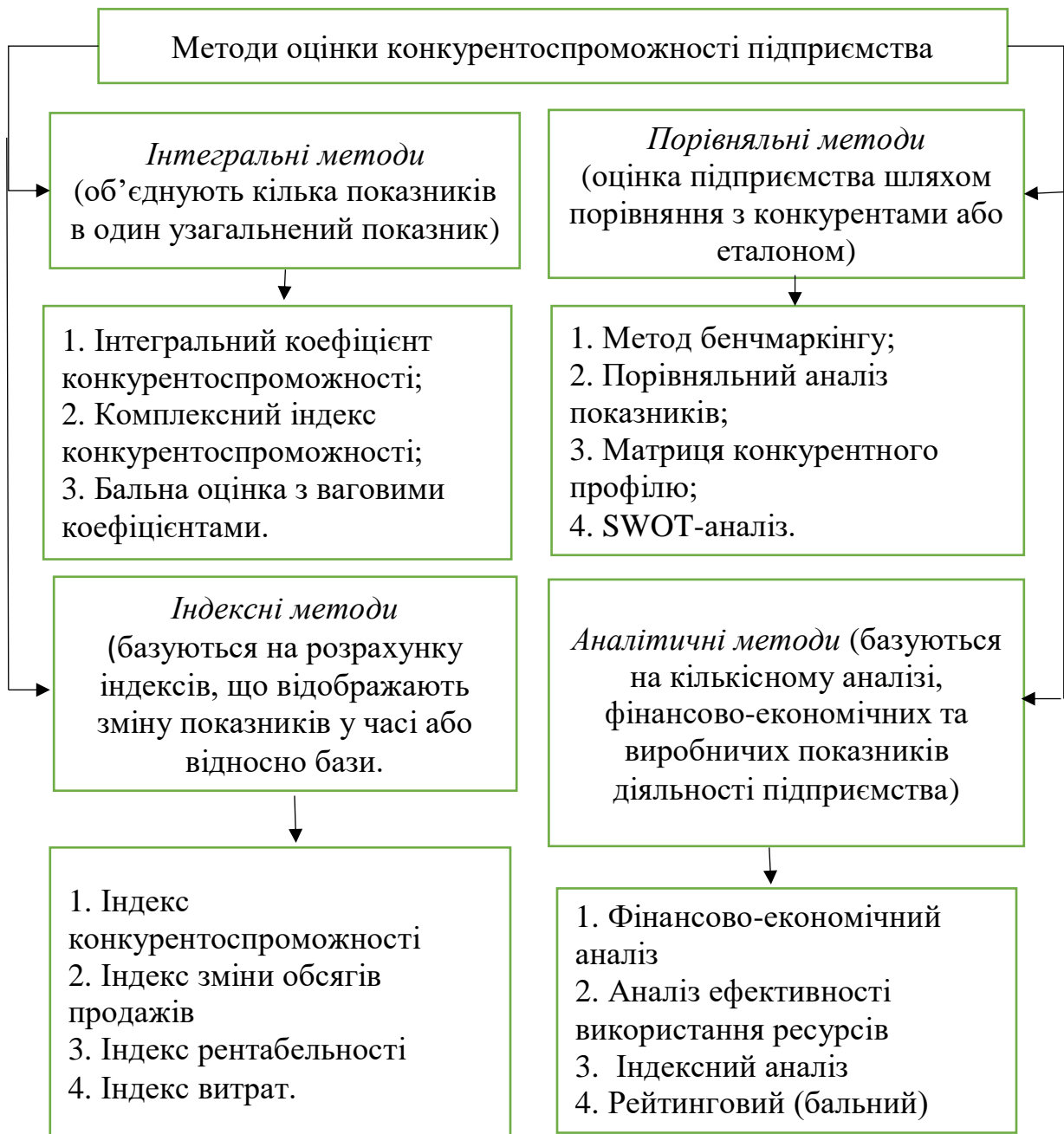


Рис 1.3. Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено автором на підставі [21]

Після наведеної класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок, що існує значна різноманітність підходів до її аналізу, кожен з яких має свої особливості

та сферу застосування. Представлена класифікація дозволяє систематизувати ці методи та краще зрозуміти їх практичне значення.

Кількісні методи забезпечують більш точні та об'єктивні результати завдяки використанню показників і коефіцієнтів, однак їх точність значною мірою залежить від правильності вибору вагових коефіцієнтів, що визначаються експертами. Якісні методи, навпаки, дозволяють глибше проаналізувати реальний стан підприємства, його сильні та слабкі сторони, але не дають можливості отримати точні числові результати.

Матричні методи є зручними для візуалізації позиції підприємства на ринку та прийняття стратегічних рішень, проте вони спрощують реальну ситуацію, оскільки враховують обмежену кількість чинників. Індексні методи дозволяють узагальнити різні показники в один інтегральний індекс, що спрощує оцінку рівня конкурентоспроможності, але можуть втрачати деталізацію окремих аспектів діяльності.

Для створення конкурентного багатокутника використовуються графічні методи. Перевагами є простота та чіткість, але графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності та не дозволяє визначити рівень загального критерію конкуренції і використання багатьох функцій незрозуміла [38]. Загалом, графічні методи доцільно використовувати як наочний інструмент для порівняння, однак для більш точної оцінки конкурентоспроможності їх слід доповнювати кількісними методами.

У сучасних умовах, зокрема в період воєнного стану, особливого значення набувають методи, які дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та враховувати ризики, пов'язані з нестабільністю ринку, логістичними обмеженнями та зниженням платоспроможного попиту. Саме тому поєднання якісних і кількісних методів оцінювання є найбільш доцільним.

Висновки до першого розділу

1. Розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є багатогранною економічною категорією, яка відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечувати стабільне положення на ринку та формувати довгострокові конкурентні переваги.

2. Визначено, що рівень конкурентоспроможності формується під впливом сукупності критеріїв, серед яких основними є якість продукції та послуг, цінова політика, технологічний рівень, маркетингова спроможність, післяпродажний сервіс, фінансова стійкість, інноваційний потенціал.

3. Аналіз чинників конкурентоспроможності показав, що вони поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні чинники безпосередньо залежать від управлінських рішень підприємства та рівня координації та організації його діяльності. Натомість, зовнішні чинники визначаються ринковим середовищем, конкурентною ситуацією, державною політикою та соціально-економічними умовами. Особливої актуальності зовнішні чинники набувають в умовах воєнного стану, оскільки вони суттєво впливають на логістику, попит, фінансову стабільність та можливості розвитку підприємств.

