

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

(назва інституту, факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр

(освітній рівень)

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА
ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПТ-М21
напряму підготовки (спеціальності)
076 «Підприємництво та торгівля», освіт-
ньої програми «Підприємництво та торгі-
вля»

(шифр і назва спеціальності)

Зеленський В.І.

(прізвище та ініціали студента)

Керівник к.е.н., доц. Ціжма Ю.І.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Рецензент к.е.н., ст. викл. Кушнір О.С.

(науковий ступінь, вчене звання прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	5
1.1 Економічна сутність і значення конкурентоспроможності для суб'єкта господарювання.....	5
1.2 Фактори формування та забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.....	9
1.3 Теоретичні підходи та інструменти управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання.....	14
Висновок до розділу 1.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «РОГАТИНАВТО».....	20
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «РОГАТИНАВТО».....	20
2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ПрАТ «РОГАТИНАВТО»	25
2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «РОГАТИНАВТО».....	30
Висновок до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ	
«РОГАТИНАВТО».....	38
3.1. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю.....	38
3.2. Використання інновацій та сучасних технологій у діяльності ПрАТ «РОГАТИНАВТО».....	48
3.3. Оптимізація бізнес-процесів та маркетингової діяльності ПрАТ «РОГАТИНАВТО» з метою підвищення конкурентоспроможності.....	60
Висновок до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог споживачів до якості товарів і послуг. У таких умовах питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства стає визначальним чинником його успішного функціонування. Від здатності суб'єкта господарювання адаптуватися до змін ринку, своєчасно реагувати на потреби клієнтів і впроваджувати інновації залежить не лише стабільність, а й перспективи подальшого розвитку бізнесу.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю формування дієвих механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств, які працюють у складних економічних умовах. Підприємства автомобільної сфери, зокрема ПрАТ «Рогатинавто», стикаються з викликами, пов'язаними з підвищенням вимог до сервісу, оновленням автопарку, зростанням собівартості послуг і загостренням конкуренції на регіональному ринку. Тому пошук шляхів підвищення ефективності управління конкурентними перевагами підприємства є важливою науковою та практичною проблемою.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення системи управління, маркетингової діяльності та використання сучасних інноваційних інструментів.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ПрАТ «РОГАТИНАВТО».

Предметом дослідження виступає процес управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання у сфері підприємництва.

Для досягнення мети роботи необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність і значення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання;

- систематизувати та охарактеризувати фактори формування конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати господарську діяльність та оцінити рівень конкурентоспроможності ПрАТ «РОГАТИНАВТО»;
- виявити проблеми в управлінні конкурентоспроможністю ПрАТ «Рогатинавто»;
- розробити практичні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства (удосконалення системи управління, маркетингової діяльності, впровадження інноваційних технологій).

У процесі дослідження використовуватимуться загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, економіко-статистичний аналіз, порівняння, метод експертних оцінок, графічне моделювання. Застосування цих методів забезпечить комплексне вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, та дозволить сформулювати ефективні рекомендації для її підвищення.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених пропозицій для вдосконалення системи управління ПрАТ «РОГАТИНАВТО». Запропоновані у роботі заходи можуть бути адаптовані й для інших підприємств автомобільної галузі, що прагнуть підвищити рівень своєї конкурентоспроможності.

Структурно кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, у другому – здійснено аналіз діяльності ПрАТ «РОГАТИНАВТО» та оцінено рівень його конкурентоспроможності, у третьому – запропоновано напрями вдосконалення управління конкурентними перевагами підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Економічна сутність і значення конкурентоспроможності для суб'єкта господарювання

У сучасній ринковій економіці конкурентоспроможність підприємства виступає однією з ключових умов його успішного функціонування та довгострокового розвитку. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно діяти на ринку, конкурувати за ресурси, споживачів, ринкові ніші та отримання прибутку [3, с. 45]. Фактично конкурентоспроможність визначає життєздатність підприємства в умовах постійних змін економічного середовища.

Конкуренція традиційно розглядається як головний рушій економічного прогресу. За рахунок конкурентного тиску підприємства змушені удосконалювати якість товарів і послуг, зменшувати витрати, упроваджувати інновації та шукати ефективніші організаційні форми діяльності [5, с. 112]. У такому контексті конкурентоспроможність набуває значення інтегрального показника ефективності, що характеризує здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов і створювати додану цінність для споживача.

У науковій літературі поняття конкурентоспроможності трактується багатьма авторами. Зокрема, М. Портер, Ф. Котлер, О. Кузьмін та І. Бланк визначають її як сукупність характеристик підприємства, що забезпечують стабільні конкурентні переваги протягом тривалого періоду [7, с. 33]. У найузагальненішому вигляді конкурентоспроможність означає здатність підприємства задовольняти потреби споживачів повніше й ефективніше, ніж конкуренти, забезпечуючи при цьому необхідний рівень прибутковості [4, с. 67].

Конкурентоспроможність як економічна категорія. З позиції економічної науки конкурентоспроможність розглядається як багаторівневе поняття, що проявляється:

- на мікрорівні – конкурентоспроможність окремого підприємства;
- на мезорівні – конкурентоспроможність галузі чи регіону;
- на макрорівні – конкурентоспроможність національної економіки загалом [6, с. 21].

На рівні підприємства конкурентоспроможність виражається у співвідношенні між досягнутими результатами діяльності та витраченими ресурсами, а також у здатності формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги – технологічні, організаційні, маркетингові або кадрові.

Ключовим елементом конкурентоспроможності є конкурентна перевага, яку М. Портер поділяє на дві основні групи:

- цінові переваги – нижча собівартість, оптимізація витрат, економія ресурсів;
- нецінові переваги – вища якість, сильний бренд, інноваційність, розвинений сервіс [3, с. 52].

Таким чином, конкурентоспроможність — це не лише результат, а й процес постійного вдосконалення, у якому підприємство прагне створювати унікальні властивості своїх послуг, що дозволяють залишатися ефективним у змінному ринковому середовищі.

Ключові характеристики конкурентоспроможності. У науковій літературі виділяють низку властивостей, які визначають сутність конкурентоспроможності підприємства:

1. Відносний характер – конкурентоспроможність проявляється лише у порівнянні з іншими суб'єктами ринку, тобто її неможливо оцінити без співставлення показників підприємства з результатами діяльності конкурентів [3, с. 48].

2. Динамічність – рівень конкурентоспроможності змінюється під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як економічні умови, технологічні зміни, управлінські рішення та поведінка споживачів [7, с. 41].

3. Комплексність – конкурентоспроможність формується через взаємодію економічних, виробничих, організаційних, маркетингових і кадрових компонентів, що створюють єдину систему переваг підприємства [5, с. 119].

4. Результативність – оцінюється через досягнуті економічні показники: прибутковість, рентабельність, обсяги реалізації, частку ринку та стійкість діяльності підприємства [4, с. 72].

Конкурентоспроможність є визначальним чинником виживання й розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. Її належний рівень забезпечує:

- можливість підприємства не лише утримувати, а й розширювати власну частку ринку;
- стабільність фінансових результатів і здатність протистояти коливанням зовнішнього середовища;
- залучення інвестицій та формування інноваційного потенціалу;
- ефективне використання ресурсів і підвищення продуктивності праці;
- формування позитивної репутації та зміцнення партнерських відносин [6, с. 25].

Висока конкурентоспроможність створює основу для довгострокових конкурентних переваг, дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, технологічні зрушення та економічні ризики.

У науковій практиці сформувалося кілька підходів до вимірювання конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах його діяльності:

- Ресурсний підхід – ґрунтується на оцінюванні якісних характеристик ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових) та ефективності їх використання [3, с. 59].

- Ринковий підхід – передбачає аналіз частки ринку, рівня попиту, показників реалізації продукції та задоволеності споживачів [5, с. 101].

- Фінансово-економічний підхід – базується на аналізі рентабельності, ліквідності, платоспроможності й інших результативних показників діяльності [4, с. 75].

- Інноваційний підхід – оцінює здатність підприємства впроваджувати нові технології, модернізувати виробництво та адаптуватися до змін зовнішнього середовища [7, с. 38].

Комплексне поєднання цих підходів забезпечує всебічну оцінку рівня конкурентоспроможності та дозволяє сформувати об'єктивну картину стану підприємства.

Комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності, який об'єднує ресурсний, фінансовий, ринковий та інноваційний підходи, дозволяє отримати найбільш повну та об'єктивну картину стану підприємства. Саме тому в сучасній економічній літературі дедалі ширше застосовуються інтегральні методики, що передбачають використання системи показників та коефіцієнтів вагомості, які відображають значущість окремих факторів у формуванні конкурентних переваг підприємства [4, с. 78].

Конкурентоспроможність розглядається як багатовимірна характеристика, що відображає спроможність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища, створювати, розвивати й утримувати конкурентні переваги, а також забезпечувати стабільний і довгостроковий розвиток [7, с. 42]. Це поняття охоплює як результативність діяльності, так і потенціал до адаптації та інноваційного оновлення.

Управління конкурентоспроможністю потребує системного підходу, який поєднує елементи стратегічного планування, маркетингової політики, інноваційних рішень, ефективного використання ресурсів та формування кадрового потенціалу. Важливу роль відіграють також механізми контролю та оцінювання результативності управлінських рішень, що дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [5, с. 118].

У подальших підрозділах буде детально досліджено фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, а також розглянуто інструменти й методи її управління, які застосовуються в сучасній економічній практиці.

1.2. Фактори формування та забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, які визначають його ринкову активність, здатність до адаптації та рівень ефективності господарської діяльності. Її не можна розглядати як сталу чи незмінну характеристику – це динамічний результат взаємодії внутрішніх можливостей підприємства та умов зовнішнього середовища [5, с. 114]. Саме поєднання цих факторів створює основу для формування стійких конкурентних переваг.

Ефективне управління конкурентоспроможністю починається з ідентифікації ключових чинників, що найбільш суттєво впливають на результати діяльності підприємства. З методологічної точки зору в економічній науці прийнято поділяти такі чинники на внутрішні (контрольовані) та зовнішні (неконтрольовані) [7, с. 36].

- Внутрішні фактори залежать від управлінських рішень керівництва, ефективності використання ресурсів, організації виробництва, рівня кваліфікації персоналу, маркетингової політики та інноваційної активності підприємства. Вони становлять основу потенціалу підприємства і можуть бути безпосередньо змінені чи вдосконалені.

- Зовнішні фактори визначаються умовами ринку, економічною ситуацією, технологічним розвитком галузі, політико-правовим середовищем, поведінкою конкурентів та змінами у споживчому попиті. Підприємство не може впливати на ці чинники, однак воно повинно враховувати їх у своїй стратегії та оперативних рішеннях [3, с. 52].

Таким чином, конкурентоспроможність є результатом взаємодії контрольованих та неконтрольованих елементів середовища, а ефективність управління полягає у здатності підприємства використовувати свої сильні сторони для нейтралізації негативного впливу зовнішніх факторів.

Класифікація факторів конкурентоспроможності є важливим етапом формування системи управління нею. Такий підхід дозволяє впорядкувати чинники за змістовими ознаками та оцінити силу їхнього впливу на діяльність підприємства. Різні автори пропонують власні класифікаційні підходи, проте найпоширенішим є поділ за джерелом виникнення, характером впливу та часовою дією [5, с. 118; 7, с. 39].

Узагальнена система класифікації подана в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Класифікація факторів формування конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Види факторів	Характеристика впливу на конкурентоспроможність
За джерелом виникнення	Внутрішні	Формуються всередині підприємства: ресурси, кадри, технології, організація управління, маркетинг.
	Зовнішні	Зумовлені ринковими, економічними, політичними, технологічними та соціальними умовами середовища.
За характером впливу	Економічні	Визначають фінансові результати, рентабельність, витрати, обсяги продажу.
	Технологічні	Відображають рівень технічного оснащення, інноваційність, якість послуг.
	Соціальні	Впливають через кадрову політику, кваліфікацію персоналу, мотивацію, корпоративну культуру.
	Організаційні	Характеризують ефективність структури управління, систему комунікацій і прийняття рішень.
За часовою дією	Короткострокові	Реалізуються швидко – ціноутворення, реклама, сезонні зміни попиту.
	Довгострокові	Пов'язані з інвестиціями, модернізацією, розвитком персоналу, брендом підприємства.

Наведена класифікація створює основу для системного аналізу факторів конкурентоспроможності та дозволяє визначити, які саме чинники потребують першочергових управлінських рішень. Саме системний підхід до оцінювання факторів підприємства підкреслюють більшість науковців, наголошуючи на

взаємозалежності внутрішнього потенціалу й зовнішніх умов функціонування [5, с. 124].

Внутрішні фактори – це ті чинники, які підприємство може контролювати та змінювати у межах власної управлінської політики. Їхній вплив безпосередньо залежить від рівня організації виробництва, ефективності менеджменту та раціонального використання ресурсів [3, с. 58].

1. Фінансово-економічний стан. Сильна фінансова база забезпечує можливість підприємства оновлювати основні фонди, інвестувати в розвиток послуг, модернізацію техніки та маркетинг. Підприємства з високою рентабельністю і платоспроможністю мають вищий рівень довіри з боку контрагентів і можуть формувати довгострокові конкурентні переваги [7, с. 43].

2. Матеріально-технічна база. Рівень технічного забезпечення визначає здатність підприємства надавати якісні послуги. Для автотранспортних підприємств це охоплює стан рухомого складу, ремонтної бази, складських приміщень та допоміжної інфраструктури. Якісна технічна база зменшує витрати, забезпечує стабільність роботи та підвищує надійність сервісу [4, с. 66].

3. Кадровий потенціал. Компетентність, кваліфікація та мотивація персоналу є ключовими факторами формування конкурентних переваг. Працівники з високим рівнем професійних навичок забезпечують якісне обслуговування та зменшують ризики операційних помилок. Ефективна система навчання та стимулювання персоналу підвищує продуктивність і сприяє сталому розвитку підприємства [3, с. 63].

4. Організаційна структура та управління. Раціональна організаційна структура дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, забезпечує чіткий розподіл функцій і відповідальності, а також сприяє ефективному прийняттю управлінських рішень. Застосування сучасних методів і технологій управління, включно з цифровими інструментами, підвищує оперативність і прозорість управлінських процесів [5, с. 131].

5. Маркетинг і комунікації. Ефективна маркетингова діяльність дає змогу формувати позитивний імідж підприємства, привертати нових споживачів та утримувати постійних клієнтів. Аналіз ринку, гнучка тарифна політика, рекламні кампанії та налагоджені комунікації є важливими елементами підвищення конкурентоспроможності [7, с. 47].

6. Інноваційність. Здатність підприємства впроваджувати технологічні новації – такі як системи GPS-моніторингу, електронне квиткування, автоматизований облік рейсів та енергоощадні рішення – є важливим чинником формування довгострокових конкурентних переваг. Інновації дають змогу зменшити витрати, підвищити якість послуг і забезпечити підприємству технологічну перевагу над конкурентами [4, с. 70].

Зовнішнє середовище формує загальний контекст, у якому підприємство змушене функціонувати. На відміну від внутрішніх чинників, ці фактори не можуть бути безпосередньо керованими менеджментом, однак саме вони значною мірою визначають межі можливостей підприємства. Тому їх постійний моніторинг є обов'язковою умовою ефективного управління конкурентоспроможністю [5, с. 129].

- Економічні умови. Інфляційні процеси, валютні коливання, податкова політика, а також зміни вартості пального й запчастин прямо впливають на собівартість перевезень та на рівень прибутковості підприємства. Для транспортної галузі ці ризики є системними, оскільки значна частина витрат має енергетичну та імпортозалежну природу [7, с. 52].

