Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Міністерство освіти і науки України
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ПУГАЧА МИКИТИ ВОЛОДИМИРОВИЧА

УДК 656.078.89

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Менеджмент та адміністрування

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

_____ Пугач М.В. _____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Гордієнко В.В._____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри Кінаш І. П

_____

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

_____

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень магістр
Спеціальність 073 – Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри Кінаш І. П.

_____
«____»_____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Пугачу Микиті Володимировичу _____
Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємств сфери пасажирських перевезень
1. Керівник роботи _____Гордієнко В.В._____
затверджені наказом вищого навчального закладу ____від_____*2025*_____
2. Строк подання студентом роботи: *23.12. 2025 р.*
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти, монографічні дослідження, фахова наукова література, фінансова звітність
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити**)** Вступ
1 Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємств
2 Дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень на прикладі ТОВ «Східні Автовокзали»
3 Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень
Висновки
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Слайд 1 – Титульний лист;
Слайд 2 – Дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємства»;
Слайд 3 – Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства;
Слайд 4 – Аналіз показників діяльності ТОВ «Східні Автовокзали»;
Слайд 5 – PEST-аналіз ТОВ «Східні Автовокзали»;
Слайд 6 – SWOT-аналіз ТОВ «Східні Автовокзали»;
Слайд 7 – Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Східні Автовокзали»;
Слайд 8 – Етапи реалізації на підприємстві стратегії географічної диверсифікації;
Слайд 9 – Пропоновані послуги підприємства автобусних станцій для перевізників та їх конкурентні ефекти.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
	Вступ	15.12.25	виконано
1	Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю підприємств	29.10.25	виконано
2	Дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень на прикладі ТОВ «Східні Автовокзали»	20.11.25	виконано
3	Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень	10.12.25	виконано
	Висновки	15.12.25	виконано
	Список використаних джерел	15.12.25	виконано

Студент_____ Пугач М.В.__
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи (проекту) _____ Гордієнко В.В._
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Об’єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємств сфери пасажирських перевезень

Предметом дослідження є методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень

Мета роботи полягає в оцінці рівня конкурентоспроможності підприємств, сфери пасажирських перевезень та пошуку шляхів її підвищення.

Для досягнення мети поставлено та вирішено наступні задачі:

1. Дослідити основи управління конкурентоспроможністю підприємства
2. Охарактеризувати управлінську діяльність досліджуваного підприємства
3. Проаналізувати господарську діяльність досліджуваного підприємства
4. Дослідити конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень з використанням методів PEST та SWOT аналізів.
5. Дослідити підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств сфери пасажирських перевезень
6. Охарактеризувати стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень та їх синергію в умовах війни.
7. Розробити пропозиції підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства сфери пасажирських перевезень.

Застосовано такі методи дослідження: логічне узагальнення та аналіз при дослідженні та обробці наукового матеріалу; порівняння, групування, графічний та табличний методи при створенні супровідних ілюстративних матеріалів; порівняльний аналіз, економічний аналіз, комплексний аналіз, метод експертних оцінок при дослідженні та обробці наукової і практичної літератури та звітності досліджуваного підприємства.

Робота містить 85 сторінок, 12 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 51 найменування.

Ключові слова: Конкурентоспроможність, Конкуренція, SWOT-Аналіз, PEST-Аналіз, Зовнішнє середовище, Ефективність

ABSTRACT

The object of the research is the competitiveness of enterprises in the passenger transportation sector.

The subject of the research is methods for improving the competitiveness level of enterprises in the passenger transportation sector.

The purpose of the work is to assess the competitiveness level of enterprises in the passenger transportation sector and to find ways to improve it.

To achieve this purpose, the following tasks were set and accomplished:

1. To investigate the fundamentals of enterprise competitiveness management.
2. To characterize the management activities of the enterprise under study.
3. To analyze the economic activity of the enterprise under study.
4. To investigate the competitiveness of enterprises in the passenger transportation sector using PEST and SWOT analysis methods.
5. To investigate approaches to competitiveness management of enterprises in the passenger transportation sector.
6. To characterize strategies for improving the competitiveness of enterprises in the passenger transportation sector and their synergy under wartime conditions.
7. To develop proposals for improving the competitiveness level of enterprises in the passenger transportation sector.

The following research methods were applied: logical generalization and analysis in the investigation and processing of scientific material; comparison, grouping, graphical and tabular methods in creating accompanying illustrative materials; comparative analysis, economic analysis, comprehensive analysis, expert evaluation method in the investigation and processing of scientific and practical literature and reports of the enterprise under study.

The work contains 85 pages, 12 tables, 12 figures, a list of references with 51 names.

Keywords: Competitiveness, Competition, SWOT Analysis, PEST Analysis, External Environment, Efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..... 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ……. 10
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства та підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» ……. 10
1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства……... 19
1.3. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства 23
Висновки до розділу 1……..…… 27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ»……. 30
2.1. Характеристика управлінської діяльності підприємства ТОВ «Східні Автовокзали»…… 30
2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Східні Автовокзали»…… 36
2.3. Дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень з використанням методів PEST та SWOT аналізів……... 38
Висновки до розділу 2……..... 45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ…… 48
3.1. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств сфери пасажирських перевезень……... 48
3.2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень та їх синергія в умовах війни…….. 55
3.3. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Східні Автовокзали»…… 61
Висновки до розділу 3……..... 75
ВИСНОВКИ……..... 77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 80
ДОДАТКИ……..... 86

ВСТУП

Сучасна економіка характеризується високою динамічністю розвитку ринкових відносин, посиленням конкурентної боротьби та стрімкими технологічними змінами, що особливо виразно проявляється у сфері пасажирських перевезень. Ця галузь відіграє стратегічну роль у функціонуванні національної економіки, забезпечуючи мобільність населення, формуючи умови для розвитку трудових ресурсів, туризму та міжрегіональної інтеграції.

В умовах глобалізації та трансформаційних процесів, які відбуваються в Україні та світі, підприємства сфери пасажирських перевезень стикаються з численними викликами, що вимагають переосмислення традиційних підходів до управління та пошуку нових конкурентних переваг. Насичений ринок транспортних послуг, де одночасно функціонують великі залізничні та авіакомпанії, автоперевізники, служби таксі та інші учасники, створює середовище жорсткої конкуренції, в якому виживання та розвиток підприємств безпосередньо залежить від їхньої здатності ефективно управляти власною конкурентоспроможністю.