4. Встановлено, що в сучасній практиці управління використовується широкий спектр підходів, зокрема SWOT-аналіз, матричні методи, порівняльний аналіз, фінансово-економічні та інтегральні методи.

5. Обґрунтовано доцільність застосування комплексного підходу до оцінювання конкурентоспроможності, який дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні характеристики діяльності підприємства, що є особливо важливим для малих підприємств у нестабільному економічному середовищі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»

2.1. Загальна характеристика та система управління ТОВ «Мобіліс-АМ»

Галузь сервісного обслуговування та ремонту автомобілів є важливою складовою автомобільного ринку України та відіграє суттєву роль у забезпеченні безперервної експлуатації транспортних засобів. Сфера сервісного обслуговування автомобілів охоплює комплекс послуг, пов'язаних з технічним обслуговуванням, діагностикою, ремонтом, заміною вузлів і агрегатів автомобілів, а також додаткові сервісні послуги. Розвиток цієї галузі тісно пов'язаний зі зростанням кількості транспортних засобів, підвищенням вимог до безпеки руху та якості обслуговування.

В умовах воєнного стану автомобільна галузь зазнала суттєвих трансформацій. З одного боку, зменшення купівлі нових автомобілів та ускладнення логістичних ланцюгів призвели до скорочення асортименту запасних частин і зростання їх вартості. З іншого боку, збільшення термінів експлуатації наявного автотранспорту зумовило зростання попиту на послуги з ремонту та технічного обслуговування. Таким чином, підприємства, які обслуговують автомобілі змушені адаптуватися до нестабільного ринкового середовища, впроваджувати гнучкі підходи управління, оптимізувати витрати та підвищувати якість сервісного обслуговування.

ТОВ «Мобіліс-АМ» є малим підприємством сфери технічного обслуговування автомобілів, на якому працює 26 осіб. Підприємство надає послуги з планового технічного обслуговування, діагностики, поточного та капітального ремонту автомобілів, а також супутні сервісні послуги. Основними

клієнтами ТОВ «Мобіліс-АМ» є фізичні особи та представники малого бізнесу, які експлуатують легкові автомобілі.

Система управління ТОВ «Мобіліс-АМ» побудована за лінійно-функціональним принципом, що є характерним для малих підприємств сфери послуг. Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: побудовано автором

Управління здійснюється директором товариства, який координує всі основні напрями діяльності, зокрема виробничу, фінансову та адміністративну. У структурі управління є виробничий персонал, до якого належать майстри, механіки, електрики, адміністративно-управлінський персонал та допоміжні працівники.

Особливістю системи управління ТОВ «Мобіліс-АМ» є поєднання централізованого прийняття управлінських рішень з оперативною самостійністю виконавців на робочих місцях. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на потреби клієнтів, змінювати графіки робіт та адаптувати перелік

послуг залежно від попиту. Проте обмеженість кадрових і фінансових ресурсів вимагає від менеджерів підприємства особливої уваги до питань ефективності використання ресурсів та підвищення продуктивності праці.

В умовах воєнної нестабільності система управління ТОВ «Мобіліс-АМ» орієнтована на забезпечення безперервності діяльності, збереження кадрового потенціалу та мінімізацію ризиків. До основних управлінських пріоритетів належать контроль витрат, підтримка платоспроможності підприємства, диверсифікація постачальників запасних частин та підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

Таким чином, ТОВ «Мобіліс-АМ» функціонує в динамічному та конкурентному середовищі галузі технічного обслуговування, де ефективна система управління виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2.2 Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Мобіліс-АМ»

Сфера технічного обслуговування та ремонту автомобілів в Україні є досить конкурентною. Основними тенденціями ринку є:

- зростання кількості приватних СТО - через невелику капіталізацію та простоту відкриття бізнесу;
- підвищення вимог до якості обслуговування - клієнти обирають ті СТО, де працюють кваліфіковані майстри і надається гарантія;
- зростання ролі онлайн-сервісів - запис на ремонт через додатки або сайти СТО;
- вплив війни - логістичні труднощі, дефіцит запчастин та підвищення вартості комплектуючих, що впливає на ціноутворення.

Проведений аналіз показав, що на територіальному ринку ТОВ «Мобіліс-

АМ» працює близько 30-40 підприємств малих та середніх розмірів, які здійснюють технічне обслуговування автомобілів [1]. Найбільш популярні серед клієнтів СТО, які поєднують якість, швидкість обслуговування та доступні ціни.

Найважливіші критерії вибору СТО клієнтами:

- ціна послуг;
- якість та швидкість ремонту;
- наявність гарантії;
- доступність запчастин;
- лояльність персоналу та сервіс.

Для оцінки фінансового стану ТОВ «Мобіліс-АМ» використаємо основні фінансово-економічні показники, такі як, дохід, витрати, прибуток, рентабельність, ліквідність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Мобіліс-АМ»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+,-)	Темпи росту/спаду
		2024	2025		
1. Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2662	3200	+538	+20
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2315	2720	+405	+17
3. Чистий прибуток	тис. грн.	347	480	+133	+38
4. Рентабельність продажів	%	15	18	+3	+20
5. Поточна ліквідність		1,2	1,8	+0,6	+50
6. Чисельність працівників	осіб	26	26	-	-
7. Продуктивність праці	тис. грн/особа	106	128	+22	+21

продовження таблиці 2.1

8. Фондовіддача	грн	2,3	2,5	+0,2	+9
9. Витрати на 1 грн доходу	грн	0,87	0,85	-0,02	-2

Джерело: складено на підставі фінансової звітності

Проведений аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Мобіліс-АМ» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства у 2025 році порівняно з 2024 роком. Зокрема, чиста виручка від реалізації зросла на 538,0 тис. грн, або на 20%, що вказує на розширення обсягів надання послуг. Собівартість продукції також збільшилась на 405,0 тис. грн, або 17%, однак темпи її зростання є нижчими за темпи зростання доходу, що є позитивною тенденцією.

Чистий прибуток підприємства зріс на 133,0 тис. грн, або 38%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності. Це характеризується і зростанням рівня рентабельності з 15% до 18%. Покращення фінансового стану також відображається у покращенні показника поточної ліквідності з 1,2 до 1,8, що означає підвищення можливості товариства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання.

Чисельність працівників залишилась незмінною, проте продуктивність праці зросла на 21%, що свідчить про більш ефективне використання персоналу. Також спостерігається зростання на 9% фондівіддачі, що вказує на підвищення ефективності використання основних засобів. Зниження витрат на 1 грн доходу з 0,87 до 0,85 є позитивно характеризує підвищення економічної ефективності.