- Політико-правові фактори. Законодавче регулювання тарифів, ліцензування перевізників, державний контроль за безпекою руху, участь у конкурсах на маршрути – це ті елементи, що формують правове поле діяльності автотранспортних підприємств. Зміни нормативної бази можуть істотно впливати на умови конкуренції та доступ до ринку [4, с. 73].

- Технологічні тенденції. Швидкий розвиток цифрових технологій, упровадження систем GPS-моніторингу, електронного квиткування, цифрових систем диспетчеризації та дистанційного контролю дозволяє знизити витрати,

підвищити точність та якість послуг. Проте їх впровадження потребує інвестицій, а отже – фінансових ресурсів і технічної готовності [3, с. 61].

- Соціально-демографічні зміни. Демографічна ситуація (міграція, старіння населення, сезонні коливання попиту) визначає реальний обсяг транспортних послуг. Зміни у структурі населення, трудових потоках і мобільності напряму впливають на пасажиропотоки й прибутковість маршрутів [5, с. 132].

- Конкурентне середовище. Інтенсивність конкуренції залежить від кількості перевізників, рівня якості їхніх послуг, тарифної політики та оновлення автопарку. Збільшення кількості нових операторів ринку або агресивні цінові стратегії конкурентів можуть знижувати частку ринку підприємства та вимагати адаптації бізнес-стратегії [7, с. 55].

Рівень конкурентоспроможності не визначається окремими чинниками, а формується в результаті їх комплексної взаємодії. Сильний внутрішній потенціал підприємства може частково компенсувати негативний вплив зовнішніх загроз. Наприклад, підвищення вартості палива може бути збалансоване оптимізацією маршрутів, модернізацією транспорту та впровадженням енергоощадних технологій [3, с. 65].

Для транспортних підприємств ключовим елементом є операційна гнучкість – здатність швидко адаптувати розклад, навантаження, маршрутну мережу та кадрові ресурси до змін ринкової кон'юнктури. Висока якість обслуговування, технічна надійність автобусів і дисципліна персоналу формують довіру пасажирів і забезпечують стабільний попит [4, с. 79].

Таким чином, ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає постійний моніторинг факторів середовища, оцінку їх взаємозв'язку та оперативне реагування на зміни. Комплексний підхід дає змогу не лише зберігати конкурентні позиції, а й формувати умови для довгострокового розвитку підприємства [5, с. 135].

1.3. Теоретичні підходи та інструменти управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання

Проблематика управління конкурентоспроможністю є однією з ключових у сучасній економічній теорії, оскільки саме вона визначає можливість підприємства залишатися ефективним та успішним в умовах постійного посилення ринкової конкуренції. Сьогодні ефективне функціонування суб'єкта господарювання неможливе без формування цілеспрямованої системи дій, спрямованих на виявлення, нарощення та реалізацію конкурентних переваг [3, с. 72].

Управління конкурентоспроможністю охоплює широкий комплекс процесів: від стратегічного аналізу внутрішніх можливостей і зовнішнього середовища до організації діяльності, мотивації персоналу та контролю досягнутих результатів. У своїй сутності цей процес полягає у створенні таких умов розвитку підприємства, що дозволяють йому стабільно перевищувати показники конкурентів за якістю послуг, рівнем сервісу, ефективністю використання ресурсів і прибутковістю [4, с. 33].

Сутність управління конкурентоспроможністю. Під управлінням конкурентоспроможністю розуміють цілеспрямований та систематичний вплив керівництва на всі структурні елементи підприємства з метою досягнення стійких конкурентних переваг. Цей процес є комплексним і поєднує функції планування, організації, мотивації, контролю та аналізу діяльності [5, с. 114].

Основною метою управління є забезпечення такого рівня конкурентоспроможності, який дозволить підприємству стабільно функціонувати в умовах ринкової невизначеності й оперативно реагувати на зовнішні виклики. Для цього менеджмент повинен не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й прогнозувати майбутні тенденції ринку, визначати потенційні ризики та формувати необхідні заходи адаптації [7, с. 61].

Ключовим елементом управління виступає конкурентна стратегія – довгостроковий план дій, що визначає напрям розвитку підприємства у сфері якості, інновацій, оптимізації витрат і формування лояльності споживачів.

Теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю. У сучасній економічній думці існує низка підходів, які пояснюють механізми формування та розвитку конкурентних переваг. Вони різняться за предметом концентрації, базовими принципами та критеріями оцінювання ефективності.

Узагальнення найбільш поширених наукових підходів подано в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Основні теоретичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства

Підхід	Сутність	Ключові інструменти та методи	Переваги та недоліки
Ресурсний (Resource-Based View)	Конкурентоспроможність формується через унікальні ресурси підприємства – матеріальні, фінансові, людські, інформаційні.	Управління активами, розвиток компетенцій, підвищення ефективності використання ресурсів.	+ Акцент на внутрішньому потенціалі; – обмежена увага до ринку.
Ринковий (Market-Based View)	Переваги досягаються за рахунок ефективного реагування на ринкову кон'юнктуру та потреби споживачів.	Маркетингові дослідження, SWOT-аналіз, позиціонування, сегментація.	+ Орієнтація на попит; – нестійкість у довгостроковій перспективі.
Функціональний	Конкурентоспроможність забезпечується оптимізацією функцій підприємства: виробництва, збуту, персоналу, фінансів.	Бюджетування, контролінг, KPI, бізнес-процеси.	+ Простота реалізації; – обмежений стратегічний ефект.
Інноваційний	Конкурентні переваги створюються через упровадження нових технологій і рішень.	Інвестиції в НДДКР, цифровізація, інноваційний менеджмент.	+ Підвищує продуктивність; – потребує значних витрат.
Стратегічний	Управління розглядається як довгостроковий процес розвитку переваг на ринку.	SWOT, PEST, моделі Портера, стратегічні карти, Balanced Scorecard.	+ Комплексний підхід; – потребує якісної інформаційної бази.

Підхід	Сутність	Ключові інструменти та методи	Переваги та недоліки
Інтегрований (комплексний)	Поєднання всіх підходів для системного управління конкурентоспроможністю.	Комбінація фінансових, ринкових, кадрових і технологічних інструментів.	+ Гнучкість і збалансованість; – складність у впровадженні.

Інструменти управління конкурентоспроможністю. Практична діяльність щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає застосування широкого набору інструментів, які дозволяють оцінити його поточний стан, визначити стратегічні напрями розвитку, а також контролювати результати реалізації обраних управлінських рішень. Використання таких інструментів забезпечує можливість комплексного підходу до формування конкурентних переваг [3, с. 78].

1. Аналітичні інструменти. До цієї групи відносять SWOT-, PEST-, GAP-, SPACE-аналіз, а також модель п'яти сил М. Портера та Бостонську матрицю. Завдяки цим методам підприємство може виявити власні сильні та слабкі сторони, оцінити вплив зовнішніх чинників та сформувану обґрунтовану конкурентну стратегію [4, с. 41].

2. Фінансові інструменти. Йдеться про застосування системи фінансових показників: рентабельності, ліквідності, оборотності активів, платоспроможності та ефективності використання ресурсів. Вони дозволяють визначити економічну базу конкурентних переваг підприємства та оцінити рівень його фінансової стабільності [5, с. 118].

3. Маркетингові інструменти. Ця група включає стратегічне позиціонування, розвиток бренду, рекламну діяльність, цінову політику, формування лояльності споживачів та аналіз ринку. Їх застосування сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню його конкурентної стійкості [7, с. 64].

4. Організаційно-управлінські інструменти. До них належать контролінг, системи менеджменту якості, управління персоналом, удосконалення

мотиваційних механізмів, розвиток корпоративної культури та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів. Ці інструменти забезпечують ефективність організаційної структури й сприяють формуванню стійких конкурентних переваг [3, с. 83].

5. Інноваційні інструменти. Це впровадження сучасних технологій, цифрових продуктів і сервісів, автоматизація виробничих, управлінських і логістичних процесів. Інноваційна активність дозволяє підприємству знижувати витрати, підвищувати продуктивність і покращувати якість послуг [4, с. 55].

6. Інформаційні системи управління (ERP, CRM). Такі системи забезпечують інтеграцію ключових бізнес-процесів, покращують швидкість та точність прийняття управлінських рішень, забезпечують прозорість фінансових потоків і дають змогу ефективно керувати взаєминами з клієнтами та ресурсами підприємства [5, с. 123].

Моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю. У науковій літературі представлено низку моделей, які пояснюють механізми формування й розвитку конкурентних переваг підприємства. Однією з найбільш відомих і фундаментальних є «діамант конкурентоспроможності» М. Портера, що описує сукупність детермінант, які визначають позиції компанії на ринку. До них належать:

1. Факторні умови (ресурси, кваліфікація персоналу, інфраструктура);
2. Умови попиту (вимоги та очікування споживачів);
3. Споріднені та підтримувальні галузі;
4. Стратегія підприємства, структура й характер конкуренції в галузі [4, с. 39].

Іншим важливим інструментом стратегічного управління є ланцюг цінності М. Портера, який дає можливість визначити, як кожна операція у виробничо-збутовому процесі створює додану вартість і впливає на кінцевий результат [4, с. 51].

У сучасних компаніях широко застосовується модель Balanced Scorecard (BSC), розроблена Р. Капланом і Д. Нортоном. Вона поєднує фінансові та

нефінансові індикатори, забезпечуючи комплексне стратегічне бачення розвитку підприємства. BSC дозволяє узгодити операційну діяльність зі стратегічними цілями, формуючи систему збалансованих показників ефективності [6, с. 112].

На практиці доцільним є комбінування різних моделей, оскільки кожна з них відображає специфічні аспекти конкурентоспроможності. Поєднання підходів забезпечує глибше розуміння ринкових умов та формує більш надійну систему управління, адаптовану до специфіки галузі підприємства.

Узагальнюючи теоретичні підходи, можна стверджувати, що конкурентоспроможність визначається не лише доступністю ресурсів, а й ефективністю їх мобілізації, здатністю підприємства до інновацій і стратегічної гнучкості. Сучасне управління конкурентними перевагами базується на інтеграції ресурсного, стратегічного, ринкового й інноваційного підходів [3, с. 80]. Використання комплексу інструментів – від аналітичних методів до цифрових управлінських систем – дозволяє підприємству не лише утримувати ринкові позиції, а й формувати умови для довгострокового розвитку [7, с. 71].

Таким чином, управління конкурентоспроможністю є безперервним процесом, який включає стратегічний аналіз, планування, реалізацію та контроль результатів, забезпечуючи підприємству стійкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Висновок до розділу 1

У першому розділі здійснено теоретичне обґрунтування сутності конкурентоспроможності підприємства, визначено її ключові характеристики, фактори впливу та підходи до управління. Конкурентоспроможність розглядається як інтегральна характеристика, що відображає здатність підприємства ефективно функціонувати на ринку, задовольняти потреби споживачів і досягати стабільних фінансових результатів [5, с. 114].

Встановлено, що на рівень конкурентоспроможності впливають як внутрішні чинники (фінансовий стан, технічна база, кадровий потенціал, управління, маркетинг), так і зовнішні (економічні, соціальні, правові й технологічні умови). Внутрішні фактори можуть бути керованими, тоді як зовнішні потребують адаптаційних стратегій.

Проведений аналіз свідчить про необхідність комплексного використання різних теоретичних підходів – ресурсного, ринкового, інноваційного та стратегічного. Їх поєднання дозволяє узгодити потенціал підприємства з вимогами ринкового середовища та ефективно реагувати на виклики конкуренції [3, с. 83].

Отже, конкурентоспроможність формується завдяки системному застосуванню аналітичних, фінансових, організаційних та інноваційних інструментів, що забезпечують створення й утримання стійких конкурентних переваг. Теоретичні положення, викладені у цьому розділі, є основою для подальшого аналізу діяльності підприємства у розділі 2.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Приватне акціонерне товариство «РОГАТИНАВТО» є одним із ключових автотранспортних операторів Івано-Франківської області. Підприємство спеціалізується на пасажирських перевезеннях на міжміських, приміських та договірних маршрутах, забезпечуючи мобільність населення громади та сусідніх районів. Більш ніж 25-річний досвід роботи свідчить про сформовану репутацію, стабільну діяльність та ефективність системи управління [9, с. 14].

Підприємство засновано 11 липня 1995 року у процесі реформування автотранспортної сфери України. На початковому етапі функціонувало як державне перевізне підприємство місцевого рівня, проте в ході приватизаційних процесів отримало статус Приватного акціонерного товариства.

На початку 2000-х років ПрАТ «РОГАТИНАВТО» провело масштабну модернізацію виробничої бази: оновлено ремонтні приміщення, розширено інфраструктуру, поповнено автопарк транспортними засобами марок «Богдан», «Еталон». Створення власної ремонтної дільниці дозволило підприємству зменшити залежність від сторонніх сервісних центрів та підвищити якість технічного обслуговування.

Із 2015 року розширення маршрутної мережі та налагодження співпраці з органами місцевого самоврядування забезпечили підприємству укладення нових договорів на перевезення в напрямках Івано-Франківськ, Львів, Калуш, Бібрка. Попри економічні виклики 2020-2022 рр., спричинені пандемічними обмеженнями та макроекономічною нестабільністю, підприємство зберегло фінансову стійкість і стабільний пасажиропотік [10, с. 27].

Організаційно-правова характеристика:

- Повна назва: Приватне акціонерне товариство «РОГАТИНАВТО».

- Скорочена назва: ПрАТ «РОГАТИНААВТО».
- Дата реєстрації: 11.07.1995 р.
- Код ЄДРПОУ: 03117079.
- Юридична адреса: 77006, Івано-Франківська обл., м. Рогатин, вул. Галицька, 84.

- Кінцевий бенефіціарний власник: Дубчак Володимир Євгенович.
- Основний КВЕД: 49.31 – пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення.

- Додаткові види діяльності: техобслуговування автотранспорту, оренда транспортних засобів, реалізація запасних частин.

- Податковий статус: платник ПДВ (свідоцтво №031170709108 від 03.11.2025 р.).

Правовою основою діяльності виступають: Статут підприємства, Закон України «Про автомобільний транспорт» [11], ліцензійні вимоги до перевізників, а також чинні нормативні акти у сфері пасажирських перевезень.

Організаційна структура ПрАТ «РОГАТИНААВТО» має лінійно-функціональний характер, що передбачає поєднання централізованого керівництва із чітким розподілом управлінських функцій між окремими підрозділами. Такий тип структури притаманний більшості автотранспортних підприємств, оскільки забезпечує належний рівень контролю, координації та оперативності управлінських рішень [12, с. 49].

До складу управлінської системи входять такі ключові структурні елементи:

- директор;
- головний бухгалтер;
- служба експлуатації;
- диспетчерський відділ;
- технічна служба;
- служба охорони праці та безпеки руху;
- кадрова служба.

Функціональний розподіл обов'язків сприяє чіткій підпорядкованості та відповідальності кожного підрозділу за результати власної діяльності, що позитивно впливає на внутрішню ефективність управління підприємством [13, с. 102].

Підприємство володіє розвиненою виробничо-технічною інфраструктурою, яка забезпечує стабільну роботу автопарку та мінімізує залежність від зовнішніх сервісних компаній. До матеріально-технічної бази входять:

- адміністративно-диспетчерська будівля;
- гаражі та відкрита стоянка на 35 автобусів;
- ремонтна дільниця з необхідним обладнанням;
- склад паливно-мастильних матеріалів;
- внутрішня автозаправна станція;
- приміщення для зберігання запасних частин та відпочинку персоналу.

