

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

Кафедрою управління та адміністрування протокол № 7 від 4 грудня

завідувач кафедри



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

« 04 » грудня 2025 р.

Кваліфікаційна робота

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

**Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на
прикладі підприємства ТДВ «АТП 16363»)**

(назва роботи)

Спеціальність (спеціалізація)

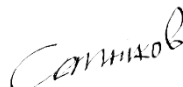
073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності - за наявності)

Освітня програма «Менеджмент»

(назва освітньої програми)

Виконавець

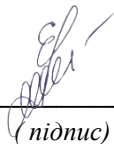


(підпис)

Дан СОТНИКОВ

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Марина ЄРЬОМІНА

(ім'я, прізвище)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри

 Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, прізвище

“25” червня 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сотніков Дан Володимирович
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи: Шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі підприємства ТДВ «АТП 16363»)

Керівник роботи: Єрєміна М.О., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 07.10.2025 року № 4501-5/3688

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

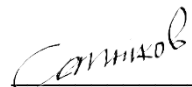
1. Теоретико-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
2. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363»
3. Розробка шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «25» червня 2025 року

Студент


підпис

Дан СОТІНКОВ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Марина СРЬМОІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність та особливості конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2 Чинники, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємств.....	16
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТДВ «АТП 16363».....	38
2.1 Характеристика ринку автотранспортних вантажних послуг.....	38
2.2 Організаційно-економічна характеристика ТДВ «АТП 16363».....	49
2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363»	58
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	71
3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства ТДВ «АТП 16363».....	71
3.2 Інноваційні рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363».....	77
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємства.....	85
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої ваги. Глобалізація, відкритість ринків, технологічні інновації та цифровізація бізнес-процесів створюють нові можливості, але водночас підсилюють конкуренцію. Виживання та стабільне функціонування підприємств безпосередньо залежать від їх здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оперативно реагувати на виклики й формувати власні конкурентні переваги. Підприємства, які не здійснюють системної роботи над підвищенням конкурентоспроможності, поступово втрачають ринкові позиції та клієнтську лояльність. Особливої актуальності ця проблема набуває для українських компаній, які функціонують у складних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та обмеженого доступу до ресурсів. У таких реаліях стратегічне управління конкурентоспроможністю виступає запорукою не лише ефективності, а й стійкості підприємства на ринку. Важливими є питання оптимізації виробничих процесів, впровадження інновацій, розвитку персоналу, цифрової трансформації та формування позитивного іміджу бренду.

Проблематика забезпечення конкурентоспроможності підприємств широко висвітлюється у працях сучасних українських і зарубіжних учених. Зокрема, Б. Кишакевич досліджує економічну сутність конкурентоспроможності та еволюцію підходів до її трактування, І. Чіков аналізує теоретичні аспекти конкуренції як основи ринкових відносин, а О. Вашків і О. Собко розглядають управління конкурентоспроможністю продукції у контексті стратегічного менеджменту. К. Токар і В. Вовк визначають ключові чинники формування конкурентних переваг підприємства, тоді як Т. Бучинська акцентує увагу на ролі кадрового потенціалу у підвищенні ефективності діяльності. Вагомий внесок у розробку

методів оцінки конкурентоспроможності зробили В. Шарко та Д. Терехов. Водночас, попри значну кількість досліджень, залишається недостатньо опрацьованим питання практичної реалізації інноваційних підходів до забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка обґрунтованих рекомендацій та практичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТДВ «АТП 16363». Відповідно до поставленої мети, завданнями дослідження є:

- узагальнити підходи до визначення сутності та визначити особливості конкурентоспроможності підприємства;
- угрупувати чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- систематизувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- діагностувати сучасний стан і тенденції розвитку ринку автотранспортних вантажних перевезень України та визначити напрямки основних трендів його функціонування;
- здійснити оцінку організаційно-економічних показників ТДВ «АТП 16363» на основі аналізу його фінансового стану, використання ресурсів та потенціалу розвитку;
- визначити рівень конкурентоспроможності підприємства та виявити його сильні та слабкі сторони;
- розробити напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. ТДВ «АТП 16363»;
- запропонувати інноваційні рішення для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємства в умовах функціонування ринку автотранспортних вантажних послуг.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТДВ «АТП 16363».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретико-методологічною основою стали положення економічної теорії, стратегічного менеджменту та сучасних концепцій конкурентоспроможності підприємства. Для узагальнення теоретичних підходів застосовано методи аналізу й синтезу, індукції та дедукції. Порівняльний і системний аналіз використано для дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. З метою комплексної оцінки ринкових позицій підприємства використано PEST-аналіз (для дослідження впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів) та SWOT-аналіз (для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності ТДВ «АТП 16363»). Для визначення рівня конкурентоспроможності застосовано матрицю конкурентоспроможності, яка дала змогу кількісно оцінити позиції підприємства відносно основних конкурентів. Статистичні й економіко-аналітичні методи використано для аналізу показників ефективності діяльності підприємства, а графічні й табличні – для візуалізації отриманих результатів.

Теоретично-інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних та європейських вчених, наукові публікації в періодичних виданнях, інформація з офіційного сайту Міністерства інфраструктури України, офіційного сайту Державної служби статистики України, офіційного сайту ТДВ «АТП 16363», звітність ТДВ «АТП 16363».

Практичне значення одержаних результатів полягає у удосконаленні інструментарію підвищення конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363», що може бути впроваджений у діяльність підприємства для підвищення його

ринкових позицій та ефективності функціонування та використаний підприємствами автотранспортної галузі для підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 60 найменувань. Робота містить 18 таблиць, 14 рисунків та 5 додатків. Загальний обсяг складає 107 сторінок.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи здійснена шляхом подання тез доповіді «Теоретико-методичні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства» на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбулася 31 жовтня 2025 року у м. Харків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових категорій сучасної економічної науки та практики управління, оскільки вона відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Її сутність полягає у поєднанні внутрішніх ресурсів, компетенцій і стратегій із вимогами споживачів та тиском конкурентів. Особливості конкурентоспроможності підприємства виявляються у багатофакторності її природи, динамічності та залежності від галузевих і глобальних тенденцій. Для сучасного бізнесу характерна необхідність швидко адаптуватися до технологічних інновацій, змін у споживчих уподобаннях і посилення міжнародної конкуренції. На відміну від суто фінансових показників, конкурентоспроможність має комплексний характер, оскільки включає організаційні, маркетингові, кадрові й соціальні аспекти. Вона визначається не тільки поточними результатами діяльності, але й здатністю підприємства до стратегічного оновлення та інноваційного розвитку. Саме тому дослідження конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності в умовах глобалізації та нестабільності світових ринків.

Термін «конкурентоспроможність підприємства» походить від поняття «конкуренція» (лат. concurrentia – змагання, суперництво), яке відображає сутність економічної взаємодії у формі боротьби між кількома господарюючими суб'єктами за позиції на ринку [1]. У численних наукових джерелах концепція конкуренції інтерпретується подібним чином – як

суперництво економічних агентів задля досягнення найкращих результатів діяльності. Так, І.А. Чіков визначає конкуренцію як форму ринкового суперництва, спрямованого на отримання вищих результатів у господарській діяльності [2]. Водночас інші дослідники, О. Вашків, О. Собко, С. Смерека трактують конкуренцію у більш широкому значенні – як процес боротьби між окремими суб'єктами чи організаціями з метою досягнення переваг над суперниками [3, с.12].

Наприкінці 1970-х років Майкл Портер увів у науковий обіг поняття «конкурентоспроможність», пов'язавши його із забезпеченням рентабельності та ефективності використання наявних ресурсів. У 1990-х роках це поняття набуло поширення і в працях українських учених-економістів. Відповідно до трактування Портера, конкурентоспроможність – це здатність учасника ринкових відносин перевершувати інших гравців у межах певної галузі [4, с.392]. У сучасних умовах успіх підприємства дедалі більше залежить від рівня конкурентоспроможності його продукції та здатності забезпечувати стабільні конкурентні переваги. Конкурентоспроможність підприємства формується шляхом створення та закріплення конкурентних переваг, аналогічно до конкурентоспроможності продукції. Інакше кажучи, конкурентні переваги організації полягають у випередженні конкурентів завдяки реалізації ринкових факторів успіху (до яких належать якість продукції, доступність ціни, розширений спектр додаткових послуг), а також через використання ключових компетенцій. Останні можна розглядати як сукупність специфічних навичок і технологічних можливостей, що ґрунтуються на системі явних і неявних знань, забезпечують створення цінності для клієнта, мають унікальний характер порівняно з конкурентами та відкривають вихід на нові ринки.

Важливо підкреслити, що поняття конкурентних переваг та конкурентоспроможності нерозривно пов'язані: вони не існують ізольовано одне від одного, оскільки обидва відображають здатність економічного суб'єкта результативно функціонувати в умовах ринкового суперництва. З

огляду на це, для детальнішого розкриття змісту категорії «конкурентоспроможність підприємства» доцільним є систематизування наукових підходів до її визначення сучасними вітчизняними й зарубіжними дослідниками (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Систематизація визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення / сутність	Ключовий акцент
Кобиляцький Л. С. [5, с.22]	Конкурентоспроможність визначається за показниками ефективності виробництва, фінансового стану, маркетингових стратегій та рівня конкурентоспроможності продукції.	Економічна та виробнича ефективність.
Нємцов В. Д. [6, с.41]	Комплексна порівняльна характеристика, що показує перевагу підприємства на ринку в певний момент часу відносно конкурентів.	Порівняльність і часовий аспект.
Іщенко М.О. [7]	Система факторів, що відображає здатність підприємства використовувати свій потенціал для отримання і збереження конкурентних переваг.	Стійкість і адаптація до змін середовища.
Биба В.В., Теницька Н.Б [8]	Конкурентоспроможність трактується як відповідність товару вимогам ринку (економічним, екологічним тощо) у конкретний час.	Динамічність і орієнтація на відповідність потребам.
В.В. Шарко [9]	Конкурентоспроможність – латентна, потенційна, абсолютна та інтегральна у часі ознака, що характеризує властивості підприємства.	Концепція багатовимірності й прихованого потенціалу.
О. Павлова [10]	Спроможність підприємства утримувати або змінювати конкурентні позиції в процесі адаптації до ринкових змін.	Адаптивність і гнучкість.
Ж.-Ж. Ламбен [11]	Фірма конкурентоспроможна, якщо має конкурентну перевагу: унікальні відмінні якості або високу продуктивність із низькою собівартістю.	Конкурентна перевага через диференціацію або ефективність.
З. Шершньова [12, с.212]	Рівень компетенції підприємства у використанні виробничого потенціалу (технології, ресурси, менеджмент, знання персоналу).	Компетенції та стратегічне планування.
Є. Вовк [12]	Конкурентоспроможність – це концентрація можливостей і резервів для виробництва й реалізації якісної продукції, зокрема аграрної.	Ресурсний потенціал та галузева специфіка.

Джерело : узагальнено автором

У працях Л. С. Кобиляцького [5, с.22] конкурентоспроможність підприємства трактується через економічні результати діяльності. Автор

розглядає її через вимірювані показники – ефективність виробництва, фінансовий стан, маркетинг і збут, що дозволяє отримати кількісну оцінку.

Інший підхід представляють В. Д. Нємцов [6, с.41] та М. О. Іщенко [7]. В. Д. Нємцов визначає конкурентоспроможність як порівняльну характеристику у межах певного ринку та проміжку часу, що підкреслює відносність категорії. Ю. Б. Іванов пропонує системне бачення, визначаючи конкурентоспроможність як результат взаємодії факторів, які забезпечують здатність підприємства зберігати позиції та формувати переваги. Це комплексний підхід, адже він враховує не лише результат, а й потенціал підприємства.

В.В. Биба, Н.Б Теницька [8] акцентують увагу на відповідності продукції вимогам ринку в конкретний момент часу. Дане визначення динамічне та орієнтоване на споживача, проте воно більше стосується товару, ніж підприємства. В.В. Шарко [9] розглядає конкурентоспроможність як латентну та інтегральну ознаку, що проявляється в часі. Такий підхід є теоретично поглибленим, адже демонструє багатовимірність та прихований потенціал підприємства, який актуалізується у кризові моменти.

У трактуванні В. Павлової [9] конкурентоспроможність постає як здатність адаптуватися до змінного ринкового середовища, утримуючи або змінюючи позиції, таке визначення відображає сучасні реалії глобальної економіки, де ключовою стає швидкість реакції на виклики. Водночас Ж.-Ж. Ламбен [11] підкреслює наявність конкурентної переваги через унікальні відмінні якості продукції або високу продуктивність із низькою собівартістю. Такий підхід перегукується з класичною теорією конкурентних стратегій М. Портера, роблячи акцент на практичному виборі стратегії: диференціація чи мінімізація витрат.

З. Шершньова [12] та Є. Вовк [13] розширюють розуміння конкурентоспроможності, включаючи людський та ресурсний вимір. З. Шершньова вбачає її у компетенціях персоналу, технологіях і стратегічному менеджменті, підкреслюючи значення людського капіталу. Є. Вовк [13]

робить акцент на галузевій специфіці, зокрема аграрному виробництві, де конкурентоспроможність визначається через використання потенціалу й резервів, що вказує, конкурентоспроможність формується як на рівні зовнішнього ринку, так і у внутрішньому середовищі підприємства.

Узагальнюючи, можна сказати, що в науковій літературі немає єдиного підходу до визначення конкурентоспроможності підприємства. На мою думку, найбільш коректним є інтегративний підхід, що поєднує економічну ефективність, стратегічні можливості, адаптивність і людський капітал. Конкурентоспроможність не можна зводити лише до прибутковості чи якості продукції, адже вона є динамічною здатністю підприємства створювати унікальну ринкову цінність. В умовах глобалізації важливими стають інноваційність, здатність до швидкої трансформації бізнес-моделей і побудова довгострокових відносин зі споживачами. Саме тому конкурентоспроможність доцільно розглядати як інтегральний результат поєднання ресурсів, знань і стратегій, що забезпечує підприємству стійкий розвиток на ринку.

Особливістю конкурентоспроможності підприємства є її відносний і динамічний характер. Жодне підприємство не може оцінювати свою позицію у відриві від конкурентів, адже конкурентоспроможність відображає здатність не просто працювати на ринку, а перевершувати інших його учасників [15]. Водночас ця категорія змінюється у часі: конкурентні переваги, актуальні сьогодні, можуть втратити значення вже завтра через технологічні новації, зміну попиту чи появу нових ринкових правил. Тому конкурентоспроможність не можна вважати статичною властивістю, вона завжди залежить від швидкості та ефективності реакції підприємства на зовнішні виклики. Це робить її ключовим фактором життєздатності бізнесу у довгостроковій перспективі.

Другий аспект стосується багатофакторності конкурентоспроможності. Вона визначається не одним показником, а поєднанням виробничої ефективності, фінансової стабільності, маркетингових стратегій, рівня

інноваційності та кадрового потенціалу [16]. Важливим є також врахування соціально-психологічних чинників, зокрема корпоративної культури та клімату в колективі. Успішне підприємство повинно демонструвати не лише здатність виробляти якісний продукт, а й створювати цінність для споживача завдяки сервісу, брендовій репутації та сталим відносинам із клієнтами. Таким чином, конкурентоспроможність інтегрує як економічні, так і соціальні компоненти, що відрізняє її від звичайних фінансових результатів.

Третьою визначальною особливістю є залежність конкурентоспроможності від інноваційності. У сучасних умовах ринкові переваги швидко нівелюються, а технології стають головним драйвером розвитку [17]. Підприємства, що впроваджують нові продукти, цифрові інструменти управління та сучасні моделі обслуговування клієнтів, отримують можливість формувати стійкі конкурентні позиції. Інновації також сприяють розширенню ринків і підвищенню ефективності використання ресурсів, що особливо важливо в умовах глобалізації. Отже, конкурентоспроможність прямо залежить від здатності підприємства до технологічної трансформації та інвестицій в інтелектуальний капітал.

Ще однією рисою є системність конкурентоспроможності. Вона формується не окремими рішеннями, а як результат комплексної взаємодії всіх підсистем підприємства: виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової [18]. Недостатньо лише мати якісну продукцію або стабільні продажі— важливо вибудувати цілісну стратегію розвитку, та означає, що конкурентоспроможність підприємства можна розглядати як синергію внутрішніх ресурсів та організаційної культури. Якщо хоча б одна підсистема відстає, загальний рівень конкурентоспроможності значно знижується. Тому інтегрований підхід є обов'язковим при її оцінюванні.

Важливо підкреслити, що конкурентоспроможність має галузеву специфіку. Для промислових підприємств головними факторами виступають технологічні процеси та собівартість продукції, для аграрних - ресурсний потенціал і врожайність, для сфери послуг - якість сервісу та задоволеність

клієнтів [19], що означає, що універсальних критеріїв конкурентоспроможності не існує, кожна галузь потребує власної системи оцінювання. Водночас у сучасній економіці спільним для всіх стає орієнтація на інновації, екологічність та соціальну відповідальність бізнесу. Така багатовимірність робить категорію конкурентоспроможності однією з найбільш складних у дослідженні.

Ще однією особливістю є залежність конкурентоспроможності від зовнішнього середовища. Підприємство може мати потужний потенціал, але його можливості обмежуються макроекономічними умовами, політичною стабільністю, доступом до капіталу чи рівнем державного регулювання [20]. Це підкреслює, що конкурентоспроможність не формується лише зусиллями підприємства, а є результатом взаємодії із зовнішнім середовищем. У цьому контексті важливим є здатність менеджменту передбачати зовнішні загрози та вчасно змінювати стратегію. Таким чином, конкурентоспроможність відображає не тільки внутрішні сильні сторони компанії, а й уміння інтегруватися у зовнішній ринок.

Окремо слід відзначити роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності. Навички персоналу, рівень корпоративної культури та ефективність управління кадрами визначають не менше, ніж технології чи фінанси. Працівники стають носіями знань і інновацій, а їхня мотивація прямо впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін. Саме тому інвестиції у розвиток кадрів, навчання та створення сприятливого клімату розглядаються як стратегічний чинник збереження конкурентних переваг.

Важливою особливістю конкурентоспроможності є її стратегічна гнучкість. Сучасні компанії функціонують у середовищі постійних ризиків, і здатність швидко змінювати бізнес-моделі стає ключовою та стосується не лише кризових умов, а й можливостей, які виникають унаслідок технологічних проривів чи змін у попиті. Підприємства, що володіють стратегічною гнучкістю, здатні перетворювати загрози на нові конкурентні переваги. Відповідно, гнучкість розглядається як запорука довгострокового розвитку.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є багатогранною категорією, яка поєднує економічні, організаційні, інноваційні та соціальні аспекти діяльності. Її сутність полягає у здатності підприємства створювати та утримувати конкурентні переваги в умовах мінливого ринкового середовища. Особливістю конкурентоспроможності є її відносний характер, оскільки вона виявляється лише у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання. Важливим чинником виступає динамічність, що зумовлює потребу в постійній адаптації до технологічних новацій та змін у споживчих уподобаннях. Дослідження показали, що конкурентоспроможність формується не лише на основі якості продукції чи фінансових результатів, а й завдяки стратегічному управлінню, інноваційності та кадровому потенціалу. Таким чином, конкурентоспроможність є ключовою умовою забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції.

1.2 Чинники, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства виступає одним із ключових показників його здатності ефективно функціонувати й розвиватися в умовах ринкової економіки. Вона визначається рівнем використання наявних ресурсів, умінням забезпечувати високу якість виконання робіт і послуг, задоволенням потреб споживачів, а також здатністю оперативно реагувати на зміни у конкурентному середовищі. В умовах глобалізації, активного розвитку цифрових технологій та зростання міжнародної конкуренції конкурентоспроможність підприємства набуває особливого значення, оскільки саме вона визначає стабільність ринкових позицій та перспективи подальшого зростання компанії.

За підходом І. В. Власенко, чинники які впливають на конкурентоспроможність підприємства поділяються на дві великі групи – зовнішні та внутрішні [23]. Зовнішні чинники включають економічне й політичне середовище, демографічні тенденції, розвиток інформаційних технологій і культурні особливості суспільства. По-перше, економічні та політичні умови країни (стан макроекономіки, рівень податкового навантаження, наявність міжнародних торговельних угод та регуляторна політика) безпосередньо впливають на можливості підприємства щодо виходу на нові ринки, доступу до капіталу й формування конкурентних переваг. По-друге, демографічні зміни зумовлюють коливання у попиті: зростання чисельності молоді формує потребу в нових видах продукції та сервісу, тоді як старіння населення актуалізує інші категорії товарів і послуг. По-третє, розвиток інформаційних технологій відкриває перед підприємствами нові шляхи оптимізації виробничих процесів, впровадження маркетингових інновацій та побудови ефективнішої комунікації зі споживачами. По-четверте, культурні відмінності впливають на сприйняття продукції у різних країнах, що змушує компанії враховувати локальні особливості у формуванні асортименту та розробці маркетингових стратегій.

До внутрішніх чинників конкурентоспроможності належать фінансові, виробничі, маркетингові та управлінські аспекти діяльності підприємства. Насамперед, фінансовий блок охоплює ефективність фінансового менеджменту, доступ до джерел фінансування та рівень стабільності підприємства, що безпосередньо впливає на його можливості інвестувати у розвиток, дослідження й інноваційні проєкти. Далі, виробничі фактори передбачають організацію технологічних процесів, рівень їхньої ефективності та якість продукції, що визначає позиції компанії у конкурентному середовищі. Важливу роль відіграють також маркетингові аспекти – здатність підприємства формувати ефективну політику просування, зміцнювати бренд і вибудовувати лояльність споживачів. Нарешті, управлінський компонент охоплює стратегічне планування, управління ресурсами, організацію ланцюга

постачання та загальну якість менеджменту, що виступає вирішальним чинником забезпечення конкурентоспроможності на ринку [23].

Отже, розмежування чинників впливу на конкурентоспроможність на зовнішні та внутрішні є науково обґрунтованим і логічним підходом. Він дозволяє комплексно оцінити умови, у яких функціонує підприємство, враховуючи як зовнішні виклики глобального середовища, так і внутрішні резерви розвитку. Поєднання цих чинників визначає конкурентні можливості компанії та здатність утримувати стійкі позиції не лише на національному, а й на міжнародному ринку.

У своїй праці О. О. Легостаєва [24] наголошує, що формування конкурентоспроможності підприємств ґрунтується на комплексному впливі як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Авторка виділяє п'ять базових інструментів, які забезпечують успіх компаній на зарубіжних ринках: чітке визначення місії та орієнтації на міжнародну діяльність, здатність швидко адаптуватися до потреб споживачів, розуміння особливостей поведінки іноземних клієнтів, виробництво високоякісної продукції та наявність ефективних механізмів аналізу потенційних ринків. Ці інструменти формують основу для побудови довгострокових конкурентних переваг у глобальному середовищі.