Особливої актуальності проблема управління конкурентоспроможністю набуває в контексті динамічних змін зовнішнього середовища. Галузь пасажирських перевезень є надзвичайно чутливою до коливань економічної кон'юнктури, змін законодавства, цінової волатильності на енергоносії, а також до непередбачуваних кризових явищ, таких як пандемії, економічні спади чи воєнні конфлікти. Події останніх років наочно продемонстрували вразливість транспортної галузі та необхідність формування гнучких адаптивних механізмів управління, здатних забезпечити стабільне функціонування підприємств навіть в умовах турбулентності.

Паралельно з цим відбувається радикальна трансформація очікувань та вимог споживачів транспортних послуг. Сучасні пасажири розглядають високу якість обслуговування, безпеку, комфорт, пунктуальність та доступність інформації не як

конкурентні переваги, а як базові стандарти послуг. Цифровізація суспільства сформувала нове покоління споживачів, які очікують миттєвого доступу до інформації, зручних онлайн-сервісів бронювання, персоналізованих пропозицій та прозорої комунікації. Підприємства, які не здатні відповідати цим еволюціонуючим вимогам, неминуче втрачають свої позиції на ринку.

Цифрові технології та інновації стали визначальним фактором конкурентоспроможності в сучасній транспортній галузі. Впровадження мобільних додатків для замовлення квитків та відстеження транспорту, систем "розумного" транспорту, використання великих даних та штучного інтелекту для оптимізації маршрутів і динамічного ціноутворення, розвиток електротранспорту та екологічних рішень – всі ці технологічні новації не просто створюють нові можливості, а фундаментально змінюють конкурентний ландшафт галузі. Підприємства, які не інвестують в інноваційний розвиток, ризикують залишитися за межами конкурентної боротьби.

Водночас, сфера пасажирських перевезень має не лише комерційне, але й важливе соціально-економічне значення. Доступність та якість транспортних послуг безпосередньо впливають на якість життя населення, можливості працевлаштування, розвиток регіонів та туристичний потенціал країни. Тому питання підвищення конкурентоспроможності підприємств цієї галузі виходить за межі суто бізнесових інтересів і набуває характеру стратегічного завдання національної економічної політики.

Об’єктом дослідження є конкурентоспроможність підприємств сфери пасажирських перевезень

Предметом дослідження є методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень

Метою дослідження є дослідження теоретико-методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємств та розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень.

Відповідно до мети поставлено наступні завдання:

1. Дослідити основи управління конкурентоспроможністю підприємства

2. Охарактеризувати управлінську діяльність досліджуваного підприємства

3. Проаналізувати господарську діяльність досліджуваного підприємства

4. Дослідити конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень з використанням методів PEST та SWOT аналізів.

5. Дослідити підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств сфери пасажирських перевезень

6. Охарактеризувати стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень та їх синергію в умовах війни.

7. Розробити пропозиції підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства сфери пасажирських перевезень.

В магістерській роботі застосовувалися такі методи дослідження: логічне узагальнення та аналіз при дослідженні та обробці наукового матеріалу; порівняння, групування, графічний та табличний методи при створенні супровідних ілюстративних матеріалів; порівняльний аналіз, економічний аналіз, комплексний аналіз, метод експертних оцінок при дослідженні та обробці наукової і практичної літератури та звітності досліджуваного підприємства. Інформаційну основу дослідження становили офіційні документи ТОВ «Східні Автовокзали», нормативно-законодавчі акти України, підручники, монографії, навчальні посібники, статті з економіки, менеджменту, господарської діяльності, економічного та фінансового аналізу вітчизняних та зарубіжних науковців.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано главу в монографії.

Магістерська робота складається з основних елементів: титульний аркуш; завдання на магістерську роботу; реферат; вступ; розділи основної частини; висновки; список використаних джерел; додатки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Для зміцнення своїх конкурентних позицій підприємства мають відповідати певним вимогам. У цьому контексті ключову роль відіграє формування команди висококваліфікованих фахівців та забезпечення їм належних соціальних і робочих умов. Ефективний розвиток конкурентоспроможності окремого суб'єкта господарювання має також сприяти загальному економічному зростанню України. Таким чином, потреба в подальших ґрунтовних наукових і практичних дослідженнях сутності конкурентоспроможності підприємства та пошуку шляхів її підвищення обґрунтовує актуальність обраної тематики дослідження.

Питання нарощування рівня суперництва вітчизняних підприємств є вкрай актуальним для їхніх власників, особливо в умовах кризи, коли конкуренція значно посилюється. Відсутність системного моніторингу та оцінки змагального потенціалу, а також нездатність виявити чинники, що стримують зростання конкурентоспроможності, можуть призвести до недооцінки менеджерами реальної здатності компанії ефективно конкурувати на ринку.

Поняття «конкурентоспроможність» походить від латинського слова «concurrentia», що означає «змагання» або «суперництво» та англійського дієслова «compete», тобто змагатися [7].

Дослідження конкурентоспроможності здійснюється на різних рівнях: від національної економіки та регіонів до окремих галузей, підприємств і конкретних видів продукції. При цьому підприємства відіграють центральну роль, адже саме вони є виробниками товарів і послуг та основою будь-якої економічної системи (галузі, регіону чи країни). Отже, вивчення конкурентоспроможності на рівні

підприємства є ключовою ланкою в ієрархії рівнів конкурентоспроможності [7].

Протягом тривалого часу вивчення теоретичних засад дослідження категорії «конкурентоспроможність підприємства» наукова думка вибудовувала певні методи до тлумачення його сутності, що дозволило глибше осягнути змістовне наповнення розглядуваного поняття та його економічну основу.