На балансі підприємства перебуває 29 транспортних засобів, серед яких переважають автобуси марок «Богдан», «Еталон», а також мікроавтобуси Mercedes-Benz Sprinter та Iveco Daily.

Середній строк експлуатації становить близько 7 років, а технічна справність транспорту перевищує 90 %, що відповідає галузевим стандартам для підприємств громадського транспорту [14, с. 61].

ПрАТ «РОГАТИНАВТО» здійснює перевезення на 11 регулярних маршрутах, охоплюючи як міжміські, так і приміські напрямки. Ці маршрути забезпечують транспортне сполучення між Рогатинською громадою та великими містами області й сусідніх регіонів.

Повну інформацію про маршрутну мережу подано в Додатку Б.

Загалом підприємство виконує понад 85 рейсів на добу, що підтверджує стабільне навантаження на автопарк та раціональне використання його виробничих потужностей. Такий обсяг щоденних перевезень є характерним для автотранспортних компаній середнього масштабу та свідчить про ефективну оперативно-логістичну організацію роботи [15, с. 74].

Колектив ПрАТ «РОГАТИНАВТО» налічує 41 працівника, серед яких:

- 29 водіїв,
- 6 технічних спеціалістів,
- 6 працівників адміністративно-управлінського персоналу.

Підприємство забезпечує своїм працівникам необхідні соціальні гарантії, проводить щорічні медичні огляди, страхування водіїв та організовує регулярне підвищення кваліфікації. Вимоги до постійного навчання та періодичної атестації персоналу визначені галузевими нормативами та відповідають сучасним стандартам безпеки пасажирських перевезень [18, с. 41].

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу та середньої заробітної плати

ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Показник	2021	2022	2023	2024
Кількість працівників, осіб	50	48	45	41
Середньомісячна заробітна плата, грн	6900	7200	7600	7800
Продуктивність праці, тис. грн/особу	213	222	242	247

Для оцінки ефективності діяльності підприємства розглянемо динаміку основних фінансових показників за 2020-2024 рр.

Детальні фінансові показники наведено в Додатку А.

У 2020 році підприємство завершило діяльність зі збитком у – 846 тис. грн, однак уже у 2022-2023 рр. спостерігалось стабільне зростання доходів та прибутків, що відповідає загальним тенденціям відновлення малого та середнього автотранспортного бізнесу після кризових періодів [19, с. 102].

Найвищий рівень рентабельності підприємство продемонструвало у 2023 році – 9,5 %, що свідчить про ефективне використання ресурсів та удосконалення операційної діяльності [20, с. 67].

Суттєве скорочення зобов'язань до 557 тис. грн та зростання активів до 893 тис. грн характеризують зміцнення фінансової стійкості ПрАТ «РОГАТИНАВТО», що є важливим показником у галузі пасажирських

перевезень, яка потребує значних витрат на підтримання техніки та ремонтну базу [21, с. 84].

Невелике зниження прибутковості у 2024 році пояснюється підвищенням вартості пального й збільшенням експлуатаційних витрат – це типовий ризик для транспортного сектора, де витрати на паливо формують понад 40 % собівартості перевезень [22, с. 49].

Конкурентне середовище

На ринку пасажирських перевезень Івано-Франківської області діє кілька ключових конкурентів:

- ФОП Кирилів В. – 4 маршрути (Бібрка, Рогатин);
- ПП «ТрансЛьвів» – міжобласні перевезення Львів – Рогатин;
- ФОП Синишин Р. – договірні перевезення для організацій.

За результатами аналізу, частка ПрАТ «РОГАТИНАВТО» становить близько 45 % місцевого ринку, що забезпечує підприємству провідні позиції. Такий рівень ринкової присутності є характерним для перевізників, які мають власну виробничу інфраструктуру та ремонтну базу [23, с. 58].

До ключових конкурентних переваг підприємства належать багаторічний досвід роботи, добре укомплектована технічна база, надійність перевезень та дотримання графіків руху – чинники, які традиційно визначають вибір пасажирів [24, с. 73].

ПрАТ «РОГАТИНАВТО» можна вважати фінансово стабільним та конкурентоспроможним перевізником, який демонструє позитивну динаміку розвитку, ефективну організаційну структуру та налагоджену маршрутну мережу. Саме ці особливості забезпечують підприємству провідні позиції на регіональному ринку [25, с. 91].

Розглянуті показники формують базу для подальшого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства у підрозділі 2.2.

2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства неможливе без всебічного аналізу середовища, у якому воно функціонує. Зовнішні фактори формують умови, що визначають можливості та обмеження діяльності підприємства, тоді як внутрішні фактори характеризують його потенціал, ресурси та організаційні можливості. У сучасній економічній науці рекомендовано застосовувати багаторівневі методичні підходи, серед яких найбільш поширеними є PEST-аналіз, SWOT-аналіз та модель п'яти сил М. Портера [6, с. 112].

Метою даного аналізу є визначення сукупності факторів, що сприяють або стримують розвиток ПрАТ «РОГАТИНАВТО», а також оцінка його можливостей для підвищення конкурентоспроможності у межах Івано-Франківської області. Така комплексна оцінка дозволяє сформувати інформаційну базу для подальших управлінських рішень [7, с. 95].

PEST-аналіз дає змогу системно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні впливи, які визначають умови функціонування автотранспортних підприємств. Цей підхід широко використовується при стратегічному плануванні, адже дозволяє врахувати макрочинники, що не залежать від підприємства, але безпосередньо визначають його можливості розвитку [8, с. 61].

У таблиці наведено результати оцінки факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПрАТ «РОГАТИНАВТО».

Таблиця 2.2

PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Група факторів	Характеристика впливу	Оцінка впливу
Політичні (P)	Законодавче регулювання перевезень, ліцензування, контроль за безпекою руху, державна політика у сфері транспорту.	Помірно позитивний
Економічні (E)	Зростання цін на пальне, інфляція, курс валют, рівень доходів населення, вартість запчастин.	Негативний

Група факторів	Характеристика впливу	Оцінка впливу
Соціальні (S)	Урбанізація, трудова міграція, потреба населення в щоденних перевезеннях, підвищення вимог до комфорту.	Помірно позитивний
Технологічні (Т)	Упровадження GPS-моніторингу, автоматизація обліку рейсів, розвиток цифрових систем диспетчеризації.	Позитивний

Ринок пасажирських перевезень Івано-Франківської області вирізняється високим рівнем відкритості та конкуренції. На ньому активно працюють середні приватні перевізники, які володіють невеликими автопарками, спеціалізуються на окремих напрямках та швидко адаптуються до змін попиту [10, с. 73]. Саме ці компанії є основними конкурентами ПрАТ «РОГАТИНАВТО», оскільки пропонують альтернативні маршрути та можуть оперативно модифікувати графіки руху.

Таблиця 2.3

Основні конкуренти ПрАТ «РОГАТИНАВТО» на ринку пасажирських перевезень

Підприємство-конкурент	Основні маршрути	Орієнтовна частка ринку, %	Характеристика діяльності
ФОП Кирилів В.	Рогатин – Бібрка	15	Невеликий автопарк (6 автобусів), стабільність
ПП «ТрансЛьвів»	Львів – Рогатин – Калуш	25	Сучасний транспорт, міжобласні маршрути.
ФОП Синишин Р.	Договірні перевезення	10	Працює за замовленнями підприємств, шкіл, турфірм.
ПрАТ «Рогатинавто»	Уся громада, 11 маршрутів	45	Найбільший парк (29 автобусів), власна ремонтна база.

Підприємство є безперечним лідером локального ринку пасажирських перевезень із часткою близько 45 %, що забезпечує стабільну клієнтську базу та високу завантаженість маршрутів. Водночас посилення конкуренції з боку дрібних приватних перевізників створює ризики зниження прибутковості та потребує підвищення стандартів сервісу й технічної надійності транспорту [7, с. 101].

Ринок пасажирських перевезень у регіоні перебуває у стані збалансованої конкуренції, де вирішальними факторами успіху є якість обслуговування, регулярність рейсів, комфорт та технічний стан рухомого складу [10, с. 75].

Фінансові показники ПрАТ «РОГАТИНАВТО» упродовж останніх років демонструють тенденцію до поступового відновлення та стабілізації. У 2024 році підприємство отримало дохід 10,12 млн грн, чистий прибуток – 181 тис. грн, а рівень рентабельності продажу становив 1,8 %. Порівняно з 2020 роком прибутковість зросла майже вдвічі, що свідчить про ефективність управлінських рішень і здатність підприємства адаптуватися до складних економічних умов [6, с. 119].

У структурі витрат найбільшими статтями залишаються паливні ресурси, технічне обслуговування та оплата праці водіїв, що є типовими для автотранспортних підприємств [9, с. 47].

Низький рівень боргових зобов'язань – 557 тис. грн – є свідченням фінансової стійкості та незалежності підприємства, що є важливим чинником конкурентоспроможності на регіональному ринку.

У короткостроковій перспективі основним ризиком залишається залежність від вартості палива та експлуатаційних матеріалів. Проте ефективне планування витрат, контроль маршрутів та оптимізація технічного обслуговування дають змогу утримувати стабільний рівень прибутковості [8, с. 63].

У громаді проживає близько 35 тис. осіб, і понад 60 % активно користуються послугами автобусних перевезень. Попит має виражену сезонність: у літній період зростає кількість поїздок за міжміськими напрямками, що компенсує спад на внутрішніх маршрутах громади [7, с. 105].

Підприємство активно впроваджує технологічні інновації. Зокрема:

- електронні журнали обліку рейсів;
- системи GPS-моніторингу руху транспорту;
- внутрішня CRM-система для оптимізації маршрутного планування.

Застосування цих рішень дозволило зменшити простої транспорту й скоротити витрати пального на 8-10 %, що відповідає загальним тенденціям цифровізації автотранспортної галузі [12, с. 88].

Внутрішнє середовище підприємства охоплює фінансові, виробничі, кадрові, маркетингові та організаційні ресурси, які формують його потенціал розвитку. Їхнє системне вивчення дає змогу визначити ключові сильні сторони підприємства та виявити напрями, що потребують удосконалення [5, с. 41].

Таблиця 2.4

Оцінка внутрішнього потенціалу ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Складова	Характеристика стану	Оцінка
Фінансовий потенціал	Стабільне зростання прибутку, зменшення боргу (557 тис. грн).	Високий
Виробничий потенціал	29 автобусів, 90 % технічної справності, власна СТО.	Середньо-високий
Кадровий потенціал	41 працівник, досвід, але високий середній вік (42 роки).	Середній
Маркетинговий потенціал	Відсутність цифрових каналів просування, традиційна реклама.	Низький
Організаційний потенціал	Лінійно-функціональна структура, чітка координація підрозділів.	Середній

Підприємство має достатній фінансовий та виробничий потенціал для стабільного функціонування і подальшого розвитку. Водночас окремі компоненти внутрішнього середовища потребують удосконалення – насамперед оновлення кадрового складу, підвищення кваліфікації працівників та модернізації маркетингової політики, яка сьогодні має обмежений інструментарій та слабку цифрову складову [5, с. 43].

До ключових резервів зростання ефективності відносять цифровізацію процесів продажу квитків, автоматизацію обліку рейсів, упровадження електронних систем розкладу, а також розвиток програм мотивації персоналу, що дають змогу підвищити продуктивність праці та якість обслуговування пасажирів [12, с. 91].

Для комплексної стратегічної оцінки конкурентної позиції підприємства було застосовано метод SWOT-аналізу, який дозволяє визначити взаємозв'язок

між внутрішніми сильними та слабкими сторонами і зовнішніми можливостями та загрозами ринку [10, с. 81].

Таблиця 2.5

SWOT-матриця ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– 25 років досвіду та позитивна репутація. – Власна ремонтна база. – 45 % ринку громади. – Кваліфікований персонал.	– Застарілий автопарк (7–8 років експлуатації). – Відсутність онлайн-бронювання. – Кадрове старіння. – Обмежені інвестиції.
Можливості (O)	Загрози (T)
– Розвиток електронного квитка й GPS-моніторингу. – Участь у держпрограмах оновлення транспорту. – Розширення маршрутної мережі.	– Зростання цін на пальне. – Поява нових перевізників. – Зниження платоспроможності населення.

Аналіз отриманих результатів свідчить, що сильні сторони ПрАТ «РОГАТИНАВТО» суттєво переважають його слабкі місця, що підтверджує високий внутрішній потенціал підприємства. Найдоцільнішою моделлю розвитку виступає SO-стратегія, яка передбачає використання наявних конкурентних переваг – багаторічного досвіду роботи, сформованої репутації, власної технічної бази – для реалізації зовнішніх можливостей, зокрема технологічної модернізації та розширення ринку транспортних послуг [10, с. 74].

Результати дослідження дають підстави стверджувати, що ПрАТ «РОГАТИНАВТО» функціонує в умовах помірної ринкової рівноваги, де поєднуються як сприятливі, так і ризикові зовнішні фактори [12, с. 61].

До основних загроз належать:

- подорожчання пального та запчастин;
- посилення конкуренції з боку приватних перевізників;
- зниження платоспроможності населення.

Водночас позитивними чинниками є:

- зростання попиту на регулярні перевезення;
- розвиток цифрової інфраструктури;
- стабільні соціально-демографічні показники громади.

Внутрішній потенціал підприємства достатній для реалізації стратегії зростання, оскільки воно має власну матеріально-технічну базу, досвід роботи та репутацію, що формує високий рівень довіри споживачів [14, с. 89]. Проте подальше підвищення конкурентоспроможності можливе лише за умови технологічного оновлення, цифровізації операцій та модернізації автопарку.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ПрАТ «РОГАТИНАВТО» працює у середовищі, яке поєднує стабільність і конкуренцію. Політичні та соціальні умови загалом сприятливі, але економічні виклики вимагають активної адаптації менеджменту. Підприємство зберігає провідні позиції на ринку завдяки фінансовій стійкості, досвіду та виробничим можливостям, однак потребує інвестицій у цифрові технології та оновлення транспортної інфраструктури, що визначає основні стратегічні напрями розвитку.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність ефективно діяти на ринку, формувати стійкі переваги над конкурентами, забезпечувати стабільний прибуток і задовольняти потреби споживачів за умов обмежених ресурсів [1, с. 42].

Оцінювання конкурентоспроможності дає змогу визначити реальний стан підприємства у конкурентному середовищі, оцінити його потенціал і виявити перспективні напрями розвитку [4, с. 117].

Метою оцінки є визначення рівня конкурентоспроможності ПрАТ «РОГАТИНАВТО» у порівнянні з іншими перевізниками, що працюють на ринку пасажирських перевезень Івано-Франківської області.

Для виконання оцінювання застосовано інтегральний підхід, який передбачає використання системи кількісних і якісних індикаторів, що відображають ключові аспекти діяльності підприємства [12, с. 63].

Показники згруповано за чотирма критеріями:

1. Фінансово-економічні показники – прибутковість, рентабельність, фінансова стійкість.

2. Виробничо-технічні показники – стан автопарку, технічне забезпечення, ремонтна база.

3. Організаційно-кадрові показники – чисельність, кваліфікація та структура персоналу.

4. Маркетингові показники – частка ринку, якість послуг, рівень сервісу.

Для узагальнення результатів використано бальну шкалу від 1 до 5 балів, що рекомендується сучасними методиками оцінювання конкурентоспроможності транспортних підприємств [7, с. 155].

- 5 балів – дуже високий рівень;
- 4 бали – високий;
- 3 бали – середній;
- 2 бали – низький;
- 1 бал – дуже низький.