Крім того, у дослідженні підкреслюється важливість урахування ринкового потенціалу, який визначається такими змінними, як розмір і темпи зростання ринку, купівельна спроможність, ємність споживання, стан комерційної інфраструктури, рівень економічної свободи та ринкової сприйнятливості. Сукупність цих показників дає змогу адекватно оцінити перспективи розвитку бізнесу на зовнішніх ринках і виявити можливості для стратегічного зростання.

Особливе місце відводиться шести ключовим групам чинників: структурним, ресурсним, технічним, управлінським, ринковим та чинникам ефективності функціонування підприємства [24]. Так, структурні фактори пов'язані з організаційною побудовою бізнесу та використанням унікальних

ідей; ресурсні – з доступом до якісної сировини та здатністю її ефективно використовувати; технічні – з інноваційністю та патентною активністю; управлінські – з якістю менеджменту й контролем за процесами; ринкові – зі здатністю відслідковувати зміни попиту та інфраструктури; а чинники ефективності – з оптимізацією використання наявних ресурсів та підвищенням стійкості до ризиків. Узагальнюючи, можна зазначити, що підхід авторки орієнтується на системне бачення конкурентоспроможності, де поєднуються якісні характеристики продукції, стратегічне управління та здатність підприємства швидко адаптуватися до глобальних викликів.

У дослідженні М. Акулюшиної, Л. Зотової та В. Швець [25] наголошується, що конкурентоспроможність підприємства формується під одночасним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, які в умовах воєнної агресії та загальної нестабільності набувають особливої ваги. Автори підкреслюють, що зовнішні фактори є неконтрольованими підприємством, тоді як внутрішні – залежать від рівня управління та здатності менеджменту ефективно реагувати на зміни. У науковій роботі доведено, що підвищення конкурентоспроможності можливе лише за умови синергії внутрішніх і зовнішніх чинників, де підприємства повинні активно управляти внутрішніми можливостями, одночасно пристосовуючись до змін зовнішнього середовища.

Проаналізувавши наукові підходи різних дослідників до визначення сутності та класифікації чинників конкурентоспроможності підприємства, можна дійти висновку, що більшість учених погоджуються з необхідністю розмежування зовнішнього й внутрішнього середовищ. У їхніх працях простежується акцент як на впливі глобальних економічних, політичних, соціально-культурних та технологічних викликів, так і на важливості ефективного управління фінансовими, виробничими та кадровими ресурсами всередині організації. З метою узагальнення та систематизації підходів науковців до групування чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, їх доцільно представити у вигляді рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело : узагальнено автором

Спираючись на узагальнення чинників, поданих на рисунку 1.1, обґрунтовано потребу комплексного підходу до забезпечення конкурентоспроможності, який перетворює вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на узгоджені управлінські дії; відповідно пропонуємо механізм, структурований у шість взаємопов'язаних векторів – інноваційність, управління якістю, розвиток персоналу, маркетингова політика, організаційна культура та корпоративна соціальна відповідальність – кожен із яких окреслює «точку прикладання» управління та канали трансформації факторного впливу в стійкі конкурентні переваги підприємства; зміст і логіку дії цих векторів деталізовано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові вектори та механізми забезпечення конкурентоспроможності

Вектор	Обґрунтування	Управлінський механізм
1	2	3
Інноваційність	Технологічні зрушення та інтенсивна конкуренція вимагають постійного оновлення продуктів і процесів. Внутрішні ресурсні обмеження та швидкість змін на ринку роблять перевагу тимчасовою, якщо її не підтримувати нововведеннями.	Системна робота з ідеями; поетапне впровадження новацій; випробування на обмежених сегментах; співпраця з наукою; захист результатів розробок (правова охорона).
Управління якістю	Регуляторні вимоги, очікування споживачів і репутаційні ризики роблять стабільну якість критичною. Виробничі та логістичні чинники без належного контролю породжують втрати й повернення.	Система управління якістю; стандарти на вході, у процесі та на виході; простежуваність; аналіз причин відхилень і постійне поліпшення; навчання персоналу.
Розвиток персоналу	Демографічні зміни та ускладнення технологій підвищують цінність компетентних кадрів. Внутрішні управлінські чинники визначають здатність організації швидко навчатися й змінюватися.	Планування потреб у кадрах; якісний добір і адаптація; безперервне навчання; оцінювання за результатами; поєднання матеріальної й нематеріальної мотивації; кадровий резерв.
Маркетингова політика	Соціокультурні та демографічні чинники формують попит, а ринкові – правила конкуренції. Підприємство має керувати цінністю пропозиції, ціною, каналами збуту та комунікаціями.	Чітке позиціонування; дослідження споживачів; узгоджена товарна, цінова, збутова та комунікаційна політики; робота з відгуками; програми лояльності; підтримка репутації бренду.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Організаційна культура	Внутрішні управлінські чинники (цінності, норми взаємодії, лідерство) визначають спосіб ухвалення рішень, узгодженість дій і швидкість змін. У турбулентному середовищі культура стає носієм стійкості.	Сформульовані цінності та правила; відкриті внутрішні комунікації; залучення працівників до вдосконалень; особистий приклад керівництва; ритуали якості та безпеки.
Корпоративна соціальна відповідальність	Екологічні, соціальні та правові чинники посилюють вимоги до прозорості та відповідальної поведінки бізнесу. Це впливає на доступ до ринків, капіталу та партнерств.	Програми енергоефективності та зменшення відходів; етичні закупівлі; дотримання трудових прав; відкриті звіти; підтримка громади; управління ризиками впливу на довкілля.

Джерело: узагальнено автором

Інноваційність є базовим чинником забезпечення стійких конкурентних переваг, оскільки дозволяє оперативно реагувати на технологічні зрушення та зміни попиту. Постійне впровадження нових технологій, удосконалення продуктів і процесів підвищує ефективність використання ресурсів і формує унікальну споживчу цінність. Інноваційна діяльність охоплює не лише технічне оновлення, а й нові управлінські підходи, форми комунікації та моделі створення вартості. Високий рівень нововведень створює бар'єри для імітації та зменшує ризик швидкого вирівнювання конкурентних позицій. Водночас інноваційність надає організації гнучкості, необхідної для швидкого пристосування до мінливого середовища. Інноваційність виступає стратегічною умовою збереження і посилення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Якість продукції та послуг є визначальним джерелом конкурентних переваг унаслідок прямого впливу на довіру споживачів. Системне управління якістю на всіх етапах – від постачання сировини до обслуговування клієнтів – забезпечує стабільність результатів і знижує витрати на переробки. Запровадження стандартів, простежуваності та аналізу причин відхилень створює основу для постійного поліпшення. Орієнтація на якість зміцнює репутацію підприємства та розширює доступ до вимогливих ринків.

Внутрішня узгодженість процесів якості скорочує втрати часу і ресурсів, підвищуючи продуктивність праці. У підсумку стає дотримання вимог якості формують лояльність клієнтів і підтримує конкурентні позиції.

Персонал є ключовим ресурсом, від компетентності якого залежить спроможність організації реалізовувати стратегії розвитку. Системний підхід до добору, адаптації та безперервного навчання працівників підвищує продуктивність і якість управлінських рішень. Узгоджена мотивація, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, зміцнює залученість і відповідальність. Планування потреб у кадрах і формування кадрового резерву знижують ризики дефіциту кваліфікацій у критичних підрозділах. Розвиток соціально-психологічного клімату підтримує ініціативність і взаємодопомогу. У результаті підприємство отримує інтелектуальний потенціал, необхідний для інновацій і швидких організаційних змін.

Маркетингова політика узгоджує товарні, цінові, збутові та комунікаційні рішення з характеристиками попиту та умовами конкурентного середовища. Регулярні дослідження споживачів дають змогу вчасно фіксувати зрушення у вподобаннях і коригувати пропозицію. Чітке позиціонування підвищує сприйнятну цінність і зменшує залежність від цінової конкуренції. Розвиток каналів збуту та стандарти обслуговування підсилюють доступність продукту і якість взаємодії з клієнтами. Послідовна робота з відгуками і програми лояльності формують стійкі відносини зі споживачами. Така цілісність маркетингових рішень забезпечує приріст попиту і стабілізацію ринкових часток.

Організаційна культура визначає цінності, норми взаємодії та стиль лідерства, від яких залежать скоординованість дій і швидкість змін. Чітко сформульовані правила спільної роботи й відкриті комунікації зменшують транзакційні втрати всередині організації. Приклад керівництва закріплює стандарти поведінки і підтримує дисципліну виконання. Культура, зорієнтована на розвиток і якість, заохочує ініціативу та пропозиції щодо вдосконалень. Розповсюдження практик взаємного навчання пришвидшує

обмін знаннями між підрозділами. У підсумку культура виступає інтегрувальним механізмом, що забезпечує внутрішню цілісність і стійкість у турбулентному середовищі.

Корпоративна соціальна відповідальність поєднує економічні цілі з екологічними та соціальними зобов'язаннями, посилюючи довіру стейкхолдерів. Запровадження програм енергоефективності та скорочення відходів зменшує операційні ризики та витрати. Дотримання трудових прав і етичних стандартів закупівель підвищує привабливість підприємства для працівників і партнерів. Прозора звітність та взаємодія з громадою зміцнюють репутаційний капітал. Відповідальні практики спрощують доступ до ринків і джерел фінансування, де діють підвищені вимоги до сталості. Отже, соціальна відповідальність стає елементом стратегії, який перетворює відповідність нормам на конкурентну перевагу.

Узагальнюючи наведений аналіз, можна стверджувати, що інноваційність, управління якістю, розвиток персоналу, маркетингова політика, організаційна культура та корпоративна соціальна відповідальність є взаємодоповнюваними напрямками, через які підприємство перетворює вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на результат. Їхня узгоджена реалізація забезпечує стійкість до шоків і підвищує здатність до адаптації. Поєднання цих векторів створює синергетичний ефект, коли поліпшення в одному вимірі підсилює інші. Саме така логіка дозволяє уникнути фрагментарних рішень і зосередити ресурси на ключових «точках прикладання управління». На основі проведеного дослідження ми визначили, які чинники забезпечують конкурентоспроможність підприємства, і обґрунтували механізм їх перетворення на довгострокові переваги.

1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом стратегічного управління, адже воно дозволяє визначити сильні й слабкі сторони організації у порівнянні з конкурентами. У сучасних умовах глобалізації та високої динаміки ринкового середовища підприємствам необхідно постійно аналізувати власні конкурентні позиції для забезпечення стійкого розвитку. Методи оцінювання конкурентоспроможності дають змогу комплексно враховувати фінансові, виробничі, маркетингові та управлінські аспекти діяльності. Вони забезпечують об'єктивне вимірювання рівня ефективності використання ресурсів, результативності стратегій і здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Застосування таких методів сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень, визначенню напрямів підвищення конкурентних переваг і зміцненню позицій на ринку. Різноманіття підходів – від традиційних фінансових коефіцієнтів до сучасних багатофакторних моделей – дозволяє обрати найбільш релевантний інструментарій залежно від галузевої специфіки та стратегічних цілей підприємства. Отже, вивчення методів оцінювання конкурентоспроможності є важливим завданням для формування ефективної конкурентної стратегії підприємства – таблиця 1.3.

Методи оцінювання конкурентоспроможності за способом оцінки поділяються на якісні та кількісні, і кожна з цих груп має власну специфіку застосування. Якісні методи акцентують увагу на описовому аналізі та дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Вони дають змогу сформувати цілісну картину стратегічного положення компанії та визначити напрямки подальшого розвитку. Найбільш поширеними є SWOT-аналіз, що охоплює внутрішні й зовнішні чинники, PEST-аналіз, спрямований на оцінку політичних, економічних, соціальних і технологічних змін, а також SPACE-

аналіз, що дозволяє оцінити позицію підприємства у просторі стратегічних альтернатив.

Таблиця 1.3 – Узагальнена класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Критерій класифікації	Група методів	Сутність та приклади
За способом оцінки	Якісні методи	Орієнтуються на опис сильних/слабких сторін підприємства та зовнішніх загроз і можливостей. Приклади: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-аналіз.
	Кількісні методи	Базуються на числових показниках (рентабельність, ринкова частка, витрати). Приклади: диференційований метод, інтегральний метод, індексні підходи.
За формою представлення результатів	Матричні методи	Забезпечують систематизацію стратегічних позицій бізнесу у вигляді таблиць/матриць. Приклади: матриця БКГ, матриця GE/McKinsey, матриця Shell/DPM, матриця Ансоффа.
	Графічні методи	Візуалізація конкурентних позицій у формі багатокутника чи радіальної діаграми. Приклади: багатокутник конкурентоспроможності, радар-діаграма.
	Індексні методи	Розрахунок індексів або інтегральних показників для узагальненої оцінки рівня конкурентоспроможності.
За ступенем врахування аспектів діяльності	Спеціальні методи	Оцінюють окремі аспекти (наприклад, конкурентоспроможність продукції).
	Комплексні методи	Враховують усі сфери діяльності підприємства – виробництво, фінанси, маркетинг, управління.

Джерело: узагальнено автором на основі [15;18;19;22;25]

SWOT-аналіз є класичним інструментом стратегічного планування, що дозволяє комплексно оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. Він поділяє чинники на чотири категорії: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Такий підхід допомагає керівництву зрозуміти, які внутрішні ресурси та компетенції можуть стати основою для формування конкурентних переваг. Одночасно SWOT-аналіз виявляє вразливі сторони бізнесу, що потребують корекції або додаткових ресурсів. Велике значення мають можливості, які відкриваються на ринку, та загрози, що можуть поставити під сумнів стійкість підприємства.

Завдяки простоті й наочності SWOT є одним із найуживаніших методів у практиці менеджменту [18].

PEST-аналіз фокусується на оцінці зовнішнього середовища через чотири ключові складові: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) чинники. Політичні аспекти охоплюють державне регулювання, законодавчі норми й стабільність політичної системи. Економічні чинники включають макроекономічні показники, рівень інфляції, податкове навантаження, доступ до кредитів та інвестицій. Соціальні аспекти відображають демографічні тенденції, цінності суспільства та поведінку споживачів, які безпосередньо впливають на попит. Технологічні фактори визначають рівень інновацій, автоматизації та цифровізації, що впливають на ефективність бізнесу. PEST-аналіз є корисним для прогнозування ризиків і розробки стратегій адаптації компанії до глобальних і локальних змін [25].

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) дозволяє оцінити стратегічне положення підприємства у чотирьох напрямках: фінансова сила, конкурентна перевага, стабільність середовища та сила галузі. За результатами аналізу формується координатна площина, на якій відображається положення компанії у вигляді вектора, що дозволяє визначити, яку стратегію доцільніше застосовувати: агресивну, конкурентну, консервативну або оборонну. Сильні фінансові позиції та високий потенціал галузі можуть зумовити активне розширення бізнесу, тоді як високі ризики зовнішнього середовища потребують більш захисної тактики. Метод допомагає збалансувати стратегічні рішення залежно від співвідношення внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз. SPACE-аналіз є цінним інструментом для вибору найбільш раціональної стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності [26].

Водночас, якісні методи мають певну суб'єктивність, оскільки ґрунтуються на експертних оцінках та аналітичних припущеннях. Вони особливо ефективні для початкового стратегічного аналізу, коли кількісні показники ще не є повними чи доступними. Такі методи допомагають

зрозуміти загальний напрям розвитку, але потребують подальшої кількісної перевірки.

Кількісні методи характеризуються об'єктивністю, адже базуються на числових розрахунках та конкретних фінансово-економічних показниках. До них належать інтегральні та диференційовані методи, які дозволяють сформувати загальний індекс конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, інтегральний метод зводить численні параметри у єдиний узагальнюючий показник, що спрощує порівняння з конкурентами.

Серед переваг кількісних методів – можливість отримання достовірної та вимірюваної інформації, яка є зручною для управлінських рішень. Водночас ці підходи вимагають якісної статистичної та фінансової бази даних, а також можуть не враховувати нематеріальні фактори (імідж, інноваційність, корпоративну культуру).

Зауважимо, поєднання якісних і кількісних методів дозволяє досягти комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства. Якісні методи створюють загальне бачення й окреслюють потенційні напрямки, тоді як кількісні підтверджують їх фактичними показниками, що забезпечує баланс між стратегічним аналізом та практичними розрахунками, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень у сфері конкурентної боротьби.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства за формою представлення результатів займають особливе місце серед інструментів стратегічного аналізу. Їхня основна мета полягає у візуалізації та систематизації даних про конкурентні позиції компанії, що робить результати оцінки більш доступними для сприйняття й використання у процесі прийняття управлінських рішень. На відміну від суто якісних чи кількісних підходів, ця група методів поєднує елементи обох підходів: вона ґрунтується на збиранні даних (кількісних або експертних) і подає їх у вигляді матриць, графіків або інтегральних індексів [26]. Такий підхід дозволяє не лише об'єктивно оцінити поточний стан підприємства, а й прогнозувати перспективи його розвитку, визначати ключові напрями інвестування та зони підвищеної уваги.

Ключовою перевагою цієї групи методів є можливість системно представити багатовимірну інформацію у простій та наочній формі. Це суттєво полегшує процес стратегічного планування, особливо в умовах невизначеності та високої конкуренції. Крім того, візуалізація дозволяє зменшити ризик помилок у прийнятті рішень, адже керівництво отримує цілісне бачення ринкових можливостей і внутрішніх ресурсів компанії. Серед найпоширеніших представників даної групи виокремлюють три підвиди: матричні методи, що дозволяють структуровано порівнювати стратегічні напрями; графічні методи, які забезпечують візуалізацію сильних і слабких сторін; та індексні методи, що надають узагальнену оцінку конкурентоспроможності на основі інтегральних показників.

Матричні методи спрямовані на систематизацію стратегічних позицій підприємства у вигляді таблиць чи багатовимірних структур. Вони дозволяють керівництву об'єктивно оцінити різні напрями бізнесу, визначити їхню привабливість і конкурентоспроможність. Найвідомішими прикладами є матриця БКГ, що класифікує товари за темпами зростання ринку та ринковою часткою; матриця GE/McKinsey, яка оцінює бізнес-одиниці за привабливістю ринку та конкурентоспроможністю; матриця Shell/DPM, орієнтована на визначення стадії життєвого циклу бізнесу; а також матриця Ансоффа, яка допомагає обирати стратегії зростання [27].

Графічні методи застосовуються для візуалізації конкурентних позицій компанії у вигляді діаграм, багатокутників чи радарів. Найчастіше використовується багатокутник конкурентоспроможності, який будується за низкою критеріїв, таких як якість продукції, маркетингова активність, рівень витрат, інноваційність тощо (рисунок 1.2) [27].

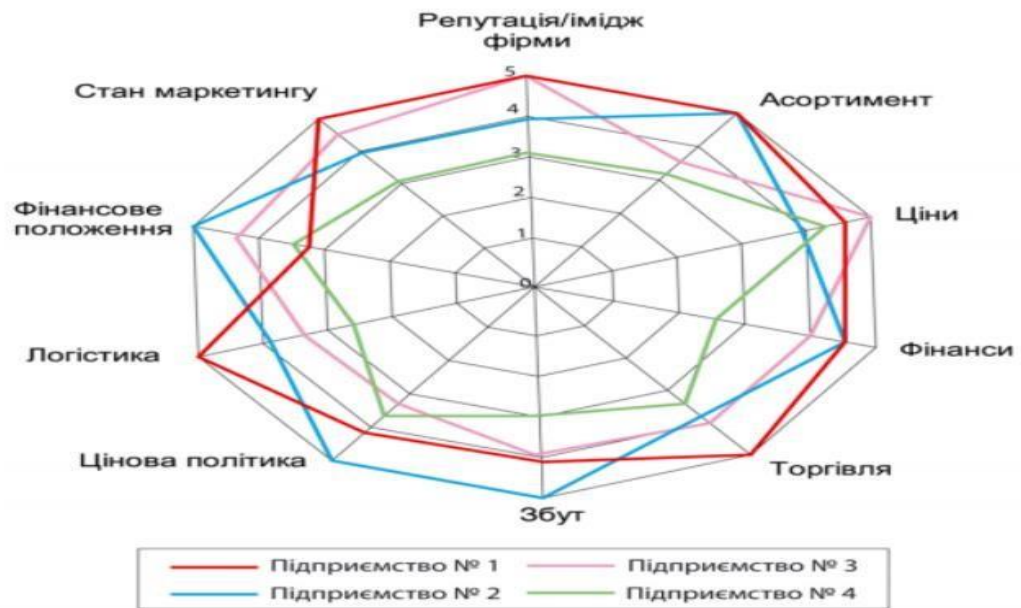


Рисунок 1.2 – Багатокутник конкуренції

Джерело: складено на основі: [27]

Інший варіант – радар-діаграма, яка дозволяє оцінювати та порівнювати кілька характеристик підприємства одночасно (рисунок 1.3) [28]. Головна перевага графічних методів полягає у простоті сприйняття результатів і можливості швидко ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії. Недоліком є певна суб'єктивність вибору показників та критеріїв для аналізу.

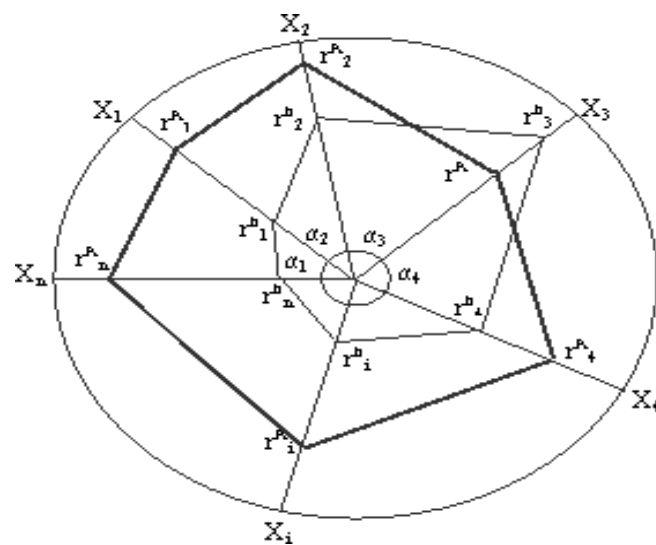


Рисунок 1.3 – Радар конкурентоспроможності

Джерело: складено на основі: [28]

Індексні методи орієнтовані на кількісне вимірювання конкурентоспроможності шляхом розрахунку окремих індексів і подальшого інтегрування їх у єдиний показник. Такий підхід дозволяє узагальнено оцінити діяльність підприємства, порівняти його із конкурентами та з галузевими стандартами. Наприклад, інтегральні показники можуть враховувати рентабельність, продуктивність праці, інноваційну активність чи рівень фінансової стабільності. Індексні методи забезпечують об'єктивність і чіткість у результатах, проте вимагають достовірних статистичних даних і значних аналітичних зусиль [28]. Вони особливо корисні для міжгалузевих порівнянь та міжнародних досліджень конкурентоспроможності.

