



KAPITEL 10 / CHAPTER 10¹⁰
**RESEARCH ON THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES IN THE
PASSENGER TRANSPORTATION SECTOR: THE CASE OF LLC
«EASTERN BUS STATIONS»**

DOI: 10.30890/2709-2313.2025-44-03-015

Вступ

Розвиток сучасних підприємств в питаннях конкурентоспроможності висуває перед ними певні вимоги. Актуальності в таких умовах набуває створення конкурентоспроможного колективу фахівців та надання їм відповідних соціальних та робочих умов, адже ефективне підвищення конкурентоспроможності підприємства має орієнтуватися також на розвиток економіки України у цілому. Тому дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства та пошук шляхів її підвищення потребують подальших ґрунтовних наукових досліджень та практичних рекомендацій, особливо, якщо це стосується ефективності діяльності конкретного підприємства.

На наш погляд найбільш сучасним термін «конкурентоспроможність підприємства» визначено науковцями Л.В. Кривенко, Є.В. Мішеніним, М.І. Макаренком як «відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності» [1]. Конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху підприємства та об'єктивно характеризує його можливості та рівень пристосованості до ринкових умов [2].

10.1 Характеристика управлінської діяльності підприємства ТОВ «Східні Автовокзали»

Метою нашої роботи було дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень, а суб'єктом дослідження стало

¹⁰ *Authors: Puhach Mykyta Volodymyrovych, Hordiienko Viktoriia Volodymyrivna*

Author's sheets: 0,40



підприємство ТОВ «Східні Автовокзали». Підприємство розташоване за адресою: Донецька обл., м. Слов'янськ, вул. Центральна, буд. 47. Підприємство працює на ринку послуг пасажирських перевезень вже понад 20 років. В 2015 році було проведено реорганізацію підприємства, в результаті чого було змінено назву і проведено зміни в керівному складі та ліквідовано окремі структурні підрозділи. Основним видом діяльності є (за КВЕД) 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту (пасажирські та вантажі перевезення міського та приміського сполучення). Додатковими видами діяльності (за КВЕД) є: 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення; 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет; 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у. Організаційна структура управління ТОВ «Східні Автовокзали» представлена на рисунку 1.

Досліджуване підприємство має дивізіональну організаційну структуру управління з поділом дивізіонів на основі їх територіального розташування. Перевагою подібної структури є те, що вона відповідає умовам динамічного середовища та сприяє вищому рівню адаптивності, дозволяючи кожному дивізіону чи бізнес-одиниці реагувати на зміни власним чином без необхідності узгодження з іншими дивізіонами. Також кожен дивізіон може спеціалізуватися на конкретному сегменті ринку або продукті, що дозволяє підприємству більш ефективно конкурувати в своїй галузі.

Сьогодні до складу ТОВ «Східні Автовокзали» входять автостанції та агентства з продажу квитків, що розташовуються в містах та населених пунктах Донецької області.



Рисунок 1 - Організаційна структура управління ТОВ «Східні Автовокзали»

Авторська розробка

Можна стверджувати, що головною місією підприємства є забезпечення зручного та безпечного перевезення пасажирів, шляхом надання широкого спектру транспортних послуг, що відповідають потребам різних клієнтів та співпраці з надійними перевізниками, які гарантують безпечне та комфортне перевезення. Керівники автостанцій відповідають за якість і безпеку послуг, які автостанції надають пасажиром та автомобільним перевізникам, а також за технічний і санітарно-гігієнічний стан будівель, споруд, обладнання та території підпорядкованих їм автостанцій.

Підприємство в своїй діяльності керується чинним законодавством України та внутрішніми документами організації, в тому числі Статутом [3].



10.2 Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Східні Автовокзали»

Для дослідження ефективності господарської діяльності підприємства ми виконали аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Східні Автовокзали» за 2022, 2023, 2024 роки, який можна побачити в таблиці 1, складений на основі [4, 5, 6]. Аналіз основних показників діяльності підприємства є важливим для оцінки ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності, тому що дає змогу побачити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси.

Зменшення доходу в 2024 році та чистого прибутку в 2023, 2024 роках підприємства свідчить про зниження обсягу продажів і загострення фінансових проблем підприємства та, на нашу думку, вимагає вжиття заходів для покращення ефективності управління.