Опрацювавши наявні методи до встановлення змісту категорії «конкурентоспроможність підприємства», та дотримуючись потреб чіткості, цілісності та узагальнення, виокремлено порівняльний, ресурсний, ринковий або маркетинговий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний підходи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Дефініції поняття конкурентоспроможність підприємства [7]

Автори	Визначення
1	2
порівняльний підхід	
В. Іванюта [23]	Конкурентоспроможність підприємств означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами та послугами потреби
Л. Кривенко [27]	Конкурентоспроможність виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності
Д. Миленький [33]	Конкурентоспроможність – це здатність краще за інших задовольняти існуючі потреби на території регіону або ті, що формуються
Е. Цибульська, В. Мацигура [49]	Конкурентоспроможність – це здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів

Продовження табл. 1.1

1	2
ресурсний підхід	
І. Брітченко, І. Ладунка [9]	Конкурентоспроможність підприємства визначає його положення серед аналогічних суб'єктів господарювання, яке залежить від спроможності використовувати різні види ресурсів ефективніше, ніж конкуренти
К. Кузнєцова [30]	Конкурентоспроможність – це наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей
О. Янковий [24]	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
ринковий або маркетинговий підхід	
І. Булах [10]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати і використовувати конкурентні переваги, займаючи певну конкурентну позицію в даний період часу
В. Гуцуляк [16]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати потенціал підприємства, а внутрішній потенціал – як основу утримання існуючих і розроблення нових конкурентних переваг для успішного ведення конкурентної боротьби на ринку товарів і послуг
І. Смолін [42]	Конкурентоспроможність підприємства розглядається як нова якісна характеристика організації, що забезпечує її конкурентний успіх, основою якої слугує комплекс позитивних відмінностей, достатніх для протистояння негативному впливу зовнішнього середовища для реалізації визначених цілей
П. Фісуненко [48]	Конкурентоспроможність – це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність це робити за їх рахунок та не допускати конкурентних прорахунків

Продовження табл. 1.1

1	2
продуктовий підхід	
М. Корінько [26]	Конкурентоспроможність організації – здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, перевага фірми по відношенню до інших фірм даної галузі усередині країни і за її межами
С. Покропивний [37]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції
атрибутивний підхід	
Р. Грецький [15]	Конкурентоспроможність – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами
динамічний підхід	
І. Акімова, М. Корж, І. Чуб [1]	Конкурентоспроможність – це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти
П. Бечко, Я. Голобородько [8]	Конкурентоспроможність виявляється у здатності суб'єкта господарювання динамічно впливати на ринок для збереження його сегменту, захисту накопичених і розвитку потенційних стійких конкурентних переваг у ключових сферах бізнесу
функціональний підхід	
І. Вінніченко [11]	Конкурентоспроможність підприємства – можливість його ефективної господарської діяльності й її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку
А. Воронкова [20]	Конкурентоспроможність – це властивість суб'єкта ринкових відносин яка виявляється в процесі конкуренції і дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для розширеного відтворення, що передбачає покриття всіх витрат виробництва і отримання прибутку від господарської діяльності

Продовження табл. 1.1

1	2
продуктовий підхід	
В. Дикань [44]	Конкурентоспроможність – здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні
системний підхід	
О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко [31]	Конкурентоспроможність підприємства – «комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування»
Ж. Крючкова [28]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства у довгостроковому періоді функціонувати в умовах ринкової економіки, створюючи та реалізуючи продукцію, яка задовольняє потреби людей та є відмінною від аналогічної, при цьому займати стійку позицію у певній галузі та отримувати регулярний прибуток, достатній для вдосконалення виробництва

На наш погляд найбільш сучасним термін «конкурентоспроможність підприємства» визначено науковцями Л.В. Кривенко, Є.В. Мішеніним, М.І. Макаренком як «відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності» [27]. Конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху підприємства та об'єктивно характеризує його можливості та рівень пристосованості до ринкових умов [29].

Аналіз існуючих методів визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволяє зробити низку важливих висновків:

- Існує значна кількість підходів до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства, які суттєво різняться за своїм змістовним наповненням і є різного ступеня унікальним.
- Часто авторами, окрім самого визначення, акцентується увага на певних окремих конкурентних перевагах, але рідко наводиться їх повний перелік, що перешкоджає уніфікації дослідницьких напрямків.
- Не можна прирівнювати конкурентоспроможність продукції до конкурентоспроможності всього підприємства, оскільки перша є лише частиною другої.
- Через множинність визначень, проглядаєтсья також множинність акцентів, тобто тоді як одні дослідники зосереджуються на змістовному наповненні поняття, інші – на його функціональних характеристиках.
- Деякі визначення конкурентоспроможності є достатньо вузькими і обмежуються лише виробничою діяльністю суб'єкта господарювання.
- Неповний ресурсний аналіз при використанні ресурсного методу – автори нерідко концентрують увагу лише на фінансових активах (власних та позикових), ігноруючи інші важливі ресурси та чинники, що впливають на здатність підприємства конкурувати.

Враховуючи вищезазначене, ми пропонуємо підходити до поняття «конкурентоспроможність підприємства» з позицій комплексного та системного аналізу. Воно відображає сукупність конкурентних переваг конкретного суб'єкта господарювання над його суперниками за всіма ключовими параметрами, що дозволяє йому займати сильніші позиції на визначеному ринку в конкретний період часу з урахуванням впливу зовнішнього середовища функціонування.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).

Класифікацію видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак наведено на рис. 1.2.