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства за формою представлення результатів мають особливе значення, оскільки поєднують у собі як аналітичну глибину, так і візуальну наочність. Вони забезпечують можливість системно узагальнювати великі масиви інформації та представляти їх у доступній для сприйняття формі – матриць, графіків чи інтегральних показників. Завдяки цьому керівництво підприємств отримує чітке уявлення про стратегічні позиції, сильні та слабкі сторони, а також перспективні напрями розвитку. Матричні методи сприяють структурованому вибору стратегій, графічні – швидкій ідентифікації проблемних зон і переваг, індексні – об'єктивному порівнянню з конкурентами та галузевими стандартами. У комплексі ці підходи дозволяють не лише здійснити глибокий аналіз, а й підвищити якість управлінських рішень, що особливо важливо в умовах динамічного та висококонкурентного ринкового середовища.

Спеціальні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства орієнтовані на аналіз окремих аспектів його діяльності, що визначають конкурентні позиції компанії у вузьких сферах. Найчастіше вони застосовуються для оцінки конкурентоспроможності продукції або послуг. У цьому випадку увага зосереджується на якості, ціні, рівні сервісу та відповідності продукції стандартам і вимогам споживачів. Такі методи дають змогу підприємству виявити сильні й слабкі сторони свого товару, а також

оцінити його привабливість порівняно з аналогами на ринку. Їхня перевага полягає у швидкості та конкретності результатів, які допомагають ухвалювати оперативні рішення. Проте обмеженість підходу в тому, що він не враховує інших важливих сфер діяльності компанії, які також впливають на загальну конкурентоспроможність.

У практиці спеціальні методи часто застосовуються на перших етапах стратегічного планування або при виході на нові ринки. Наприклад, підприємство може оцінювати конкурентоспроможність окремого продукту, щоб визначити доцільність інвестування в його подальший розвиток. У цьому разі беруться до уваги споживчі переваги, ступінь інноваційності, технологічний рівень виробництва, а також можливості сервісного супроводу. Такі методи особливо ефективні для компаній, які мають широкий асортимент, оскільки дозволяють оцінювати конкурентні позиції кожного товару окремо.

Комплексні методи, на відміну від спеціальних, передбачають оцінювання всіх основних аспектів функціонування підприємства – виробничого, фінансового, маркетингового, кадрового та управлінського. Їхня головна мета – сформувати узагальнену картину конкурентоспроможності компанії. У таких методах зазвичай використовуються інтегральні показники, індекси та багатофакторні моделі, що дозволяють поєднати результати оцінки за різними напрямками. Завдяки цьому керівництво отримує не лише інформацію про поточний стан підприємства, але й розуміння потенційних можливостей і загроз. Комплексні методи особливо важливі для стратегічного управління, оскільки вони допомагають розробити довгострокові плани розвитку та вибудувати ефективну конкурентну стратегію.

Прикладами комплексних підходів можуть бути інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства, що враховує економічні результати, інноваційний потенціал, рівень організаційної культури, а також методи, побудовані на багатокритеріальних моделях. Вони забезпечують системність аналізу й дозволяють порівнювати результати між підприємствами однієї

галузі. Перевагою таких методів є всебічність, а недоліком – складність проведення оцінки, що вимагає значних інформаційних ресурсів та високого рівня аналітичної підготовки.

Отже, спеціальні методи дають змогу деталізовано оцінити окремі напрями діяльності підприємства, тоді як комплексні забезпечують системний підхід і дозволяють сформувати цілісне уявлення про конкурентоспроможність компанії. Використання обох груп методів у поєднанні є доцільним: спеціальні методи допомагають швидко ідентифікувати проблемні зони, тоді як комплексні – виробити стратегію їх подолання на рівні всієї організації.

Оцінивши різноманіття методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства, можна дійти висновку, що вони є ключовим інструментом у формуванні стратегічного управління та забезпеченні стабільних ринкових позицій. Поєднання якісних і кількісних підходів дозволяє не лише визначити сильні та слабкі сторони компанії, а й об'єктивно виміряти її ефективність у порівнянні з конкурентами. Методи, що базуються на якісному аналізі, забезпечують гнучкість і дозволяють ідентифікувати стратегічні орієнтири навіть за відсутності повної бази даних. Натомість кількісні методи забезпечують точність, об'єктивність і дають можливість сформувати інтегральні індекси для системного порівняння.

Особливе місце займають методи за формою представлення результатів, оскільки вони поєднують аналітичну глибину з наочністю, роблячи інформацію більш зрозумілою для керівників і аналітиків. Матричні підходи допомагають структурувати стратегічні напрями, графічні – швидко виявляти сильні та слабкі сторони, індексні – давати узагальнену картину конкурентоспроможності. У комплексі вони створюють ефективну основу для прогнозування і стратегічного планування.

Водночас, спеціальні методи забезпечують детальний аналіз окремих напрямів діяльності підприємства, тоді як комплексні методи формують цілісне бачення стану бізнесу, дозволяючи поєднати окремі результати у єдину

систему. Саме їх взаємодоповнюваність створює можливості для більш точного визначення стратегічних пріоритетів та напрямів розвитку.

Отже, у сучасних умовах високої конкуренції оптимальним підходом є комбіноване використання всіх груп методів оцінювання конкурентоспроможності, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на динаміку ринку, знижувати ризики та формувати обґрунтовані управлінські рішення. У результаті комплексне оцінювання стає не лише інструментом аналізу, а й фундаментом для побудови довгострокових конкурентних стратегій, орієнтованих на зростання, інноваційність і сталий розвиток.

Враховуючи результати попереднього аналізу, доцільно запропонувати узагальнену модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства, яка поєднує етапи стратегічного управління з ефективними методами оцінки. Модель ґрунтується на системному підході та включає аналітичний, планово-організаційний, реалізаційний і контрольний рівні управління, де кожен етап спирається на відповідний методичний інструментарій. Послідовність основних етапів подано на таблиця 1.4.

Таблиця 1.4 – Етапи забезпечення конкурентоспроможності підприємства та їх характеристика

Етап	Завдання та методи	Очікувані результати
1	2	3
1. Аналіз поточної ситуації	Завдання: зібрати цілісну картину зовнішнього й внутрішнього середовища, визначити сильні/слабкі сторони, можливості й загрози. Методи: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, оцінка стратегічної позиції підприємства, портфельний аналіз асортименту, «багатокутник» (радар) конкурентоспроможності.	Є база для рішень: зрозумілі позиції на ринку, ключові проблеми та точки зростання.
2. Постановка цілей і визначення пріоритетів	Завдання: чітко визначити, чого досягаємо і в які строки. Методи: постановка конкретних і вимірюваних цілей, порівняння з лідерами ринку (бенчмарки), визначення ключових чинників успіху для галузі.	Сформульовані стратегічні цілі, обрані пріоритети за векторами (інновації, якість, персонал, маркетинг, культура, КСВ) і встановлені орієнтири.

Продовження табл.1.4

1	2	3
3. Розробка плану дій і управлінських механізмів	Завдання: скласти реальний план заходів і розподілити ресурси. Методи: оцінка «привабливість ринку / сила позицій» (просте ранжування напрямів), аналіз ланцюга створення цінності, дотримання принципу смарт-цілей.	Узгоджений план дій, відповідальні, строки і необхідні ресурси на кожен напрям.
4. Реалізація заходів	Завдання: втілити план у роботу підрозділів. Методи: управління проєктами з контрольними етапами, моніторинг ключових показників, система управління якістю (за стандартами), скорочення втрат у процесах.	Запущені ініціативи, підвищена ефективність процесів, покращена якість і помітний рух за планом.
5. Моніторинг, оцінка та коригування	Завдання: перевірити результати й за потреби змінити курс. Методи: індексний підхід (зведений показник конкурентоспроможності), радар порівняння з конкурентами у динаміці, система збалансованих показників (набір ключових метрик).	Свочасне виявлення відхилень і корекція дій; безперервне вдосконалення системи забезпечення конкурентоспроможності.

Джерело: узагальнено автором

Таблиця 1.4 узагальнює логіку моделі, поєднуючи послідовність етапів із відповідними завданнями та методами. Вона демонструє, як від первинної діагностики перейти до цілей, плану дій, практичного впровадження та коригування. Закріплення за кожним етапом конкретних методів усуває фрагментарність рішень і забезпечує наукову обґрунтованість управлінських дій. Очікувані результати, сформульовані для кожного блоку, створюють чіткі орієнтири для контролю виконання та подальшого удосконалення. Структура таблиці 1.3 підкреслює циклічність процесу: результати моніторингу повертають організацію до уточненого аналізу та оновлених пріоритетів. У такий спосіб вона перетворює описані в розділі чинники впливу на практичний інструментарій управління конкурентоспроможністю.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження показало, що конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових категорій сучасної економічної науки та практики управління. Її сутність полягає у здатності підприємства забезпечувати стійкі ринкові позиції шляхом створення та утримання конкурентних переваг у динамічному середовищі. Вона є відносною характеристикою, що набуває значення лише у порівнянні з іншими ринковими суб'єктами. Конкурентоспроможність формується на основі взаємодії внутрішніх ресурсів і компетенцій із зовнішніми викликами та можливостями. Важливим чинником стає динамічність категорії, оскільки конкурентні переваги швидко втрачають актуальність. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є результатом комплексної інтеграції економічних, соціальних та інноваційних аспектів його діяльності.

Аналіз наукових підходів показав відсутність єдиного універсального визначення конкурентоспроможності. Українські та зарубіжні дослідники наголошують на різних аспектах: від фінансової стійкості та ефективності виробництва до ролі людського капіталу й інновацій. Одні автори акцентують увагу на економічних параметрах, інші – на динамічності та адаптивності підприємства до зовнішніх змін. Водночас усі підходи визнають ключовим елементом наявність конкурентних переваг, які забезпечують відмінність підприємства від його суперників. Важливо, що поняття конкурентоспроможності не зводиться лише до якості продукції, воно включає управлінські, маркетингові та соціальні чинники. Це підтверджує багатовимірність категорії, що робить її складним, але важливим об'єктом дослідження.

Визначено, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємства вирішальне значення має комплексна дія внутрішніх і зовнішніх чинників. До зовнішніх належать економічні, політичні, соціокультурні, технологічні,

демографічні та ринкові умови, які формують середовище функціонування підприємства та визначають можливості його розвитку. Внутрішні чинники відображають рівень організаційного, фінансового, виробничого, управлінського та кадрового потенціалу, що забезпечує гнучкість і здатність до адаптації в динамічному ринковому середовищі. Синергія цих чинників створює основу для стійких конкурентних переваг і стабільного зростання компанії. Ефективне управління внутрішніми ресурсами дає змогу компенсувати вплив несприятливих зовнішніх факторів і зміцнити позиції на ринку. Визначальним аспектом стає здатність підприємства своєчасно реагувати на виклики середовища, упроваджуючи інноваційні рішення та підвищуючи якість продукції. Отже, конкурентоспроможність підприємства є результатом системного управління сукупністю чинників, що формують його стратегічний потенціал і забезпечують довготривалий успіх на ринку.

Методи оцінювання конкурентоспроможності було класифіковано за трьома критеріями: способом оцінки, формою представлення результатів та ступенем охоплення аспектів діяльності. Такий підхід дозволив систематизувати інструменти аналізу та визначити їхнє практичне значення. Якісні методи забезпечують описове бачення стратегічних позицій, тоді як кількісні надають об'єктивні показники. Методи за формою представлення результатів дозволяють поєднати аналітичну глибину з наочністю завдяки матрицям, графікам та індексам. Нарешті, спеціальні та комплексні методи відображають різний рівень деталізації аналізу – від окремих продуктів до всієї організації.

Отже, результати дослідження доводять, що конкурентоспроможність підприємства є багатофакторною та багатовимірною категорією, яка потребує системного підходу до аналізу та оцінювання. Поєднання якісних, кількісних, матричних, графічних, індексних, спеціальних і комплексних методів дозволяє отримати повну картину конкурентних можливостей. Водночас ключовими умовами успіху є інноваційність, стратегічна гнучкість і здатність інтегруватися в глобальне середовище.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ТДВ «АТП 16363»

2.1 Характеристика ринку автотранспортних вантажних послуг

Автомобільні вантажні перевезення є ключовою ланкою національної логістичної системи, що забезпечує просторово-часову узгодженість виробничо-збутових процесів, оперативність поставок та інтеграцію регіональних ринків у єдиний економічний простір. За підсумками 2024 року їхня питома вага в загальному обсязі перевезень становила 36,4% (128,8 млн т із 354,1 млн т сумарно), що підтверджує системоутворюючий характер автотранспортного сегмента. Для порівняння, частка залізничного транспорту дорівнювала 49,4% (174,9 млн т), водного – 0,6% (2,2 млн т), тоді як решта (13,6%, 48,2 млн т) припадає на інші види – Рисунок 2.1[30].

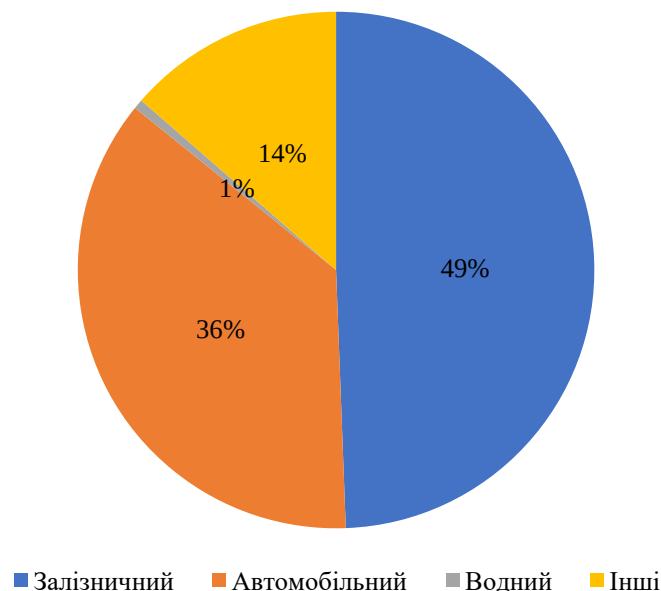


Рисунок 2.1– Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту за 2024 рік

Джерело: складено на основі: [30]

У контексті воєнного стану значущість автотранспортних перевезень додатково зростає через їхню гнучкість, здатність до швидкого переналаштування маршрутів і підтримання безперервності ланцюгів постачання, включно з критично важливими та гуманітарними вантажами. Так, у Харківській області в 2022 році обсяг перевезень автомобільним транспортом становив 704,7 тис. т (112,4% до відповідного періоду 2021 р.), а вантажообіг – 152 688,6 тис. ткм (104,2% до 2021 р.), що підтверджує збереження транспортно-логістичної активності регіону попри безпекові обмеження [30]. За даними Державної служби статистики України, наведені показники є найактуальнішими офіційними у відкритому доступі станом на дату підготовки роботи, тому надалі спираємося саме на них.

Ринок автотранспортних вантажних послуг є складовою транспортної системи держави, що забезпечує переміщення матеріальних потоків між виробниками, посередниками та споживачами. Автотранспортна вантажна послуга – це діяльність перевізника, яка включає організацію й виконання автомобільного перевезення вантажу за визначеним маршрутом, умовами доставки, тарифами і відповідним технічним та правовим забезпеченням безпеки, якості та відповідальності між сторонами. [31]. Відповідно до методичних положень Міністерства інфраструктури України, ринок вантажних автоперевезень охоплює сукупність економічних відносин між перевізниками, замовниками та посередниками, які взаємодіють у процесі надання, організації та споживання транспортних послуг [32]. У науковій літературі цей ринок визначається як система економічних, технологічних і правових взаємозв'язків між суб'єктами, що забезпечують рух матеріальних ресурсів у просторі та часі з метою створення споживчої цінності послуги перевезення [33].

Структурно ринок автотранспортних вантажних послуг поділяється на кілька основних сегментів залежно від характеру перевезень і виду вантажів. За територіальним охопленням виокремлюють внутрішні перевезення, що забезпечують товарообіг усередині країни, та міжнародні перевезення, які

обслуговують зовнішньоекономічну діяльність підприємств. За типом вантажів і технологічними особливостями розрізняють контейнерні, збірні (дрібнопартійні), спеціалізовані перевезення (рефрижераторні, небезпечних, негабаритних чи швидкопсувних вантажів), а також експрес-доставку. Кожен із цих сегментів характеризується власними вимогами до технічного оснащення, стандартів безпеки, систем управління якістю та рівня сервісу.

До суб'єктів ринку належать транспортні підприємства (перевізники), логістичні оператори, транспортно-експедиторські компанії, посередники, а також кінцеві замовники – промислові, торговельні, аграрні підприємства та приватні особи. Перевізники забезпечують безпосереднє виконання перевезень, експедитори – організацію маршруту та документальний супровід, логістичні оператори – комплексне управління матеріальними потоками (від транспортування до зберігання та дистрибуції).

Взаємодія між учасниками здійснюється на основі договірних відносин, що регулюють права, обов'язки та відповідальність сторін. Найпоширенішими є договори перевезення вантажів, експедиційного обслуговування та логістичного супроводу, які укладаються як у межах B2B (між підприємствами), так і B2C (між підприємством і кінцевим споживачем). Форми власності перевізників варіюються від приватних підприємців і малих товариств до великих акціонерних компаній і дочірніх структур міжнародних логістичних груп, що забезпечує високий рівень ринкової диверсифікації та конкуренції. Отже, ринок автотранспортних вантажних послуг в Україні має розгалужену структуру, динамічно розвивається під впливом цифровізації та інтеграції у європейський транспортний простір, а також характеризується високим ступенем адаптивності до змін зовнішнього середовища.

У таблиці 2.1 представлено динаміку кількості діючих підприємств у сфері вантажного автомобільного транспорту за 2022–2024 роки з поділом на великі, середні, малі та мікропідприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка кількості діючих підприємств вантажного автомобільного транспорту за 2022–2024 рр.

Категорія	Рік			Абсолютний приріст 2024 /2022	Відносний приріст (%) 2024 /2022
	2022	2023	2024		
Усього підприємств	5664	7291	6868	1204	21,3
Великі підприємства	3	2	2	–1	–33,3
Середні підприємства	252	257	267	15	6,0
Малі підприємства	5409	7032	6599	1190	22,0
Мікропідприємства	5563	4033	5 35	–28	–0,5

Джерело: складено на основі: [30]

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можна відзначити, що упродовж 2022–2024 рр. ринок автотранспортних вантажних послуг демонстрував помірне відновлення після спаду, спричиненого воєнними подіями та економічною нестабільністю. Загальна кількість підприємств збільшилася на 21,3 %, що свідчить про поступове повернення ділової активності у галузі. Зростання найбільш помітне серед малих підприємств, частка яких залишається домінуючою у структурі ринку. На рисунку 2.2 представлено динаміку кількості діючих підприємств вантажного автомобільного транспорту в Україні за 2022–2024 рр.

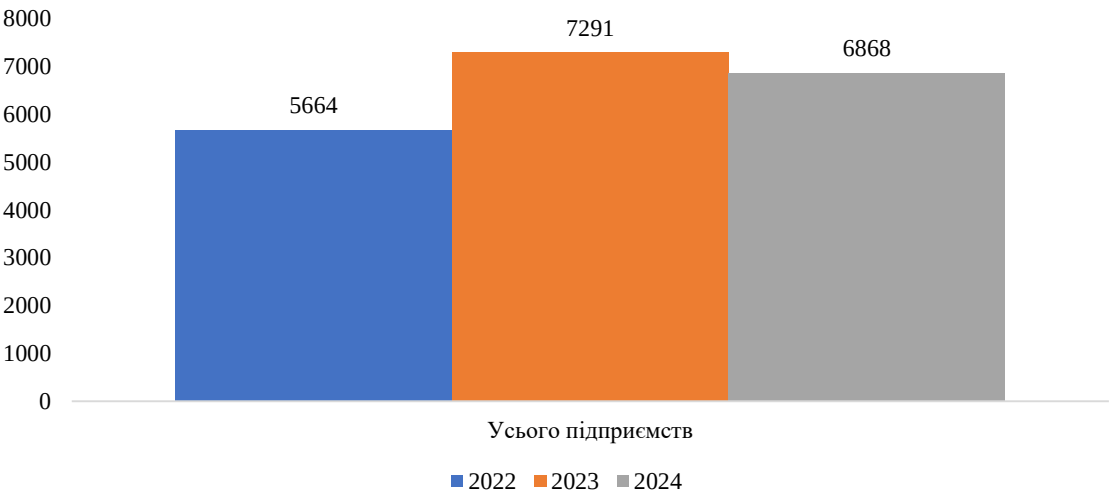


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості діючих підприємств вантажного автомобільного транспорту за 2022–2024 рр.

Джерело: складено на основі: [30]

На рисунку 2.3 представлено динаміку кількості діючих суб'єктів господарювання у сфері вантажного автомобільного транспорту у Харківській області за 2021–2023 рр., зокрема загалом та в розрізі фізичних осіб-підприємців (ФОП).

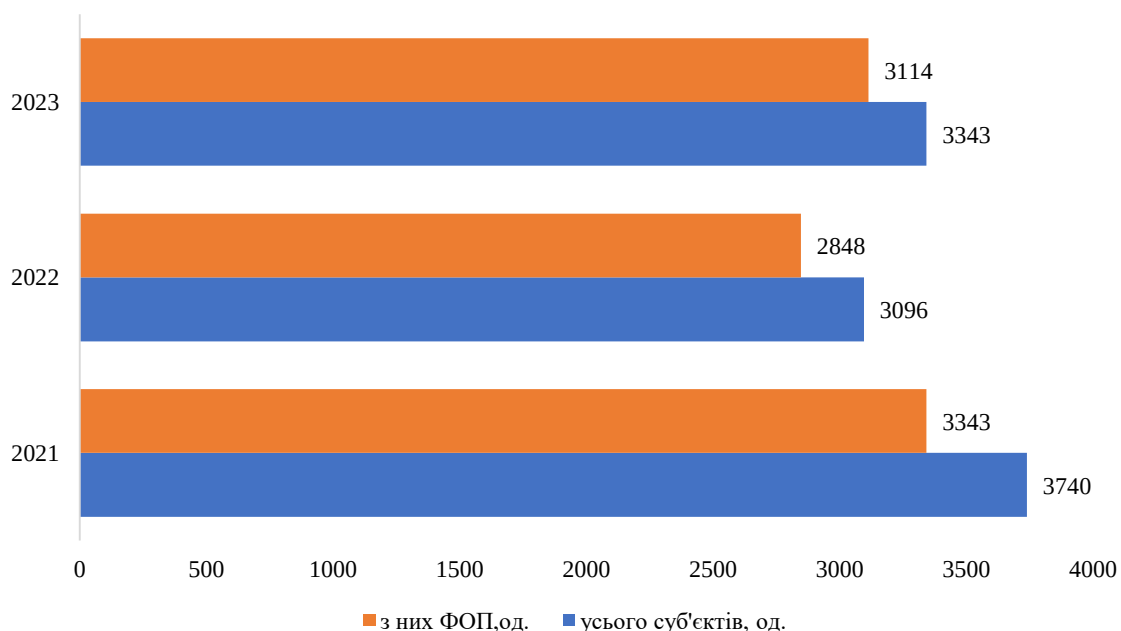


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання у сфері вантажного автомобільного транспорту у Харківській області за 2021–2023 рр

Джерело: складено на основі: [30]

Період 2021–2023 рр. відображає різку зміну ділової активності у сфері вантажних автоперевезень Харківської області, спричинену початком повномасштабної війни в лютому 2022 року. Саме цей рік став поворотним: велика частина підприємств тимчасово припинила роботу через руйнування логістичної інфраструктури, обмеження доступу до палива та евакуацію персоналу. Проте вже у 2023 році спостерігається поступове відновлення – частина перевізників повернулася до діяльності, переорієнтувавши маршрути на безпечніші регіони або внутрішній ринок. Динаміка кривих показує, що попри шок 2022 року, ринок зберігає життєздатність і здатність до адаптації, що підкреслює важливу роль автотранспортного сектору як одного з перших,

що реагує на кризу та формує передумови для економічного відновлення регіону.