Від'ємні значення власних оборотних коштів свідчать про те, що компанія використовує зовнішні джерела фінансування для забезпечення своєї діяльності. Це дуже сильно впливає на автономію компанії. Для того, щоб це перевірити можна порахувати коефіцієнт фінансової автономії, який показує, яку кількість своїх активів підприємство може погасити за допомогою лише власних коштів. Щоб його порахувати необхідно власний капітал поділити на баланс, в результаті чого ми отримаємо:

$$2022. 5248/57468 = 0,091 = 9,1\%;$$

$$2023. 7716/52216 = 0,147 = 14,7\%.$$

$$2024. 5619/46896 = 0,119 = 11,9\%;$$

Із розрахунків видно, що коефіцієнт фінансової автономії є низьким, хоча в 2024 році динаміка цього показника є позитивною в порівнянні з 2023 роком. Це означає, що підприємство почало накопичення власних коштів і менше використовує позикові кошти. Хоча найоптимальнішим значенням цього показника є 50 або більше відсотків.



**Таблиця 1 - Аналіз техніко-економічних показників діяльності
ТОВ «Східні Автовокзали» за 2022-2024 роки**

№	Показники	РОКИ			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
		2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	19360	22967	2335	+3607	-20632	+18%	-89%
2.	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	4 585	3028	1100	-1557	-1928	-34%	-64%
3.	Податок на прибуток, тис. грн.	826	559	198	-267	-361	-34%	-64%
4.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3 759	2468	902	-1291	-1566	-34%	-64%
5.	Основні засоби (первинна вартість), тис. грн.	6688	6773	6633	+85	-140	+1%	-2%
6.	Необоротні активи, тис. грн.	39394	39025	39180	-369	+155	-1%	+0,4%
7.	Оборотні активи, тис. грн.	18074	13190	7717	-4884	-5473	-27%	-41%
8.	Власний капітал, тис. грн.	5248	7716	5619	+2468	+47%	-2097	-27%
9.	Середня чисельність робітників, осіб	140	126	100	-14	-26	-10%	-20%
10.	Баланс, тис. грн.	57468	52216	46896	-5252	-5320	-9%	-10%

Джерело: [4, 5, 6]

Окрім цього, можна побачити, що обсяг основних фондів залишався майже незмінним протягом цих трьох років, що може свідчити про розвиток компанії, проте зменшення оборотних коштів свідчить про погіршення ефективності використання ресурсів компанією і, на нашу думку, вимагає уваги, оскільки це впливає на ліквідність. Динаміка основних засобів підприємства справді є важливим показником. Основними засобами підприємства є матеріальні активи,



які воно утримує та використовує для здійснення виробничої чи збутової діяльності, надання послуг, здачі в оренду або для виконання адміністративних та інших завдань, з очікуваним терміном експлуатації понад один рік.

З балансу ми бачимо, що підприємство переживає спад в обсягах продажів, а відповідно зменшення чистого прибутку на 34% в 2023 році та на 64% в 2024 році, що є наслідком зменшення попиту на послуги підприємства через бойові дії в регіоні та велику кількість внутрішньо переміщених осіб, які покинули регіон. Окрім цього, подібна динаміка може також вказувати на недоцільне управління запасами або неефективне використання ресурсів. Інші можливі причини включають збільшення витрат на операційні процеси або недоліки в управлінні фінансами.

10.3 Дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень з використанням методів PEST та SWOT аналізів

Проведемо дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень з використанням методів PEST та SWOT аналізів нашого об'єкту дослідження – ТОВ «Східні Автовокзали».

За наведеними даними в попередньому розділі видно, що ТОВ «Східні Автовокзали» переживає спад. Це проявляється одночасно майже у всіх показниках, за якими можна відслідковувати ефективність діяльності та ефективність управління підприємством. Це показники доходу, чистого прибутку, собівартості продукції та рентабельності підприємства, завдяки чому можна оцінити ефективність управління ресурсами, а також показники основних фондів підприємства і оборотних коштів, якими оперує підприємство.

Нажаль зовнішнє середовище надзвичайно мінливе і дуже рідко воно змінюється так як підприємці того бажають. Часто зміни в зовнішньому середовищі мають скоріше негативний вплив, що впливає на зниження конкурентоспроможності підприємства.



Знаходячись в середовищі, в якому керівники (першочергово керівники, але і працівники нижчих ланок управління також) повинні швидко реагувати і відповідати на події та зміни в середовищі, яке розвивається і змінюється надзвичайно швидко адаптуватись - це вже не конкурентна перевага, а необхідність для подальшого виживання.

Для дослідження конкурентоспроможності підприємств часто користуються методами PEST аналізу та SWOT аналізу. PEST аналіз широко використовується для моніторингу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, на які підприємство не може вплинути. В свою чергу SWOT-аналіз використовується для поділу інформації на сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства [7].

В ході виконання роботи нами було проведено PEST-аналіз для ТОВ «Східні Автовокзали». Результати усіх оцінених факторів приведені в таблиці 2.