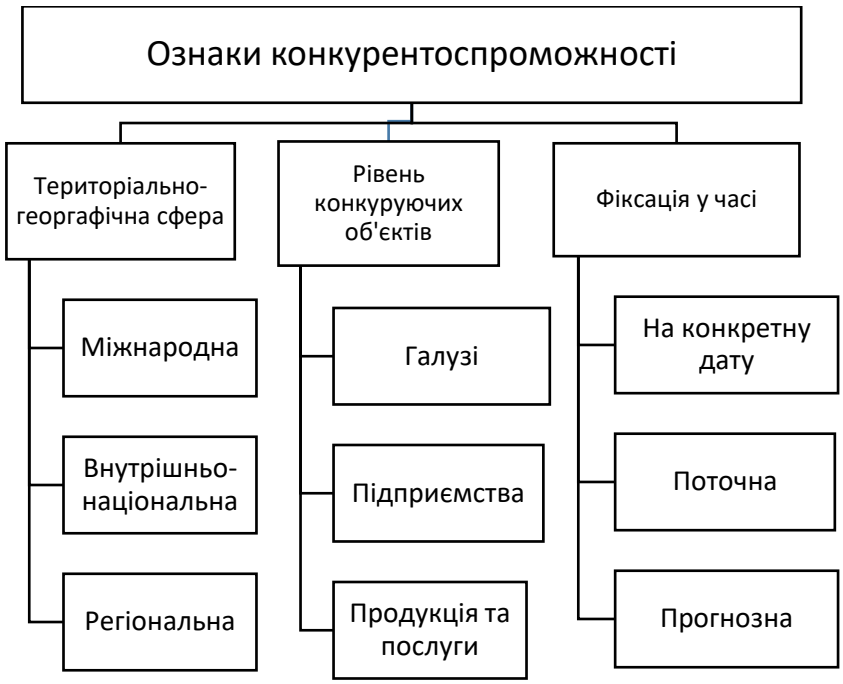


Рисунок 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками [22]

Підсумовуючи різноманітні думки науковців-економістів щодо економічної сутності категорії «конкурентоспроможність підприємства», варто зазначити, що вона є надзвичайно багатогранною і не має єдиного уніфікованого визначення. Складність трактування цього поняття зумовлена його комплексними властивостями, які по-різному інтерпретуються в сучасній економічній літературі.

У сучасних умовах виокремлюють чотири основні етапи розвитку конкурентоспроможності підприємства:

- Перший етап: фокусування виключно на виробництві продукції, ігноруючи реальні потреби споживачів.
- Другий етап: спроби привести власну продукцію у відповідність до стандартів, встановлених основними конкурентами (опонентами).
- Третій етап: відмова від орієнтації на нормативи конкурентів та поступове формування власних переваг у галузі.
- Четвертий етап: успіх у конкуренції забезпечує не стільки виробництво, скільки ефективне управління; підприємство стає абсолютним «законодавцем стилю» та лідером ринку [19].

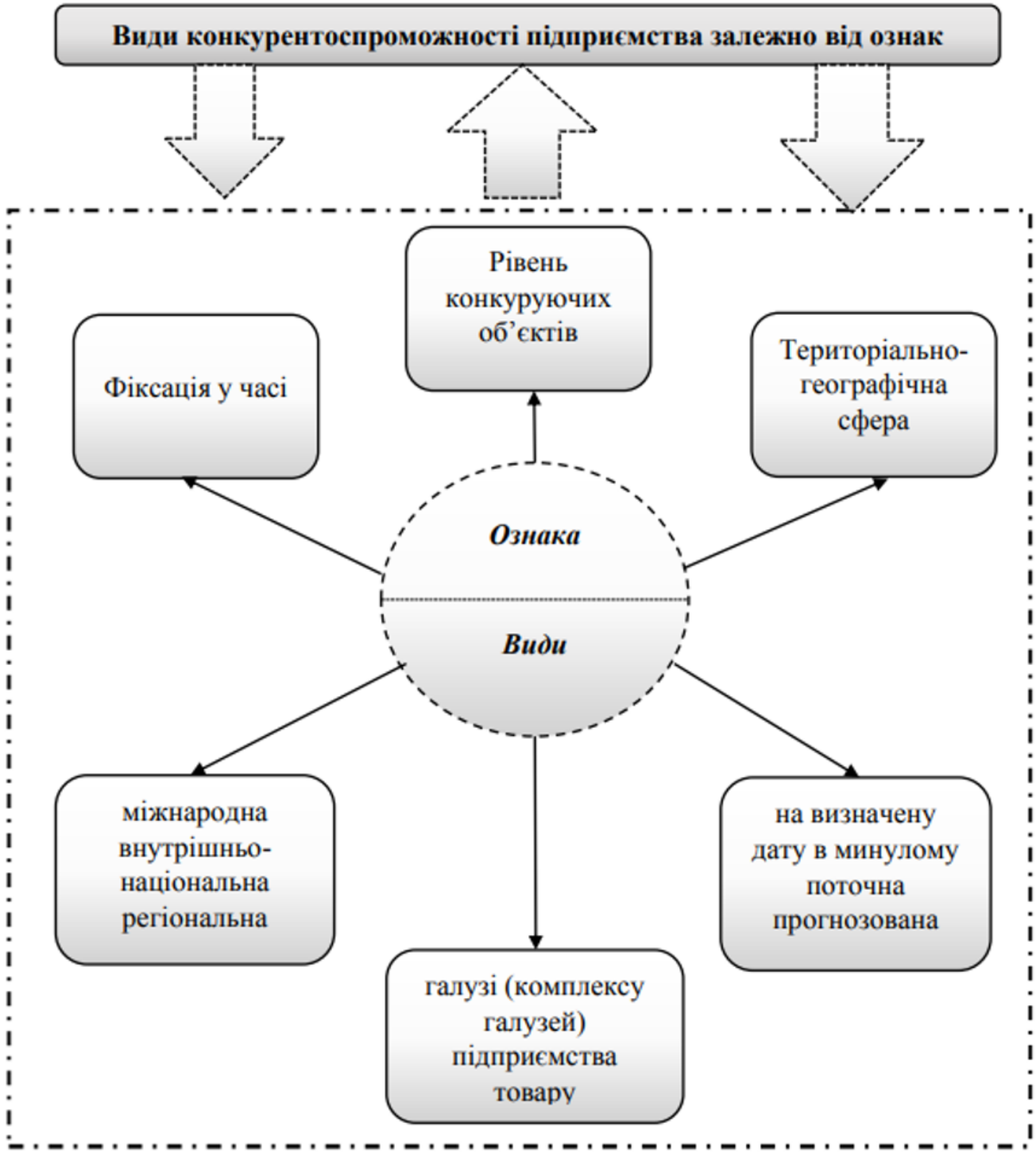


Рисунок 1.2 – Класифікація видів конкурентоспроможності залежно від визначених ознак [19]

Конкурентоспроможність є ринковою категорією, яка має динамічний та мінливий характер. Наприклад, навіть якщо якісні характеристики продукції залишаються незмінними, її конкурентоспроможність може значно коливатися залежно від поточної кон'юнктури ринку, активності конкурентів, цінової

політики, рекламних кампаній тощо.