У таблиці 2.2 наведено перелік основних видів автотранспортних вантажних послуг з короткою характеристикою кожного з них.

Таблиця 2.2 – Основні види автотранспортних вантажних послуг та їх характеристика

Вид послуги	Коротка характеристика
Перевезення генеральних вантажів	Універсальний тип перевезень – стандартизовані, паковані вантажі, без спеціалізованих вимог
Перевезення насипних / наливних вантажів	Транспорт вантажів без тари – сипучі або рідкі матеріали, що потребують спеціалізованого обладнання
Контейнерні перевезення	Використання стандартних контейнерів для мультимодальної логістики з мінімальною обробкою вантажу
Експрес-доставка	Дрібні вантажі або документи з жорстким часовим обмеженням доставки
Логістичне обслуговування	Допоміжні послуги: зберігання, експедирування, страхування вантажів

Джерело: [32]

Як видно з таблиці 2.2, сегмент генеральних вантажів є базовим і найбільш універсальним на ринку – він найчастіше охоплює більшість перевезень без спеціальних вимог. Насипні та наливні вантажі становлять специфічний нішевий сегмент, який вимагає значних інвестицій у обладнання й має нижчу еластичність попиту. Контейнерні перевезення набувають популярності завдяки їхній здатності інтегруватися в мультимодальні ланцюги, особливо при зовнішній торгівлі. Експрес-доставка відзначається високим рівнем конкуренції та високими преміями за швидкість. Нарешті, логістичне обслуговування стає все більш важливим як доповнення до базової перевізної функції, дозволяючи операторам надавати повний набір сервісів клієнтам. Наступним кроком, зосередимося на основних трендах, що характеризують еволюцію цих сегментів: цифровізація, концентрація на ланцюгах поставок, стрімке зростання попиту на експрес-рішення та формування інтегрованих логістичних послуг – рисунок 2.4.



Рисунок 2.4 – Основні тренди ринку автотранспортних вантажних перевезень в Україні

Джерело: складено на основі: [33;34;35;36;37]

Цифровізація логістики є ключовим напрямом еволюції автовантажних перевезень: оператори масштабно впроваджують GPS-моніторинг рухомого складу, електронні накладні (e-CMR) та мобільні додатки для бронювання і трекінгу. Використання аналітики на основі великих даних дає змогу оптимізувати маршрути, скорочувати витрати пального та підвищувати оборотність автопарку. Автоматизація процесів зменшує людський фактор, прискорює документообіг і підвищує прозорість сервісу для клієнтів. У воєнних умовах цифрові інструменти додатково забезпечують оперативність переналаштування ланцюгів постачання та контроль ризиків доставки [33].

Зміна структури попиту проявляється у переорієнтації значної частини перевізників на внутрішні та регіональні маршрути. Втрата частини зовнішніх напрямків і логістичних коридорів сприяла зростанню частки короткоплечових перевезень, особливо для товарів повсякденного попиту та будівельних матеріалів. Бізнес адаптувався через гнучкі графіки відвантажень, дроблення партій і використання складів ближче до кінцевого споживача. У результаті попит став більш волатильним, але передбачувано локалізованим, що відображається у конфігурації автопарку та тарифній політиці [34].

Інтеграція в логістичні ланцюги відбувається через перехід перевізників від вузького транспортування до комплексних 3PL/4PL-рішень. До базової послуги доставки додаються експедирування, складська логістика, страхування та митно-брокерський супровід, що формує повний сервіс «door-to-door». Така інтеграція зменшує транзакційні витрати клієнтів і підвищує керованість потоків у межах усієї мережі постачання. Водночас вона вимагає інвестицій у IT-платформи, стандарти якості та управлінські компетенції з орієнтацією на показники рівня обслуговування [35].

Екологізація та енергоефективність посилюються під впливом регуляторних вимог і цінових стимулів. Підприємства поступово оновлюють парк до стандартів Євро-5/Євро-6, розглядають газові та електричні тягачі, а також впроваджують практики енергоощадного водіння. Маршрутна оптимізація, контроль навантаження та технічний стан шин стають повсякденними інструментами зниження викидів і витрат. У середньостроковій перспективі екологічні критерії стають елементом конкурентної переваги та фактором доступу до окремих ринків і тендерів [36].

Дефіцит водіїв і кадрові розриви посилюють операційні ризики галузі. Міграція частини персоналу, природне старіння кадрів і підвищені вимоги безпеки призводять до зростання витрат на оплату праці та навчання. Компанії відповідають інтенсивнішою підготовкою молодих фахівців, внутрішніми програмами наставництва та автоматизацією допоміжних операцій. Проте

короткостроково кадровий дефіцит обмежує пропозицію перевезень і може підтримувати вищий рівень ставок на ринку [37].

Підвищення ролі малого бізнесу, насамперед ФОП-перевізників, забезпечує ринку гнучкість і швидкість реагування на коливання попиту. Низькі накладні витрати та можливість швидко змінювати маршрути чи спеціалізацію дозволяють малим операторам утримувати сервіс навіть у стресових умовах. Вони активно інтегруються у цифрові платформи, отримуючи доступ до ширшої бази замовлень і прозорішої конкуренції. У сукупності це зміцнює «дрібнозернисту» інфраструктуру перевезень та підтримує стійкість локальних ланцюгів постачання [33].

Вплив воєнних дій і безпекових факторів зумовив масштабну перебудову транспортних коридорів і підходів до управління ризиками. Частина маршрутів була релокована, логістичні схеми - скорочені або диверсифіковані для підвищення надійності поставок. Зросла частка перевезень гуманітарних і критично важливих вантажів, що підсилило роль автотранспорту як найбільш мобільної ланки системи. Сформувався підхід до планування з урахуванням сценаріїв безпеки, резервування потужностей та оперативного відхилення маршрутів у разі загроз [34].

Наступним етапом дослідження є проведення PEST-аналізу – таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати PEST-аналіз ринку автотранспортних вантажних перевезень України

Група	Фактори	Ступінь впливу фактора (1–5)	Ваговий коефіцієнт	Рівень важливості залежно від спрямованості впливу
1	2	3	4	5
Р (Політичні)	Військовий стан, обмеження безпеки руху та руйнування інфраструктури	4,67	0,14	–0,65
	Державна програма відновлення логістики та дорожньої мережі	3,67	0,07	0,26
	Уніфікація транспортного законодавства з нормами ЄС (ліцензування, e-CMR)	3,33	0,05	0,17
Е (Економічні)	Зростання вартості пального, мастил і комплектуючих	4,67	0,12	–0,56
	Інфляційні процеси, валютна нестабільність	4,00	0,09	–0,36
	Зміщення попиту на внутрішній ринок через зниження експорту	3,67	0,07	0,26
S (Соціальні)	Дефіцит водіїв, трудова міграція та старіння кадрів	4,33	0,12	–0,52
	Зростання вимог клієнтів до якості, швидкості та прозорості сервісу	3,67	0,08	0,29

Продовження табл.2.3

	Урбанізація і збільшення ролі коротких маршрутів	3,33	0,06	0,20
Т (Технологічні)	Активна цифровізація логістики, GPS-моніторинг, е-документообіг	4,67	0,11	0,51
	Автоматизація управління перевезеннями, Big Data, аналітика маршрутів	4,00	0,09	0,36
	Технічне оновлення автопарку (Євро-5/6, газові й електротягачі)	3,33	0,07	0,23

Джерело: розроблено автором

Отже, проведене дослідження дає змогу комплексно охарактеризувати сучасний стан і тенденції розвитку ринку автотранспортних вантажних перевезень України. Автомобільний транспорт залишається ключовою складовою логістичної системи країни, забезпечуючи понад третину всіх вантажоперевезень та відіграючи провідну роль у підтриманні економічної активності навіть у кризових умовах. Аналіз динаміки показників свідчить про поступове відновлення ринку після воєнного спаду, зокрема за рахунок активізації діяльності малих перевізників і фізичних осіб-підприємців. Виявлено, що ключовими трендами виступають цифровізація логістики, інтеграція у ланцюги постачання, екологізація автопарку та дефіцит кваліфікованих кадрів. Проведений PEST-аналіз підтвердив, що політичні та економічні фактори мають стримувальний характер, тоді як технологічні та соціальні чинники створюють позитивні можливості для подальшої адаптації галузі. Загалом ринок демонструє помірно позитивний потенціал розвитку, орієнтований на інноваційність, стійкість і підвищення якості логістичних послуг у регіональному та національному масштабах.

2.2 Організаційно-економічна характеристика ТДВ «АТП 16363»

ТДВ «АТП 16363» – українське автологістичне підприємство, що понад три десятиліття надає В2В-послуги перевезення вантажів із фокусом на холододовий ланцюг. Підприємство працює для транснаціональних і великих національних виробників продуктів харчування та напоїв в Україні та за кордоном, дотримуючись принципу: виконання замовлень за будь-яких погодних умов, 24/7. У штаті – близько 150 працівників, яких відрізняє висока адаптивність, дисципліна та готовність швидко реагувати на виклики ринку [38].

Підприємство має власний, постійно оновлюваний рухомий склад: 80 автопоїздів із напівпричепами Schmitz (тентованими, ізотермічними та рефрижераторами об'ємом 86–92 м³) і 99 автомобілів різних марок з широким діапазоном вантажопідйомності – загалом 179 одиниць техніки. Пріоритет – екологічність і ефективність: закупівлі нової техніки здійснюються щороку, автопарк відповідає сучасним екологічним стандартам (Євро-6), а на виробничих дільницях впроваджено належну утилізацію відходів та сортування сміття [38].

Клієнтами підприємства є провідні транснаціональні корпорації - виробники напоїв, тютюнових виробів, харчових продуктів і побутової техніки. Зокрема: ВАТ «Сан ІнБев Україна», ЗАТ «Філіп Морріс Україна», ТОВ «Данон Україна», ДП «Лакталіс – Україна», ТОВ «Сандора», ТОВ «Террафуд», ТОВ «Комфі Трейд» та інші.

Історія «АТП 16363» починається 1984 року й тісно пов'язана з особистістю засновника – Михайла Володимировича Стреляного. Відтоді підприємство зберігає дух «сімейної компанії»: взаємоповага, довіра, наставництво та спадкоємність знань стали частиною корпоративної культури [38]. Тут працюють цілі трудові династії, рішення ухвалюються «на довгу

дистанцію», а до репутації ставляться як до капіталу, що заробляється роками і вимагає безкомпромісної чесності.

Сьогодні компанією керує друге покоління власників, поєднуючи найкращі традиції з оновленням процесів і підготовкою нових кадрів. «АТП 16363» співпрацює із закладами вищої освіти, проводить лекції, екскурсії та практику на виробництві (логістика, механіка, майстерні, СТО), інвестує у розвиток персоналу й запровадило медичне страхування. Усередині діє філософія «європейської ефективності»: максимальний результат за мінімальних витрат завдяки правильній організації праці та сучасним підходам до управління.

В таблиці 2.4 представлена загальна організаційна характеристика підприємства.

Таблиця 2.4 – Загальна організаційна характеристика підприємства

Показник	Відомості
Повна назва підприємства	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХАРКІВСЬКЕ АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО №16363» (ТДВ «АТП 16363»)
Організаційно-правова форма	Товариство з додатковою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	01332106
Адреса місцезнаходження	61172, Харківська область, м. Харків, вул. Роганська, буд. 160
Основні види діяльності	49.41 – вантажний автомобільний транспорт (основний вид діяльності); 45.20 – технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; 52.29 – інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 77.12 – надання в оренду вантажних автомобілів
Статутний капітал	4 907 161,59 грн
Засновники (кінцеві бенефіціарні власники)	Стреляна Світлана Михайлівна – 69,86%; Стреляна Галина Петрівна – 30,14%

Джерело : [39]

Аналізуючи таблицю 2.4, слід зазначити, що ТДВ «АТП 16363» є товариством з додатковою відповідальністю, що визначає специфіку його функціонування та управління. Така організаційно-правова форма передбачає, що учасники підприємства несуть додаткову відповідальність за

зобов'язаннями товариства у межах, визначених статутом, що підвищує рівень довіри з боку партнерів та кредиторів, оскільки гарантує стабільність і платоспроможність компанії.

Водночас дана форма має і певні обмеження – вона ускладнює залучення зовнішніх інвесторів порівняно з акціонерними товариствами, оскільки не передбачає вільного обігу часток капіталу.

Проте для транспортного бізнесу, орієнтованого на довгострокові контракти та стабільні партнерські зв'язки, саме ця форма є оптимальною, адже забезпечує баланс між гнучкістю управління та фінансовою відповідальністю.

Основним напрямом діяльності ТДВ «АТП 16363» є вантажні автомобільні перевезення (КВЕД 49.41), що охоплюють логістичні послуги в сегменті холодового транспортування.

Додаткові види діяльності, такі як технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, оренда вантажних автомобілів, а також допоміжна діяльність у сфері транспорту, свідчать про високий рівень вертикальної інтеграції підприємства, що означає, що компанія не лише здійснює перевезення, а й контролює всі допоміжні процеси – від технічного стану транспорту до сервісного супроводу клієнтів. Такий підхід формує комплексну логістичну модель, що підвищує ефективність і зменшує ризики простоїв.

Саме тому місія підприємства полягає у забезпеченні надійних і якісних транспортно-логістичних послуг на основі сучасних технологій, а візія – у прагненні стати лідером українського ринку холодових перевезень, поєднуючи сімейні традиції, інноваційність та екологічну відповідальність.

Стратегічні цілі підприємства представлені на Рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 – Стратегічні цілі ТДВ «АТП 16363»

Джерело: [38]

Аналізуючи Рисунок 2.5, можна відзначити, що стратегічні орієнтири ТДВ «АТП 16363» відображають цілісний підхід до розвитку підприємства у сфері автотранспортних послуг. По-перше, інновації та оновлення автопарку виступають основою підвищення технологічної спроможності компанії: упровадження техніки стандарту Євро-6 та цифрових систем моніторингу забезпечує оптимізацію логістичних процесів і зниження витрат. По-друге, підвищення якості логістичних послуг спрямоване на удосконалення всього ланцюга перевезень – від планування маршруту до контролю температурного режиму – що зміцнює конкурентні позиції підприємства та довіру клієнтів.

Екологічна відповідальність є невід’ємною частиною стратегії сталого розвитку, адже передбачає використання енергоощадних технологій, належну утилізацію відходів і мінімізацію негативного впливу на довкілля. Водночас клієнтоорієнтованість і партнерство забезпечують формування стабільних ділових зв’язків і підвищують лояльність споживачів через прозору комунікацію та персоналізований підхід. Таким чином, стратегічні напрями, відображені на Рисунку 2.5, визначають пріоритети розвитку підприємства, на яких базується її система управління.

Наступним кроком проаналізуємо організаційну структуру управління підприємства ТДВ «АТП 16363» – Додаток В. Організаційна структура управління підприємства ТДВ «АТП 16363» відображає чітку ієрархію підпорядкування та функціональний розподіл обов'язків між основними підрозділами. На чолі управлінської системи перебуває директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства, координує роботу служб і забезпечує реалізацію стратегічних цілей. Безпосередньо йому підпорядковуються головні функціональні керівники – головний бухгалтер, головний економіст, заступник директора з експлуатації, головний інженер і комерційний директор. Така модель управління забезпечує комплексне охоплення ключових напрямів діяльності підприємства – фінансового, виробничого, технічного та логістичного.

Виділення економічної служби (планово-економічний відділ, бухгалтерія, відділ кадрів) дозволяє ефективно планувати витрати, контролювати фінансові результати й забезпечувати стабільну оплату праці. Така структура сприяє злагодженій роботі фінансово-економічного блоку та підвищує прозорість управління ресурсами. Водночас експлуатаційна служба, яку очолює заступник директора, відповідає за щоденне функціонування автопарку, управління водіями, техніками та механіками, що дає змогу швидко реагувати на виробничі потреби й підтримувати безперебійність транспортного процесу. Особливу роль відіграє технічна служба, у складі якої діють ремонтна служба, майстри технічного обслуговування та охорона. Вона забезпечує належний технічний стан автотранспорту, дотримання вимог безпеки та своєчасне проведення профілактичних робіт.

Загалом організаційна структура підприємства є функціональною, що дозволяє забезпечити спеціалізацію праці та контроль за всіма ключовими процесами. Водночас така модель може створювати певні обмеження для оперативного прийняття рішень у міжфункціональній взаємодії, зокрема між економічними, технічними та логістичними підрозділами. Тому подальше удосконалення системи управління має бути спрямоване на посилення

комунікацій між службами, розвиток елементів корпоративної культури та підвищення гнучкості управлінських процесів у межах реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства. Таблиця 2.5 відображає ключові показники діяльності ТДВ «АТП 16363» у 2022–2024 рр.

Таблиця 2.5 – Ключові фінансово-економічні показники ТДВ «АТП 16363» у 2022–2024 роках

№	Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2022, +/-	Відносне відхилення 2024/2022, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	190321	219727	264792	74471	39,13
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	163706	196867	238027	74321	45,40
3	Адміністративні витрати, тис.грн.	12238	14947	16893	4655	38,04
4	Витрати на збут, тис.грн.	2857	2814	3927	1070	37,46
5	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (р.2+р.3+р.4) тис.грн.	178801	214628	258847	80046	44,77
6	Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток) тис.грн.	22301	9271	7467	-14834	-66,52
7	Інші операційні доходи тис.грн.	13745	7789	5469	-8276	-60,20
8	Інші операційні витрати тис.грн.	2964	3617	3947	983	33,17
9	Прибуток від реалізації продукції (р.6-р.7+р.8) тис.грн.	11520	5099	5945	-5575	-48,39
10	Чистий фінансовий результат (чистий прибуток/збиток) тис.грн.	14502	3571	3013	-11489	-79,22
11	Середньорічна вартість активів тис.грн.	121211	129093	143620	22409	18,49
12	Середньорічна вартість власного капіталу тис.грн.	67881	76824	80640	12759	18,80
13	Середньорічна вартість основних засобів тис.грн.	50028	53097	74482	24454	48,89
14	Чисельність персоналу, осіб	122	115	114	-8	-6,56
15	Витрати на 1 грн. чистого доходу	93,95	97,68	97,76	3,81	4,06

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
16	Фондовіддача грн./грн.	3,80	4,14	3,56	-0,24	-6,32
17	Продуктивність праці ПВП грн./особу	1560,01	1910,67	2322,74	762,73	48.90
18	Рентабельність продукції, %	6,44	2,38	2,30	-4,14	-
19	Рентабельність діяльності, %	7,62	1,63	1,14	-6,48	-
20	Рентабельність активів, %	11,96	2,77	2,10	-9,86	-
21	Рентабельність власного капіталу, %	21,36	4,65	3,74	-17,62	-

Джерело: [додаток А]

Загалом спостерігається розширення господарської діяльності (Рисунок 2.7): чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 39,13 % – з 190 321 до 264 792 тис. грн. Однак темпи зростання собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (на 45,4 %) перевищили темпи приросту доходу. У результаті чистий прибуток скоротився з 14 502 до 3 013 тис. грн (–79,22 %). Така тенденція пов'язана зі зростанням цін на паливно-мастильні матеріали, запасні частини та транспортні послуги, а також із впливом воєнного стану та тимчасової окупації частини територій, що ускладнило логістичні маршрути й підвищило операційні витрати підприємства.

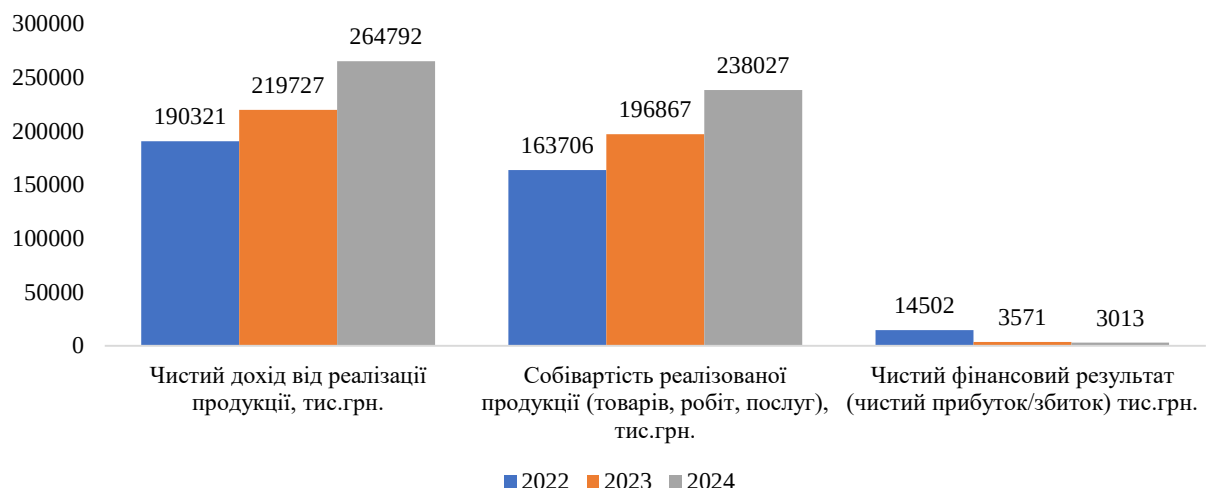


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого доходу, собівартості реалізованої продукції та чистого фінансового результату

ТДВ «АТП 16363» у 2022–2024 рр.