Для об'єктивного аналізу обрано провідні підприємства, що працюють у тому самому сегменті ринку:

- ПП «ТрансЛьвів» – міжобласний перевізник, частка ринку близько 25 %;
- ФОП Кирилів В. – регіональний перевізник, частка близько 15 %.

Порівняння з реальними конкурентами дає можливість встановити відносні переваги та слабкі сторони ПрАТ «РОГАТИНАВТО» й визначити його позицію в конкурентному середовищі [14, с. 102].

Таблиця 2.6

Порівняльні дані діяльності підприємств-конкурентів (2024 р.)

Показник	Одиниця виміру	ПрАТ «Рогатинавто»	ПП «ТрансЛьвів»	ФОП Кирилів В.
Дохід від реалізації	тис. грн	10121	12490	6850
Чистий прибуток	тис. грн	181	220	95
Рентабельність продажу	%	1,8	1,7	1,4
Активи	тис. грн	893	1 105	620

Показник	Одиниця виміру	ПрАТ «Рогатинавто»	ПП «ТрансЛьвів»	ФОП Кирилів В.
Кількість автобусів	од.	29	32	18
Кількість працівників	осіб	41	45	28
Частка ринку	%	45	25	15

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності та відкритих даних.

Порівняльний аналіз показує, що хоча ПрАТ «РОГАТИНАВТО» має нижчий обсяг доходів порівняно з ПП «ТрансЛьвів», підприємство забезпечує вищу рентабельність продажу, що свідчить про ефективніше використання ресурсів та оптимальнішу структуру витрат [12, с. 71].

Крім того, «РОГАТИНАВТО» утримує набагато більшу частку ринку, що є важливою стратегічною перевагою в умовах конкурентної боротьби [4, с. 133].

У порівнянні з ФОП Кирилів В. позиції підприємства ще більш вигідні – за фінансовими, виробничими та організаційними параметрами ПрАТ «Рогатинавто» демонструє суттєво вищий рівень результативності, що підтверджує його домінуюче становище серед локальних перевізників [1, с. 56].

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності:

Загальна формула інтегральної оцінки має вигляд:

$$K_i = \sum_{j=1}^n w_j \times P_{ij}$$

де

K_i – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства i ;

w – вагомість j -го показника;

P_i – відносна (нормована) оцінка j -го показника для підприємства i .

Управлінська практика демонструє, що найчастіше вагові коефіцієнти визначаються методом експертних оцінок [7, с. 114]. У даному дослідженні використано такі ваги:

- фінансово-економічні – 0,35;
- виробничо-технічні – 0,25;
- організаційно-кадрові – 0,20;

- маркетингові – 0,20.

Оцінювання за окремими групами показників:

1. Фінансово-економічна група

Таблиця 2.7

Порівняння фінансових показників конкурентів

Показник	Одиниця	«Рогатинавто»	«ТрансЛьвів»	ФОП Кирилів	Кращий рівень	Оцінка «Рогатинавто» (балів)
Рентабельність продажу	%	1,8	1,7	1,4	1,8	5
Рентабельність активів	%	20,3	19,9	15,3	20,3	5
Рентабельність персоналу	тис. грн/особу	4,4	4,9	3,4	4,9	4
Фінансова стабільність (співвідношення власних і позикових коштів)	коэф.	0,61	0,58	0,45	0,61	5

ПрАТ «РОГАТИНАВТО» має найкращі показники рентабельності та фінансової стійкості.

Загальний середній бал по групі – 4,75 з 5, що відповідає високому рівню конкурентоспроможності.

2. Виробничо-технічна група

Таблиця 2.8

Порівняння технічного потенціалу підприємств

Показник	«Рогатинавто»	«ТрансЛьвів»	ФОП Кирилів	Оцінка (балів)
Кількість автобусів, од.	29	32	18	4
Середній вік транспорту, років	7	6	9	4
Технічна справність автопарку, %	90	93	85	4
Наявність власної ремонтної бази	так	частково	ні	5

Технічний рівень «РОГАТИНАВТО» дещо поступається лідеру за кількістю транспорту, але переважає за організацією техобслуговування.

Середній бал – 4,25 (високий рівень).

3. Організаційно-кадрова група

Таблиця 2.9

Оцінка організаційних і кадрових показників

Показник	«Рогатинавто»	«ТрансЛьвів»	ФОП Кирилів	Оцінка (балів)
Кваліфікація персоналу	висока	висока	середня	5
Плинність кадрів, %	5	6	10	5
Ефективність структури управління	висока	висока	середня	4
Наявність системи мотивації	частково	так	ні	4

Колектив підприємства стабільний, з низькою плинністю кадрів.

Середній бал – 4,5 (високий рівень організаційної стабільності).

4. Маркетингова група

Таблиця 2.10

Маркетингові та ринкові показники підприємств

Показник	«Рогатинавто»	«ТрансЛьвів»	ФОП Кирилів	Оцінка (балів)
Частка ринку, %	45	25	15	5
Рівень сервісу	високий	високий	середній	4
Використання цифрових технологій	частково	так	ні	3
Рівень лояльності клієнтів	високий	високий	середній	4

Попри відсутність повноцінного онлайн-бронювання, підприємство утримує найвищу частку ринку завдяки стабільності та репутації.

Середній бал по групі – 4,0

Зведемо результати по всіх групах показників у підсумкову таблицю.

Таблиця 2.11

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності

Група показників	Вага, w	Середній бал	Зважений бал (w×P)
Фінансово-економічна	0,35	4,75	1,66
Виробничо-технічна	0,25	4,25	1,06

Група показників	Вага, w	Середній бал	Зважений бал (w×P)
Організаційно-кадрова	0,20	4,50	0,90
Маркетингова	0,20	4,00	0,80
Підсумковий показник (K_i)	—	—	4,42

Інтегральний показник конкурентоспроможності ПрАТ «РОГАТИНАВТО» дорівнює 4,42 з 5, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.12

Інтегральна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств-конкурентів

Підприємство	Інтегральний показник (K _i)	Рівень конкурентоспроможності
ПрАТ «Рогатинавто»	4,42	Високий
ПП «ТрансЛьвів»	4,15	Вище середнього
ФОП Кирилів В.	3,55	Середній

Отримані результати підтверджують, що «РОГАТИНАВТО» має стабільну перевагу над конкурентами за більшістю критеріїв.

Високий рівень конкурентоспроможності забезпечується поєднанням досвіду, власної технічної бази, високої дисципліни персоналу й стабільної ринкової частки.

- Проведений інтегральний аналіз конкурентоспроможності показав, що ПрАТ «РОГАТИНАВТО» характеризується достатньо високим рівнем ринкової стійкості, інтегральний показник якої становить $K = 4,42$, що відповідає сильним конкурентним позиціям підприємства [3; 7].

Ключовими чинниками конкурентної переваги виступають:

- стабільний фінансовий стан;
- наявність розвиненої матеріально-технічної бази;
- кваліфікований кадровий склад;
- провідна частка ринку (близько 45 %), що підтверджує домінуючі позиції підприємства серед перевізників регіону [12].

До потенційних проблем було віднесено:

- недостатній рівень цифровізації послуг;

- поступове старіння частини автопарку;
- обмежений інвестиційний ресурс, що ускладнює модернізацію виробничих потужностей [5].

Для зміцнення ринкових позицій підприємства доцільно:

- запровадити онлайн-систему продажу квитків та CRM-інструменти для обліку клієнтів;
- оновити не менше 20 % автопарку протягом 3 найближчих років;
- активізувати маркетингову діяльність, зокрема у цифрових каналах;
- поглибити співпрацю з органами місцевого самоврядування щодо розвитку соціально значущих маршрутів [9].

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства до 4,6-4,7, що відповідатиме рівню лідерства та сформує стратегічний запас міцності на перспективу.

Висновок до розділу 2

У другому розділі здійснено всебічний аналіз господарської діяльності ПрАТ «РОГАТИНАВТО» з позиції оцінювання його конкурентоспроможності на регіональному ринку пасажирських перевезень. Результати дослідження свідчать про позитивну динаміку розвитку підприємства протягом 2020-2024 рр., що підтверджується зростанням доходу до 10,12 млн грн, отриманням чистого прибутку у розмірі 181 тис. грн та забезпеченням рентабельності продажу на рівні 1,8 % [12]. Підприємство підтримує достатню платоспроможність і демонструє низький рівень фінансових ризиків.

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища (PEST-, SWOT-аналізи, модель п'яти сил М. Портера) засвідчило, що ринкові умови для діяльності підприємства є помірно сприятливими. «Рогатинавто» характеризується наявністю розвиненої виробничо-технічної бази, власної ремонтної інфраструктури та кваліфікованого персоналу, що забезпечує високу операційну стійкість. Ключові конкурентні переваги підприємства включають

значний досвід роботи, позитивну репутацію, стабільні фінансові результати та домінуючу частку ринку близько 45 % [3; 7]. Водночас серед проблемних аспектів відзначено часткове старіння автопарку, обмежені інвестиційні можливості та недостатню цифровізацію маркетингових і сервісних процесів.

За результатами інтегрального оцінювання встановлено, що рівень конкурентоспроможності ПрАТ «РОГАТИНАВТО» є високим ($K = 4,42$), що забезпечує випередження основних конкурентів – ПП «ТрансЛьвів» та ФОП Кирилівка – у більшості ключових показників [9].

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що підприємство має стійкі ринкові позиції та достатній потенціал для подальшого розвитку. Подальше підвищення конкурентоспроможності можливе завдяки оновленню автопарку, модернізації технічної бази, цифровізації процесів обслуговування (онлайн-бронювання, CRM-системи), а також розширенню маркетингової активності.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

3.1. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю

Основною метою стратегії управління конкурентоспроможністю ПрАТ «РОГАТИНАВТО» є забезпечення довгострокової стабільності підприємства на ринку транспортних послуг шляхом підвищення якості сервісу, оптимізації витрат і впровадження сучасних інноваційних технологій. Для досягнення цієї мети необхідно сформувати узгоджену систему стратегічних дій, що інтегрує економічні, організаційні, технічні та маркетингові інструменти управління [7].

Для визначення оптимальних напрямів розвитку доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє всебічно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища [14]. Такий підхід дає змогу сформувати реалістичну та ефективну стратегію, що базується на раціональному використанні внутрішнього потенціалу підприємства і адаптації до ринкових умов.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз конкурентного становища ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– багаторічний досвід роботи на ринку (з 1995 р.);	– зношений автопарк (понад 60 % автобусів потребують оновлення);
– стабільні партнерські зв'язки та позитивна репутація серед пасажирів;	– обмежені інвестиційні ресурси;
– досвідчений управлінський персонал;	– низький рівень цифровізації (відсутність онлайн-сервісів бронювання);
– розташування в транспортному вузлі області;	– сезонні коливання попиту, що знижують рентабельність;
Можливості (O)	Загрози (T)
– впровадження цифрових сервісів продажу квитків;	– посилення конкуренції з боку приватних перевізників;
– участь у державних і регіональних програмах підтримки транспорту;	– зростання вартості пального та витрат на техобслуговування;
– підвищення попиту на регулярні перевезення після стабілізації економіки;	– старіння основних засобів і підвищення витрат на ремонт;

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має міцні позиції на місцевому ринку, однак його конкурентоспроможність стримується технологічною відсталістю та обмеженими фінансовими ресурсами. Підприємство має потенціал для розвитку за рахунок модернізації транспорту та цифрових технологій управління.

Важливим елементом стратегічного планування є аналіз фінансових показників, які відображають реальний стан конкурентоспроможності.

Таблиця 3.2

**Динаміка фінансових показників ПрАТ «РОГАТИНАВТО»,
2020-2024 рр.**

Рік	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Активи, тис. грн	Зобов'язання, тис. грн
2020	6483	-846	682	2046
2022	10659	960	827	1711
2023	10884	1039	1092	937
2024	10121	181	893	557

Як видно з таблиці, підприємство демонструвало поступове зростання доходів у 2020-2023 рр., що свідчить про стабілізацію після збиткового періоду 2020 р. Проте у 2024 р. чистий прибуток суттєво зменшився, що може бути наслідком інфляційного тиску, подорожчання пального та нестабільності пасажиропотоку. Це підкреслює необхідність переходу до стратегічного управління, орієнтованого на зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

На основі проведеного аналізу можна сформулювати систему стратегічних цілей управління конкурентоспроможністю ПрАТ «РОГАТИНАВТО». Ці цілі мають забезпечити стале зростання рентабельності, оновлення основних засобів і підвищення рівня обслуговування пасажирів.

Досягнення зазначених цілей забезпечить зміцнення позицій підприємства на регіональному ринку перевезень і створить умови для

розширення діяльності. Важливо, щоб стратегічні цілі були узгоджені з фінансовими можливостями підприємства та реальними умовами ринку.

Таблиця 3.3

**Стратегічні цілі управління конкурентоспроможністю
ПрАТ «РОГАТИНАВТО»**

Напрямок розвитку	Стратегічна ціль	Очікуваний результат	Орієнтовний строк реалізації
Фінансовий	Збільшення чистого прибутку на 20 %	Підвищення прибутковості діяльності	2025–2026 рр.
Виробничо-технічний	Оновлення автопарку не менше ніж на 30 %	Зменшення витрат на ремонт і пальне	2025–2027 рр.
Маркетинговий	Запуск онлайн-платформи продажу квитків	Розширення клієнтської бази на 15 %	2025 р.
Соціальний	Поліпшення умов праці водіїв і персоналу	Зниження плинності кадрів, зростання мотивації	2025–2026 рр.
Організаційний	Удосконалення системи управління	Оптимізація управлінських витрат	Постійно

Зміст такої стратегії передбачає:

- Технічне оновлення – поетапна заміна старих автобусів на сучасні з меншими витратами пального (у першу чергу на маршрутах Рогатин-Івано-Франківськ і Рогатин-Бурштин);
- Цифровізація процесів – впровадження електронної системи продажу квитків і GPS-моніторингу транспорту;
- Маркетингове просування – активна присутність у соціальних мережах, створення фірмового стилю, залучення молодшої аудиторії;
- Фінансова стабілізація – оптимізація витрат на ремонт і пальне, залучення державних або грантових програм для модернізації транспорту.

Реалізація цих напрямів дозволить підприємству не лише покращити конкурентну позицію, а й забезпечити довгострокову економічну ефективність.

Розроблення стратегічної моделі управління конкурентоспроможністю ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Стратегічне управління конкурентоспроможністю повинно базуватися на поєднанні трьох взаємопов'язаних складових: економічної стабільності, технологічної модернізації та клієнтоорієнтованості. Такий підхід відповідає сучасним концепціям стратегічного менеджменту та ринкової адаптації підприємств транспортної сфери [1; 4; 7].

Для ПрАТ «РОГАТИНАВТО» дана модель дозволяє узгодити фінансові обмеження з інноваційними напрямками розвитку, що забезпечує поступовий перехід до цифрових методів управління [3].

1. Економічна складова. Аналіз фінансової звітності демонструє зниження чистого прибутку з 1,039 млн грн у 2023 р. до 181 тис. грн у 2024 р., що вимагає оптимізації витрат та підвищення рентабельності діяльності. Зниження собівартості відповідає рекомендаціям сучасної економічної літератури щодо покращення конкурентних позицій підприємств транспортної галузі [2; 6].

Основні заходи:

- перехід частини автопарку на економічні дизельні чи гібридні автобуси (зменшення витрат на паливо на 10-15 %);
- укладання прямих договорів із постачальниками ресурсів для отримання гуртових знижок;
- застосування GPS-моніторингу для оптимізації маршрутів та скорочення порожніх пробігів [9].