Таким чином, діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» має позитивні тенденції, які характеризуються зростанням доходів, прибутковості, ефективності використання фондів та фінансової стійкості, що свідчить про стабільний розвиток і зміцнення конкурентних позицій.

Для покращення конкурентних позицій підприємству доцільно:

- підвищувати ефективність витрат через зниження витрат на 1 грн доходу;
- оптимізувати використання приміщень;
- розширювати перелік послуг з мінімальними інвестиціями;
- підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Для оцінки конкурентного середовища проведемо SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні чинники (Strengths - сильні сторони, Weaknesses - слабкі сторони) та зовнішні чинники (Opportunities - можливості, Threats - загрози), які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Проведемо оцінку зовнішнього середовища та визначимо можливості та загрози ТОВ «Мобіліс-АМ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ»

Загрози	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка
Зниження платоспроможності клієнтів	9	0,8	7,2
Висока конкуренція	8	0,9	7,2
Зростання цін на запчастини	8	0,7	5,6
Інфляція	9	0,8	7,2
Відтік кваліфікованих кадрів	7	0,6	4,2
Труднощі з постачанням	7	0,7	4,9
Разом			36,3
Можливості	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка
Зростання кількості автомобілів	9	0,8	7,2
Зростання кількості послуг	8	0,7	5,6
Впровадження нових технологій ремонту	7	0,6	4,2
Співпраця з корпоративними клієнтами	6	0,6	3,6
Підвищення якості обслуговування	8	0,7	5,6
Розвиток онлайн-запису	7	0,8	5,6
Разом			31,8

Джерело: складено на підставі експертного оцінювання

За даними таблиці видно, що на діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» переважають впливати загрози, які в процесі ранжування становлять 36,3, ніж можливості, які оцінюються у 31,8, що вказує на складні умови функціонування товариства. Найбільш вагомими загрозами є зниження платоспроможності клієнтів, інфляція та висока конкуренція, які мають як високу ймовірність реалізації, так і значний негативний вплив і становлять по 7,2. Це вимагає від товариства підвищення гнучкості, оптимізації витрат і посилення конкурентних переваг.

Аналізуючи можливості, можна спостерігати, що найбільше значення мають чинники зростання кількості автомобілів - 7,2, а також розвиток послуг, підвищення якості обслуговування та онлайн-сервісів по 5,6, які можуть забезпечити розширення клієнтської бази та сприяти зростанню доходів товариства.

Отже, ТОВ «Мобіліс-АМ» доцільно орієнтуватися на використання наявних можливостей для розвитку, а також мінімізувати вплив найбільш критичних загроз шляхом удосконалення управління, підвищення якості послуг та впровадження сучасних технологій.

З метою якісного опрацювання внутрішнього середовища та з'ясування впливів від зовнішнього оточення скористаємося моделлю SWOT-аналізу. Метод дозволяє виявити проблемні позиції підприємства та його конкурентні можливості, з'ясувати наявні сильні позиції та загрозові позиції, що можуть виникнути на ринку під впливом різних чинників [41]. Результат впливу факторів безпосередньо конкурентна перевага, а її джерелом є вихідна ідея, план, здійснення яких за умови використання певних внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, забезпечує підприємству перевагу над конкурентами та стабільні конкурентні позиції. Фактори визначають сильні та слабкі сторони підприємства у порівнянні з відповідними факторами інших підприємств для

виявлення конкурентної переваги. Важливим моментом є ступінь впливу кожного фактора на кінцевий результат [42].

Проведемо оцінку внутрішнього середовища та визначимо сильні та загрози ТОВ «Мобіліс-АМ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ»

Сильні сторони	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка
Кваліфікований персонал	5	5	25
Висока якість послуг	5	4	20
Наявність постійної клієнтської бази	4	5	20
Вигідне місцезнаходження	4	4	16
Адаптація до змін	4	4	16
Разом			97

продовження таблиці 2.3

Слабкі сторони	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка
Обмежені фінансові ресурси	5	5	25
Зношене обладнання	4	4	16
Рівень автоматизації	3	4	12
Недостатній маркетинг	3	3	9
Порушення логістики	4	3	12
Разом			74

Джерело: складено на підставі експертного оцінювання

Таким чином, ТОВ «Мобіліс-АМ» має сильні внутрішні позиції, що дозволяють утримувати конкурентні переваги на локальному ринку. Слабкими сторонами є обмежені фінансові та людські ресурси, залежність від постачальників. Можливості розвитку включають розширення спектру послуг, впровадження онлайн-сервісів і партнерство з локальними дилерами. Основні загрози пов'язані з воєнною нестабільністю, дефіцитом запчастин та посиленням конкуренції.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.2).

	Сильні сторони > слабкі сторони	Слабкі сторони > сильні сторони
Можливості > Загрози	«СiМ»	«СлМ»
Загрози > Можливості	ТОВ «Мобіліс-АМ» «СiЗ»	«СлЗ»

Рис. 2.2 Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці

Проведений SWOT-аналіз показав, що підприємство має достатній внутрішній потенціал розвитку, оскільки сильні сторони переважають слабкі. Основний акцент слід зробити на підвищенні якості послуг, розвитку клієнтської бази, впровадженні сучасних технологій та оптимізації витрат. Це дозволить підприємству зберегти конкурентні позиції та забезпечити подальший розвиток навіть у складних умовах.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ»

Аналіз різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє визначити, які з них найбільше спрямовані на виявлення кількісних показників, які показують конкурентоспроможність

підприємства [39]. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» доцільно здійснювати з урахуванням особливостей функціонування підприємства на локальному ринку послуг технічного обслуговування та ремонту автомобілів. Підприємство належить до малих, чисельність персоналу становить 26 осіб. В умовах воєнного стану діяльність товариства ускладнюється зниженням платоспроможного попиту, перебоями в постачанні запасних частин, зростанням витрат та загальною економічною нестабільністю.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства повинна базуватися на наборі показників і індикаторів, які можуть оцінити основні горизонтальні та вертикальні елементи діяльності підприємства. Здатність підприємства задовольнити всі вимоги найсучасніших технологій виробництва визначає його потенційну конкурентоспроможність на стадії виробництва продукції [39]. Здатність боротися за частку ринку, випереджати конкурентів за рахунок передових технологій та оптимізації розподілу ресурсів для забезпечення виробництва високоякісної продукції створює умови до підвищення конкурентоспроможності [39].

Для комплексної оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» проведемо оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, визначимо його стратегічну позицію та рівень конкурентного тиску з боку зовнішнього середовища. Для цього використаємо SPACE-аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ».