Джерело: узагальнено автором

Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток) скоротився з 22 301 до 7 467 тис. грн, тобто на 66,52 %. Інші операційні доходи зменшилися більш ніж удвічі - з 13 745 до 5 469 тис. грн, тоді як інші операційні витрати зросли на 33,17 %, що спричинило падіння прибутку від реалізації продукції майже на 48 %, а рентабельність продукції скоротилася з 6,44 % до 2,30 %. Рентабельність діяльності (продажів) знизилася до 1,14 %, що означає суттєве зменшення чистої маржі. Рентабельність активів (ROA) впала з 11,96 % до 2,10 %, а рентабельність власного капіталу (ROE) – з 21,36 % до 3,74 %, що засвідчує різке зниження віддачі капіталу (Рисунок 2.8).

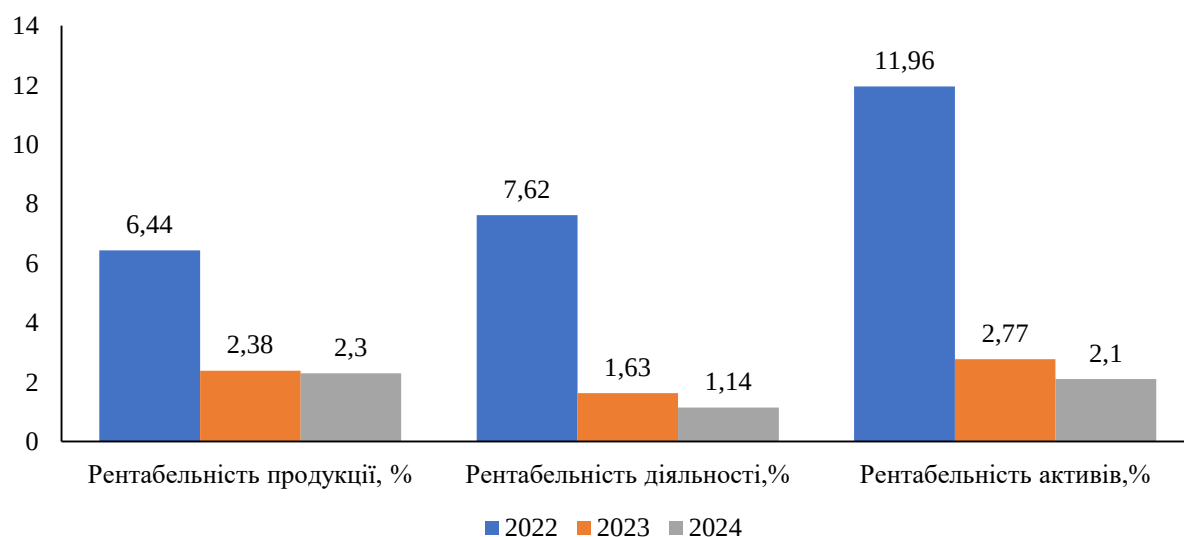


Рисунок 2.8 – Динаміка показників рентабельності продукції, діяльності та активів ТДВ «АТП 16363» у 2022–2024 рр.

Джерело: узагальнено автором

Середньорічна вартість активів збільшилася на 18,49 %, власного капіталу – на 18,80 %, а основних засобів - на 48,89 %. Такий ріст активної частини балансу вказує на модернізацію або оновлення транспортних засобів та матеріально-технічної бази. Водночас фондвіддача (р. 1/р. 13) зменшилася з 3,80 до 3,56 грн/грн, тобто кожна гривня основних засобів приносить менше доходу, ніж раніше, означає, що темпи нарощення основних фондів перевищують ефективність їх використання.

Чисельність персоналу скоротилася з 122 до 114 осіб, або на 6,56 %, тоді як продуктивність праці ПВП (р. 1/р. 14) збільшилася з 1 560,01 до 2 322,74 грн/особу (48,90 %) – Рисунок 2.9.

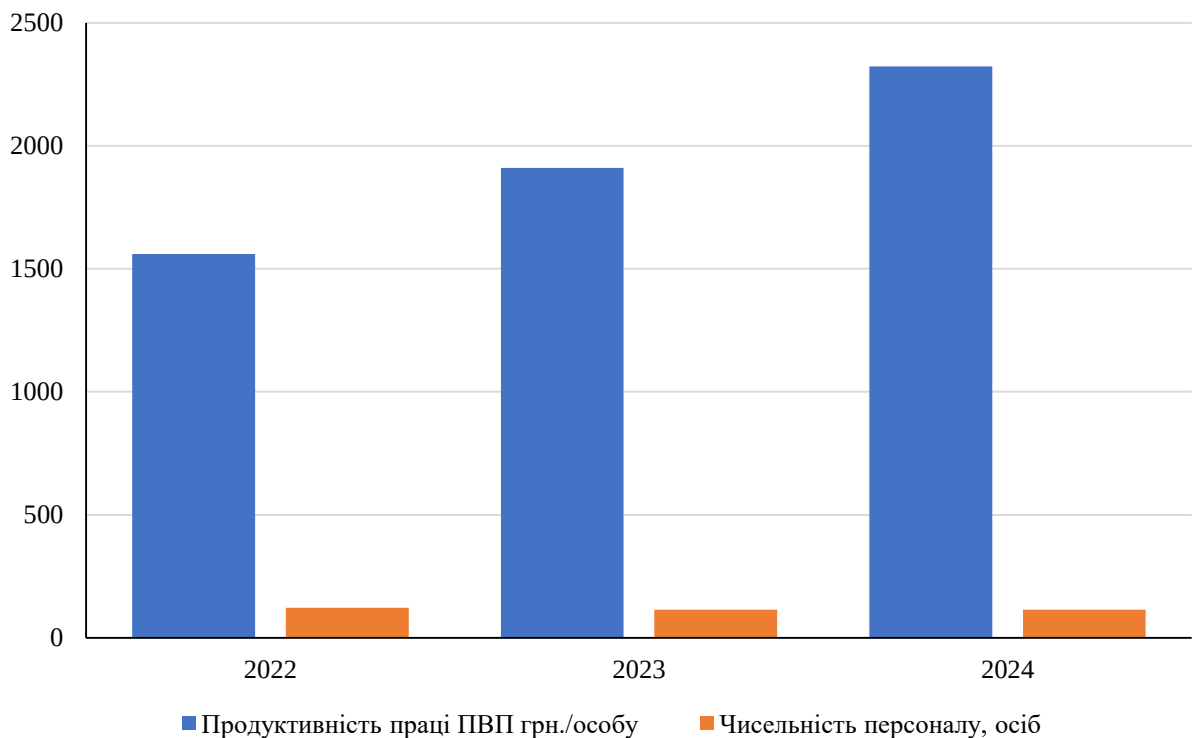


Рисунок 2.9 – Динаміка продуктивності праці та чисельності персоналу ТДВ «АТП 16363» у 2022–2024 рр.

Джерело: узагальнено автором

Зростання продуктивності свідчить про раціональніше використання трудових ресурсів та підвищення інтенсивності праці. Одночасно з цим рівень фондівіддачі та рентабельності знижується, що вказує на дисбаланс між трудовими і капітальними факторами. Отже, підвищення ефективності персоналу не компенсувало загальне зниження фінансових результатів підприємства.

У 2022–2024 рр. ТДВ «АТП 16363» продемонструвало суперечливу тенденцію: зростання обсягів діяльності супроводжувалося скороченням прибутковості. Основними причинами є випереджаюче зростання витрат порівняно з доходами, скорочення інших операційних надходжень та зниження маржі реалізації. Показники рентабельності активів і капіталу мають

спадну динаміку, що відображає зниження ефективності використання фінансових ресурсів. Попри позитивний приріст продуктивності праці, загальний фінансовий стан підприємства у 2024 р. погіршився порівняно з 2022 р.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ТДВ «АТП 16363» є стабільним підприємством із чіткою організаційною структурою, налагодженою системою управління та сучасним автопарком. Упродовж 2022–2024 рр. компанія демонструвала розширення господарської діяльності, про що свідчить зростання чистого доходу на 39,13 %. Водночас, через підвищення собівартості перевезень і зростання операційних витрат унаслідок воєнного стану, відбулося суттєве зниження чистого прибутку та рентабельності діяльності. Позитивним є нарощування вартості активів і модернізація основних засобів, що вказує на інвестиційну активність підприємства. Також спостерігається зростання продуктивності праці персоналу, попри незначне скорочення чисельності працівників. Загалом діяльність ТДВ «АТП 16363» характеризується прагненням до ефективності й технологічного оновлення, проте потребує подальшої оптимізації витрат і підвищення прибутковості.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363»

У сучасних умовах ринку транспортно-логістичних послуг конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю ефективно використовувати власні ресурси, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та утримувати стабільні позиції серед інших учасників галузі. Для ТДВ «АТП 16363» питання конкурентоспроможності має стратегічне значення, оскільки саме від нього залежить рівень прибутковості, обсяги замовлень і довгострокова ділова репутація підприємства. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє визначити, наскільки ефективно компанія

реалізує свої конкурентні переваги, які фактори забезпечують її стійкість на ринку та які напрями потребують вдосконалення.

У сучасному українському ринку автотранспортних вантажних перевезень помітно вирізняються низка ключових гравців, які задають стандарти й формують конкурентне середовище. Серед них – Нова пошта, що починала з експрес-доставки, але з часом розширила спектр до вантажних перевезень, логістичних рішень і фулфілменту; її сильна мережева інфраструктура, сучасні ІТ-сервіси і велика клієнтська база роблять її одним із домінуючих операторів. Компанія Meest Express спеціалізується на міжнародних маршрутах і поштово-логістичних послугах, поєднуючи автотранспорт із морськими/авіаційними ланками. Delivery (Делівері) фокусується на внутрішніх експрес-послугах, особливо «останньої милі», із сильною клієнтською мережею і гнучким тарифуванням. Нарешті, Укр-Транс-Логістик виступає як експедитор і логістичний оператор, інтегруючи автоперевезення в багаторівневі ланцюги з перевізниками й міжнародними партнерами.

Однак, оскільки об'єктом дослідження є локальне автотранспортне підприємство Харківської області, доцільно звернути увагу на регіональних конкурентів, які здатні безпосередньо впливати на рівень конкуренції в цьому просторі. У цьому контексті основними конкурентами для подальшого аналізу визначено ПРАТ «АТП-16351», ТОВ «САНОІЛ» та ТОВ «АТП-16355», які функціонують у тій самій галузі вантажних автомобільних перевезень, мають схожу організаційно-виробничу структуру, локальну присутність у Харківському регіоні та безпосередньо формують конкурентне середовище для ТДВ «АТП 16363».

Приватне акціонерне товариство ПРАТ «АТП-16351» — один із місцевих перевізників у Дергачівському районі Харківщини. Зареєстроване в селі Подвірки за адресою вулиця Курязька. Основна діяльність цього підприємства історично пов'язана з наданням транспортних послуг, хоч у відкритих реєстрах часто зазначається як оренда нерухомості чи інші суміжні

види діяльності. Через свою локальну присутність і обізнаність про дорожню мережу регіону ПРАТ «АТП-16351» має перевагу у коженденних внутрішніх маршрутах, особливо на периферійних ділянках області, де великі оператори можуть мати менше покриття.

ТОВ «САНОІЛ» – регіональна компанія, що поєднує функції перевізника та технічного обслуговування. У своїх джерелах вона позиціонує себе як оператор із вантажних перевезень із супутніми сервісами ремонту, шиномонтажу й технічної підтримки. (загальні відомості з сайту компанії) Така комбінація дає ТОВ «САНОІЛ» конкурентну перевагу в пропозиції замовнику «все в одному»: клієнту не треба шукати окремо сервіс або ремонт – все може бути підпорядковано одному контрагенту. Завдяки цьому підприємець має більшу стійкість до ризиків розриву ланцюгів обслуговування автомобілів у процесі експлуатації, особливо в регіоні з обмеженими технічними можливостями.

ТОВ «АТП-16355» – це локальне автотранспортне підприємство, зареєстроване в місті Харкові, що спеціалізується на вантажних автомобільних перевезеннях у межах регіону та міжміському сполученні. Основним видом діяльності компанії є вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41), а додатковими – технічне обслуговування, ремонт автотранспорту та оренда вантажних автомобілів. Підприємство має власну технічну базу для обслуговування автопарку, що забезпечує стабільність роботи та зниження витрат на експлуатацію. ТОВ «АТП-16355» обслуговує переважно виробничі та торговельні компанії Харкова й області, забезпечуючи доставку товарів широкого вжитку, сировини та комплектуючих. Завдяки гнучкій логістиці та досвідченому персоналу підприємство має репутацію надійного перевізника в сегменті коротких і середніх маршрутів. Компанія активно впроваджує енергоощадні технології та сучасні стандарти техобслуговування, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Серед переваг підприємства – оперативність, технічна готовність і локальна адаптивність, проте масштаб його діяльності є дещо меншим порівняно з великими перевізниками області.

Визначені підприємства мають спільні риси – локальна присутність, знайомство з регіональною інфраструктурою, гнучкість у вирішенні дрібних логістичних задач – але також різняться профілями послуг: ТДВ «АТП 16363» може бути більш «нишевим» гравцем із вузьким географічним сегментом, САНОІЛ – із сервісним компонентом, а ПРАТ «АТП-16351 – як більш повноформатний перевізник зі складнішими маршрутами і ресурсами.

Наступний кроком, проведемо порівняльний аналіз конкурентів ТДВ «АТП 16363» - додаток Б. Проведений порівняльний аналіз показав, що серед досліджених підприємств ТДВ «АТП 16363» має найвищий рівень конкурентоспроможності завдяки значним виробничим потужностям, власному автопарку, сучасній технічній базі та високому рівню цифровізації логістичних процесів. Його ключовими перевагами є системність управління, стабільна клієнтська база та ефективна стратегія екологічної модернізації транспорту. ПРАТ «АТП-16351» утримує позиції на локальному ринку завдяки стабільним замовленням і мінімальним ризикам, проте обмежені масштаби діяльності знижують його потенціал зростання. ТОВ «САНОІЛ» демонструє інтегровану бізнес-модель, поєднуючи перевезення з технічним обслуговуванням, що забезпечує високу гнучкість і диверсифікацію доходів, однак не має широкої географії покриття. ТОВ «АТП-16355» позиціонується як середній перевізник, який має стабільну клієнтську базу та прагне до поступової модернізації автопарку.

Загалом усі підприємства функціонують у межах одного ринку, але різняться за масштабом, технічним забезпеченням, ступенем цифровізації й орієнтацією на клієнта, що дозволяє сформувати подальшу інтегровану бальну оцінку конкурентоспроможності, що кількісно відобразить відносні переваги кожного учасника ринку. Для кількісного вимірювання конкурентоспроможності автотранспортних підприємств використано метод експертного бального оцінювання. Вагомість критеріїв визначено за результатом методу експертних оцінок, в якому експертизу проводили фахівці у досліджуваній галузі – таблиця 2.6.

Таблиця 2.6 – Матриця конкурентного профілю автотранспортних підприємств Харківської області

Критерій	Вага критерію, %	ТОВ «САНОІЛ»	ТДВ «АТП 16363»	ТОВ «АТП-16355»	ПРАТ «АТП-16351»
Географія діяльності	10	5	4	4	3
Фінансовий стан	15	5	4	3	3
Матеріально-технічна база	15	5	4	4	2
Кадровий потенціал	10	4	4	3	3
Асортимент і спеціалізація послуг	10	4	5	3	3
Рівень сервісу й клієнтоорієнтованість	10	5	4	3	3
ІТ-інфраструктура	10	4	3	3	2
Маркетинг і комунікації	5	4	3	3	2
Репутація на ринку	10	4	5	3	3
Інноваційність та екологічність	5	4	4	3	2
Рейтинг (сума з урахуванням ваги)	100	4,65	4,25	3,35	2,65

Джерело: розраховано автором

Проведене експертне оцінювання конкурентоспроможності автотранспортних підприємств Харківської області показало, що найвищий рейтинг має ТОВ «САНОІЛ» (4,65), що свідчить про його лідерські позиції на регіональному ринку. Підприємство відзначається сильною матеріально-технічною базою, високим рівнем сервісу, широким асортиментом послуг і стабільним фінансовим станом. Його модель «транспорт + технічне обслуговування» забезпечує диверсифікацію доходів і гнучкість у роботі з клієнтами.

ТДВ «АТП 16363» (4,25) посідає другу позицію, поступаючись лідеру переважно за масштабом діяльності та рівнем цифровізації, проте демонструє стійкі позиції завдяки розвиненій технічній базі, системному управлінню, високій репутації та екологічній модернізації автопарку. Підприємство має потенціал для подальшого зростання за рахунок розширення географії перевезень і вдосконалення ІТ-інфраструктури.

ТОВ «АТП-16355» (3,35) характеризується середнім рівнем конкурентоспроможності. Воно має задовільну технічну базу і стабільну клієнтську базу, однак поступається провідним компаніям за рівнем сервісу, маркетинговою активністю та масштабом діяльності. ПРАТ «АТП-16351» (2,65) демонструє найнижчі показники, що зумовлено обмеженою матеріально-технічною базою, слабкою ІТ-інфраструктурою та вузькою спеціалізацією. Його конкурентна перевага полягає лише у локальній орієнтації й досвіді роботи на внутрішньообласних маршрутах.

Для візуалізації відносних конкурентних позицій підприємств доцільно використати «багатокутник конкурентоспроможності» (рисунок 2.10).

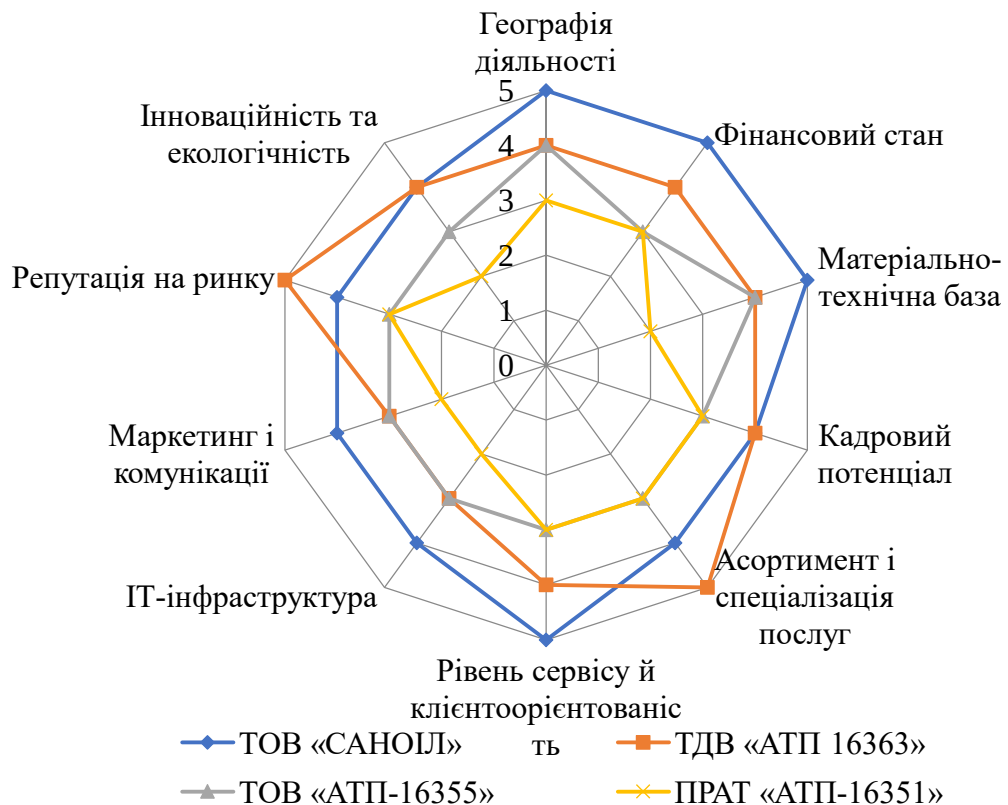


Рисунок 2.10 – Багатокутник конкурентоспроможності
автотранспортних підприємств Харківської області

Джерело: узагальнено автором

Багатокутник конкурентоспроможності (Рисунок 2.10) наочно демонструє відмінності у позиціях автотранспортних підприємств Харківської області. Найбільш розвинений профіль має ТОВ «САНОІЛ», що вирізняється

високими показниками за більшістю критеріїв, особливо за фінансовим станом і рівнем сервісу. ТДВ «АТП 16363» посідає другу позицію, маючи збалансований рівень розвитку та потенціал зростання у сфері ІТ-інфраструктури й маркетингу. Показники ТОВ «АТП-16355» та ПРАТ «АТП-16351» свідчать про середній і низький рівень конкурентоспроможності відповідно. Загалом діаграма підтверджує, що ринок має чітко виражену структуру з лідером і підприємствами-послідовниками.

Наступним етапом комплексного аналізу є оцінка конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363» індексним методом, який ґрунтується на аналізі динаміки ключових показників діяльності підприємства за певний період. Суть цього методу полягає у визначенні відносних змін основних фінансово-економічних показників, що характеризують ефективність функціонування підприємства, у порівнянні з базовим роком. Для цього показники 2022 року приймаються за одиницю (1,00), а відношення значень 2024 року до базових формує індекс розвитку кожного параметра, що дозволяє оцінити внутрішню динаміку конкурентних переваг. Отримані результати розрахунку конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363» наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динамічні індекси конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363» за 2022–2024 рр.

№	Показник	Формула індексу	Індекс
1	Чистий дохід від реалізації	264 792 / 190 321	1,391
2	Чистий фінансовий результат	3 013 / 14 502	0,208
3	Рентабельність діяльності	1,14 / 7,62	0,150
4	Рентабельність активів (ROA)	2,10 / 11,96	0,176
5	Рентабельність власного капіталу (ROE)	3,74 / 21,36	0,175
6	Продуктивність праці	2 322,74 / 1 560,01	1,489
7	Фондовіддача	3,56 / 3,80	0,937
8	Витрати на 1 грн доходу	93,95 / 97,76	0,961
9	Рентабельність продукції	2,30 / 6,44	0,357

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.5

Інтегральний індекс конкурентоспроможності (ІДК) = 0,65

Результати розрахунків таблиці 2.7 свідчать, що інтегральний індекс конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363» становить 0,65, тобто у 2024 році рівень загальної конкурентоспроможності підприємства зменшився приблизно на 35 % порівняно з базовим 2022 роком. Для відображення динаміки зміни показників конкурентоспроможності доцільно побудувати діаграму (рисунок 2.11), графічна інтерпретація дозволяє візуально визначити, у яких сферах ТДВ «АТП 16363» досягло розвитку, а де спостерігається спад ефективності.