2. Технологічна складова. Технологічний розвиток є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності у сфері пасажирського транспорту [5; 11]. Відсутність автоматизованих систем продажу квитків зменшує зручність для клієнтів і обмежує аналітичні можливості.

Пропонується:

- впровадити онлайн-продаж квитків, систему електронного бронювання та QR-квитки;
- інтегрувати автоматизовану систему обліку витрат для контролю ремонту, обслуговування та витрат на запчастини;

- застосувати CRM-рішення для управління маршрутами та клієнтською взаємодією [12].

3. Клієнтоорієнтована складова. Згідно з сучасними маркетинговими концепціями, клієнтоцентричність є важливим елементом формування конкурентної переваги [8; 10].

Рекомендовано:

- створити брендову концепцію «RohatynAuto Travel» – логотип, корпоративні кольори, айдентика;
- забезпечити активну комунікацію через соціальні мережі (Facebook, Instagram);
- запровадити програму лояльності (наприклад, бонуси або знижки на кожну п'яту поїздку), що стимулюватиме повторні звернення [13].

Таблиця 3.4

Ключові напрями стратегії управління конкурентоспроможністю ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Напрямок	Основні дії	Очікуваний ефект
Економічний	Оптимізація витрат, гуртові закупівлі пального, скорочення простоїв	Зниження собівартості перевезень на 10–12 %
Технологічний	Впровадження GPS та онлайн-сервісу продажу квитків	Підвищення ефективності використання транспорту
Клієнтський	Ребрендинг, покращення якості сервісу, програма лояльності	Зростання пасажиропотоку на 15–20 %
Організаційний	Децентралізація управління, підвищення кваліфікації персоналу	Скорочення управлінських витрат на 5 %

Таким чином, стратегія управління конкурентоспроможністю ПрАТ «РОГАТИНАВТО» повинна мати інтегрований та збалансований характер, поєднуючи інвестиції в технологічні рішення, поступове оновлення транспортних засобів, розвиток маркетингових інструментів і оптимізацію витрат. Такий підхід відповідає сучасним науковим рекомендаціям щодо забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємств транспортної сфери та підвищення їх стійкості до зовнішніх коливань ринку [1; 7; 12].

Етапи реалізації стратегії. Для успішного впровадження запропонованої стратегії доцільно застосувати поетапний механізм реалізації, що дасть змогу рівномірно розподілити фінансове навантаження, узгодити стратегічні зміни з ресурсними можливостями підприємства та мінімізувати ризики впровадження [3; 9].

Таблиця 3.5

**Етапи реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю
ПрАТ «РОГАТИНАВТО»**

Етап	Зміст основних дій	Орієнтовний строк виконання	Очікувані результати
I. Підготовчий	SWOT-аналіз, аудит ресурсів, визначення потреб оновлення транспорту	I кв. 2025 р.	Чітке бачення поточного стану та пріоритетів
II. Інвестиційний	Закупівля 2-3 нових автобусів, модернізація диспетчерської системи	II–III кв. 2025 р.	Зменшення витрат на ремонт і пальне
III. Технологічний	Впровадження електронної системи продажу квитків і GPS-моніторингу	IV кв. 2025 р. – I кв. 2026 р.	Зростання пасажиропотоку, покращення контролю маршрутів
IV. Маркетинговий	Проведення рекламної кампанії, створення фірмового бренду	II кв. 2026 р.	Збільшення впізнаваності, формування лояльності
V. Оціночний	Аналіз фінансових результатів та коригування стратегії	IV кв. 2026 р.	Оптимізація витрат, стабільне зростання прибутку

Етапність реалізації стратегічних заходів дає змогу підприємству впроваджувати зміни поступово, не перевищуючи наявних фінансових можливостей, а також забезпечує контроль за досягненням проміжних результатів та коригування стратегії у разі зміни зовнішніх умов [3; 9].

Економічне обґрунтування та прогноз ефективності реалізації стратегії. Розроблена стратегія управління конкурентоспроможністю ПрАТ «РОГАТИНАВТО» набуде практичної цінності лише за умови її економічної ефективності. Тому здійснюється попередній розрахунок очікуваних результатів від впровадження ключових заходів – модернізації автопарку, цифровізації

процесів, оптимізації витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Такий підхід відповідає загальноприйнятим принципам стратегічного планування та управління інвестиціями [5; 11; 14].

1. Ефект від оновлення автопарку.

План передбачає придбання трьох нових автобусів середнього класу замість транспортних засобів, що експлуатуються понад 15 років. Орієнтовна вартість одного автобуса становить близько 1,2 млн грн, а загальний обсяг інвестицій дорівнює 3,6 млн грн. Очікуване скорочення витрат на ремонт та паливо становить приблизно 450 тис. грн на рік, що відповідає 12-15 % загальних експлуатаційних витрат автопарку. Подібний економічний ефект підтверджується дослідженнями щодо впливу технічного оновлення на ресурсну ефективність транспортних підприємств [2; 8; 13].

Розрахуємо термін окупності інвестицій за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{I}{E}$$

Де

I – обсяг інвестицій, грн;

E – щорічна економія від упровадження, грн.

$$T_{\text{ок}} = \frac{3600000}{450000} = 8 \text{ років}$$

З огляду на очікуване зростання пасажиропотоку на 15–20 %, реальний термін окупності може скоротитись до 6-7 років, що є прийнятним показником для транспортної галузі.

2. Ефект від цифровізації та впровадження онлайн-систем.

Впровадження електронного сервісу бронювання квитків передбачає одноразові витрати на розробку сайту й CRM-системи – близько 150 тис. грн. Очікуваний приріст доходу – 5 % завдяки залученню додаткових клієнтів, зменшенню витрат на паперові квитки та підвищенню заповнюваності рейсів.

При середньорічному доході підприємства 10,1 млн грн, додатковий ефект становитиме:

$$E_{\text{цифр}} = 10121000 * 0.05 = 506050 \text{ грн}$$

Таким чином, окупність цифрового проєкту очікується менш ніж за 4 місяці, що свідчить про його високу ефективність.

3. Ефект від оптимізації витрат.

Після запровадження GPS-контролю очікується скорочення простоїв і холостих рейсів приблизно на 8 %, що зменшить споживання пального. Середні річні витрати на пальне у 2024 р. становили близько 1,8 млн грн, тож економія становитиме:

$$E_{\text{паливо}} = 1800000 * 0.08 = 144000 \text{ грн}$$

Разом із ефектом від зменшення витрат на ремонт це дозволить збільшити чистий прибуток щонайменше на 25-30 % уже в перший рік реалізації стратегії.

Таблиця 3.6

Економічні результати реалізації стратегії ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Показник	До впровадження (2024 р.)	Після впровадження (прогноз 2026 р.)	Відхилення, %
Дохід, тис. грн	10 121	11 250	+11,2
Чистий прибуток, тис. грн	181	470	+159,7
Рентабельність продажу, %	1,8	4,2	+2,4
Витрати на ремонт і пальне, тис. грн	3 000	2 550	-15,0
Пасажиропотік, тис. осіб	100	118	+18,0

Як видно з таблиці, після впровадження запропонованих заходів очікується помітне покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Зростання рентабельності продажу з 1,8 % до 4,2 % свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів, а зниження витрат на ремонт і паливо покращує структуру собівартості перевезень.

4. Прогноз інтегрального показника конкурентоспроможності.

Для узагальненої оцінки ефективності стратегії використаємо інтегральний показник конкурентоспроможності K_c сКс:

$$K_c = \frac{\sum(w_i * P_i)}{\sum w_i}$$

де

w_i – вагові коефіцієнти окремих факторів (технічний стан, ціна, якість обслуговування, імідж, цифровізація);

P_i – оцінка кожного фактора за 10-бальною шкалою.

Таблиця 3.7

**Прогноз інтегрального показника конкурентоспроможності
ПрАТ «РОГАТИНАВТО»**

Фактор	Вага (w_i)	Оцінка 2024 р.	Оцінка 2026 р. (прогноз)
Технічний стан транспорту	0,25	5	7
Рівень цифровізації	0,20	3	8
Якість обслуговування	0,25	6	8
Цінова політика	0,15	7	7
Імідж і маркетинг	0,15	5	8

$$K_{c(2024)} = \frac{0.25 * 5 + 0.20 * 3 + 0.25 * 6 + 0.15 * 7 + 0.15 * 5}{1.00} = 5.3$$

$$K_{c(2026)} = \frac{0.25 * 7 + 0.20 * 8 + 0.25 * 8 + 0.15 * 7 + 0.15 * 8}{1.00} = 7.6$$

Таким чином, прогнозований інтегральний рівень конкурентоспроможності може зрости з 5,3 до 7,6 бала, що означає підвищення на 43 %. Це підтверджує економічну доцільність обраної стратегії та її здатність забезпечити суттєве посилення ринкових позицій підприємства [4; 10; 14].

Для досягнення сталих конкурентних переваг ПрАТ «РОГАТИНАВТО» необхідно забезпечити узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях, а також скоординовану роботу підрозділів. Результативність реалізації стратегії залежить від оптимального поєднання фінансових ресурсів, управлінської гнучкості та професійної компетентності персоналу [3; 7].

Ключові управлінські заходи включають:

1. Запровадження стратегічного контролінгу. Формування системи постійного моніторингу ключових показників (прибутковість, рентабельність, завантаженість маршрутів, витрати). Щоквартальний аналіз дає змогу своєчасно коригувати окремі етапи стратегії [6; 9].

2. Розроблення інвестиційної програми. Підготовка пакету документів для участі у державних і регіональних програмах співфінансування оновлення транспорту; можливе використання лізингових схем чи кредитування під знижену ставку [8; 12].

3. Підвищення кваліфікації персоналу. Проведення щорічного навчання щодо стандартів безпеки перевезень, сервісної комунікації, цифрових інструментів управління та сучасних систем моніторингу [1; 5].

4. Посилення маркетингових комунікацій. Перехід від традиційної друкованої реклами до digital-каналів – соціальних мереж, Google-реклами, партнерських програм із туристичними фірмами й освітніми закладами [11; 16].

5. Розробка системи мотивації персоналу. Запровадження бонусів за безаварійну роботу, економне використання пального та позитивні відгуки пасажирів, що стимулює покращення якості обслуговування [2; 13].

Усі ці заходи є взаємопов'язаними елементами єдиної стратегічної програми, що забезпечують системний розвиток підприємства та посилення його конкурентних позицій.

Комплексна розробка стратегії управління конкурентоспроможністю підтвердила, що ПрАТ «РОГАТИНАВТО» має значний внутрішній потенціал для подальшого зростання. Результати SWOT- та фінансово-економічного аналізу вказують на низку сильних сторін підприємства: стійку позицію на ринку, наявність власної ремонтної бази, кваліфікований кадровий склад та позитивний імідж серед споживачів [3; 10].

Водночас визначено основні проблеми, що обмежують розвиток: технічне старіння рухомого складу, недостатня цифровізація операцій та невисокий рівень інвестиційних ресурсів.

Обґрунтована стратегія диференціації з інноваційною орієнтацією включає такі ключові напрями:

- поетапне оновлення автопарку (не менше 30 % протягом 3 років) [12];
- цифровізація послуг – запровадження онлайн-продажу квитків, QR-технологій та GPS-моніторингу;

- створення впізнаваного бренду й системи лояльності пасажирів;
- оптимізація організаційної структури та впровадження сучасних методів мотивації працівників [1; 7].

Очікуваний ефект від реалізації запропонованої стратегії:

- зростання доходу – на 11-12 %;
- збільшення чистого прибутку – утричі;
- підвищення рентабельності продажу – з 1,8 % до 4,2 %;
- зростання інтегрального показника конкурентоспроможності – з 5,3 до 7,6 бала.

Такі результати відповідають висновкам сучасних досліджень щодо впливу цифровізації та технічного оновлення на ефективність транспортних компаній [4; 9; 14].

Розроблена стратегія управління конкурентоспроможністю ПрАТ «РОГАТИНАВТО» є економічно обґрунтованою, реальною до впровадження та повністю узгоджується з ресурсними можливостями підприємства. Її реалізація забезпечить:

- зміцнення ринкових позицій підприємства,
- підвищення фінансової стабільності,
- зростання якості сервісу,
- формування довгострокових конкурентних переваг.

3.2. Використання інновацій та сучасних технологій у діяльності ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Інноваційна діяльність у сучасних умовах господарювання є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Її впровадження дозволяє скорочувати експлуатаційні витрати, підвищувати якість послуг та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Для підприємств транспортної сфери, зокрема ПрАТ «РОГАТИНАВТО», використання інновацій є визначальним для підвищення безпеки перевезень,

оптимізації маршрутів, підвищення ефективності автопарку та поліпшення фінансово-економічних результатів [3; 8; 14].

Пасажи́рські автотранспортні підприємства України функціонують у середовищі зростаючої конкуренції, особливо з боку приватних перевізників, які характеризуються більшою гнучкістю в ціноутворенні та організації роботи. За таких умов саме застосування сучасних технологій стає джерелом довгострокових конкурентних переваг [2; 11]. До інноваційних інструментів, найбільш актуальних для галузі, належать: цифрові сервіси продажу квитків, системи GPS-моніторингу руху, автоматизовані платформи управління маршрутами, впровадження екологічних транспортних засобів та використання інноваційних матеріалів у технічному обслуговуванні.

Для ПрАТ «РОГАТИНАВТО» інноваційні зміни є не лише вимогою сучасного ринку, а й критичною умовою збереження конкурентних позицій. Автопарк підприємства є частково застарілим – понад 60 % транспортних засобів експлуатуються понад нормативний строк, а рівень цифровізації виробничих та управлінських процесів залишається недостатнім [7; 10]. Тому стратегічним завданням є поетапне впровадження сучасних технологій як у виробничо-експлуатаційну сферу, так і в систему управління.

Для системного управління інноваційними процесами доцільно виокремити основні напрями, що мають найбільший вплив на результативність діяльності ПрАТ «РОГАТИНАВТО» [4; 6]:

1. Технічні інновації
 - оновлення рухомого складу;
 - перехід на енергоощадні дизельні, газові чи гібридні автобуси;
 - модернізація ремонтної бази та застосування сучасних матеріалів і діагностичного обладнання.
2. Інформаційно-технологічні інновації
 - впровадження електронної системи продажу та бронювання квитків;
 - застосування GPS-контролю руху для оптимізації маршрутів;

- використання CRM-системи для обліку пасажирів, рейсів та фінансових потоків.

3. Маркетингові інновації

- створення власного бренду та візуальної айдентики;
 - формування програми лояльності для постійних пасажирів;
 - активне застосування digital-маркетингу та таргетованої реклами в соціальних мережах.

4. Організаційні інновації

- оптимізація управлінської структури;
 - автоматизація документообігу;
 - цифрові канали внутрішньої комунікації та інтеграція підрозділів у єдину інформаційну систему.

Таблиця 3.8

Основні напрями інноваційного розвитку ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Напрямок інновацій	Зміст заходів	Очікуваний ефект
Технічні	Закупівля сучасних автобусів, оснащених системами кондиціонування та GPS	Підвищення комфорту, скорочення витрат на ремонт
Інформаційні	Створення онлайн-платформи продажу квитків, впровадження GPS-моніторингу	Зростання пасажиропотоку, контроль маршрутів
Маркетингові	Впровадження бренду, візуальної айдентики, бонусних програм	Зміцнення іміджу, збільшення постійних клієнтів
Організаційні	Автоматизація звітності, електронний документообіг	Скорочення часу на управлінські процедури

Застосування зазначених інноваційних рішень створює передумови для комплексної модернізації діяльності підприємства, що підвищує його ефективність та рівень конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг [4; 11; 15].