Конкурентоспроможність підприємства має підтримуватися такими ключовими елементами, як висока виробнича ефективність (завдяки сучасному обладнанню, технологіям та кваліфікованому персоналу) і здатність завойовувати та тривалий час утримувати міцні позиції на ринку, що досягається ефективним використанням принципів маркетингового управління.

Основними умовами для забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування науково обґрунтованих підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення інтегрованого розвитку техніки, технології, економічних процесів та управління;
- використання сучасних методів досліджень і розробок (наприклад, програмно-цільового планування, теорії прийняття рішень);
- розгляд взаємозв'язків між функціями управління на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування цілісної системи заходів для підтримки конкурентоспроможності різних об'єктів.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується низкою ключових властивостей, зокрема: порівнюваністю, просторовістю, динамічністю, предметністю, атрибутивністю, системністю та об’єктивністю [22].

Порівнюваність означає, що конкурентоспроможність визначається шляхом зіставлення позицій підприємства з позиціями реальних конкурентів, які пропонують аналогічну продукцію чи послуги на тому ж самому ринку.

Просторовість вказує на територіальну прив'язку оцінки: підприємство може бути успішним на одному ринку і програвати на іншому за однакових умов.

Динамічність підкреслює часові обмеження поняття. Позиції підприємства можуть змінюватися з часом, тому дослідження вимагає постійного моніторингу показників та джерел її формування (технічних, екологічних, кадрових, інноваційних тощо).

Предметність передбачає виділення конкретного набору параметрів, що

впливають на конкурентоспроможність. До них належать висока якість продукції, сучасні технології, кваліфікація персоналу, імідж, маркетинговий комплекс, ресурсне забезпечення (матеріальне, трудове, фінансове), патенти та управлінські інновації.

Атрибутивність стосується унікальних характеристик, які створюють особливу конкурентну перевагу (наприклад, унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія).

Системність вимагає дослідження максимальної кількості параметрів та умов у їх взаємозв'язку. Це передбачає застосування наукових методів для комплексного вирішення економічних проблем.

Об’єктивність означає, що оцінка конкурентоспроможності має ґрунтуватися на достовірній інформації, яка реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки мають бути підкріплені точними аналітичними розрахунками [22].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є багатогранною економічною категорією, яка не має єдиного уніфікованого визначення через різноманітність підходів до її трактування. Найбільш доцільним на наш погляд визначенням є комплексний підхід, який розглядає конкурентоспроможність як сукупність конкурентних переваг суб'єкта господарювання над суперниками за всіма ключовими параметрами, що забезпечують йому сильніші позиції на ринку. Конкурентоспроможність характеризується такими важливими властивостями, як порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність та об'єктивність, що підкреслює її комплексний характер та необхідність постійного моніторингу для успішного функціонування підприємства в ринкових умовах.

1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства — це комплексне і складне завдання, що вимагає інтерпретації та аналізу множини показників, які характеризують різні сторони функціонування фірми та формують її місце на ринку

[50].

Розрахунок ступеня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання дає змогу:

- Визначити ключові стратегічні напрямки, встановити ефективні методи виробництва, технології, збуту, підбору кадрів, а також забезпечити необхідними фінансовими, матеріальними, інформаційними та структурними ресурсами.
- Прийняти обґрунтовані управлінські рішення, наприклад, ефективно знизити видатки, сфокусувати зусилля на найбільш перспективних секторах ринку, оформити необхідні договори.
- Розробити та реалізувати заходи для посилення і збереження конкурентних переваг – впровадити інновації, зміцнити тривалі переваги, запобігти діям конкурентів, розробити заходи для опанування нових ринків та залучення інвестиційного капіталу.
- Адаптувати компанію до поточних ринкових умов: забезпечити успіх у змаганні за клієнта та канали збуту, гарантуючи стійкість та розвиток бізнесу [50].

Аналіз росту фірми для визначення її конкурентоспроможності базується на двох основних концепціях: структурній та функціональній.

Системний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства розглядає його ринкове становище через призму рівня монополізації галузі (концентрації виробництва та капіталу), наявності бар'єрів для входу нових гравців на ринок, ступеня диференціації продукції, потенціалу технологічних інновацій та економії від масштабу виробництва.

Функціональний метод оцінює конкурентоспроможність за ключовими критеріями: ефективність виробництва, фінансовий стан, збут та конкурентоспроможність самої продукції. Перевагою цього підходу є використання груп індикаторів, які об'єктивно оцінюють найважливіші аспекти діяльності фірми, зокрема фінансово-економічні показники (продуктивність праці, рентабельність активів, ліквідність, прибутковість продажів тощо), та допомагають визначити її позицію на ринку. Водночас, суттєвим недоліком цього методу є те, що він не враховує такі важливі нефінансові фактори конкурентоспроможності, як

репутація та загальні можливості (потенціал) фірми.

Визначення конкурентоспроможності компанії — важливий інструмент для оцінки її позицій. Він дозволяє схарактеризувати здатність фірми успішно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому ринках, окреслити її конкурентні можливості та вміння оперативно реагувати й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Оцінка конкурентоспроможності також дає змогу виміряти успішність діяльності фірми на ринку за певний період часу. Важливо зазначити, що сьогодні існує безліч методів для визначення цього показника.

Застосування різних методів оцінки конкурентоспроможності допомагає:

- виявити наявні конкурентні переваги підприємства;
- визначити рівень конкурентоспроможності в різні проміжки часу;
- ідентифікувати сильні сторони та недоліки, переваги й потенційні можливості;
- порівняти свої показники з показниками конкурентів;
- прийняти дієві управлінські рішення для укріплення ринкових позицій.

Ключові методи оцінки конкурентоспроможності представлені в табл. 1.2.

Сучасна економіка пропонує велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що передбачає відокремлення та систематизацію різних груп методів (зазвичай від п’яти до дев’яти) [2].

Ключовими методами оцінки конкурентоспроможності підприємства є підходи, що базуються на:

- концепції життєвого циклу товару;
- аналізі частки ринку;
- теорії ефективної конкуренції;
- оцінці конкурентних переваг;
- аналізі конкурентоспроможності продукції тощо.