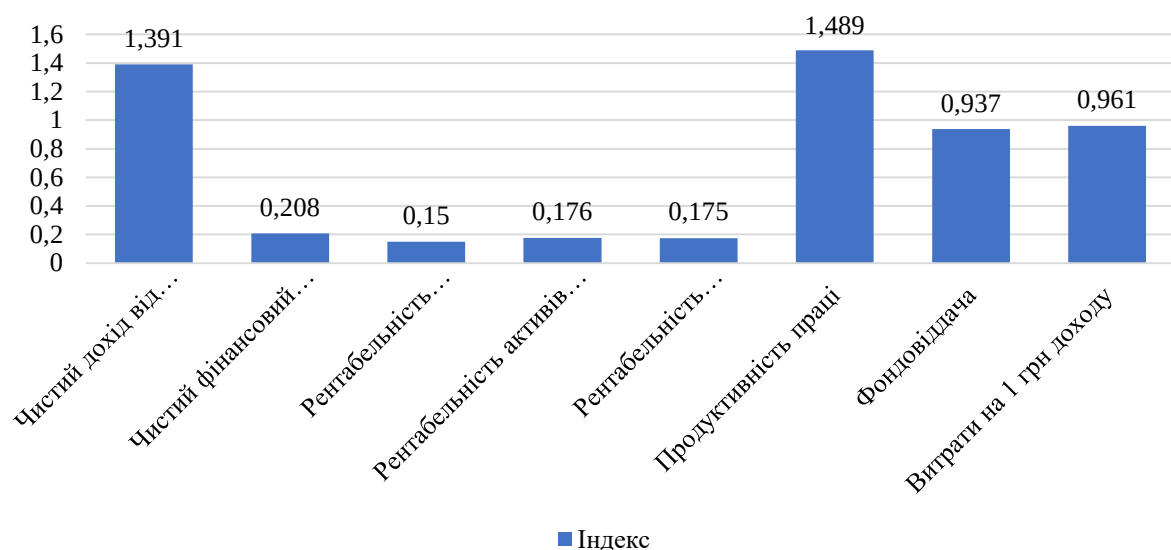


Рисунок 2.11 – Динаміка індексів конкурентоспроможності
ТДВ «АТП 16363»

Джерело: узагальнено автором

Рисунок 2.11 наочно демонструє нерівномірну динаміку індексів конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363» у 2022–2024 роках. Найбільш суттєве зростання спостерігається за показниками чистого доходу та продуктивності праці, що свідчить про розширення обсягів діяльності й підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Водночас індекси рентабельності, прибутковості та віддачі капіталу мають спадну тенденцію, що свідчить про зниження фінансових результатів і зростання витратного навантаження. Отже, динаміка індексів підтверджує, що підприємство має

позитивні структурні зрушення в операційній сфері, однак потребує удосконалення фінансової та стратегічної політики. Для глибшого розуміння внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз доцільно провести SWOT-аналіз діяльності ТДВ «АТП 16363» – таблиця 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати SWOT-аналізу діяльності ТДВ «АТП 16363»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність власного сучасного автопарку (179 одиниць техніки, стандарт Євро-6), що забезпечує високу надійність перевезень і технологічну незалежність.	Зниження чистого прибутку (–79,2 %) і рентабельності діяльності, що свідчить про зменшення фінансової стійкості.
Висока продуктивність праці (+48,9 %) та кваліфікований кадровий склад із низьким рівнем плинності кадрів.	Обмежена географія діяльності — переважно регіональні маршрути Харківської області.
Впровадження цифрових технологій моніторингу, логістики й документообігу (електронні накладні, GPS-контроль).	Недостатня ІТ-інфраструктура для повної автоматизації управління перевезеннями.
Сформована корпоративна культура, спадковість управління, стабільні партнерські зв'язки з великими клієнтами (Danone, Philip Morris, Sandora тощо).	Висока собівартість перевезень та зростання витрат на паливо й техобслуговування (витрати на 1 грн доходу зросли на 4 %).
Активна інвестиційна політика в оновлення основних засобів (+48,9 %), дотримання екологічних стандартів.	Низькі маркетингові комунікації та недостатня присутність у цифрових каналах продажу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Подальша цифровізація логістики та автоматизація маршрутів з використанням аналітики даних (Big Data, GPS, e-CMR).	Зростання цін на паливо, запчастини й техобслуговування, що знижує маржинальність перевезень.
Розширення географії перевезень і вихід на міжнародні маршрути (з урахуванням стандартів ЄС).	Воєнний стан, ризики руйнування транспортної інфраструктури й обмеження безпеки руху.
Отримання грантів або участь у програмах державного відновлення логістики та екологізації транспорту.	Дефіцит кваліфікованих водіїв і технічного персоналу.
Розвиток послуг «повного циклу»: логістика + експедирування + зберігання + техобслуговування.	Зміна структури попиту, переорієнтація клієнтів на короткоплечові маршрути з нижчими тарифами.
Партнерство з ІТ-провайдерами для інтеграції цифрових платформ управління перевезеннями.	Посилення конкуренції з боку великих операторів («Нова Пошта», Meest, Delivery), що мають масштабну мережу та високий рівень цифровізації.

Джерело: узагальнено автором

Проведений SWOT-аналіз діяльності ТДВ «АТП 16363» дозволяє комплексно оцінити його стратегічну позицію на ринку автотранспортних вантажних перевезень. Передусім варто відзначити сильні сторони

підприємства, серед яких провідне місце займає наявність сучасного автопарку, що відповідає екологічним стандартам Євро-6, і власна технічна база. Додатковою перевагою є тривала співпраця з великими національними та транснаціональними компаніями, що гарантує підприємству постійний потік замовлень і стабільний дохід. Отже, ресурсний та репутаційний потенціал ТДВ «АТП 16363» створює міцне підґрунтя для подальшого розвитку навіть у складних економічних умовах.

Водночас аналіз виявив низку суттєвих слабких сторін, які стримують динаміку зростання конкурентоспроможності. Зокрема, спостерігається тенденція до зниження чистого прибутку та рентабельності діяльності, що свідчить про дисбаланс між доходами і витратами. Висока собівартість перевезень, зумовлена зростанням цін на пальне, запасні частини та технічне обслуговування, посилює фінансове навантаження на підприємство. Крім того, географія діяльності обмежується переважно Харківським регіоном, що знижує диверсифікацію ризиків і можливості масштабування бізнесу. Недостатня цифровізація процесів управління та слабкий рівень маркетингової активності обмежують здатність підприємства конкурувати з більш технологічними гравцями галузі. У сукупності ці чинники формують внутрішні виклики, які потребують системного вирішення.

Зовнішнє середовище водночас відкриває значні можливості для розвитку ТДВ «АТП 16363». Зокрема, актуальними є напрями, пов'язані з цифровою трансформацією логістики – автоматизацією маршрутів, використанням аналітики даних і впровадженням електронних транспортних документів. Перспективним є також вихід на міжнародний ринок перевезень та участь у державних програмах модернізації транспортної інфраструктури. У поєднанні з інвестиціями в екологічні технології та оновлення автопарку ці можливості можуть стати каталізатором підвищення ефективності та конкурентної гнучкості. Особливо важливо розвивати партнерства з ІТ-компаніями, які дозволять інтегрувати сучасні системи управління перевезеннями та оптимізації маршрутів. Такі кроки не лише зміцнять позиції

підприємства на ринку, а й підвищать його привабливість для стратегічних клієнтів.

Однак поряд із цим підприємство стикається із серйозними зовнішніми загрозами. Серед них – воєнний стан, ризики руйнування інфраструктури, нестабільність логістичних ланцюгів і дефіцит кваліфікованих водіїв. Зростання конкуренції з боку великих логістичних операторів із високим рівнем цифровізації створює додатковий тиск на регіональних перевізників. Водночас нестабільність валютного курсу та зростання вартості пального суттєво знижують прибутковість автоперевезень.

Отже, застосовано комплекс методів оцінювання конкурентоспроможності, що поєднує експертно-бальний порівняльний аналіз, внутрішній індексний підхід до оцінювання динаміки ключових показників та аналітичну інтерпретацію результатів у форматі SWOT. Застосований методологічний інструментарій забезпечив багатовимірний погляд на ринкові позиції підприємства: від порівняльної профільної діагностики за ключовими критеріями до виявлення внутрішньої траєкторії змін ефективності та структурних дисбалансів. На основі отриманих результатів встановлено наявність виразного ресурсно-технічного потенціалу, сформованих партнерських взаємин із великими замовниками, упорядкованих операційних процесів і достатніх кадрових спроможностей для стабільного надання послуг. Водночас ідентифіковано внутрішні обмеження, що полягають у недостатній глибині цифровізації управлінських рішень, потребі посилення маркетингових комунікацій та розширення географії присутності, а також у чутливості фінансових результатів до витратних чинників.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити стан і тенденції розвитку ринку автотранспортних вантажних послуг та визначити конкурентні позиції ТДВ «АТП 16363» у його структурі. Автомобільні перевезення залишаються ключовою складовою національної логістичної системи, забезпечуючи значну частку внутрішніх і міжнародних вантажопотоків. Ринок характеризується поступовим відновленням після воєнного спаду, активізацією малого бізнесу, зростанням рівня цифровізації та посиленням вимог клієнтів до швидкості й якості сервісу. Найбільший вплив на діяльність перевізників мають політичні та економічні чинники, тоді як технологічні тенденції створюють нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

ТДВ «АТП 16363» виступає як стабільне підприємство з багаторічним досвідом, сучасним автопарком і розвиненою організаційною структурою, орієнтованою на ефективність і клієнтоорієнтованість. Його діяльність характеризується високою продуктивністю праці, системним оновленням технічної бази та сталими партнерськими зв'язками з провідними виробниками. Разом з тим, аналіз фінансових результатів засвідчив зниження рентабельності, що пов'язано зі зростанням витрат і макроекономічними викликами воєнного часу. Підприємство зберігає потенціал зростання, однак потребує посилення цифровізації управління, розширення географії перевезень і вдосконалення маркетингових інструментів.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності показала, що ТДВ «АТП 16363» займає стійку позицію серед регіональних перевізників завдяки потужній матеріально-технічній базі, високій якості сервісу та репутаційній надійності. Водночас результати індексного аналізу засвідчили нерівномірну динаміку розвитку – зростання обсягів діяльності супроводжується зниженням фінансової віддачі, що вимагає корекції стратегічних підходів до

управління ресурсами. SWOT-аналіз дав змогу виявити ключові сильні сторони, внутрішні обмеження, перспективні можливості та зовнішні ризики, що формують основу для подальшого стратегічного планування. Отже, узагальнені результати свідчать, що ТДВ «АТП 16363» має високий потенціал для підвищення ефективності діяльності, за умови активної адаптації до нових технологічних, економічних і ринкових викликів.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства ТДВ «АТП 16363»

Результати проведеної оцінки конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363», а також SWOT-аналіз діяльності підприємства свідчать, що воно має достатній ресурсно-технічний потенціал, стабільну клієнтську базу й репутаційні переваги на регіональному ринку. Водночас виявлено низку внутрішніх слабких сторін і зовнішніх загроз, які стримують динаміку розвитку: зниження чистого прибутку й рентабельності, обмежена географія перевезень, недостатня цифровізація процесів управління, слабка маркетингова активність і висока собівартість послуг. фактори визначають необхідність розроблення комплексних напрямів удосконалення системи управління, модернізації інфраструктури й посилення ринкової позиції підприємства. Ключові напрями підвищення конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363» представлені в таблиця 3.1.

Таблиця 3.1– Основні напрями підвищення конкурентоспроможності
ТДВ «АТП 16363»

№	Напрямок підвищення конкурентоспроможності	Зміст і характеристика запропонованих заходів	Очікуваний ефект (економічний / соціальний)
1	2	3	4
1	Цифровізація управління перевезеннями через впровадження CRM-системи	Встановлення сучасної CRM-платформи для автоматизації роботи з клієнтами, управління заявками, маршрутами, контролю доставки та аналітики даних у реальному часі.	Підвищення ефективності управління, скорочення простоїв транспорту, зростання клієнтської лояльності, прозорість процесів.

Продовження табл.3.1

1	2	3	4
2	Розширення географії діяльності та вихід на міжрегіональний і міжнародний ринок перевезень	Освоєння нових маршрутів у центральних і західних регіонах, участь у транскордонних логістичних програмах, створення партнерських угод із іноземними перевізниками.	Збільшення обсягів перевезень, зростання доходів, диверсифікація ризиків і зміцнення ринкової позиції.
3	Зміцнення фінансової стабільності та зниження собівартості перевезень	Запровадження контролінгу витрат, аналітики пального, оптимізація графіків техобслуговування, енергозбереження, моніторинг паливної ефективності.	Підвищення рентабельності, скорочення витрат на 1 грн доходу, зростання прибутковості діяльності.
4	Модернізація автопарку й підвищення технічної надійності перевезень	Продовження оновлення рухомого складу до стандартів Євро-6.	Зменшення кількості поломок, скорочення простоїв, підвищення екологічності та безпеки перевезень.
5	Посилення маркетингових комунікацій і брендингу транспортних послуг	Збільшення присутності у соціальних мережах, участь у виставках і партнерських заходах.	Залучення нових клієнтів, формування позитивного іміджу підприємства.
6	Розвиток кадрового потенціалу та соціальної відповідальності	Проведення навчання персоналу, впровадження програм безпечного водіння, страхування, системи преміювання й соціальної підтримки.	Зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, поліпшення соціального клімату на підприємстві.
7	Партнерство з IT-провайдером та участь у державних програмах цифровізації логістики	Співпраця з технологічними компаніями, інтеграція електронних транспортних документів (e-CMR), використання аналітики даних і прогнозування попиту.	Підвищення інноваційного рівня, адаптація до європейських стандартів, зміцнення конкурентних позицій.

Джерело : узагальнено автором

Першим і найбільш перспективним напрямом є цифровізація управління перевезеннями через впровадження сучасної CRM-системи. Саме цей крок визначено пріоритетним, оскільки серед слабких сторін підприємства було виявлено недостатню глибину цифровізації управлінських процесів та відсутність єдиного інструменту для координації клієнтських відносин, моніторингу маршрутів і контролю виконання замовлень. Впровадження CRM-рішення дозволить створити інтегровану інформаційну систему, яка

поєднає всі ключові функції – від обробки заявок до контролю доставки та формування аналітики в реальному часі та сприятиме зниженню кількості помилок у плануванні, підвищенню оперативності обслуговування клієнтів і зменшенню простоїв автотранспорту. Крім того, CRM забезпечить персоналізовану роботу з клієнтами, що посилить лояльність замовників та підвищить репутацію підприємства. У результаті очікується як економічний ефект (скорочення витрат часу та ресурсів, зростання продуктивності), так і соціальний – у вигляді покращення комунікації між персоналом та клієнтами, підвищення задоволеності працівників умовами роботи.

Другим напрямом визначено розширення географії діяльності та вихід на міжрегіональний і міжнародний ринок перевезень. Такий вибір обумовлений тим, що за результатами аналізу виявлено обмежену локалізацію діяльності підприємства в межах Харківської області, що знижує можливість диверсифікації ризиків та обсягів замовлень. Розширення території обслуговування дозволить ТДВ «АТП 16363» зміцнити позиції серед середніх перевізників, інтегруватися у ланцюги постачань національного рівня та залучати стратегічних клієнтів із суміжних областей. Вихід на міжнародний ринок, зокрема в напрямках країн ЄС, створює перспективу участі у транскордонних логістичних програмах, підвищення валютних надходжень і можливість отримання грантової підтримки в рамках екологічних ініціатив Євросоюзу. Реалізація цього напрямку сприятиме зростанню обсягів перевезень, покращенню використання автопарку та формуванню позитивного іміджу підприємства як гнучкого логістичного партнера з широкою географією послуг.

Третім напрямом є зміцнення фінансової стабільності та зниження собівартості перевезень, що є відповіддю на одну з головних слабких сторін, виявлених у SWOT-аналізі – зниження рентабельності діяльності та зростання витратного навантаження. Впровадження системи контролінгу витрат дозволить підвищити прозорість фінансових потоків, своєчасно виявляти неефективні статті витрат та оптимізувати використання ресурсів. Особливу

увагу доцільно приділити аналітиці палива, контролю маршрутів і графіків технічного обслуговування, що зменшить втрати від нераціонального використання транспорту. Застосування енергозберігаючих технологій та систем моніторингу паливної ефективності забезпечить довгострокове зниження експлуатаційних витрат. Економічний ефект цього напряму проявиться у підвищенні прибутковості й рентабельності перевезень, а соціальний – у стабілізації фінансового стану підприємства, що гарантує своєчасну оплату праці персоналу й підвищення мотивації.

Четвертий напрям передбачає модернізацію автопарку та підвищення технічної надійності перевезень. Вибір цього напряму зумовлений тим, що наявність сучасного рухомого складу є ключовим фактором конкурентоспроможності автотранспортних підприємств, а для ТДВ «АТП 16363» цей показник є водночас і сильною стороною, і точкою подальшого росту. Продовження оновлення автопарку відповідно до екологічних стандартів Євро-6 забезпечить не лише зменшення шкідливих викидів, але й підвищить надійність та економічність експлуатації транспортних засобів. Очікуваний ефект полягає у зменшенні витрат на ремонти, підвищенні якості сервісу для клієнтів і зміцненні іміджу підприємства як екологічно свідомого перевізника.

П'ятий напрям полягає у посиленні маркетингових, необхідність чого зумовлена слабкою маркетинговою активністю підприємства, що виявлено під час оцінювання конкурентоспроможності. Участь у виставках, форумах та партнерських заходах дозволить розширити клієнтську базу та налагодити прямі контакти з потенційними замовниками. Посилення маркетингової комунікації сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню довіри клієнтів і зростанню обсягів продажів послуг. У соціальному вимірі це забезпечить відкритість компанії до клієнтів і партнерів, що відповідає принципам сучасної корпоративної культури.

Шостим напрямом визначено розвиток кадрового потенціалу та соціальної відповідальності, оскільки конкурентоспроможність будь-якого

підприємства значною мірою залежить від професійності та мотивації його працівників. У межах цього напрямку пропонується впровадження системи внутрішнього навчання для водіїв, диспетчерів і механіків, організація тренінгів із безпечного водіння та клієнтоорієнтованої поведінки. Запровадження медичного страхування, бонусних програм і заходів соціальної підтримки дозволить підвищити задоволеність персоналу та зменшити плинність кадрів. Крім економічного ефекту у вигляді зростання продуктивності праці, цей напрям забезпечить соціальний результат — формування позитивного психологічного клімату в колективі, підвищення корпоративної лояльності та посилення соціальної стабільності підприємства. Це, у свою чергу, позитивно вплине на якість послуг і репутацію компанії як відповідального роботодавця.

Завершальним сьомим напрямом є партнерство з ІТ-провайдерами та участь у державних програмах цифровізації логістики. Його доцільність обумовлена тим, що сучасна логістика стрімко розвивається у напрямі цифрових технологій, і лише підприємства, здатні інтегрувати аналітичні системи, залишаються конкурентними. Участь ТДВ «АТП 16363» у спільних проєктах із технологічними компаніями дозволить упровадити електронні транспортні документи (e-CMR), аналітику маршрутів і системи прогнозування попиту, що забезпечить адаптацію підприємства до європейських стандартів логістики. Крім того, це відкриє доступ до державних і міжнародних програм фінансування інновацій, які сприяють модернізації автотранспорту та впровадженню екологічних технологій. Очікуваним ефектом є підвищення інноваційного потенціалу, зростання технологічної стійкості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Узагальнюючи результати запропонованих напрямів підвищення конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363», можна зробити висновок, що їх реалізація створює багаторівневу систему трансформаційних змін, орієнтовану на довгостроковий розвиток підприємства. Насамперед, комплекс запропонованих заходів дозволяє зміцнити економічну стабільність,

оптимізувати витратну структуру й забезпечити ефективніше використання матеріально-технічних ресурсів. Впровадження цифрових технологій, зокрема CRM-системи управління перевезеннями, є ключовим кроком до підвищення прозорості бізнес-процесів, удосконалення логістичних операцій і підвищення рівня обслуговування клієнтів. Це сприятиме не лише зростанню операційної ефективності, а й покращенню репутації підприємства на ринку.

У той же час модернізація автопарку та залучення інноваційних ІТ-рішень забезпечують технологічну готовність до роботи в умовах жорсткої конкуренції та підвищують екологічну відповідальність компанії. Посилення маркетингових комунікацій і брендингу сприятиме розширенню клієнтської бази, що в комплексі з географічною експансією зміцнить ринкові позиції ТДВ «АТП 16363». Особливо важливо, що акцент на розвитку кадрового потенціалу та соціальній відповідальності створює передумови для формування лояльного, кваліфікованого й мотивованого колективу, здатного забезпечити стабільну якість послуг і адаптивність до змін зовнішнього середовища. Таким чином, запропонована система напрямів поєднує інноваційні, економічні та соціальні складові, що формує основу для побудови конкурентної стратегії нового покоління. Її реалізація дозволить ТДВ «АТП 16363» не лише зберегти наявні позиції, а й перейти до етапу стратегічного зростання, інтегрувавшись у цифрову екосистему транспортно-логістичного ринку України.

3.2 Інноваційні рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363»

У контексті аналізу конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363» особливу увагу слід звернути на впровадження сучасної CRM-системи як першого і найкритичнішого інноваційного заходу. Саме через виявлені слабкі місця – недостатню IT-інфраструктуру, обмежену автоматизацію клієнтських і логістичних процесів, недостатню інтеграцію даних між відділами – CRM-система здатна забезпечити синергію між клієнтським обслуговуванням, маршрутним менеджментом, аналітикою й контролем виконання замовлень. Такий крок відповідає стратегічній меті підприємства щодо зміцнення конкурентних переваг: підвищення ефективності, створення прозорої системи управління, оптимізації використання автопарку, а також підвищення задоволеності клієнтів та надійності перевезень. Впровадження CRM відкриє новий рівень взаємодії з клієнтами й партнерами, дозволивши підприємству не просто реагувати на запити, а передбачати їхні потреби, формувати лояльність і підвищувати рівень сервісу. Для регіонального автотранспортного підприємства, яке орієнтоване на модернізацію й розширення, це – не лише інструмент продажів, але й платформа для цифрової трансформації бізнес-процесів, що створює підґрунтя для стійкого росту. Наступним кроком детально розглянемо три провідні CRM-системи, які мають потенціал адаптуватись до специфіки автотранспортно-логістичного підприємства, і провести їхню оцінку – аби обрати оптимальне рішення для ТДВ «АТП 16363».

Порівняльний аналіз в таблиці 3.2 показує, що всі три CRM-системи відповідають вимогам цифрової модернізації транспортного підприємства, проте відрізняються рівнем складності, глибиною інтеграції та орієнтацією на певний масштаб бізнесу. Salesforce CRM вирізняється універсальністю та потужними можливостями аналітики, однак потребує значних фінансових і

технічних ресурсів, що може бути надмірним для підприємства середнього рівня. LP-CRM, навпаки, приваблює доступністю та локальною адаптованістю, але має обмежений набір інструментів для аналітики й прогнозування, а також слабку інтеграцію з транспортними системами.