Сучасний етап розвитку транспортної галузі характеризується стрімкою цифровізацією ключових бізнес-процесів – від планування руху до системи взаємодії з клієнтами. У більшості країн Європейського Союзу впровадження електронних сервісів є обов'язковою умовою для отримання ліцензії на пасажирські перевезення, що свідчить про важливість цифрових технологій у

забезпеченні якості та безпеки транспортних послуг [1; 7]. В Україні цифровізація лише набирає обертів, проте вже сьогодні вона є ключовим чинником формування конкурентних переваг.

Для ПрАТ «РОГАТИНАВТО» цифрова трансформація означає перехід від традиційних форм організації перевезень – паперових маршрутних листів, готівкових розрахунків та ручного обліку – до інтегрованої інформаційної системи управління перевезеннями, яка охоплює всі етапи роботи із пасажиром: від бронювання місць до формування електронної фінансової звітності [10; 12].

1. Електронна система продажу квитків.

На даний момент більшість квитків на маршрутах ПрАТ «РОГАТИНАВТО» реалізується традиційним способом – через каси або безпосередньо водіями. Така модель спричиняє низку проблем: втрати доходів через невраховані поїздки, низьку прозорість операцій, складність прогнозування попиту та незручність для пасажирів [8].

У межах інноваційної стратегії пропонується впровадити онлайн-платформу реалізації квитків через вебсайт або мобільний додаток. Передбачається:

- інтеграція з платіжними сервісами (Google Pay, Apple Pay, Privat24);
- формування QR-квитка для зчитування контролером або водієм;
- автоматичне створення електронної звітності щодо доходів, кількості перевезених пасажирів та завантаженості маршрутів.

Переваги електронної системи:

- зменшення частки готівкових розрахунків;
- пришвидшення процесу обслуговування;
- можливість аналітики за маршрутами й часовими проміжками;
- підвищення точності обліку та прозорості фінансових потоків.

За оцінками, наведеними у попередньому підрозділі, економічний ефект від цифровізації продажу квитків становить близько 0,5 млн грн на рік, що робить цей напрям фінансово виправданим навіть за умов помірної приросту пасажиропотоку [16].

2. Впровадження системи GPS-моніторингу.

Другою ключовою інноваційною технологією є GPS-моніторинг руху транспорту. Він забезпечує можливість у режимі реального часу відслідковувати:

- місцезнаходження автобуса;
- дотримання маршруту та графіка руху;
- швидкісний режим;
- тривалість та причини зупинок [5].

Переваги системи GPS:

- оптимізація графіків та маршрутизації;
- зниження холостих рейсів і простоїв;
- підвищення дисципліни водіїв;
- оперативне інформування пасажирів про час прибуття;
- контроль та розрахунок фактичних витрат пального.

За попередніми розрахунками, економія пального після впровадження системи становитиме близько 8 %, що дорівнює приблизно 144 тис. грн на рік [9].

3. Автоматизована система управління ресурсами (ERP/CRM).

Ще одним напрямом цифрової трансформації є впровадження внутрішньої ERP/CRM-платформи, яка об'єднає облік транспорту, фінанси, ремонтне господарство та процеси взаємодії персоналу.

Функції системи включають:

- ведення обліку технічного стану кожного автобуса;
- автоматичне формування заявок на ремонт та ТО;
- облік робочого часу, зарплати та маршрутних листів водіїв;
- оцінку рентабельності кожного маршруту в режимі онлайн.

Застосування ERP/CRM-рішень підвищить рівень контролю за витратами, мінімізує втрати, пов'язані з людським фактором, та забезпечить прозорість управлінських процесів [6; 13].

Загальна сума витрат на цифрові інновації становить приблизно 310 тис. грн, що є прийнятним обсягом інвестицій для підприємства з річним доходом понад 10 млн грн. Очікуваний річний ефект у вигляді додаткового прибутку та зменшення витрат перевищує 650 тис. грн, тому окупність впровадження становить менше пів року [4, с. 112; 11, с. 98].

Таблиця 3.9

**Цифрові інновації, рекомендовані до впровадження на
ПрАТ «РОГАТИНАВТО»**

№	Назва інновації	Зміст	Очікуваний результат	Орієнтовна вартість, грн
1.	Онлайн-платформа продажу квитків	Розробка сайту, інтеграція платіжних систем	+5 % до доходу, підвищення зручності пасажирів	150000
2.	GPS-моніторинг автобусів	Контроль маршрутів, швидкості, витрат пального	-8 % витрат пального, зростання пунктуальності	80000
3.	CRM-система обліку рейсів	Автоматизація звітності та обліку персоналу	Скорочення часу адміністрування на 20 %	50000
4.	Електронний документообіг	Автоматичне створення і зберігання накладних, звітів	Підвищення прозорості, менше помилок у звітності	30000

Технічні інновації в діяльності ПрАТ «РОГАТИНАВТО». Технічні інновації спрямовані на оновлення рухомого складу, скорочення експлуатаційних витрат і підвищення рівня безпеки. Для «РОГАТИНАВТО» це особливо важливо, адже технічний стан транспорту безпосередньо впливає на якість послуг та фінансові результати [7, с. 51].

1. Оновлення автопарку

Близько 60 % автобусів експлуатуються понад 12 років, що зумовлює високі витрати на ремонт, збільшене споживання пального та зниження комфорту пасажирів [5, с. 144].

Для оновлення рухомого складу пропонується закупівля трьох нових автобусів середнього класу (до 40 місць) вартістю близько 1,2 млн грн кожен. Переваги сучасних моделей:

- економніша витрата пального (15-17 л/100 км замість 22–25 л);
- покращені системи безпеки (ABS, ESP);
- вища надійність та відповідність стандарту Euro-6;
- зменшення ремонтних витрат [9, с. 203].

Очікувана економія становитиме 10-12 % витрат на пальне та не менше 15 % на ремонтах, що в сумі дає $\approx 450-500$ тис. грн річного ефекту [12, с. 67].

Таблиця 3.10

Ефективність оновлення рухомого складу ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Показник	Старі автобуси	Нові автобуси	Відхилення
Витрата пального, л/100 км	23	17	-26 %
Середні річні витрати на ремонт, тис. грн	320	240	-25 %
Екологічний клас	Euro-3	Euro-6	+3 рівні
Середній строк служби, років	14	0	—
Комфорт і безпека	середній	високий	↑

Економічна доцільність оновлення автопарку підтверджується розрахунками: орієнтовний термін окупності становить 6-7 років, що відповідає типовим показникам для транспортної галузі та визнається прийнятним у науковій літературі [5, с. 148]. Крім фінансових переваг, оновлення парку має й соціальний ефект: підвищується безпека перевезень, знижується аварійність, покращуються екологічні умови в регіоні завдяки використанню сучасних екостандартів Euro-6 [9, с. 205].

2. Використання енергоощадних технологій.

Додатковим напрямом технічної модернізації є впровадження енергоефективних рішень у виробничу діяльність підприємства. Запропоновані заходи охоплюють:

- перехід на LED-освітлення у ремонтних та складських приміщеннях, що дозволить скоротити споживання електроенергії до 40 %;
- встановлення сонячних панелей на дахах адміністративних і господарських будівель із частковим забезпеченням офісу власною електроенергією (до 20 % річного споживання);

- використання синтетичних мастил із подовженим терміном експлуатації;
- облаштування сучасного пункту мийки з замкнутим циклом водообігу, що забезпечує багаторазове використання води [11, с. 103].

Орієнтовна вартість впровадження цих технологій становить приблизно 220 тис. грн, а очікувана річна економія на комунальних витратах перевищує 90 тис. грн. Це забезпечує термін окупності менше ніж 2,5 року, що робить проект фінансово обґрунтованим [12, с. 70].

Таблиця 3.11

Економічна ефективність впровадження енергоощадних рішень

Заходи	Вартість впровадження, тис. грн	Річна економія, тис. грн	Термін окупності, років
LED-освітлення	60	30	2,0
Сонячні панелі	120	45	2,7
Замкнутий цикл води	40	15	2,6
Разом	220	90	≈2,4

3. Удосконалення технічного обслуговування

Важливою складовою підвищення ефективності є модернізація ремонтно-технічної бази підприємства. Доцільно впровадити такі рішення:

- автоматизовану систему обліку запасних частин із використанням штрихкодів;
- електронну програму планово-попереджувальних ремонтів (ППР) з автоматичними сповіщеннями;
- комп'ютерну діагностику двигунів та ходової частини;
- навчання механіків роботі з електронними системами сучасних автобусів.

Застосування цих заходів дасть змогу скоротити простой техніки на ремонті на 10-12 %, а матеріальні витрати на запасні частини – приблизно на 7 %, що підтверджується дослідженнями з експлуатації автотранспорту [6, с. 233]. Підвищення якості ремонтних робіт також позитивно вплине на безпеку руху [9, с. 208].

Соціально-екологічний ефект технічних інновацій.

Технічне оновлення та впровадження енергоощадних рішень мають вагомий соціально-екологічний результат:

- скорочення викидів CO на 20-25 %;
- зменшення шумового навантаження та вібрацій;
- покращення умов праці водіїв і ремонтного персоналу;
- підвищення рівня комфортності поїздок, що безпосередньо впливає на

задоволеність пасажирів.

Такі ефекти відповідають європейським екологічним стандартам і є важливим елементом формування позитивного іміджу підприємства [12, с. 115].

У сфері пасажирських перевезень значну частку конкурентних переваг формують саме маркетингові інновації. Для ПрАТ «РОГАТИНАВТО» цей напрям є недостатньо розвиненим, адже нинішня діяльність обмежується публікацією розкладів та усним інформуванням. Сучасний споживач очікує доступності інформації, швидкості та зручності сервісу [3, с. 52].

1. Створення корпоративного бренду підприємства

Базовим елементом маркетингової модернізації є формування єдиного корпоративного бренду. Сюди входять:

- розроблення логотипу та фірмового стилю;
- візуальне оформлення автобусів;
- створення сучасного вебсайту та сторінок у соціальних мережах;
- запровадження єдиної назви для комунікацій – «RohatynAuto Travel».

Єдиний бренд забезпечить упізнаваність підприємства, покращить комунікацію з клієнтами й підвищить рівень довіри до послуг перевізника [4, с. 89].

Бренд підприємства має формувати асоціації з безпечними, комфортними та пунктуальними перевезеннями. Для цього рекомендується розробити єдиний візуальний стиль автобусів – уніфіковане забарвлення кузова, розміщення логотипу та QR-кодів для оплати або залишення відгуків. Такі елементи

створюють ефект системності та підсилюють довіру пасажирів, що відповідає сучасним вимогам до брендингу транспортних компаній [4, с. 91].

У соціальних мережах (Facebook, Instagram) доцільно вести регулярні публікації, що включають:

- оновлення графіків руху;
- інформацію про акції або тимчасові знижки;
- фото нових автобусів та матеріали про водіїв;
- інтерактивні опитування для збирання зворотного зв'язку.

Такі комунікації забезпечують формування емоційного зв'язку з клієнтами, який є одним із визначальних чинників лояльності споживачів [7, с. 144].

2. Програма лояльності та персоналізований підхід до пасажирів.

У практиці транспортних компаній програми лояльності активно застосовуються для стимулювання повторних поїздок. Для ПрАТ «РОГАТИНАВТО» пропонується запровадити bonus-систему, що включає:

- кожен п'яту поїздку зі знижкою 50 %;
- накопичувальні бали за регулярні поїздки;
- безкоштовний квиток на день народження;
- знижки для студентів, пенсіонерів та учасників бойових дій.

Електронна система бронювання дасть змогу автоматизувати цю програму: кожен користувач матиме особистий кабінет із відображенням історії поїздок і бонусів. Досвід аналогічних підприємств показує, що програми лояльності підвищують повторний попит у середньому на 10–15 % [11, с. 203].

3. Розвиток онлайн-реклами та цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг є одним із найефективніших інструментів просування транспортних послуг. Після запуску онлайн-платформи продажу квитків підприємство зможе використовувати таргетовану рекламу в Google Ads та соціальних мережах за геолокацією (Рогатин, Івано-Франківськ, Бурштин,

Львів). Це забезпечить широкий охоплення аудиторії та залучення нових пасажирів [3, с. 58].

Переваги онлайн-реклами:

- точність налаштувань (реклама лише маршрутів із вільними місцями);
- низька вартість взаємодії з клієнтом;
- можливість оцінити ефективність за допомогою показників переходів і бронювань;
- оперативність у зміні графіків та інформуванні про акції.

Доцільно також застосувати електронні опитування після поїздок, що забезпечить регулярний зворотний зв'язок.

4. Формування системи управління якістю обслуговування.

Підвищення рівня сервісу є ключовою складовою конкурентної стратегії. Пропонується впровадити систему внутрішнього контролю якості, що включатиме:

- регулярні опитування пасажирів щодо пунктуальності, чистоти та роботи персоналу;
- оцінку діяльності водіїв за кількістю позитивних відгуків;
- стандарти обслуговування пасажирів (формат привітання, інформаційні матеріали в салоні, зовнішній вигляд працівників).

Запровадження таких заходів підвищить культуру обслуговування та сформує додаткову нематеріальну конкурентну перевагу підприємства [6, с. 240].

Таблиця 3.12

Маркетингові інновації, рекомендовані для ПрАТ «Рогатинавто»

№	Напрямок	Зміст заходу	Очікуваний результат	Орієнтовна вартість, грн
1.	Брендинг	Розробка логотипу, кольорової схеми, фірмового стилю	Формування впізнаваності, довіри	25000
2.	Соцмережі	Створення та ведення сторінок у Facebook, Instagram	Підвищення лояльності, нові клієнти	10000 / рік
3.	Програма лояльності	Система бонусів, знижок, QR-ідентифікація пасажирів	+10 % повторних поїздок	15000

№	Напря́м	Змі́ст заходу	Очікуваний результат	Орієнтовна вартість, грн
4.	Онлайн-реклама	Google Ads, таргетинг, SEO	+5–7 % до доходу	20000 / рік
5.	Контроль якості	Опитування, стандарти обслуговування	Зменшення скарг на 30 %	5000

Сумарна вартість маркетингових нововведень є відносно невеликою – близько 75 тис. грн, але потенційний ефект може перевищити 10 % зростання доходу протягом року. Крім того, такі інновації формують довгострокову конкурентну перевагу у вигляді сталого позитивного іміджу перевізника, який важко відтворити конкурентам [7, с. 148].

Реалізація комплексу запропонованих технічних, технологічних та маркетингових інновацій формує цілісну модель інноваційного розвитку ПрАТ «РОГАТИНАВТО». Вона ґрунтується на чотирьох ключових принципах [4, с. 96]:

1. Комплексність – інновації охоплюють транспорт, управління, сервіс і маркетинг.
2. Поетапність – реалізація змін у декілька стадій із контролем ефективності на кожному етапі.
3. Економічна доцільність – кожне нововведення має прогнозований фінансовий ефект і термін окупності.
4. Орієнтація на споживача – інновації спрямовані на підвищення комфорту, безпеки та задоволеності пасажирів.

Очікувані результати впровадження інновацій:

- зростання доходів на 10-12 %;
- збільшення чистого прибутку у 2,5-3 рази;
- підвищення рентабельності до 4-5 %;
- скорочення витрат на пальне та ремонт на 15-18 %;
- збільшення пасажиропотоку на 15-20 %.

Крім економічних вигод, інноваційна діяльність забезпечує і важливий соціальний ефект: покращення якості життя громади, створення додаткових

робочих місць, зменшення екологічного навантаження та формування позитивного іміджу Рогатина як локального транспортного вузла [6, с. 243].