SPACE-аналіз ґрунтується на оцінці чотирьох груп факторів: фінансової сили підприємства (ФС), конкурентних переваг (КП), стабільності зовнішнього середовища (СГ) та привабливості галузі (ПГ). Для кожної групи визначається перелік показників, які оцінюються за бальною шкалою з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» як малого підприємства сфери автосервісу.

Проведемо розрахунок зваженої оцінки ТОВ «Мобіліс-АМ» за методом

SPACE-аналізу у таблиця 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансова сила підприємства	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка
Рентабельність	6	0,4	2,4
Стабільність прибутку	4	0,4	1,6
Ліквідність	4	0,2	0,8
Разом ФС			4,8
Конкурентні переваги	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка
Частка ринку	4	0,4	1,6
Вплив на ціни	3	0,3	0,9
Рентабельність продажів	7	0,3	2,1
Разом КП			4,6
Привабливість галузі	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка
Конкурентна ситуація	6	0,4	2,4
Стадія розвитку галузі	7	0,3	2,1
Залежність від кон'юнктури	6	0,3	1,8
Разом ПГ			6,3
Стабільність галузі	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка
Життєвий цикл	8	0,4	3,2
Інноваційність	7	0,3	2,1
Маркетингові можливості	8	0,3	2,4
Разом СГ			7,7

Джерело: складено на підставі експертних досліджень

Формування стратегічної позиції здійснюється за допомогою визначення вектора з координатами Р (X; Y):

$$x = \text{ПГ} - \text{КП} = 6,3 - 4,6 = 1,7$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ} = 4,8 - 7,7 = -2,9$$

Будуємо графік з координатами точки Р (1,7; -2,9) (рис. 2.3).

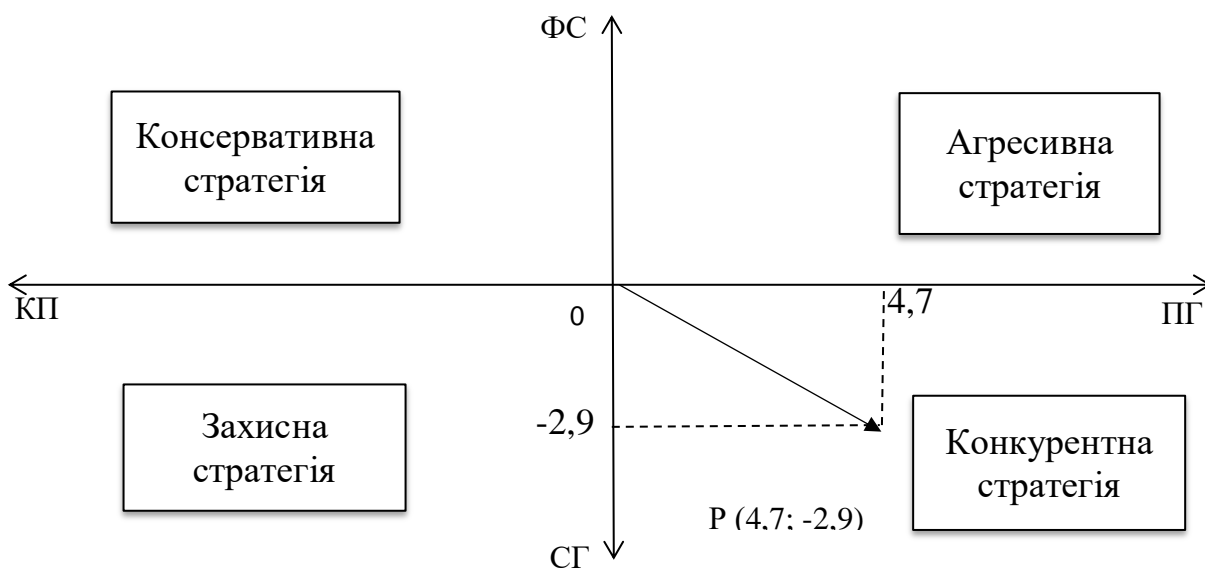


Рис. 2.3. Конкурентна позиція ТОВ «Мобіліс-АМ» за методом SPACE-аналізу
Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.4

Отже, за результатами SPACE-аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ» отримано координати (1,7; -2,9), що свідчить про розміщення підприємства у правому нижньому квадранті, який відповідає конкурентній стратегії. Це означає, що підприємство функціонує в привабливій галузі, однак має недостатньо сильні фінансові позиції порівняно зі стабільністю зовнішнього середовища ($ФС < СГ$). Водночас рівень конкурентоспроможності є помірним, що вказує на необхідність посилення ринкових позицій.

У таких умовах підприємству доцільно зосередитися на підвищенні конкурентних переваг, зокрема шляхом покращення якості послуг, розширення їх асортименту, активізації маркетингової діяльності та впровадження сучасних технологій. Основна мета – це зміцнення позицій на ринку та поступове нарощування фінансової стійкості. Отже, обрана стратегія передбачає активну конкуренцію, пошук нових клієнтів і підвищення ефективності діяльності для переходу до більш стійкої та сильної ринкової позиції.

Враховуючи теперішні кризові умови, запропоноване доповнення у

вигляді нової класифікаційної ознаки за середовищем виникнення невизначеності, яка включає такі групи методів як методи, що враховують вплив ризиків зовнішнього середовища та методи зорієнтовані на внутрішніх ризиках. Вони базуються на прогнозуванні зовнішніх та внутрішніх загроз підприємства. Використовуючи ці методи, можна отримати експертну оцінку для впровадження подальших стратегічних кампаній підприємства [40]. Підприємство може більш повно оцінювати рівень невизначеності, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні ризики, та завчасно готуватися до можливих змін. Такий підхід дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, своєчасно реагувати на загрози та ефективніше планувати розвиток підприємства в умовах нестабільного середовища.

Питання оцінки конкурентоспроможності підприємства потребують більш детального вивчення. Досліджені методи поодиночі не задовольняють вимог вітчизняних підприємств, оскільки залишається невирішеним питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень. Вибір методу або методів є індивідуальним для кожного підприємства і визначається завданнями, які необхідно вирішити підприємству (діагностика стану підприємства, вибір стратегії тощо), рівнем прийняття рішення та факторами конкурентного середовища [39].