Таблиця 2 - PEST-аналіз ТОВ «Східні Автовокзали»

Фактор	Вплив фактору	Тип впливу (+/-)	Експертна оцінка		Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
Політичні фактори						
Тенденції до регулювання або дерегулювання галузі	2	-	2	2	2	0,08
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	2	-	5	4	4,5	0,17
Бюрократизація і рівень корупції	2	-	3	2	2,5	0,09
Податкова політика	2	-	3	3	3	0,11
Незалежність ЗМІ	1	+	1	2	1,5	0,03
Антимонопольне та трудове законодавство	2	+	3	4	3,5	0,13
Прагнення до протекціонізму галузі, наявність державних компаній у галузі	1	+	2	2	2	0,04
Ступінь захисту інтелектуальної власності, закон про авторське право	1	+	2	1	1,5	0,03
Законодавство з охорони навколишнього середовища	1	+	2	2	2	0,04
Економічні фактори						
Темпи зростання економіки	3	-	2	3	2,5	0,14
Рівень інфляції та відсоткові	3	-	3	4	3,5	0,20



Фактор	Вплив фактору	Тип впливу (+/-)	Експертна оцінка		Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
ставки						
Курси основних валют	2	-	5	4	4,5	0,17
Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці	2	-	3	4	3,5	0,13
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	3	+	3	2	2,5	0,14
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	-	4	3	3,5	0,13
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	1	+	3	3	3	0,06
Рівень розвитку банківської сфери	2	+	2	2	2	0,08
Соціальні фактори						
Рівень охорони здоров'я та освіти	1	-	1	3	2	0,04
Ставлення до імпорتنих товарів і послуг	1	-	4	2	3	0,06
Ставлення до роботи, дозвілля, виходу на пенсію	1	+	1	1	1	0,02
Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	1	+	2	3	2,5	0,05
Спосіб життя і звички споживання	1	+	3	2	2,5	0,05
Розвиток релігії та інших вірувань	1	+	3	1	2	0,04
Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	1	+	3	2	2,5	0,05
Темпи зростання населення	3	-	1	1	1	0,06
Імміграційні настрої	3	-	5	3	4	0,23
Розмір і структура сім'ї	1	-	3	2	2,5	0,05
Технологічні фактори						
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	1	+	2	1	1,5	0,03
Витрати на дослідження і розробку	1	+	1	1	1	0,02
Законодавство у сфері технологічного оснащення галузі	1	+	1	1	1	0,02
Розвиток і поширення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	2	+	3	2	2,5	0,09
Доступ до новітніх технологій	1	+	3		1,5	0,03
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	1	+	3	4	3,5	0,07
Разом	53				82	

Авторська розробка



Як видно з результатів дослідження, до факторів, які є суттєвими та можуть мати серйозний вплив на діяльність підприємства, відносяться: стійкість політичної влади та існуючого уряду, антимонопольне й трудове законодавство, рівень інфляції та процентні ставки, курси основних валют, темпи зростання економіки, імміграційні настрої [8]. Якщо дивитися на вплив факторів за категоріями, то вплив політичних факторів дорівнює -10; економічних – -26,5; соціальних – -12 і технологічних – 13,5.

Проведений таким чином PEST-аналіз дозволяє керівництву відкинути непотрібні фактори, звужити поле і зосередитися на тих, що є справді важливими в даний час.

Для остаточної перевірки середовища функціонування підприємства ми провели SWOT-аналіз для ТОВ «Східні Автовокзали», який можна побачити в таблиці 3.

Таблиця 3 - Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Східні Автовокзали»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Великий досвід роботи на ринку (понад 20 років) 2. Відсутність (легальної) конкуренції. 3. Шість активних автостанцій.	1. Високий рівень залежності від постачальників. 2. Тривале падіння прибутковості.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1. Наявність вільних перевізників. 2. Потенціал для діджиталізації процесів.	1. Зниження кількості споживачів через бойові дії в регіоні. 2. Збільшення кількості нелегальних перевізників. 3. Високий рівень небезпеки через бойові дії в регіоні. 4. Втрата частини автостанцій через наближення бойових дій.

Авторська розробка

Як можна побачити, результати проведення SWOT-аналізу є невтішними. Що стосується внутрішнього середовища, то підприємство має достатньо впливові недоліки, а саме високий рівень залежності від постачальників



(перевізників), без яких, на даний момент, підприємство абсолютно не може працювати. Також підприємство переживає проблеми, пов'язані з тривалим падінням доходів. Серед можливостей тільки наявність на ринку вільних перевізників та потенціал для діджиталізації бізнес-процесів.

Висновки

Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності нами запропоновано механізм, який включає в себе наступні рекомендації:

1. Розглянути можливість продажу реклами на території автостанцій.
2. Залучати більше перевізників.
3. Створити власний додаток для пошуку рейсів та продажу квитків.
4. Імплементувати в діяльність підприємства програму на основі нейромережі для контролінгу кількості пасажирів в автобусі і порівняння з кількістю куплених квитків.