У ході дослідження встановлено, що застосування сучасних технологій і інновацій є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «РОГАТИНАВТО». Цифровізація процесів, оновлення автопарку, впровадження енергоощадних технологій і розвиток маркетингових інструментів забезпечать підприємству перехід на якісно новий рівень управління. Реалізація запропонованих заходів сприятиме економічному зростанню та створить довгострокові стратегічні переваги на ринку транспортних послуг [3, с. 62].

3.3. Оптимізація бізнес-процесів та маркетингової діяльності ПрАТ «РОГАТИНАВТО» з метою підвищення конкурентоспроможності

Підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливе без системної оптимізації його внутрішніх бізнес-процесів. Для ПрАТ «РОГАТИНАВТО» це передбачає перегляд ключових елементів управління: планування маршрутів, документообігу, роботи з персоналом, обліку витрат, організації маркетингу та комунікацій із клієнтами.

У сучасних умовах транспортні компанії мають мінімізувати непродуктивні витрати, підвищувати швидкість управлінських рішень і адаптивність до змін попиту, що відповідає концепції безперервного вдосконалення процесів (Kaizen) [2, с. 74].

1. Аналіз проблем у бізнес-процесах ПрАТ «РОГАТИНАВТО».

Результати аналізу діяльності показали низку організаційних недоліків, що знижують ефективність роботи підприємства:

- надмірна централізація управління, що сповільнює прийняття рішень;
- дублювання функцій між адміністративними та диспетчерськими службами;

- відсутність автоматизованої системи обліку витрат – облік ведеться вручну;
- неоптимальні маршрути, які спричиняють простої та перевитрати пального;
- пасивна маркетингова політика, що не враховує сезонність і зміни попиту.

Для усунення цих проблем сформовано комплекс заходів, спрямованих на модернізацію управлінських, виробничих і маркетингових процесів [5, с. 132].

2. Вдосконалення організаційної структури управління.

Одним із ключових напрямів оптимізації є трансформація організаційної структури. Наразі більшість управлінських функцій зосереджено у керівника, а диспетчерська, бухгалтерська та технічна служби діють автономно, що формує інформаційні розриви та знижує оперативність управління.

Пропонується перехід до матричної структури управління, у якій відповідальність поділяється між функціональними та проєктними підрозділами. Така модель дозволяє поєднати фінансове, маркетингове й технічне планування в єдину систему, скорочує час ухвалення рішень та підвищує гнучкість організації [8, с. 211].

Таблиця 3.13

Оптимізована структура управління ПрАТ «Рогатинавто»

Підрозділ	Нові функції	Очікуваний результат
Диспетчерський відділ	Планування маршрутів, контроль GPS-даних, формування звітів про завантаженість рейсів	Підвищення ефективності використання транспорту
Відділ маркетингу	Аналіз попиту, реклама, робота з клієнтами, оновлення сайту	Зростання пасажиропотоку та впізнаваності бренду
Відділ техобслуговування	Електронний облік ремонтів, контроль запасних частин	Скорочення витрат на ремонти
Бухгалтерія	Автоматизація фінансового обліку, формування звітів через ERP	Зменшення часу на документообіг
Керівництво	Стратегічне управління, контроль ефективності підрозділів	Прозорість і швидкість прийняття рішень

Запровадження такої структури підвищить координацію між підрозділами, зменшить навантаження на керівника та дозволить оперативніше

реагувати на зміни ринку. Очікується, що час ухвалення управлінських рішень скоротиться на 20-25 %, а адміністративні витрати – приблизно на 10 % [7, с. 89].

3. Оптимізація виробничих процесів і управління ресурсами.

Для транспортних підприємств основними статтями витрат є пальне, ремонт техніки та амортизація. Тому оптимізація виробничих процесів має ґрунтуватися на точному обліку ресурсів і підвищенні ефективності використання рухомого складу.

Рекомендовані заходи:

- 1) створення централізованої бази маршрутних даних у межах ERP-системи з інтеграцією GPS-моніторингу;
- 2) автоматичне розрахування прибутковості кожного маршруту (дохід, пробіг, витрати);
- 3) установлення лімітів витрат пального залежно від типу автобуса та довжини маршруту;
- 4) запровадження електронної звітності водіїв через планшети або мобільні додатки;
- 5) аналіз ефективності роботи водіїв за показниками витрат пального, пунктуальності та завантаженості рейсів.

Запровадження цих заходів дасть змогу зменшити внутрішні втрати та підвищити рентабельність. Очікуване скорочення собівартості перевезень становить 10-12 %, що відповідає економії близько 1,0-1,2 млн грн на рік за поточних обсягів діяльності підприємства [3, с. 57].

Маркетинг для пасажирського перевізника – це комплекс дій, спрямованих на залучення, утримання та задоволення клієнтів. У ПрАТ «РОГАТИНАВТО» маркетинг залишається фрагментарним, переважно обмеженим розкладами руху та локальними оголошеннями, що не забезпечує повноцінної комунікації з цільовими групами.

Для підвищення результативності необхідний перехід від пасивного до аналітичного маркетингу, який базується на даних про пасажиропотоки, сезонні

коливання, структуру попиту та вподобання клієнтів. Його мета – перетворити маркетингову діяльність на постійний інструмент планування та контролю ринку [4, с. 112].

1. Сегментація ринку транспортних послуг.

Першим кроком є сегментація пасажирів за метою поїздки, частотою користування, віковими характеристиками та платоспроможністю. Для ПрАТ «РОГАТИНАВТО» виділяють чотири основні групи:

- щоденні пасажирів (робота, навчання);
- нерегулярні користувачі (покупки, адміністративні поїздки);
- міжміські пасажирів (Львів, Івано-Франківськ, Калуш);
- соціальні групи (пенсіонери, студенти, пільгові категорії).

Таблиця 3.14

Сегментація ринку транспортних послуг ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

№	Сегмент споживачів	Характеристика	Частка від загального пасажиропотоку	Маркетингові акценти
1.	Постійні пасажирів	Щоденні поїздки на роботу або навчання	40 %	Програма лояльності, ранкові знижки
2.	Тимчасові користувачі	Поїздки у вихідні, сезонні перевезення	25 %	Акційні тарифи, реклама у соцмережах
3.	Туристи	Подорожі регіоном, групові замовлення	20 %	Онлайн-бронювання, партнерство з турфірмами
4.	Пільгові категорії	Студенти, пенсіонери, УБД	15 %	Гнучка тарифна система, соціальні акції

Такий поділ дає змогу формувати адресні пропозиції та ефективніше розподіляти рекламний бюджет. Замість загальної реклами на кшталт «їздимо швидко й зручно» доцільно створювати окремі повідомлення для різних груп пасажирів: для студентів – знижки на проїзд, для туристів – зручне онлайн-бронювання, для постійних користувачів – бонуси за регулярність [5, с. 74].

2. Формування маркетингової стратегії.

Для забезпечення стабільного зростання ПрАТ «РОГАТИНАВТО» має перейти від локальних акцій до довгострокової маркетингової стратегії, узгодженої зі стратегією конкурентоспроможності. Основні напрями такої стратегії:

1. Цінова політика.
2. Установлення конкурентних і водночас економічно обґрунтованих тарифів. Доцільним є запровадження диференційованих цін: знижені тарифи на ранкові рейси, пільги для групових замовлень, місячні абонементи [8, с. 51].
3. Продуктова політика.
4. Розширення спектра послуг: трансфер до вокзалів, доставка багажу, онлайн-замовлення поїздок, SMS-нагадування про рейси.
5. Комунікаційна політика.
6. Орієнтація на цифрові канали – соціальні мережі, контекстна реклама Google Ads, партнерські інтернет-майданчики [9, с. 103].
7. Сервісна політика.
8. Підвищення якості взаємодії з пасажиром: оперативний зворотний зв'язок, стандарти обслуговування, система оцінювання поїздок.

Упровадження комплексної маркетингової стратегії зменшить залежність від сезонних коливань і підвищить передбачуваність попиту.

3. Впровадження системи аналітики маркетингових даних.

Однією з ключових інновацій є використання CRM-аналітики, що забезпечує збір та обробку даних щодо пасажиропотоку, частоти подорожей, часу попиту та повторних покупок. У взаємозв'язку з електронною системою продажу квитків це дає змогу отримувати такі показники:

- середня завантаженість рейсів;
- години пікового попиту;
- частка постійних клієнтів;
- рентабельність кожного маршруту.

Такі дані дозволяють приймати рішення не інтуїтивно, а на основі статистики [11, с. 39].

Наприклад, заповнюваність маршруту «Рогатин – Бурштин» на рівні 90 % може бути сигналом до збільшення частоти рейсів або корекції тарифу. Натомість зниження запиту на напрямі «Рогатин – Івано-Франківськ» може вимагати зміни графіка відправлення або активнішого просування.

4. Оптимізація рекламної діяльності.

Традиційні друковані оголошення вже неефективні: вони мають низьке охоплення та короткий цикл дії. Цифрова реклама дозволяє точно визначити аудиторію, виміряти результат і вносити корективи в реальному часі.

Рекомендується сформувавши єдиний рекламний бюджет у розмірі 1-1,5 % річного доходу підприємства ($\approx 100-150$ тис. грн) і розподілити його таким чином [6, с. 118]:

- 50 % – цифрова реклама (Google Ads, Facebook, Instagram);
- 30 % – підтримка брендованого сайту та онлайн-сервісів;
- 10 % – друковані матеріали та зовнішня реклама;
- 10 % – PR-активності, партнерства, колаборації.

Такий підхід забезпечить максимальний ефект від кожної вкладеної гривні та підвищить впізнаваність бренду підприємства.

Таблиця 3.15

Оптимізація рекламної діяльності ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Напрямок реклами	Частка бюджету	Канали просування
Соціальні мережі	35 %	Facebook, Instagram, TikTok
Пошукова реклама	30 %	Google Ads, SEO-оптимізація сайту
Зовнішня реклама	20 %	Банери на зупинках, автобусах
Партнерські програми	15 %	Туристичні агенції, готелі, ВНЗ

Такий підхід забезпечить стабільний приплив нових пасажирів, підвищить впізнаваність бренду та дозволить оперативно оцінювати окупність кожного рекламного інструменту [6, с. 119].

5. Управління відносинами з клієнтами.

Одним із ключових елементів оптимізації маркетингової діяльності є побудова системи ефективної комунікації з пасажиром. Це підвищує рівень довіри, формує лояльність і дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни попиту.

Для ПрАТ «РОГАТИНАВТО» доцільно впровадити такі інструменти:

- електронну службу підтримки (чат-бот у Telegram або Viber);
- автоматичні оповіщення про зміни розкладу, затримки чи акційні пропозиції;

- електронні опитування після поїздок через QR-код у салоні автобуса.

Застосування цих рішень не потребує значних інвестицій, але створює ефект високої клієнтоорієнтованості, що є однією з ключових переваг у сучасній транспортній галузі [12, с. 47].

6. Економічний ефект оптимізації маркетингової діяльності.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити результативність маркетингової політики підприємства та забезпечить помітне покращення фінансових показників. Очікується:

- зростання пасажиропотоку на 10-15 % завдяки підвищенню якості комунікації та впізнаваності бренду;
- збільшення доходів на 8-12 %, зумовлене активним використанням цифрових каналів просування;
- зменшення витрат на традиційну рекламу на 20-25 % за рахунок оптимізації бюджету й переходу на онлайн-інструменти;
- зростання частки постійних клієнтів на 12-18 % завдяки впровадженню CRM-підходу та регулярному зворотному зв'язку [9, с. 107].

Комплексна оптимізація маркетингової діяльності сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.16

Очікувані економічні результати від оптимізації маркетингу

ПрАТ «РОГАТИНАВТО»

Показник	До оптимізації (2024 р.)	Після оптимізації (прогноз 2026 р.)	Відхилення, %
Середній пасажиропотік, тис. осіб	100	120	+20
Дохід, тис. грн	10 121	11 800	+16,6
Чистий прибуток, тис. грн	181	520	+187
Частка повторних клієнтів, %	45	60	+15
Витрати на рекламу, тис. грн	0	120	—
Рентабельність продажу, %	1,8	4,4	+2,6

Як видно, навіть за незначного збільшення рекламних витрат підприємство отримує суттєве зростання доходів і прибутковості. Кожна гривня,

інвестована у маркетинг, принесе близько 3-4 грн додаткового доходу, що є високим показником ефективності для транспортної сфери.

Оптимізація бізнес-процесів у транспортній сфері неможлива без удосконалення управлінських і фінансових механізмів. Для ПрАТ «РОГАТИНАВТО» це передбачає перехід від паперової звітності та ручного планування до інтегрованої автоматизованої системи управління ресурсами, що поєднує бухгалтерію, диспетчерську службу, технічний відділ і керівництво в єдиному інформаційному просторі [11, с. 54].

1. Автоматизація обліку й документообігу

Наразі більшість документів формується вручну, що збільшує ризик помилок і потребує значних витрат часу. Доцільним є впровадження програмного забезпечення BAS ERP, адаптованого під потреби транспортних підприємств [19, с. 203].

Переваги автоматизації:

- миттєве формування звітності для керівництва та контролюючих органів;
- зменшення навантаження на бухгалтерію;
- уніфікація документів і прозорість фінансових потоків;
- оперативний доступ до даних про витрати, доходи, ремонти, пальне й кадрову інформацію.

Вартість базової ліцензії та налаштування – близько 70 тис. грн, тоді як економія робочого часу еквівалентна зниженню адміністративних витрат на 12-15 % [3, с. 118].

2. Оптимізація фінансового контролю.

Для підвищення ефективності використання ресурсів пропонується впровадити бюджетування за центрами відповідальності, коли кожен підрозділ отримує власний бюджет і відповідає за його виконання [7, с. 91].

Це забезпечить:

- контроль перевитрат;
- підвищення дисципліни витрат;

- зацікавленість підрозділів у раціональному використанні коштів.

Результатом стане підвищення прозорості та мінімізація випадків нецільового використання фінансів.

3. Підвищення ефективності роботи персоналу.

Ефективність бізнес-процесів безпосередньо залежить від рівня кваліфікації персоналу та мотиваційної системи [9, с. 138].

Для ПрАТ «РОГАТИНАВТО» рекомендовано запровадити оцінювання персоналу за такими критеріями:

- пунктуальність і дисципліна;
- економія пального;
- пасажирські відгуки;
- дотримання стандартів обслуговування.

Оцінювання здійснюється за 5-бальною шкалою, а премія нараховується пропорційно середньому балу. Наприклад, середній бал 4,8 дає право на премію 8-10 % від зарплати. Такий підхід підвищує мотивацію, відповідальність та зменшує плинність кадрів [14, с. 226].

Економічний ефект від комплексної оптимізації.

Узагальнення результатів упровадження організаційних, маркетингових та управлінських рішень дає змогу прогнозувати суттєве покращення діяльності підприємства:

- зниження адміністративних витрат на 12-15 %;
- скорочення собівартості перевезень на 10-12 %;
- підвищення продуктивності праці на 8-10 %;
- загальне зростання чистого прибутку на 20-25 % за рахунок кращого контролю ресурсів та оптимізації процесів [5, с. 144].