Найбільш відомими є конкурентні стратегії М.Е. Портера, які мають універсальний характер, тобто можуть бути використані в будь-якому конкретному середовищі будь-яким підприємством і забезпечити конкурентні переваги: лідерство за витратами, диференціації, фокусування [22]. Модель передбачає аналіз п'яти ключових сил, а саме: конкуренції між існуючими підприємствами галузі, загрози появи нових конкурентів, сили впливу постачальників, сили впливу споживачів та загрози товарів-замінників. Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентних сил для ТОВ «Мобіліс-АМ»

Конкурентна сила	Рівень впливу	Характеристика
Конкуренція між СТО	Високий	Значна кількість СТО на локальному ринку
Загроза нових конкурентів	Середній	Невисокі бар'єри входу
Сила постачальників	Високий	Залежність від імпортних запчастин
Сила споживачів	Середній	Клієнти чутливі до ціни
Загроза товарів-замінників	Низький	Відсутність повноцінних альтернатив

Джерело: складено автором на підставі експертного оцінювання

Таким чином, аналіз конкурентного середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» за моделлю п'яти сил М. Портера свідчить про високий рівень конкуренції в галузі технічного обслуговування автомобілів. Найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства мають конкуренція та сила постачальників. Водночас низька загроза товарів-замінників створює умови для стабільного попиту на послуги підприємства. Отримані результати підтверджують доцільність зосередження управлінських зусиль ТОВ «Мобіліс-АМ» на підвищенні якості обслуговування, оптимізації витрат і формуванні лояльності клієнтів.

Отже, ТОВ «Мобіліс-АМ» функціонує в умовах високої конкурентної напруженості, що потребує постійного вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю. Товариство має внутрішні конкурентні переваги, однак їх реалізація обмежується зовнішніми ризиками та фінансовими обмеженнями. Найбільш доцільною є конкурентка стратегія розвитку, спрямована на збереження ринкових позицій, оптимізацію витрат і підвищення якості обслуговування.

Висновки до другого розділу

1. Здійснено аналіз діяльності та рівня конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» з урахуванням особливостей функціонування підприємства на локальному ринку послуг технічного обслуговування та ремонту автомобілів в умовах воєнного стану.

2. Результати SWOT-аналізу засвідчили наявність у підприємства внутрішніх конкурентних переваг, зокрема кваліфікованого персоналу, стабільної клієнтської бази та гнучкої цінової політики. Водночас виявлено низку обмежень, пов'язаних з недостатньою маркетинговою активністю, обмеженими фінансовими ресурсами та залежністю від постачальників запасних частин. Основними загрозами для діяльності підприємства залишаються економічна нестабільність і воєнні ризики.

3. SPACE-аналіз дозволив визначити стратегічну позицію ТОВ «Мобіліс-АМ» як конкурентну, що обумовлює доцільність зосередження управлінських зусиль на збереженні наявних конкурентних позицій, підвищенні ефективності використання ресурсів та мінімізації ризиків у нестабільному зовнішньому середовищі.

4. За результатами аналізу конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера встановлено, що найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства мають високий рівень конкуренції між СТО та значна сила постачальників. Водночас загроза товарів-замінників є низькою, що забезпечує відносну стабільність попиту на послуги технічного обслуговування та ремонту автомобілів.

5. Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Мобіліс-АМ» володіє достатнім потенціалом для збереження та поступового підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»

В залежності від розміру та інтенсивності впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємство, його початкова стратегія підвищення конкурентоспроможності може бути удосконалена, докорінно видозмінена або синергована з декількома іншими задля збільшення її ефективності. Проте, отримані результати відомих науковців щодо рекомендацій впровадження стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств неможливо автоматично й у повному обсязі впровадити у діяльність вітчизняних підприємств, оскільки війна докорінно змінила пріоритети ведення бізнесу [41].

Основні переваги використання матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств такі: оцінка є достовірною, коли вона базується на даних про обсяги продажів; визначення частки підприємств на ринку та темпів їх зростання є простим завданням; зручно досліджувати взаємозв'язок між напрямками діяльності суб'єктів господарювання та стадіями розвитку кожного з напрямків [39]. Для поглибленого аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» та прийняття управлінських рішень варто застосувати портфельні та порівняльні методи стратегічного аналізу, зокрема матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ), матрицю Ансоффа та метод бенчмаркінгу. Зазначені інструменти дозволяють оцінити конкурентні позиції підприємства за окремими видами послуг, визначити напрями стратегічного розвитку та порівняти результати діяльності з основними конкурентами.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) використовується для оцінки окремих напрямів діяльності підприємства за двома критеріями: темп

зростання ринку та відносна частка ринку. Розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування [32].

Оцінка показників ТОВ «Мобіліс-АМ» за матрицею БКГ (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка показників ТОВ «Мобіліс-АМ» за матрицею БКГ

Вид послуг	Темпи зростання, %	Відносна частка ринку	Частка в загальному обсязі реалізації, %
Технічне обслуговування	20	1,4	40
Ремонт ходової частини	10	1,4	0,8
Діагностика авто	36	0,8	0,6
Додаткові послуги	-5	0,6	15

Джерела: складено на підставі експертного оцінювання

Будуємо матриця БКГ ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 3.1).

Аналіз показників ТОВ «Мобіліс-АМ» за матрицею БКГ свідчить про різну стратегічну позицію окремих видів послуг. Найбільш перспективним напрямом є діагностика авто, яка характеризується високими темпами зростання 36% та має потенціал для подальшого розвитку, хоча її частка ринку поки що є відносно невисокою - це відповідає позиції «знак питання». Технічне обслуговування має високу частку ринку 1,4 і значну частку в загальному обсязі реалізації 40%, що дозволяє віднести його до категорії «дійних корів», які забезпечують стабільний дохід підприємству.

Ремонт ходової частини займає стабільну позицію з помірними темпами

зростання 10%) і високою часткою ринку, що також свідчить про відносну стабільність цього напрямку. Натомість додаткові послуги мають негативні темпи зростання (-5%) та низьку частку ринку, що відповідає позиції «собак» і свідчить про доцільність перегляду або оптимізації цього напрямку діяльності.

Отже, підприємству доцільно інвестувати у розвиток перспективних послуг діагностика, підтримувати прибуткові напрями технічне обслуговування, а також оптимізувати або скорочувати малоефективні види діяльності.