Особливий інтерес для підприємств становлять аналітичні методи дослідження рівня конкурентоспроможності, які можна класифікувати як кількісні, комплексні та тактичні інструменти оцінки [45].

Таблиця 1.2 Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [34]

Критерій класифікації	Тип методів	Характеристика та приклади
Рівень управлінських рішень	Стратегічні	Застосовуються для довгострокового вибору напрямів розвитку підприємства; включають портфельні та ринково-орієнтовані моделі (БКГ, McKinsey/GE, Shell/DPM тощо).
	Тактичні	Орієнтовані на поточне управління та підвищення ефективності діяльності; охоплюють інтегральні оцінки, аналіз конкурентних переваг, оцінювання конкурентоспроможності продукції.
Форма подання результатів аналізу	Матричні	Передбачають двовимірне або багатовимірне позиціонування підприємства чи продукту (матриці БКГ, McKinsey, Shell/DPM, PIMS, Ансоффа).
	Аналітичні	Базуються на розрахунку узагальнених показників та індексів конкурентоспроможності з використанням системи коефіцієнтів.
	Візуально-графічні	Забезпечують наочне представлення результатів шляхом побудови діаграм і профілів (радіальні діаграми, багатокутники конкурентоспроможності).
Характер оцінювання	Кількісні	Ґрунтуються на формалізованих розрахунках і числових показниках (інтегральний, диференційований методи, метод різниць, бальна оцінка).
	Якісні	Використовують експертні судження та логіко-аналітичні підходи (SWOT-аналіз, евристичні та експертні методи).
Широта охоплення діяльності підприємства	Спеціалізовані	Зосереджуються на окремих аспектах діяльності, зокрема конкурентоспроможності продукції або ринкової позиції.
	Комплексні	Забезпечують всебічну оцінку підприємства шляхом поєднання індексних, інтегральних і бальних методів.
Тип використовуваних показників	Ринкові	Дають змогу оцінити позиції підприємства на ринку та його конкурентне середовище (БКГ, McKinsey, Shell/DPM, PIMS, модель Портера).
	Управлінські	Характеризують рівень організації менеджменту та стратегічної спроможності підприємства (LOTS, ситуаційний аналіз, стратегічні групи, бенчмаркінг).
	Фінансово-економічні	Базуються на аналізі фінансових результатів і прогнозуванні економічного стану підприємства.

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства є комплексним завданням, що вимагає аналізу множини показників, які характеризують різні аспекти функціонування компанії та її ринкову позицію. Сучасна економічна наука пропонує широкий спектр методів оцінки конкурентоспроможності, які класифікуються за різними критеріями, такими як рівнем управлінських рішень, форма подання результатів, характер оцінювання, широта охоплення діяльності та тип використовуваних показників. Вибір конкретного методу оцінки залежить від специфіки підприємства, поставлених цілей дослідження та доступності інформації, що підкреслює необхідність диференційованого підходу до аналізу конкурентоспроможності.

1.3 Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління розвитком підприємств — це процес цілеспрямованого впливу керуючої системи управління на керовану. Його основна мета полягає в забезпеченні переходу підприємства від поточного стану до кращого (більш досконалого) відповідно до заздалегідь поставлених цілей.

Інакше кажучи, управління розвитком підприємства має на меті перевести систему з одного стану в інший, що характеризується новими якісними та кількісними характеристиками конкурентоспроможності. Досягнення цього нового рівня залежить від ефективного використання факторів виробництва [6].

Забезпечення конкурентоспроможності — це передусім філософія управління всією системою в умовах ринкових відносин. Вона має бути орієнтована на вирішення низки ключових завдань, зокрема:

- дослідження поточних та майбутніх потреб споживачів;
- оцінка поведінки та можливостей конкурентів;
- аналіз розвитку ринку та ринкових потреб;
- дослідження зовнішнього середовища;
- виготовлення продукції, яка б перевершувала товари конкурентів [6].

Незважаючи на значний науковий доробок та постійну увагу до проблем управління конкурентоспроможністю й досягнення успіху в конкурентній боротьбі, питання формування цілісної системи управління конкурентоспроможністю та її ключових складових усе ще потребують додаткових досліджень та уточнень.

Основним завданням системи управління конкурентоспроможністю пропонується визначити нарощування інноваційного ресурсу підприємства, що передбачає:

- максимально повне використання інтелектуального капіталу та зовнішніх інновацій для удосконалення виробничих процесів;
- орієнтацію на міжнародні, транснаціональні та глобальні ринки;
- прогнозування нових потреб споживачів;
- прийняття нестандартних (креативних) рішень у процесі реалізації політики управління конкурентоспроможністю;
- розробку імовірнісних сценаріїв ринкової поведінки на короткостроковий та довгостроковий періоди;
- пріоритет інтелектуального капіталу як ключового критерію формування конкурентоспроможності підприємства.

Системний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на сприйнятті об’єкта управління як єдиного цілого та передбачає узгоджене функціонування всіх його складових.

Структурну побудову системи управління конкурентоспроможністю підприємства продемонстровано на рис. 1.3.



Рисунок 1. 3 – Структура системи управління конкурентоспроможністю підприємства [6]

Значущість системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства полягає в його здатності забезпечити всебічний аналіз як рівня конкурентоспроможності в цілому, так і механізмів її формування та управління, зокрема через оцінювання конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє розглядати управлінські процеси в межах єдиної взаємопов'язаної системи з метою виявлення причин проблем на різних стадіях її функціонування, а саме:

1. Вхід – дослідження ресурсного забезпечення підприємства, включаючи продукцію, послуги та інформаційні потоки.

2. Процес – аналіз ефективності трансформації залучених ресурсів у результати господарської діяльності.

3. Вихід – формування та підтримання необхідного рівня матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, що забезпечують подальше функціонування системи [6].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства також являє собою сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства в поточному або майбутньому бізнес-середовищі.

Структурні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства [6]

Узагальнення наукового доробку у сфері управління конкурентоспроможністю дає змогу виокремити наступні складові сучасної концепції управління конкурентоспроможністю:

- Спільне використання системного та ситуаційного підходів: це дозволяє розглядати підприємство як комплекс взаємопов’язаних елементів, що знаходяться

у взаємодії із зовнішнім середовищем. При цьому вибір конкретних методів та інструментів управління має ситуаційний характер.