Таблиця 3.2 – Характеристика сучасних CRM-систем, рекомендованих для впровадження на ТДВ «АТП 16363»

№	CRM-система	Ключові функції та особливості	Характеристика потенційних переваг для підприємства
1	Salesforce CRM	Глобальна платформа корпоративного рівня з інтегрованими модулями управління продажами, маркетингом і сервісом. Містить аналітичні інструменти на базі штучного інтелекту (Einstein AI), можливості масштабування, інтеграцію з ERP-системами та мобільні додатки.	Забезпечує комплексне управління всіма бізнес-процесами підприємства, формує єдине інформаційне середовище, підходить для великих логістичних компаній із розгалуженою структурою.
2	HubSpot CRM	Хмарна CRM-платформа з інтуїтивним інтерфейсом, модулями автоматизації маркетингу, клієнтського супроводу та комунікації. Підтримує аналітику продажів, AI-помічник, інтеграції з електронною поштою, календарями, месенджерами й транспортними API-модулями.	Орієнтована на середні підприємства, що прагнуть підвищити клієнтоорієнтованість, систематизувати замовлення та створити єдину базу контактів і маршрутів. Відзначається простотою впровадження та оптимальним співвідношенням функціональності й вартості.
3	LP-CRM	Українська CRM-система з гнучким налаштуванням бізнес-процесів, адаптована до місцевого законодавства й бухгалтерського обліку. Може інтегруватися з платформами логістики, онлайн-платежів, телефонією та сервісами документообігу.	Дає можливість економічного впровадження CRM-інструментів у малому та середньому бізнесі, спрощує контроль заявок і транспортних замовлень, має зручну локальну підтримку.

Джерело: узагальнено автором на основі [48;49;50]

Впровадження HubSpot CRM. HubSpot CRM система поєднує високу функціональність із відносно невисокими витратами на впровадження, має модулі управління клієнтами, замовленнями, маршрутизацією та аналітикою, а також підтримує інтеграцію з сервісами електронного документообігу та моніторингу транспорту. Важливо, що HubSpot CRM пропонує гнучке

масштабування – від базової безкоштовної версії до корпоративних пакетів – що дозволить підприємству поступово розвивати систему без значних одноразових інвестицій. Завдяки використанню інструментів штучного інтелекту для прогнозування продажів і моніторингу клієнтської активності CRM може стати основою інноваційної платформи управління конкурентними перевагами. Її впровадження сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів, поліпшенню комунікації між підрозділами, зниженню кількості помилок у плануванні маршрутів та зростанню рівня задоволеності клієнтів. Отже, HubSpot CRM є найбільш збалансованим інструментом цифрової трансформації для ТДВ «АТП 16363», що дозволить одночасно досягти операційної ефективності, економічної стабільності та формування стійкої конкурентної переваги на ринку транспортно-логістичних послуг.

HubSpot CRM є однією з найпоширеніших хмарних платформ управління взаєминами з клієнтами, що поєднує функції продажів, маркетингу, аналітики, автоматизації процесів і клієнтського супроводу [49]. Система розроблена американською компанією HubSpot Inc. і орієнтована на створення цілісної екосистеми управління бізнесом через централізовану базу даних, у якій зберігається вся інформація про клієнтів, контрагентів, угоди, замовлення, комунікації та маркетингові активності. На відміну від традиційних CRM-рішень, HubSpot побудована на принципі повної інтеграції відділів продажів, обслуговування та маркетингу, що забезпечує прозорість взаємодії всередині компанії й дозволяє ефективно відстежувати весь життєвий цикл клієнта – від першого контакту до повторного замовлення.

Однією з ключових переваг HubSpot CRM є її доступність і модульність. Система має базову безкоштовну версію, яку можна поступово масштабувати, додаючи платні модулі – Sales Hub, Service Hub, Operations Hub і Marketing Hub [49]. Така гнучкість дає змогу підприємствам середнього рівня, зокрема транспортно-логістичним компаніям, упроваджувати CRM-рішення поступово, без значного навантаження на бюджет. Платформа відзначається інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом, адаптованим під користувача без

глибоких технічних знань, що скорочує час на навчання персоналу. Окрім того, HubSpot підтримує інтеграції з більш ніж 1 000 сторонніх додатків – електронною поштою, календарями, Google Maps, Slack, Microsoft Teams, Telegram, сервісами телефонії та транспортної аналітики, що дозволяє налаштувати її під специфіку автопідприємства.

Важливою перевагою системи є вбудовані інструменти штучного інтелекту (HubSpot AI), які дають змогу автоматично класифікувати звернення клієнтів, прогнозувати імовірність укладання угоди, генерувати автоматичні нагадування та оптимізувати розподіл завдань між диспетчерами й водіями [49]. Для ТДВ «АТП 16363» це означає зниження адміністративного навантаження, підвищення швидкості реагування на запити та зменшення ймовірності помилок під час обробки заявок. Система також має потужний аналітичний модуль, який дозволяє формувати звіти за ключовими показниками – кількістю доставок, середнім часом виконання замовлень, завантаженням автопарку, динамікою нових клієнтів тощо.

До переваг HubSpot CRM належать:

- хмарна архітектура, що не потребує встановлення на локальні сервери;
- простота налаштування й використання;
- наявність українського інтерфейсу та локальної підтримки;
- можливість інтеграції з транспортними модулями (GPS-моніторинг, e-CMR, бухгалтерія);
- автоматизація документообігу (електронні заявки, рахунки, акти);
- підтримка мобільного застосунку для диспетчерів і водіїв;
- безперервні оновлення та захист даних через резервне копіювання.

Основні переваги впровадження системи HubSpot CRM та очікуваний результат відображено в таблиці 3.3.

Разом із тим, система має і певні недоліки, які слід врахувати під час планування впровадження. По-перше, розширені модулі (особливо Operations Hub та Marketing Hub Professional) є платними, тому за глибшої інтеграції витрати можуть зрости. По-друге, для повного використання аналітичних

функцій може знадобитися підключення зовнішніх API або консультації спеціалістів. По-третє, у разі слабого інтернет-покриття або нестабільного зв'язку (що актуально для віддалених маршрутів) можливе тимчасове обмеження доступу до бази. Втім, ці труднощі є типовими для хмарних систем і не зменшують загальної доцільності впровадження.

Таблиця 3.3 – Основні переваги впровадження CRM-системи HubSpot у діяльність ТДВ «АТП 16363»

№	Напрямок удосконалення	Конкретні переваги для підприємства	Очікуваний результат
1	Автоматизація управління перевезеннями	Централізований облік заявок, електронні маршрути, моніторинг виконання доставок у режимі реального часу.	Скорочення часу обробки замовлень, мінімізація простоїв транспорту.
2	Управління клієнтськими відносинами	Єдина база клієнтів і контактів, автоматичне нагадування про заявки, сегментація клієнтів за прибутковістю.	Підвищення рівня сервісу, збільшення повторних замовлень.
3	Аналітика та звітність	Вбудовані інструменти AI-аналітики для контролю ефективності маршрутів, прибутковості та навантаження автопарку.	Прийняття управлінських рішень на основі даних, оптимізація маршрутів і витрат.
4	Комунікація та координація персоналу	Інтеграція з електронною поштою, месенджерами, календарями, мобільними застосунками для диспетчерів.	Поліпшення взаємодії між відділами, оперативне реагування на зміни.
5	Документообіг і цифровізація процесів	Генерація електронних накладних, рахунків, звітів; інтеграція з бухгалтерськими сервісами.	Зменшення паперового документообігу, підвищення прозорості й контролю.
6	Управління якістю обслуговування	Моніторинг звернень клієнтів, реєстрація скарг, аналіз задоволеності клієнтів.	Формування позитивного іміджу та зміцнення довіри партнерів.
7	Підтримка стратегічного розвитку	Збір аналітичних даних про ринок і клієнтів для розроблення нових маршрутів і послуг.	Підвищення конкурентоспроможності, розвиток інноваційної бізнес-моделі.

Джерело: узагальнено автором на основі [49]

Упровадження HubSpot CRM у ТДВ «АТП 16363» відкриває перспективу створення єдиної цифрової екосистеми, де всі управлінські, клієнтські та логістичні процеси поєднуються в інтегрованій платформі. Однак разом із цим можуть виникати певні організаційні труднощі.

Найпоширенішими серед них є: опір змінам з боку персоналу через звичку працювати в традиційному форматі; потреба у додатковому навчанні працівників; тимчасове зниження продуктивності під час періоду адаптації до нової системи; необхідність чіткої стандартизації даних для уникнення дублювання або помилок у базі. Також слід врахувати ризик технічних збоїв у процесі інтеграції з внутрішніми сервісами підприємства (1С-бухгалтерія, GPS-моніторинг). Для мінімізації цих ризиків доцільно передбачити поетапне впровадження CRM, супроводжене навчанням персоналу й тестуванням функціоналу на обмеженій групі користувачів. Отже, HubSpot CRM може стати центральним елементом цифрової трансформації ТДВ «АТП 16363», забезпечивши підвищення ефективності управління, зростання якості послуг і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг. Її впровадження сприятиме переходу підприємства до нової моделі управління, заснованої на даних, інноваціях та орієнтації на клієнта, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку бізнесу.

Для мінімізації труднощів, пов'язаних із цифровою трансформацією, запровадження нових управлінських правил і технологічних інструментів доцільно здійснювати поступово. Досвід впровадження інновацій у транспортно-логістичній галузі показує, що різке оновлення управлінських систем може призвести до тимчасового зниження ефективності роботи персоналу, виникнення технічних помилок і збоїв у комунікації між підрозділами.

Тому процес інтеграції CRM-системи HubSpot рекомендується проводити поетапно протягом календарного 2026 року, дотримуючись принципу SMART, тобто з чітким визначенням конкретних завдань, вимірюваних результатів, реалістичних строків і відповідальних осіб. Такий підхід дозволить забезпечити контроль над ходом реалізації, поступову адаптацію працівників і стабільність операційної діяльності підприємства –

Таблиця 3.4.

Таблиця 3.4 – План дій з поетапного впровадження CRM-системи HubSpot у ТДВ «АТП 16363» на 2026 рік
(за принципом SMART)

1	2	3	4	5	6	7
№	Етап / період реалізації	Конкретна мета (Specific)	Вимірюваний результат (Measurable)	Реалістичність та ресурси (Achievable)	Відповідність цілям підприємства (Relevant)	Термін виконання (Time-bound)
1	Підготовчий етап (січень – лютий 2026 р.)	Провести аудит бізнес-процесів і визначити функціональні потреби CRM.	Розроблений технічний опис процесів і вимог до системи.	Виконується внутрішнім IT-відділом спільно з керівниками підрозділів.	Забезпечує точність налаштувань CRM і скорочує витрати на інтеграцію.	До 28 лютого 2026 р.
2	Вибір конфігурації та підписання договору (березень – квітень 2026 р.)	Обрати оптимальний тарифний план HubSpot та визначити необхідні модулі.	Підписаний договір і затверджений бюджет проєкту.	Можливо за участю консультантів партнера HubSpot в Україні.	Гарантує фінансову прозорість і готовність до впровадження.	До 30 квітня 2026 р.
3	Інсталяція, початкове налаштування (травень – червень 2026 р.)	Встановити CRM, налаштувати базову структуру клієнтів, маршрутів, звітності.	Система функціонує в тестовому режимі, внесено >80 % бази клієнтів.	Проводиться внутрішнім IT-спеціалістом з підтримкою консультанта HubSpot.	Створює технічну основу для подальшого використання CRM.	До 30 червня 2026 р.
4	Навчання персоналу (липень – серпень 2026 р.)	Провести тренінги для диспетчерів, менеджерів і керівників відділів.	Не менше 90 % працівників пройшли навчання й отримали доступ до системи.	Реалізується за участю тренера HubSpot та внутрішнього координатора.	Підвищує готовність колективу до цифрової роботи.	До 31 серпня 2026 р.
5	Пілотний запуск (вересень – жовтень 2026 р.)	Запустити систему на обмеженій групі маршрутів і клієнтів.	Тестові звіти про ефективність; 15 % зростання швидкості обробки заявок.	Досяжно при використанні базових модулів Sales і Service Hub.	Дозволяє оцінити ефективність CRM до масового впровадження.	До 31 жовтня 2026 р.

1	2	3	4	5	6	7
6	Повна інтеграція та оптимізація (листопад – грудень 2026 р.)	Поширити CRM на всі відділи, підключити бухгалтерію, GPS-систему, документообіг.	CRM використовується 100 % персоналу; створено аналітичні звіти.	Виконується під контролем ІТ-відділу та керівництва.	Забезпечує повну цифрову інтеграцію підприємства.	До 31 грудня 2026 р.
7	Оцінка ефективності впровадження (грудень 2026 р.)	Провести аналітичну перевірку результатів та підготувати звіт.	Звіт про досягнуті показники KPI і рекомендації на 2027 р.	Реально виконати силами внутрішньої аналітичної групи.	Формує базу для подальшого вдосконалення CRM-процесів.	До 31 грудня 2026 р.

Джерело: узагальнено автором

Запропонований річний цикл упровадження дозволяє послідовно пройти всі стадії – від підготовки до повної інтеграції CRM-системи HubSpot у виробничо-логістичні процеси ТДВ «АТП 16363». Принцип SMART забезпечує не лише структурованість і контроль за виконанням завдань, а й створює мотиваційну основу для персоналу, оскільки кожен етап має чіткі цілі, вимірювані результати та часові межі, знижує ризик технічних збоїв, підвищує адаптивність працівників, дозволяє оперативно коригувати процес і забезпечує ефективне використання ресурсів. У результаті підприємство отримає не просто програмний продукт, а комплексну систему управління, що стане основою для довгострокової цифрової трансформації й сталого підвищення конкурентоспроможності.

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів із забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Для обґрунтування доцільності впровадження CRM-системи на підприємстві необхідно не лише відобразити технологічний і організаційний ефект, але й кількісно оцінити економічні витрати й очікувані вигоди – таблиця 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на впровадження HubSpot CRM у ТДВ «АТП 16363»

№	Стаття витрат	Опис	Оцінка витрат, грн
1	2	3	4
1	Ліцензійна підписка HubSpot (Starter Plan)	150 користувачів × \$9 × 12 міс. × 42 грн/дол. = 680 400 грн. Включає базові модулі Sales Hub, Service Hub і CRM-аналітику.	680 400
2	Послуги впровадження та технічного налаштування	Налаштування під процеси, адаптація інтерфейсу, підключення пошти, аналітики та календарів.	189 000

Продовження табл.3.5

1	2	3	4
3	Навчання персоналу	4–5 груп тренінгів, інструкції користувача, супровід.	80 000
4	Тимчасові втрати продуктивності (адаптаційний період)	Зниження ефективності протягом 1–2 місяців під час навчання й пілоту.	50 000
	Разом витрат за рік		999 400 грн

Джерело: розраховано автором

Період окупності (PP) визначається як відношення річних витрат на проєкт до річного економічного ефекту із розрахунку прогнозованого ефекту запровадження CRM у перший рік (0,5%) та середній норматив економії адміністративних і збутових витрат завдяки впровадженню CRM (5%) :

$PP = \text{Витрати проєкту} / \text{Річний ефект.}$

Ефект від приросту доходу:

$264\,792\,000 \times 0,5 \% = 1\,323\,960,00 \text{ грн.}$

Ефект від зниження собівартості:

$238\,027\,000 \times 0,5 \% = 1\,190\,135,00 \text{ грн.}$

Ефект від зниження адміністративних витрат:

$16\,893\,000 \times 5 \% = 844\,650,00 \text{ грн.}$

Ефект від зниження витрат на збут:

$3\,927\,000 \times 5 \% = 196\,350,00 \text{ грн.}$

Сумарний річний ефект = 3 555 095,00 грн (або 3 555,09 тис. грн).

$PP = 999\,400,00 / 355\,5095,00 = 0,2811 \text{ року} \approx 3,37 \text{ місяця(ів).}$

Отримане значення періоду окупності приблизно 3,4 місяця свідчить про високу економічну доцільність інвестиції: основні витрати на CRM-проєкт повертаються протягом першого кварталу експлуатації системи. З метою комплексної оцінки ефективності впровадження CRM-системи доцільно, крім періоду окупності, визначити показник рентабельності проєкту, який характеризує співвідношення очікуваного річного економічного ефекту та понесених витрат.

Для поглибленої оцінки економічної результативності впровадження CRM-системи доцільно використати показник рентабельності інвестицій, який відображає співвідношення чистого економічного результату проєкту до загального обсягу вкладених коштів. У фінансовому аналізі для цього застосовується формула ROI (Return on Investment) (3.1) у повному економічному вигляді:

$$ROI = \frac{E_{\text{річний}} - B_{\text{заг}}}{B_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де $E_{\text{річний}}$ – річний економічний ефект від упровадження проєкту, грн;

$B_{\text{заг}}$ – сукупні витрати на реалізацію проєкту, грн.

$$E_{\text{річний}} = 3\,555\,095 \text{ грн}$$

$$B_{\text{заг}} = 999\,400 \text{ грн}$$

$$ROI = (3\,555\,095 - 999\,400) / 999\,400 \times 100\%$$

$$ROI = 2\,555\,695 / 999\,400 \times 100\% \approx 255,7 \%$$

Таким чином, рентабельність впровадження CRM-системи становить 255,7 %, що означає: кожна вкладена 1 грн забезпечує близько 2,56 грн чистого економічного результату. Загальний приріст прибутку становить 2 555 695 грн.

Для оцінювання результативності запропонованих заходів доцільно порівняти базові значення ключових фінансово-економічних показників ТДВ «АТП 16363» – таблиця 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогнозований вплив упровадження CRM-системи на основні фінансово-економічні показники ТДВ «АТП 16363»

Показник	Базове значення, грн	Абсолютний ефект, грн	Прогнозоване значення, грн
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції	264 792 000	+1 323 960 (зростання на 0,5 %)	266 115 960
Собівартість реалізованої продукції	238 027 000	+1 190 135 (зменшення на 0,5 %)	236 836 865

Продовження табл.3.6

1	2	3	4
Адміністративні витрати (включаючи CRM)	16 893 000	-154 750 (економія 5 % = 844 650 – витрати на CRM 999 400)	17 047 750
Витрати на збут	3 927 000	+196 350 (зменшення на 5 %)	3 730 650
Чистий прибуток підприємства	3 013 000	+2 555 695 (сумарний чистий ефект)	5 568 695

Джерело: розраховано автором

Для наочного відображення результатів упровадження запропонованих заходів здійснено графічне порівняння базових і прогнозованих значень ключових фінансово-економічних показників ТДВ «АТП 16363». Побудований графік дає змогу візуалізувати зміни в доходах, витратах та прибутковості, що забезпечує більш чітке розуміння економічного ефекту від впровадження CRM-системи – рисунок 3.1.

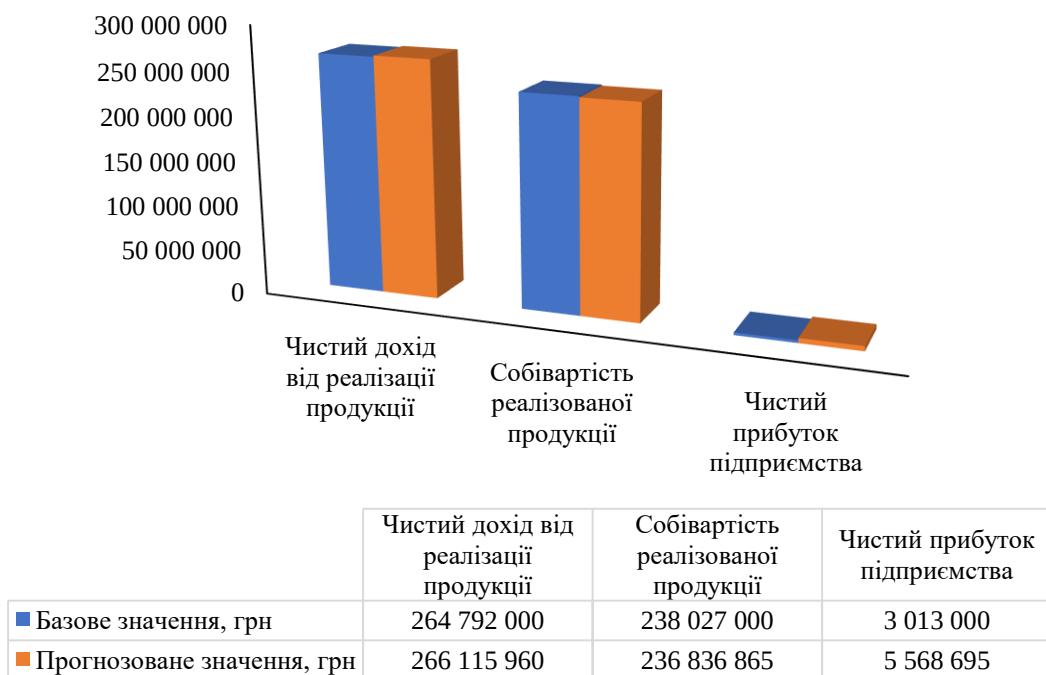


Рисунок 3.1 – Графічне відображення впливу запропонованих заходів на ключові фінансово-економічні показники ТДВ «АТП 16363»

Джерело: узагальнено автором

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна стверджувати, що впровадження CRM-системи HubSpot є економічно обґрунтованим та високоефективним заходом для підвищення конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363». Отримані показники свідчать про суттєвий позитивний вплив цифровізації управління на ключові фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Зокрема, проєкт забезпечує приріст чистого доходу, скорочення собівартості та витрат на збут, що формує стабільний річний економічний ефект у розмірі 3,56 млн грн. Водночас інтеграція CRM сприяє оптимізації адміністративних витрат за рахунок автоматизації процесів, незважаючи на необхідність покриття витрат на ліцензію та технічне впровадження. Високий рівень рентабельності інвестицій підтверджує, що кожна вкладена гривня повертається із понад дворазовим приростом економічної віддачі. Додатково розрахований період окупності, який становить лише 3,4 місяця, вказує на швидке повернення вкладених коштів та мінімізацію ризиків проєкту. Порівняння базових і прогнозованих показників дозволяє зробити висновок, що впровадження CRM-системи забезпечує не лише покращення фінансових результатів, але й формує підґрунтя для довгострокового розвитку підприємства. Таким чином, запропоновані заходи мають комплексний ефект, оскільки одночасно зміцнюють фінансову стійкість, підвищують ефективність операційної діяльності та формують стійкі конкурентні переваги на ринку транспортно-логістичних послуг.