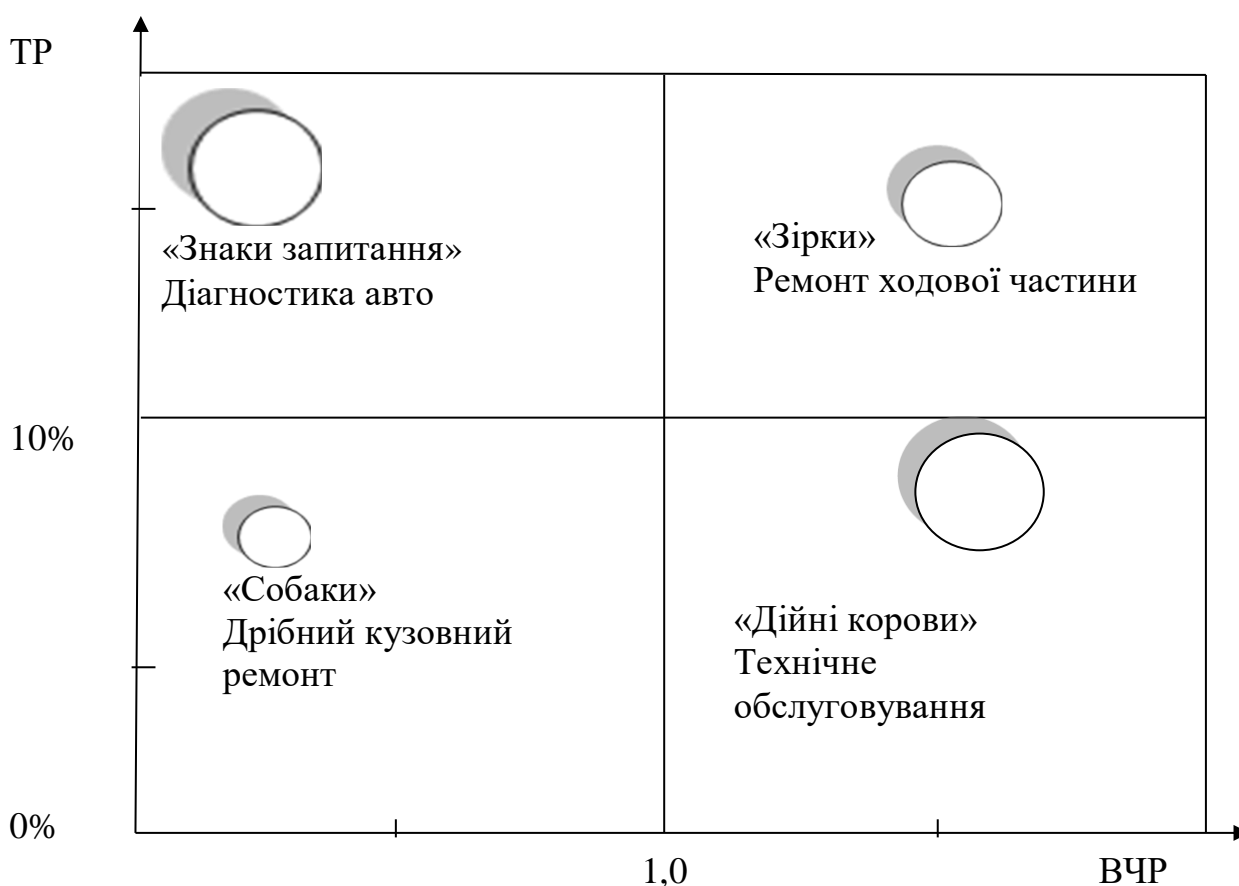


Рис. 3.1. Матриця БКГ ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 3.1.

Аналіз матриця БКГ показав, що основним джерелом стабільного доходу ТОВ «Мобіліс-АМ» є послуги поточного технічного обслуговування, які

належать до категорії «дійних корів». Перспективним напрямом розвитку є ремонт ходової частини, який має потенціал подальшого зростання. Послуги діагностики потребують інвестицій та маркетингової підтримки, тоді як малорентабельні напрями доцільно оптимізувати або скоротити.

Джерела конкурентних переваг, в основному, шукають у продуктах і ринках, ресурсах і компетенціях, а також у створеній вартості. Здатність підприємства досягти конкурентної переваги залежить не лише від ресурсів, як і воно має у своєму розпорядженні, але й від його ключових компетенцій, знань і навичок, якими воно володіє. Особливо важливими є ті ключові компетенції, які є унікальними, які важко імітувати та мають конкретну цінність для клієнтів (бренд, патент, місцезнаходження, навички у сфері управління підприємством) і стають джерелом конкурентоспроможності перевага в між організаційній мережі [34].

Матриця Ансоффа дозволяє визначити можливі напрями зростання підприємства залежно від поєднання ринків і продуктів (послуг). Проведемо аналіз стратегій розвитку ТОВ «Мобіліс-АМ» за матрицею Ансоффа (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз стратегій розвитку ТОВ «Мобіліс-АМ» за матрицею Ансоффа

Стратегія	Характеристика	Ймовірність
Проникнення на ринок	Збільшення обсягів наявних послуг	Висока
Розвиток ринку	Залучення нових клієнтів	Середня
Розвиток продукту	Розширення спектру послуг	Висока
Диверсифікація	Нові види діяльності	Низька

Джерело: складено автором на підставі експертного оцінювання

Побудуємо матрицю Ансоффа для ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис.3.2).

	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Вдосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку ТОВ «Мобіліс-АМ»
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

Рисунок 3.2. Матриця Ансоффа для ТОВ «ТОВ «Мобіліс-АМ»»

Джерело: побудовано на підставі таблиці 3.2

Таким чином, за матрицею Ансоффа найбільш доцільними для ТОВ «Мобіліс-АМ» в умовах воєнного стану є стратегії проникнення на ринок та розвитку продукту, які не потребують значних інвестицій і дозволяють підвищити конкурентоспроможність за рахунок якості послуг та розширення їх переліку.

Основні виклики стратегічного управління у період війни включають зниження попиту на певні товари та послуги, зміни в поведінці аудиторії, зниження доходів підприємства, зменшення доступності ресурсів (особливо робочої сили) та непередбачувані зміни на ринку. Експерти передбачають, що у післявоєнний період відновлення країни перед вітчизняними підприємствами постане проблема дефіциту знань, експертизи та технологій, нестачі кваліфікованих кадрів, труднощі у здобутті фінансування для відновлення та потреба адаптуватися до нових умов. Отже, важливо проводити систематичний моніторинг і глибокий аналіз для виявлення потенційних загроз бізнесу [35].
Результати аналізу конкурентного середовища та рівня

конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» свідчать про необхідність формування комплексу цілеспрямованих заходів, спрямованих на збереження та посилення ринкових позицій підприємства.

В умовах воєнного стану, високого рівня конкуренції на ринку та обмежених фінансових ресурсів пріоритетного значення набувають заходи, які не потребують значних інвестицій, але забезпечують підвищення ефективності діяльності та якості обслуговування. Визначені напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» узгоджуються з обраною конкурентною стратегією підприємства, визначеною за результатами SPACE-аналізу як конкурентна стратегія, та базуються на використанні наявних внутрішніх конкурентних переваг.