- Виявлення пріоритетів та раціональне співвідношення ресурсів: використання ресурсів підприємства має залежати від обраної ринкової стратегії та наявних конкурентних переваг.
- Оновлення виробництва: досягається за рахунок зменшення сукупних витрат та розвитку елементів зовнішнього середовища.
- Урахування взаємодії різних чинників: необхідний комплексний підхід, що враховує технічні, економічні, екологічні, соціальні та організаційні фактори в умовах розширення ринкового співробітництва підприємств та підсилення їхньої ринкової позиції [12].

Застосування системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства сприятиме формуванню та розвитку стійких конкурентних переваг підприємства за умов адаптації до впливу середовища з високим ступенем мінливості та невизначеності.

Висновки до розділу 1

1. Конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху підприємства та об’єктивно характеризує його можливості та рівень пристосованості до ринкових умов.

Дослідження конкурентоспроможності здійснюється на різних рівнях: від національної економіки та регіонів до окремих галузей, підприємств і конкретних видів продукції. Вивчення конкурентоспроможності на рівні підприємства є ключовою ланкою в ієрархії рівнів конкурентоспроможності.

Опрацювавши наявні методи до встановлення змісту категорії «конкурентоспроможність підприємства», та дотримуючись потреб чіткості, цілісності та узагальнення, виокремлено порівняльний, ресурсний, ринковий або маркетинговий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний підходи.

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується низкою ключових властивостей, зокрема: порівнюваністю, просторовістю, динамічністю, предметністю, атрибутивністю, системністю та об’єктивністю.

2. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства — це комплексне і складне завдання, що вимагає інтерпретації та аналізу множини показників, які характеризують різні сторони функціонування фірми та формують її місце на ринку.

Оцінка конкурентоспроможності також дає змогу виміряти успішність діяльності фірми на ринку за певний період часу. Важливо зазначити, що сьогодні існує безліч методів для визначення цього показника.

Застосування різних методів оцінки конкурентоспроможності допомагає: виявити наявні конкурентні переваги підприємства; визначити рівень конкурентоспроможності в різні проміжки часу; ідентифікувати сильні сторони та недоліки, переваги й потенційні можливості; порівняти свої показники з показниками конкурентів; прийняти дієві управлінські рішення для укріплення ринкових позицій.

Сучасна економіка пропонує велику кількість методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що передбачає відокремлення та систематизацію різних груп методів (зазвичай від п’яти до дев’яти).

Існування різноманітних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств зумовлює їх класифікацію на окремі групи. Ключовими серед них є підходи, що базуються на аналізі життєвого циклу продукції, розмірі ринкової частки, застосуванні теорії ефективної конкуренції, виявленні конкурентних переваг, а також на оцінюванні власне конкурентоспроможності товару. Слід зазначити, що кожний метод оцінки конкурентоспроможності підприємств має свої плюси та мінуси.

3. Основним завданням системи управління конкурентоспроможністю пропонується визначити нарощування інноваційного ресурсу підприємства, що передбачає: максимально повне використання інтелектуального капіталу та зовнішніх інновацій для удосконалення виробничих процесів; орієнтацію на

міжнародні, транснаціональні та глобальні ринки; прогнозування нових потреб споживачів; прийняття нестандартних (креативних) рішень у процесі реалізації політики управління конкурентоспроможністю; розробку імовірнісних сценаріїв ринкової поведінки на короткостроковий та довгостроковий періоди; пріоритет інтелектуального капіталу як ключового критерію формування конкурентоспроможності підприємства.

Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх його елементів.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства також являє собою сукупність організаційної структури, ресурсів, процесів і методів, необхідних для створення та впровадження умов, які сприятимуть формуванню конкурентних переваг підприємства в поточному або майбутньому бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ»

2.1 Характеристика управлінської діяльності підприємства ТОВ «Східні Автовокзали»

ТОВ «Східні Автовокзали», розташоване за адресою: Донецька обл., м. Слов'янськ, вул. Центральна, буд. 47. Основні дання про підприємство вказано в таблиці 2.1.

Підприємство працює на ринку послуг пасажирських перевезень вже понад 20 років. В 2015 році було проведено реорганізацію підприємства, в результаті чого було змінено назву і проведено зміни в керівному складі та ліквідовано окремі структурні підрозділи.

Таблиця 2.1 – Основні данні про підприємство ТОВ «Східні Автовокзали»

Повна назва підприємства (назва англійською)	Товариство з обмеженою відповідальністю «Східні Автовокзали» (SKHIDNI AVTOVOKZAL L.L.C.)
Основний вид діяльності (за КВЕД)	52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту (пасажирські та вантажі перевезення міського та приміського сполучення)
Додаткові види діяльності (за КВЕД)	79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення; 49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

Продовження таблиці 2.1

	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет; 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у
Організаційно-правова форма підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Тип організаційної структури	Дивізіональна

У своїй діяльності ТОВ «Східні Автовокзали» керується чинним законодавством, а саме Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом, Податковим кодексом, а також іншими нормативно-законодавчими актами України, та внутрішніми документами організації, в тому числі Статутом (Додаток А) [43].

Метою діяльності підприємства є одержання прибутків на основі здійснення комерційної, посередницької та інших видів діяльності, відповідно до умов чинного законодавства, та наступний їх розподіл між фондами підприємства та учасниками підприємства.

Як видно з таблиці 2.1, серед видів економічної діяльності підприємства відсутні напрями, що стосуються пасажирських чи вантажних перевезень. Це обумовлено бізнес-моделлю підприємства, яке не провадить безпосередню транспортну діяльність, а фокусується на диспетчеризації рейсів перевізників та забезпеченні посередницьких послуг між споживачами та транспортними компаніями.

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

Донецької області.