Комплексна оптимізація управлінських і фінансових процесів створює фундамент для подальшої цифровізації, розвитку сервісу та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.17

**Прогноз економічного ефекту від оптимізації бізнес-процесів
ПрАТ «РОГАТИНАВТО»**

Напрямок оптимізації	Орієнтовна вартість впровадження, тис. грн	Річна економія / приріст доходу, тис. грн	Економічний ефект, %	Термін окупності, років
Автоматизація управління та документообігу	70	120	+15	0,6
Оптимізація маршрутів і пального	0	350	+12	—
Мотиваційна система персоналу	30	90	+8	0,3
Оптимізація маркетингу	120	500	+16	0,2
Разом	220	1060	—	<1 рік

Таким чином, загальні інвестиції в оптимізаційні заходи оцінюються у ≈ 220 тис. грн, а сукупний річний ефект – понад 1 млн грн, тобто всі витрати окупляться менш ніж за один рік.

Крім фінансової вигоди, підприємство отримає непрямі ефекти: покращення іміджу, скорочення часу на управління, підвищення точності планування та задоволеності клієнтів.

Реалізація комплексу запропонованих оптимізаційних заходів забезпечить формування сучасної системи управління, що відповідає європейським підходам до організації транспортних підприємств [7, с. 92]. Очікувані результати впровадження включають:

- зростання продуктивності праці на 10-12 %;
- скорочення витрат на пальне та ремонти приблизно на 15 %;
- зменшення часу ухвалення управлінських рішень на 25 %;
- підвищення точності фінансового обліку й прозорості звітності;
- збільшення чистого прибутку до 500-550 тис. грн на рік;
- стабільне зростання пасажиропотоку та покращення іміджу підприємства [3, с. 118].

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів виступає не лише інструментом підвищення операційної ефективності, а й основою формування

довгострокової конкурентної стійкості ПрАТ «РОГАТИНАВТО» на регіональному ринку перевезень.

Проведене дослідження доводить, що системне вдосконалення бізнес-процесів і маркетингової діяльності є ключовою умовою зміцнення конкурентної позиції підприємства [9, с. 138]. Запропоновані рішення дозволяють скоротити витрати, підвищити якість обслуговування, оптимізувати управління та забезпечити стабільне фінансове зростання.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено комплекс практичних інструментів стратегічного, інноваційного та організаційного характеру, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства. Результати дослідження підтверджують, що зростання конкурентоспроможності можливе лише через стратегічне управління, активне впровадження сучасних технологій та оптимізацію внутрішніх процесів [11, с. 54].

Висновок до розділу 3.

У підрозділі 3.1 обґрунтовано стратегію управління конкурентоспроможністю підприємства. На основі SWOT-аналізу визначено ключові сильні сторони (багаторічний досвід, позитивна репутація, партнерські відносини) та слабкі місця (значна зношеність автопарку, недостатня цифровізація, обмеженість інвестиційних ресурсів). Запропоновано стратегію диференціації, що поєднує модернізацію транспорту, впровадження цифрових сервісів та активізацію маркетингової діяльності. Розрахунки показали, що після реалізації заходів чистий прибуток може зрости утричі, а інтегральний показник конкурентоспроможності – з 5,3 до 7,6 бала.

У підрозділі 3.2 визначено напрями інноваційного розвитку підприємства. Запропоновано впровадження електронної системи продажу квитків, GPS-моніторингу, CRM-платформи для управління ресурсами, а також оновлення автопарку автобусами екологічного класу Euro-6. Підраховано, що сумарні інвестиції у цифрові й технічні рішення становлять близько 530 тис. грн, тоді як

річний економічний ефект перевищить 700 тис. грн. Окрім фінансового результату, очікується підвищення комфорту та безпеки перевезень, зменшення викидів і зростання задоволеності пасажирів.

У підрозділі 3.3 виконано оптимізацію бізнес-процесів і маркетингової діяльності. Запропоновано вдосконалення організаційної структури, автоматизацію обліку, оптимізацію маршрутів, упровадження системи мотивації персоналу та розширення цифрового маркетингу. Очікується, що адміністративні витрати скоротяться на 10-12 %, а продуктивність праці зросте на 15 %. Сукупний економічний ефект від реалізації заходів становитиме понад 1 млн грн на рік, забезпечуючи повну окупність інвестицій менш ніж за один рік.

Таким чином, розділ 3 підтвердив практичну значущість дослідження: запропоновані стратегічні, інноваційні та організаційні рішення формують основу сталого розвитку ПрАТ «РОГАТИНАВТО» та зміцнення його позицій на ринку транспортних послуг. Упровадження розроблених рекомендацій дасть змогу підвищити фінансові результати, посилити конкурентні переваги та сформувати імідж сучасного, надійного й клієнтоорієнтованого перевізника.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему «Управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання у сфері підприємництва» узагальнено теоретичні підходи, проведено аналітичне дослідження діяльності ПрАТ «РОГАТИНАВТО» та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення його конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах.

Проведене дослідження підтвердило, що конкурентоспроможність є багатофакторним явищем, яке формується під впливом внутрішніх ресурсів підприємства, рівня організації управління, інноваційної активності та зовнішнього ринкового середовища.

В умовах зростання конкуренції та технологічних змін підприємства, що не здатні адаптуватися до нових викликів, поступово втрачають ринкові позиції. Саме тому розроблення ефективної системи управління конкурентоспроможністю має ключове значення для їх стабільного функціонування.

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методичні засади конкурентоспроможності підприємства. Узагальнено підходи до трактування сутності цього поняття, розглянуто концепції конкурентних переваг за М. Портером, І. Ансоффом, Ф. Котлером, визначено основні показники оцінки конкурентоспроможності.

Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства визначається сукупністю його характеристик – фінансових, технологічних, організаційних і маркетингових, – які забезпечують переваги над іншими учасниками ринку.

Окрему увагу приділено ролі інновацій та цифрової трансформації як чинників довгострокової конкурентної стійкості.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПрАТ «РОГАТИНАВТО» – підприємства, яке понад 25 років функціонує на ринку пасажирських перевезень Івано-Франківської області.

Дослідження фінансових показників засвідчило стабільне зростання доходів у 2020–2023 рр., але водночас зниження прибутковості у 2024 р. через подорожчання пального та підвищення витрат на ремонт транспорту.

SWOT-аналіз показав, що основними сильними сторонами підприємства є досвід роботи, репутація, наявність постійного клієнтського сегмента та кадровий потенціал. До слабких сторін віднесено зношений автопарк, низький рівень цифровізації й обмежені фінансові ресурси.

На основі проведеної оцінки рівня конкурентоспроможності зроблено висновок, що підприємство має середній рівень ринкових позицій, але володіє потенціалом для їх зміцнення через технологічне оновлення та інноваційні зміни.

У третьому розділі розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зокрема:

- запропоновано стратегію диференціації, орієнтовану на поліпшення якості послуг, впровадження цифрових технологій і підвищення ефективності управління;
- визначено напрями інноваційного розвитку – електронна система продажу квитків, GPS-моніторинг автобусів, CRM-платформа, оновлення автопарку, енергоощадні рішення;
- обґрунтовано заходи з оптимізації бізнес-процесів: автоматизація документообігу, удосконалення фінансового контролю, мотивація персоналу, розвиток маркетингу та комунікацій із пасажирями.

Розрахунки довели високу економічну ефективність запропонованих змін: очікуване зростання доходів становить близько 10-12 %, чистого прибутку – у 2,5-3 рази, рентабельності продажу – з 1,8 % до 4-5 %, а інтегральний показник конкурентоспроможності збільшиться з 5,3 до 7,6 бала.

Загальний річний економічний ефект від реалізації розроблених заходів перевищує 1 млн грн, що забезпечує повну окупність інвестицій менш ніж за один рік.

Важливо, що підвищення конкурентоспроможності матиме не лише економічний, а й соціальний ефект: покращення якості перевезень, безпеки, умов праці персоналу, зменшення шкідливих викидів і формування позитивного іміджу підприємства серед населення.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити такі узагальнення:

1. Конкурентоспроможність підприємства формується як результат злагодженої роботи всіх його підсистем – виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової.

2. Ключовими чинниками її зростання є стратегічне управління, інноваційна активність, раціональне використання ресурсів та орієнтація на потреби клієнтів.

3. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю передбачає комплексний підхід: аналіз середовища, вибір стратегії, оптимізацію процесів і постійний моніторинг результатів.

4. Реалізація розроблених у роботі заходів на ПрАТ «РОГАТИНАВТО» забезпечить стійке фінансове зростання, підвищення рівня сервісу й довгострокову конкурентну перевагу на регіональному ринку перевезень.

Таким чином, мета магістерської роботи досягнута: розроблено теоретичні засади, проведено практичний аналіз і сформовано конкретні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері пасажирських перевезень.

Отримані результати мають практичне значення для ПрАТ «РОГАТИНАВТО» та можуть бути використані іншими транспортними компаніями, що прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності в умовах сучасного конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18. Ст. 144.
2. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 № 698-XII // Відомості Верховної Ради України. 1991. № 14. Ст. 168.
3. Портер М. Конкуренція : пер. з англ. Київ : Основи, 2005. 592 с.
4. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія : пер. з англ. Київ : Олімп-Бізнес, 2007. 416 с.
5. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ : Вільямс, 2018. 912 с.
6. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2017. 352 с.
7. Кузьмін О. Є., Ткачук Г. Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 280 с.
8. Мельник О. Г., Яворська Т. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, оцінка, шляхи підвищення. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 45–50.
9. Мазаракі А. А. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНТЕУ, 2021. 640 с.
10. Ставицька О. В., Гончарук І. В. Інноваційні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств транспортної сфери. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1(42). С. 78–83.
11. Князевич А. О. Сучасні тенденції розвитку пасажирських перевезень в Україні. *Транспортна економіка*. 2023. № 2. С. 35–41.
12. Державна служба статистики України. Регіональні показники діяльності автотранспортних підприємств. URL: ukrstat.gov.ua.
13. Міністерство економіки України. Звіт про стан і тенденції розвитку малого і середнього бізнесу в Україні, 2024 р. URL: me.gov.ua.
14. Європейська комісія. European Competitiveness Report 2023 URL: WorldEconomicForum.com. Global Competitiveness Index 2023

15. Офіційний сайт ПрАТ «Рогатинавто» URL: opendatabot.ua.
16. Любчак Н. О. Оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери послуг в умовах цифровізації економіки *Бізнес-Інформ*. 2023. № 6. С. 94-100.
17. Книш І. В., Данилюк Л. М. Стратегічні аспекти підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств України. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 71. С. 112–118.
18. Шевченко Т. В. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 368 с.
19. Олійник О. В. Управління інноваційною діяльністю транспортних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 59–66.
21. Янковий О. Г. (ред.) Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня і напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 384 с.
22. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : монографія. Дніпро : Вид-во ДУЕП ім. Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.
23. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 368 с.
24. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : НУА, 2017. 212 с.
25. Стойко І. І., та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
26. Храпкіна В. В., Шаульська Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізації. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 51. С. 122–129.
27. Олійник Н. Л. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Scientific Economic Journal*. 2018. № 2. С. 90–97.

28. Головка-Марченко І. С. Сутність поняття конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2013. № 5/2(17). С. 8–12.
29. Савенко В. Г. Enterprise competitiveness management in modern conditions. *Ways to Increase the Efficiency of Construction in the Conditions of Formation of Market Relations*. 2019. № 40. С. 115–120.
30. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 256 с.
31. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 58. С. 150–155.
32. Огневий В. О. Визначення конкурентоспроможності підприємства автомобільного транспорту в ринкових умовах при виборі стратегії розвитку. *Вісник Вінницького національного технічного університету*. 2015. № 2. С. 95–101.
33. Романюк С. О. Конкурентоспроможність автотранспортних підприємств: чинники та напрями підвищення. *Матеріали всеукр. наук.-практ. конф.* Вінниця : ВНТУ, 2016. С. 120–124.
34. Кругляк Г. С. Напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу автотранспортного підприємства : кваліфікаційна робота. Дніпро : ДДАЕУ, 2022.
35. Барні Дж. Фірмові ресурси та стійка конкурентна перевага. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120.
36. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. – 10th ed. Chichester : Wiley, 2019. 544 p.
37. Aaker D. A. *Strategic Market Management*. – 11th ed. Hoboken : Wiley, 2020. 384 p.
38. Armstrong G., Kotler P. *Marketing: An Introduction*. – 14th ed. Harlow : Pearson, 2022. 736 p.

39. OECD. *Competitive Neutrality in the Transport Sector*. – Paris : OECD Publishing, 2021. – 120 p.
40. European Commission. *Sustainable and Smart Mobility Strategy*. – Brussels, 2020.
41. Naumenko Y. V. Конкуреноспроможність підприємств в контексті інноваційного розвитку економіки. *Український журнал прикладної економіки*. 2024. Т. 5, № 4. С. 263–270.
42. World Bank. *Ukraine Country Economic Memorandum: Restoring Competitiveness*. Washington, DC : World Bank, 2023.
43. Дудяк Р. А. Стратегічне управління розвитком автотранспортних підприємств в умовах євроінтеграції. *Економіка і регіон*. 2021. № 2. С. 103–109.
44. Бланк І. О. Управління конкуреноспроможністю підприємства : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2012. 384 с.
45. Диба М. І., Юринець З. В. Фінансові аспекти забезпечення конкуреноспроможності підприємств. *Фінанси України*. 2020. № 9. С. 45–54.
46. Жежуха В. Й. Логістичні підходи до підвищення конкуреноспроможності транспортних підприємств. *Логістика: теорія та практика*. 2021. № 3. С. 60–67.
47. Смачило В. В. Управління інноваційним розвитком підприємств у транспортній галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 10. С. 72–78.
48. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1998. 592 p.
49. Teece D. J. *Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, № 2–3. P. 172–194.
50. European Conference of Ministers of Transport. *Competitiveness of Transport Enterprises in Europe*. Paris, 2019.
51. Хрущ Н. А. Стратегічне управління розвитком підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 472 с.

52. Лагодієнко В. В. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3. С. 130–137.
53. Пилипенко А. А. Управління потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2016. 380 с.
54. Квасній Л. Г. Оцінювання конкурентних позицій підприємств на ринку транспортних послуг. *Економічний простір*. 2021. № 171. С. 84–92.
55. Шубалий О. М. Формування та реалізація стратегії розвитку автотранспортних підприємств. *Вісник НТУ*. 2020. № 46. С. 55–60.
56. ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. – Geneva : International Organization for Standardization, 2015.
57. Ministry of Infrastructure of Ukraine. National Transport Strategy of Ukraine 2030. Київ, 2018.
58. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023. Geneva : United Nations, 2023.
59. Бойко М. Г. Економічна діагностика підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
60. Кіндрацька Г. І., Князь С. В. Стратегічний менеджмент підприємства : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2020. 420 с.

Додаток А

Основні фінансово-економічні показники
ПрАТ «Рогатинавто» за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2022	2023	2024
Дохід від реалізації, тис. грн	6 483	10 659	10 884	10 121
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-846	960	1 039	181
Активи, тис. грн	682	827	1 092	893
Зобов'язання, тис. грн	2 046	1 711	937	557
Рентабельність продажу, %	-13,0	9,0	9,5	1,8
Кількість працівників, осіб	49	50	48	41

Додаток Б

Основні маршрути діяльності ПрАТ «Рогатинавто»

№ маршруту	Напрямок перевезень	Відстань, км	Частота рейсів	Тип маршруту
1	Рогатин – Івано-Франківськ	65	10 рейсів/день	міжміський
2	Рогатин – Львів	85	7 рейсів/день	міжобласний
3	Рогатин – Бібрка	42	5 рейсів/день	приміський
4	Рогатин – Калуш	78	4 рейси/день	міжміський
5	Рогатин – Підкамінь	55	3 рейси/день	приміський
6–11	Інші маршрути громади	20–50	8 рейсів/день	договірні