Важливе місце в системі управління конкурентоспроможністю займає конкурентна стратегія, формування якої потребує комплексного підходу. Правильно обрана конкурентна стратегія розвитку підприємства, заснована на стратегічному аналізі його конкурентних позицій і потенційних можливостей, дозволяє чіткіше визначитися у напрямках діяльності підприємства, що підвищує адекватність, динамічність і сприйнятливність внутрішньогосподарського механізму до змін ринкового середовища. Отримання конкурентних переваг підприємства відбувається на основі стратегій мінімізації витрат, диверсифікації, диференціації тощо [23]. Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» є забезпечення стабільно високої якості послуг технічного обслуговування та ремонту автомобілів. В умовах високої конкуренції саме якість та швидкість виконання робіт виступають вирішальними чинниками вибору клієнтами.

Доцільними заходами в цьому напрямі є:

- стандартизація основних виробничих процесів;
- скорочення термінів виконання типових робіт;
- впровадження попереднього запису клієнтів;

- контроль якості виконаних робіт.

З огляду на обмежені фінансові можливості малого підприємства, важливим напрямом є оптимізація витрат та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Це дозволить знизити собівартість послуг без втрати їх якості.

Основними заходами є:

- диверсифікація постачальників запасних частин;
- оптимізація складських запасів;
- зниження енергоспоживання;
- раціоналізація використання робочого часу персоналу.

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища підприємства не зможуть домогтися сталого розвитку, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків і положення на них конкурентів, так і про власні можливості [36]. З метою підвищення привабливості підприємства для клієнтів доцільним є поступове розширення спектру послуг, які не потребують значних капіталовкладень.

До таких послуг належать:

- експрес-діагностика;
- сезонні технічні огляди;
- дрібний ремонт;
- консультаційні послуги.

Реалізація даного напрямку дозволить збільшити обсяг доходів та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Недостатній рівень маркетингової активності визначено як одну зі слабких сторін ТОВ «Мобіліс-АМ». Тому важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є активізація роботи з клієнтами та покращення комунікації.

Рекомендованими заходами є:

- використання соціальних мереж;
- запровадження програм лояльності;
- інформування клієнтів про акції та знижки;
- формування позитивної репутації підприємства.

З урахуванням нестабільності зовнішнього середовища важливим напрямом є управління ризиками, пов'язаними з перебоями постачання, коливанням попиту та безпековими загрозами.

Доцільними заходами є:

- формування мінімального фінансового резерву;
- гнучке планування обсягів робіт;
- адаптація графіків роботи;
- постійний моніторинг ринкової ситуації.

Реалізація запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» дозволить:

- зберегти та зміцнити позиції підприємства на локальному ринку;
- підвищити рівень задоволеності клієнтів;
- оптимізувати витрати та підвищити рентабельність діяльності;
- зменшити негативний вплив зовнішніх ризиків;
- створити передумови для подальшого розвитку підприємства після стабілізації економічної ситуації.

Таким чином, запропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» відповідають реальним умовам функціонування підприємства, обраній конкурентній стратегії та результатам проведеного аналізу. Їх реалізація забезпечить стабільну діяльність підприємства та сприятиме зміцненню його конкурентних позицій.

Висновки до третього розділу

1. Портфельний аналіз ТОВ «Мобіліс-АМ» із використанням матриці БКГ показав, що основну частину доходів підприємства формують традиційні послуги технічного обслуговування, тоді як окремі напрями мають потенціал зростання та потребують додаткової підтримки.

2. Матриця Ансоффа дозволила обґрунтувати доцільність застосування стратегій ТОВ «Мобіліс-АМ» проникнення на ринок та розвитку продукту як найбільш прийнятних для малого підприємства в умовах обмежених інвестиційних можливостей.

3. Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Мобіліс-АМ» володіє достатнім потенціалом для збереження та поступового підвищення конкурентоспроможності. Виявлені проблеми та резерви розвитку формують аналітичну основу для розробки комплексу практичних заходів з управління конкурентоспроможністю підприємства.

4. Запропоновані напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» відповідають реальним умовам функціонування підприємства, обраній конкурентній стратегії та результатам проведеного аналізу. Їх реалізація забезпечить стабільну діяльність підприємства та сприятиме зміцненню його конкурентних позицій у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Здійснено комплексне дослідження теоретичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства, що здійснює діяльність у сфері технічного обслуговування та ремонту автомобілів. Актуальність обраної теми зумовлена зростанням конкуренції на ринку, ускладненням умов господарювання внаслідок воєнного стану, нестабільністю економічного середовища та необхідністю адаптації малих підприємств до нових викликів.

2. Узагальнено наукові підходи до визначення сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» та системи управління нею. Встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою діяльності підприємства, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати й утримувати ринкові позиції в умовах конкуренції. Обґрунтовано, що управління конкурентоспроможністю повинно здійснюватися на засадах системності, результативності, адаптивності та орієнтації на споживача.

3. Визначено основні чинники конкурентоспроможності підприємства, серед яких ключову роль відіграють якість продукції та послуг, ефективність використання ресурсів, рівень організації управління, кадровий потенціал, інноваційна активність і маркетингова політика. Доведено, що в умовах воєнного стану зростає значення гнучкості управлінських рішень, стійкості до ризиків і здатності підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

4. Систематизовано методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, зокрема аналітичні, порівняльні, інтегральні та стратегічні методи. Визначено, що для комплексної оцінки доцільно поєднувати кількісні

та якісні інструменти аналізу, що дозволяє отримати об'єктивну картину конкурентного становища підприємства.

5. Проведено аналіз діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ». Надано загальну характеристику галузі технічного обслуговування автомобілів, визначено її особливості, сучасні тенденції розвитку та специфіку функціонування в умовах воєнного стану. Встановлено, що ринок СТО характеризується високим рівнем конкуренції, чутливістю до платоспроможного попиту та залежністю від постачальників запасних частин.

6. Проаналізовано організаційну структуру управління ТОВ «Мобіліс-АМ», що відповідає масштабам підприємства та забезпечує оперативність прийняття управлінських рішень. Водночас виявлено необхідність удосконалення окремих управлінських процесів з метою підвищення ефективності діяльності.

7. В процесі аналізу конкурентного середовища із застосуванням SWOT-аналізу встановлено, що підприємство має низку сильних сторін, зокрема кваліфікований персонал, стабільну клієнтську базу та прийнятний рівень якості послуг. До слабких сторін віднесено обмежені фінансові ресурси, недостатню маркетингову активність і залежність від зовнішніх постачальників. Виявлені можливості та загрози дозволили сформуванню підґрунтя для вибору стратегічних напрямів розвитку.