Висновки до розділу 3

Розроблена система заходів забезпечення конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363» є комплексною та орієнтованою на досягнення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного ринку транспортно-логістичних послуг. Проведений аналіз показав, що підприємство володіє значним потенціалом для зростання, проте його ефективність стримується низкою чинників – недостатнім рівнем цифровізації, високою собівартістю перевезень, обмеженою географією діяльності та слабкою маркетинговою активністю. У зв'язку з цим запропоновано сім ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності, які охоплюють технологічні, економічні, організаційні та соціальні аспекти управління. Їх реалізація створює цілісну систему модернізації, що спрямована на зміцнення позицій підприємства та підвищення його гнучкості до змін зовнішнього середовища.

На основі виявлених проблемних зон визначено сім пріоритетних напрямів розвитку, серед яких ключовим є цифровізація управління та впровадження CRM-системи. Порівняльний аналіз доступних CRM-рішень дав змогу встановити, що саме HubSpot CRM є оптимальним інструментом для підприємства з огляду на її функціональність, гнучкість, можливості інтеграції та економічну доцільність. Розроблений план поетапного впровадження за принципом SMART забезпечує керованість трансформаційного процесу, мінімізує організаційні ризики та сприяє адаптації персоналу до нових технологій.

Проведені економічні розрахунки підтвердили ефективність запропонованих заходів: річний сукупний економічний ефект становить понад 3,55 млн грн, період окупності – 3,4 місяця, а рентабельність інвестицій (ROI) сягає 255,7 %. Порівняння базових і прогнозованих фінансово-економічних показників засвідчило позитивний вплив впровадження CRM на чистий дохід, витрати та прибутковість підприємства. Упровадження цифрових рішень

формує новий рівень керованості, підвищує якість обслуговування клієнтів і забезпечує операційну досконалість, що є критично важливим в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності ринку. Отже, запропоновані інноваційні заходи мають комплексний організаційний, технологічний та економічний ефект і створюють підґрунтя для сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій ТДВ «АТП 16363».

ВИСНОВКИ

Проведений теоретичний аналіз дав змогу з'ясувати сутність конкурентоспроможності підприємства як складної, багатовимірної та динамічної економічної категорії. Встановлено, що конкурентоспроможність відображає здатність підприємства забезпечувати й утримувати стійкі ринкові позиції завдяки ефективному використанню ресурсів, формуванню конкурентних переваг та адаптації до змін зовнішнього середовища. Науковий огляд дозволив виявити різноманітність трактувань цієї категорії у вітчизняній та зарубіжній літературі, що свідчить про її міждисциплінарний характер. З'ясовано, що ключовими аспектами, на яких акцентують увагу дослідники, є економічна результативність, стратегічний потенціал, інноваційність і людський капітал. Окреслено, що конкурентоспроможність не обмежується характеристиками продукції, а є результатом комплексної взаємодії фінансових, виробничих, маркетингових і управлінських чинників. Важливою властивістю є її відносність, оскільки конкурентоспроможність проявляється лише через порівняння з іншими ринковими учасниками. Таким чином, поняття конкурентоспроможності набуває особливого значення в умовах глобалізації й високої ринкової турбулентності.

Другим важливим результатом дослідження стало визначення та систематизація чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Показано, що зовнішнє середовище формує рамкові умови функціонування бізнесу, визначаючи глибину доступу до ресурсів, інвестицій, ринків збуту та технологій. До найбільш значущих зовнішніх факторів віднесено економічні, політичні, соціокультурні, демографічні та технологічні зміни. Одночасно внутрішні чинники окреслюють потенціал підприємства до розвитку та адаптації, включаючи рівень управління, фінансову стабільність, якість виробничих процесів, кадровий потенціал і рівень організаційної культури. Аналіз продемонстрував необхідність комплексного підходу, який

забезпечує узгодженість зовнішніх і внутрішніх факторів у формуванні конкурентних переваг. Також наголошено на ролі інновацій, які дедалі більше визначають здатність підприємства функціонувати в умовах високої технологічної мінливості. Встановлено, що лише синергія внутрішніх резервів та можливостей зовнішнього середовища створює підґрунтя для стійкої конкурентоспроможності.

У межах опрацювання методичних засад оцінювання конкурентоспроможності підприємства було узагальнено основні групи методів і визначено їхню роль у формуванні обґрунтованих управлінських рішень. Якісні методи, такі як SWOT, PEST і SPACE-аналіз, дають змогу визначити стратегічні позиції підприємства, оцінити внутрішні й зовнішні фактори впливу та визначити потенційні напрямки розвитку. Кількісні методи дозволяють сформувати об'єктивну характеристику конкурентоспроможності через фінансові показники, індекси й інтегральні коефіцієнти. Методи за формою представлення результатів – матричні, графічні та індексні – забезпечують наочність аналітичних висновків і полегшують їх використання у стратегічному плануванні. Систематизація методів засвідчила, що жоден окремий метод не може повністю охопити всі аспекти конкурентоспроможності, тому доцільним є їхнє комбіноване застосування.

У другому розділі встановлено, що автомобільні перевезення залишаються провідною складовою національної логістичної системи, забезпечуючи понад третину всіх вантажопотоків країни та відіграючи критичну роль у підтриманні безперервності ланцюгів постачання. Попри значні шоки 2022 року, ринок демонструє адаптивність, що виявляється у зростанні кількості малих перевізників, посиленні ролі ФОП і зміщенні попиту на внутрішні маршрути. Динаміка діяльності транспортних підприємств свідчить про поступове відновлення економічної активності у 2023–2024 рр., хоча розвиток залишається нерівномірним та залежним від регіональних умов. Ідентифіковано основні тренди галузі – цифровізацію логістики, інтеграцію в ланцюги постачання, екологізацію автопарку та кадрові трансформації.

Проведений PEST-аналіз підтвердив, що політичні та економічні фактори мають переважно стримувальний вплив, тоді як технологічні чинники формують перспективні можливості для підвищення ефективності перевезень.

Організаційно-економічна характеристика ТДВ «АТП 16363» засвідчила, що підприємство має усталену ринкову позицію, потужну матеріально-технічну базу та чітко структуровану систему управління. Компанія працює в сегменті холодових перевезень, обслуговуючи провідні міжнародні та національні бренди, що забезпечує стабільність попиту й довгострокові партнерські зв'язки. Підприємство володіє сучасним автопарком, який щороку оновлюється та відповідає екологічним нормам Євро-6, а також розвиває внутрішню технічну службу для підтримання високого рівня експлуатаційної готовності транспорту. Аналіз техніко-економічних показників показав, що упродовж 2022–2024 рр. підприємство збільшило обсяг реалізації, підвищило продуктивність праці та наростило активи. Водночас спостерігається суттєве скорочення чистого прибутку та рентабельності через випереджаюче зростання собівартості, подорожчання пального, ремонтних робіт і загострення логістичних ризиків у період воєнного стану.

Оцінювання конкурентоспроможності ТДВ «АТП 16363» показало, що підприємство займає сильні позиції серед регіональних перевізників, однак має потенціал до удосконалення певних напрямів діяльності. За результатами експертно-бального аналізу, компанія поступається лідеру ринку – ТОВ «САНОІЛ» – за рівнем цифровізації та масштабом діяльності, але вирізняється високою технологічною оснащеністю, екологічністю автопарку, якістю логістичних послуг і репутаційною стійкістю. Динамічний індекс конкурентоспроможності (0,65) свідчить про зниження загальної конкурентної сили підприємства у 2024 році порівняно з 2022 роком, що зумовлено передусім падінням фінансової результативності та зростанням витратного навантаження. SWOT-аналіз виявив значний ресурсний потенціал компанії та низку внутрішніх обмежень, серед яких – недостатня цифровізація

управління, обмежена географія діяльності, невисока маркетингова активність і чутливість до зміни цін на паливо та техобслуговування. Зовнішні можливості відкривають шлях до розширення ринку, участі в програмах модернізації та впровадження сучасних ІТ-рішень.

У ході дослідження було визначено ключові напрями, здатні забезпечити підвищення конкурентоспроможності автотранспортного підприємства, та сформовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності. Особливу увагу приділено цифровізації управління перевезеннями, оптимізації логістичних процесів, удосконаленню роботи з клієнтами, модернізації матеріально-технічної бази та розвитку кадрового потенціалу. Проведений аналіз дозволив виявити проблемні зони в управлінні підприємством, зокрема низький рівень автоматизації, фрагментарність даних, перевантаженість адміністративних процесів та недостатню швидкість реагування на зміну ринкової ситуації. Обґрунтовані заходи орієнтовані на усунення цих недоліків і формування системних конкурентних переваг.

Обґрунтовано вибір CRM HubSpot як інструменту, здатного забезпечити створення єдиного інформаційного простору, підвищення якості обслуговування клієнтів, автоматизацію документообігу та оптимізацію маршрутного планування. Важливим результатом стало розроблення покрокового плану впровадження системи, що передбачає аудит бізнес-процесів, налаштування функціоналу, навчання персоналу та повну інтеграцію у виробничо-логістичну діяльність підприємства.

Отримані економічні розрахунки підтвердили високу доцільність впровадження запропонованих інновацій. Оцінено витрати на реалізацію проєкту та визначено очікуваний економічний ефект, що формується за рахунок зростання доходів, зниження собівартості та скорочення адміністративних і збутових витрат. Результати показали, що проєкт забезпечує значний чистий річний ефект, характеризується коротким періодом окупності та демонструє високий рівень рентабельності інвестицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кишакевич Б. Ю. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція погляді. Економічний простір. 2023. № 186. С. 40-43.
2. Чіков І. А. Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття. Агросвіт. 2019. № 10. С. 74–80.
3. Вашків О.П., Собко О.М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
4. Токар К.С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. Наука і техніка сьогодні. Випуск № 13(27) 2023. С. 390-398.
URI: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/36691.pdf>
5. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ, 2003. 304 с.
6. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЕксОб, 2001. 539 с.
7. Іщенко М.О., Гончар Д.Р. Конкурентоспроможність продукції молочної промисловості України: сучасний стан та перспективи розвитку. Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм, 2021, 13: 89-98.
URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-09>.
8. Биба В.В., Н.Б. Теницька Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 12. URL: <http://economyandsociety.in.ua>
9. Шарко В.В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. Бізнес інформ. 2015. № 10. С. 237-243.

10. Павлова О., Павлов, К. ., Омельчук, Б., & Кучерява , О. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*, (4), 193–201. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.193.201>

11. Палка І. М. Роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7038>

12. Стратегічне управління. Шершньова З. Є. Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с

13. Вовк, Є., Бесп'ятчук, В. До питання сутності конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (68) 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-168>

14. Власенко І. В. Аналіз наукових підходів формування конкурентоспроможності продукції підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький. 2018. № 6. Т. 3. С.181–183.

15. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4.

16. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Науковий Вісник Ужгородського Національного Університету*. 2021. В. 10, Ч. 1, С.74-77.

17. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11.12 (72). С. 129-134

18. Галаган Т. І. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2024. № 10. <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11618>

19. Терехов Д.С., Блідар О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. № 2. С. 76–80.

20. Янков О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія. Одеса : Атлант, 2017. 514 с.

21. Власенко І. В. Формування конкурентоспроможності продукції промислових підприємств. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернетконференції, м. Харків, 19 листопада 2021 р., Харків, ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. С.156–159.

22. Власенко І. В. Рівень якості продукції у досягненні конкурентних переваг промислових підприємств. Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку. Матеріали XII Міжнародної науково- 265 практичної конференції, м.Хмельницький, 19-20 червня 2020 р., Хмельницький, 2020. С. 42–45.

23. Нижник В. М., Власенко І. В. Конкретизація наукової парадигми як основи для побудови механізму формування та підвищення якості й конкурентоспроможності продукції. Галицький економічний вісник. Тернопіль. 2023. Т. 84. № 5. С. 31–38.

24. Легостаєва, О. Визначення ключових чинників формування міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (7), 2024. С. 43-48.
<https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.5>

25. Акулюшина, М., Зотова, Л., & Швець, В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. Економіка та суспільство, (60) 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>

26. Котиш О.М., Єсіна А.І. Узагальнення методичних підходів до оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики. С. 265–268

27. Суханова, А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство, (26) 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
28. Стасюк О., Чмирьова Л., Федяй Н. Ринки вантажних та пасажирських перевезень в Україні: проблеми та тенденції. Ефективна економіка. 2020. № 9. С. 1–19. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/56.pdf
29. Дуна Н., Матвієнко А. Перспективи розвитку українського ринку автомобільних вантажоперевезень: євроінтеграційний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Випуск 44. С. 21–29.
30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
31. Криза війни: зменшення кількості автоперевізників. URL: <https://lading.ua/news/kriza-vijni-zmenshennya-kilkosti-avtopereviznikiv>
32. Петровський Д. Як вітчизняний транспорт допоміг вижити українській економіці та її громадянам під час війни . Unian. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/yakvitchiznyaniy-transport-dopomig-vizhiti-ukrajinskiy-ekonomici-ta-jiji-gromadyanam-pidchas-viyni-12105600.html>
33. Мокряков А. Ринок вантажних перевезень в Україні: результати останніх досліджень та прогнози. URL: <https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayinirezultati-ostannih-doslidzhen-ta-prognozi>
34. Крикавський Є., Люльчак З., Циран Я., Петецький І. Партнерські відносини на ринку В2В та В2С: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. 232 с.
35. Мітченко Г. В. Аналіз базових маркетингових стратегій підприємств автотранспортних вантажоперевезень у сучасних умовах господарювання . Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 7. С. 84–87.
36. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html (дата звернення: 12.10.2025).

37. Товариство з додатковою відповідальністю «Харківське автотранспортне підприємство № 16363». Досьє 01332106. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/01332106/ (дата звернення: 14.11.2025).

38. Харківське автотранспортне підприємство № 16363». Офіційний сайт. URL.: <https://atp16363.org.ua/> (дата звернення 14.11.2025).

39. Товариство з обмеженою відповідальністю «САНОІЛ». Досьє. Харківська обл., смт Високий : ТОВ «САНОІЛ», 2001. URL: https://youcontrol.com.ua/en/catalog/company_details/31610072 (дата звернення 14.11.2025).

40. Приватне акціонерне товариство «АТП-16351». URL: <https://opendatabot.ua/c/14084041> (дата звернення: 14.11.2025).

41. Salesforce. *Customer Relationship Management Platform*. URL <https://www.salesforce.com> (дата звернення: 14.11.2025).

42. HubSpot. *CRM Software & Solutions for Business*. URL: <https://www.hubspot.com/products/crm> (дата звернення: 14.11.2025).

43. LP-CRM. *Система управління бізнес-процесами та замовленнями*. URL: <https://lp-crm.biz> (дата звернення: 14.11.2025).

44. Лук'янчук О. М., Немировська Я. О. Управління конкурентоспроможністю транспортного підприємства в умовах глобалізації. *XIV International Scientific Conference «Actual problems of management theory and practice»*. Одеса : Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С.49 –50.

45. Сніжко Л. Л., Ахвердієва Е. Е. Впровадження CRM-системи в роботу підприємств транспорту як спосіб поліпшення рівня обслуговування споживачів. *Приазовський економічний вісник*. 2023. С. 291–298.

46. Кекош В., Циганчук Р. Впровадження CRM-систем для підвищення ефективності бізнес-процесів транспортних компаній. *Сучасні тенденції розвитку інформаційної економіки в Україні*. 2024. С. 18–25.

47. Попова Н.В., Россолов О.В. Конкурентоспроможність підприємств транспортно-логістичної системи у цифровому середовищі. Економіка транспортного комплексу. 2024. № 43. С. 225-236.

48. Спіцина А.Є., Голова І.Г. Управління інтелектуальним капіталом підприємств транспортного комплексу в умовах цифровізації. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 3. С. 179-190.

49. Чаркіна Т.Ю., Циганков С.С. Цифрові інструменти та підходи до маркетингового управління транспортним ринком. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 5. С. 60-66

50. Ачкасова Л.М. Особливості цифрової трансформації транспортно-логістичної системи підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2024. № 43. С. 211-224.

51. Дмитрієва О.І., Куш А.А. Цифровізація і автоматизація транспортних процесів як ключовий фактор інноваційного розвитку в умовах війни в Україні. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". 2024. №10(1). С. 53-61.

52. Овк О. М., Абдулгусейнова А. Р., Дмитрик Х. Ю. Економічна ефективність інноваційних процесів на транспортних підприємствах в умовах інтелектуалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. №32. С. 1–6.

53. Гречан П. Ю. Інноваційна активність підприємств автомобільного транспорту в Україні. *Інтелект XXI*. 2019. №5. С. 114–117.

54. Дубицький О. С., Куцай Н. С. Формування інноваційної стратегії розвитку підприємств автотранспортного бізнесу. Бібліотека Луцького національного технічного університету. 2016. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/5328> (дата звернення: 23.11.2025).

55. Іванець Д. В. Детермінанти інноваційного розвитку підприємств в умовах конкурентної економіки. *Економічні дослідження та розробки*. 2022. №4. С. 183–189. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/76.183>.

56. Ковальчук А. М., Рижевська Н. Р. Стратегічні орієнтири розвитку транспортних підприємств в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-71>.

57. Комчатних О. В. Фінансування інноваційного розвитку транспортних підприємств України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 402–407.

58. Кукушка І. Інноваційний розвиток транспортних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-17>.

59. Ложачевська О. М., Марціпака В. М. Інноваційний розвиток транспортного комплексу в умовах цифрової трансформації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-10>.

60. Новальська Н. І., Клименко В. В. Інвестиційно-інноваційна діяльність транспортно-логістичних підприємств в умовах сучасного бізнес-середовища. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Економіка і управління*. 2021. Т. 32, №71. С. 64–69.

ДОДАТОК А

Назва рядка	Код рядка	Звітний період, тис. грн		
		2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	190,321.00	219,727.00	264,792.00
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховання	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	163,706.00	196,867.00	238,027.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	26,615.00	22,860.00	26,765.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	13,745.00	7,789.00	5,469.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123			
Адміністративні витрати	2130	12,238.00	14,947.00	16,893.00
Витрати на збут	2150	2,857.00	2,814.00	3,927.00

Інші операційні витрати	2180	2,964.00	3,617.00	3,947.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	22,301.00	9,271.00	7,467.00
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240			476.00
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	3,784.00	4,878.00	4,166.00
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	765.00	10.00	19.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	17,752.00	4,383.00	3,758.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3,250.00	-812.00	-745.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	14,502.00	3,571.00	3,013.00

ДОДАТОК Б

**Порівняльний аналіз конкурентів ТДВ «АТП 16363» на ринку
автотранспортних послуг Харківської області**

Критерій	ТДВ «АТП 16363»	ПРАТ «АТП-16351»	ТОВ «САНОІЛ»	ТОВ «АТП-16355»
Географія діяльності	Підприємство діє на території Харківської області та здійснює міжрегіональні перевезення, включаючи маршрути з міжнародним сполученням.	Діяльність зосереджена переважно в межах Дергачівського району, обслуговує локальні маршрути між населеними пунктами області.	Охоплює Харків і навколишні райони, працює як регіональний перевізник із технічним центром у смт Високий.	Працює на маршрутах Харків–Полтава–Дніпро, спеціалізується на внутрішніх перевезеннях середньої дальності.
Фінансовий стан	За підсумками 2024 р. чистий дохід – 264 792 тис. грн; чистий прибуток – 3 013 тис. грн. Характеризується стабільною ліквідністю, хоча рівень рентабельності знижується.	Має стабільні локальні обсяги виручки, основний прибуток формується за рахунок сталих замовників; фінансова діяльність помірна, без значних коливань.	Статутний капітал – 15 млн грн; володіє ліцензіями на перевезення, демонструє фінансову стійкість за рахунок диверсифікації послуг.	Дохід стабільний, працює з фіксованими контрактами на перевезення будівельних і промислових вантажів; прибутковість середня.
Матеріально-технічна база	Має 179 одиниць техніки, власні ремонтні майстерні, автозаправку, стоянку, системи моніторингу транспорту.	Використовує обмежену кількість машин (до 10 одиниць), ремонт здійснює через підрядників.	Має ремонтну зону, автосервіс і шиномонтаж, поєднуючи перевезення з техобслуговуванням.	Середній автопарк (20–25 одиниць), зосереджений на тентованих і ізотермічних причепах.
Кадровий потенціал	114 працівників у 2024 р., зростання продуктивності праці на 48,9 %, високий рівень кваліфікації водіїв.	До 30 працівників, переважно водії з досвідом роботи на місцевих маршрутах.	Близько 80 співробітників, частина з них зайнята у сервісному обслуговуванні; рівень кваліфікації середній.	60–70 працівників, відділ логістики й експлуатації діє в єдиній структурі.
Асортимент і спеціалізація послуг	Холодові (рефрижераторні) перевезення, логістика для FMCG-компаній, доставка харчових і заморожених продуктів.	Локальні перевезення, доставка вантажів короткими маршрутами, іноді – оренда транспорту.	Вантажні перевезення, техобслуговування, шиномонтаж і сервіс «все в одному».	Вантажні перевезення масових і сипучих вантажів, у тому числі будівельних матеріалів.
Рівень сервісу й клієнтоорієнтованість	Високий рівень сервісу, клієнтський супровід, своєчасність і контроль температурного режиму.	Стандартний рівень обслуговування, орієнтація на постійних місцевих клієнтів.	Гнучкість у пропозиції, поєднання перевезення з технічним супроводом транспортних засобів клієнта.	Забезпечує стабільність виконання рейсів, адаптацію маршрутів під замовника.

IT-інфраструктура	Сучасна логістична система, GPS-моніторинг, електронний документообіг, сайт і корпоративна пошта.	Базові цифрові інструменти, не має онлайн-сервісів для клієнтів.	Використовує CRM-систему для обліку клієнтів та замовлень; має вебсайт і сторінку на Google-картах.	Частково автоматизована система диспетчеризації, GPS-контроль транспорту.
Маркетинг і комунікації	Має офіційний сайт, сторінки в соцмережах, співпрацює з навчальними закладами та B2B-партнерами.	Реклама обмежена; клієнтська база формується за рекомендаціями.	Активно просуває послуги через корпоративний сайт, локальні онлайн-платформи й партнерські мережі.	Має власну сторінку у Facebook, бере участь у виставках та галузевих подіях.
Репутація на ринку	Висока репутація, понад 35 років безперервної діяльності, сталі відносини з корпоративними клієнтами.	Локальна впізнаваність, стабільна довіра серед невеликих замовників.	Визнаний регіональний оператор із сучасним підходом і великим капіталом, репутація стабільна.	Відносно молоде, але динамічне підприємство з позитивними відгуками у транспортних спільнотах.
Інноваційність та екологічність	Використання транспорту стандарту Євро-6, екологічне утилізування відходів, сортування сміття на виробництві.	Обмежена модернізація автопарку, відсутність «зелених» ініціатив.	Розвиває напрям екологічного автосервісу: безпечна утилізація мастил і шин.	Частково оновлений автопарк (Євро-5), планується перехід на екологічні види палива.

ДОДАТОК В

Організаційна структура управління підприємства

ТДВ «АТП 16363»