8. SPACE-аналіз показав, що ТОВ «Мобіліс-АМ» перебуває в зоні конкурентної (оборонної) стратегії, що передбачає зосередження зусиль на утриманні наявних ринкових позицій, підвищенні ефективності діяльності та мінімізації ризиків. Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера засвідчив, що найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства мають інтенсивна конкуренція між СТО та висока сила впливу постачальників, тоді як загроза товарів-замінників є низькою.

9. Застосування матриці БКГ, матриці Ансоффа дозволило оцінити позиції підприємства відносно конкурентів і визначити напрями подальшого розвитку без значних інвестиційних витрат. У результаті комплексного аналізу зроблено висновок, що ТОВ «Мобіліс-АМ» має достатній потенціал для збереження конкурентоспроможності за умови цілеспрямованого вдосконалення управлінських процесів.

10. Обґрунтовано напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ». Запропоновані заходи сформовано з урахуванням результатів попереднього аналізу, специфіки малого підприємства та умов воєнного стану. Основними напрямками визначено підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів, оптимізацію витрат, розширення спектру послуг без значних капіталовкладень, активізацію маркетингової діяльності та управління ризиками.

11. Доведено, що реалізація запропонованих заходів не потребує значних фінансових ресурсів і може бути впроваджена поетапно, що є особливо важливим для малого підприємства. Очікуваними результатами є зростання рівня задоволеності клієнтів, підвищення ефективності використання ресурсів, збереження стабільного попиту на послуги та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Мобіліс-АМ» на локальному ринку.

12. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю є ключовим чинником стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах. Запропоновані в дипломній роботі рекомендації мають практичну значущість і можуть бути використані в діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ», а також інших малих підприємств сфери технічного обслуговування автомобілів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пригара О. та Ярош-Дмитренко Л. (2023). Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час воєнного режиму в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 2 (223), 108-114. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>
2. Тимофеев В. О. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, № 5(22), 2024. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.12
3. Причепя І. В., Лесько О. Й., Сінькевич А. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства за сучасні умови // *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні», 1-2 березня 2024 року.* Електрон. текст. дата. Вінниця, 2024. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2024/paper/view/20250>.
4. Ліпич Л. Г. (2024). Конкурентоспроможність підприємства з точки зору стратегії розвитку в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, (43), 271-277. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1500>
5. Воронько-Невіднича Т.В., Василенко М.В., Лещин Д.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. С. 251-254.
6. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
7. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління

конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ* : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21.

9. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. Вип. 161. С. 3-11.

10. Лісний А.Я. Цифрова трансформація як драйвер конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності. *Інноваційна економіка*, вип. 2, Червень 2025. С. 120-7, URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.13>.

11. Євтушенко Н. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есmebi_2022_3-4_6.

12. Храпкіна, В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 51. 2020. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf

13. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 3-12. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18onmejf.pdf>

14. Євтушенко Н. О., Варніцький В. В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №3(37), 2021. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.030202

15. Беленкова О. Ю. Теоретичні підходи до забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств на базі сталого розвитку. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 42. С. 153-158; URL: [doi.org\10.32347/2412-9933.2020.42.153-158](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.153-158)

16. Станкова, А. (2022). Особливості формування

конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, (46). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>

17. Пічугіна М. А., Щербакова А. С. Характеристика чинників підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/issue/view/2656>

18. Kulakova, S., Zhytnyk, O., Nesterenko, A., & Romanovska, N. (2023). Конкурентоспроможність як основний чинник розвитку підприємства в сучасних умовах. *Економіка і регіон Economics and Region*, (4(91)), 146-152. URL:[https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4\(91\).3205](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.4(91).3205)

19. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 211 - 215.

URL:https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/03/ujae_2024_r01_a35.pdf

20. Стахова М.В., Малик О.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 16. URL:<http://global-national.in.ua/archive/16-2017/95.pdf>

21. Довбня, С., & Красіна, К. (2023). Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*, (57).

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>

22. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Стратегічне управління підприємством як багатовимірний простір парадоксів. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 3 (73). С.33-39. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-73-5>. URL:

http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2021/3_73_2021/7.pdf.

23. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.

24. Шарко М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах : Колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. М. В. Шарко. – ПП Вишемирський В. С., 2016. – 177 с.

25. Завішенець В., Михаліцька Н. Я., Теоретичні основи розвитку стратегічного менеджменту. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції* (14 листопада 2025 року) /упоряд. М. І. Копитко, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 155-158.

26. Михаліцька Н. Я. Стратегічний кадровий потенціал підприємства в умовах війни: проблеми та шляхи вирішення. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток: збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції* (14 листопада 2025 року) /упоряд. М. І. Копитко, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 265-267.

27. Дмитренко В. І. Сучасні умови управління конкурентоспроможністю підприємств будівельної галузі. *Ефективна економіка* № 4, 2017. . URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8141>

28. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр.акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с. URL:https://www.dut.edu.ua/uploads/1_1767_46483511.pdf

29. Mariana Vereskliia, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. № 9 pp. 217-223. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220931.pdf.

30. Матляк В.В., Михаліцька Н. Я. Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти : матеріали науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 12 травня 2020 р.) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2020. С. 131-133. URL : <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2939>

31. Михаліцька Н. Я., Михайлів М.М. Стратегія змін на підприємстві. *Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали науково-практичної інтернет-конференції* (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В.С. Бліхар. Львів: ЛьвДУВС, 2022. С. 193-195. URL : <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4621>

32. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук. Я. М. Кривич. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.

33. Сотник І. М. Структурні зрушення в інноваційній сфері та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Механізм регулювання економіки*, 2018. № 3. Т. 1. С.51-57.

35. Беленкова О. Ю., Титок В. В. Формування конкуренції на ринках первинної нерухомості: теоретичні передумови, моделі, чинники // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2020. № 44. С. 147-164. URL:<https://doi.org/10.32347/2707-501x.2020.44.147-164>.

36. Титок В. В. Удосконалення системи регулювання поведження з відходами як екологічного параметра доступності житла // *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 40. С. 225- 230 DOI: 10.6084/m9.figshare.11970606 URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-40/37.pdf>

37. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. Випуск, 61 / 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>

38. Суханова А.В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск, 26 / 2021. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
39. Пахуча Е. В. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63>
40. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4 (68). С. 83-88. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.9. DOI: 10.5281/zenodo.8433029.
41. Сапотницька Н.Я. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка, № 2 (02), 2023*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>
42. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1(54). С. 111-118. URI <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/23737>