Основна місія організації полягає у забезпеченні комфортного та безпечного пасажирського сполучення шляхом надання широкого спектру транспортних послуг, адаптованих до вимог різноманітних груп споживачів, та співпраці з надійними транспортними операторами, які гарантують безпеку й комфорт перевезень. Керівники автостанцій відповідають за якість і безпеку послуг, які автостанції надають пасажирам та автомобільним перевізникам, а також за технічний і санітарно-гігієнічний стан будівель, споруд, обладнання та території підпорядкованих їм автостанцій. Більшість послуг автостанцій надається пасажирам на платній основі, виняток становить лише кімната матері й дитини.

Щодо вищого органу управління в організаційній структурі, то відповідно до положень Статуту підприємства, цю функцію виконують загальні збори учасників товариства. Учасниками товариства виступають особи, які володіють частками у його статутному капіталі. До виключних повноважень Загальних зборів належать:

– визначення стратегічних векторів діяльності товариства;

– внесення змін до розміру статутного капіталу товариства;

– перерозподіл часток між учасниками у випадках, передбачених законодавством;

– формування одноосібного виконавчого органу товариства або призначення членів колегіального виконавчого органу (індивідуально одного з них, декількох або повного складу), визначення розміру матеріальної винагороди для членів виконавчого органу товариства;

– встановлення механізмів контролю і нагляду за роботою виконавчого органу товариства, а також утворення та визначення компетенції наглядової ради товариства;

Виконавчим органом підприємства, який здійснює управління його поточною діяльністю, є Директор (одноосібний орган). Саме він є представником підприємства, як юридичної особи, в усіх закладах та організаціях і розпоряджується власністю та фінансами компанії. Директор підприємства має повноваження вирішувати всі питання діяльності підприємства, за винятком тих,

що віднесені відповідно до законодавства або статуту товариства до компетенції інших органів Товариства. Він підпорядковується Загальним зборам учасників та організовує виконання їх рішень. Директору безпосередньо підпорядковуються начальники загальноорганізаційних служб та начальники автостанцій. В свою чергу начальники автостанцій керують персоналом автостанцій, на які їх призначено.

Таким чином, організаційна структура підприємства має наступний вигляд (рис 2.1.)

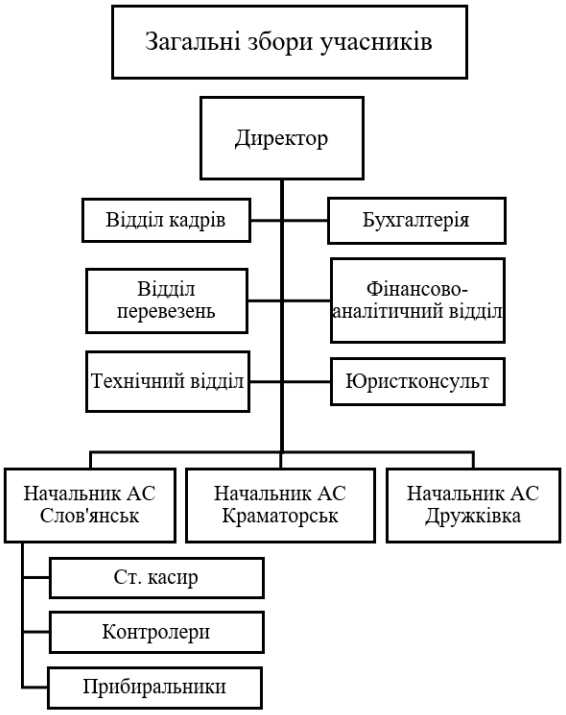


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Східні Автовокзали»

Об'єкт дослідження функціонує на основі дивізіональної організаційної структури управління з територіальним принципом поділу підрозділів. Перевагою такої побудови є її відповідність умовам динамічного бізнес-середовища та забезпечення високого рівня адаптивності, що дозволяє кожному дивізіону або бізнес-одиниці самостійно реагувати на зміни без потреби погодження з іншими підрозділами. Крім того, кожен дивізіон має можливість фокусуватися на специфічному сегменті ринку або продуктовій лінії, що підвищує ефективність конкурентної боротьби підприємства у своїй галузі.

Додатковою перевагою виступає децентралізований характер даної структури, внаслідок чого центральними постатями в управлінні дивізіонів стають не керівники функціональних служб, а безпосередні керівники виробничих підрозділів, якими в контексті досліджуваного підприємства є начальники автостанцій. Наслідком обмеженого втручання вищого керівництва в операційну діяльність дивізіонів є розширення їхніх можливостей для концентрації на вирішенні стратегічних завдань компанії. Окрім того, територіальна близькість до джерела проблем дозволяє менеджерам оперативніше реагувати та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [40].

Водночас дана організаційна структура управління має певні обмеження, у тому числі з точки зору управління конкурентоспроможністю. Зокрема, за дивізіональної побудови вище керівництво підприємства може втрачати частину централізованого впливу на прийняття рішень, оскільки керівники дивізіонів володіють значним ступенем автономії. Це може ускладнювати міждивізіональну координацію, що може негативно впливати на реалізацію загальної конкурентної стратегії підприємства, впливати на розв'язання стратегічних питань та досягнення загальнокорпоративних цілей підприємства.

Як можна побачити з рисунку 2.1, найвищим органом є Загальні збори учасників. Учасники займаються питаннями, пов’язаними з фінансовим станом компанії, прийняттям стратегічних рішень, змінами у статуті або управлінні, обранням членів керівних органів, включаючи вищий виконавчий орган – директор підприємства, який підпорядковується безпосередньо їм. Директору підпорядковуються начальники відділів загальноорганізаційних структур, а також начальники автостанцій.

До загальноорганізаційних структур відносяться відділ перевезень, фінансово-аналітичний відділ, відділ кадрів, бухгалтерія, юрисконсульт та технічний відділ.

Будучи розділеними, відділи співпрацюють під час виконання своїх обов’язків. Наприклад, фінансово-аналітичний відділ приймає від відділу перевезень дані про витрати та прибутки, пов’язані з цією діяльністю, а відділ

кадрів надає бухгалтерії дані про заробітну плату та податкові виплати для обліку в бухгалтерських записах. Головним механізмом контролю за виконанням поставлених завдань на підприємстві є звітність, як по закінченню виконання роботи, так і проміжна.

Дивізіональна структура управління підприємства поєднує елементи функціонального та лінійного підходів: загальноорганізаційні служби координують діяльність автостанцій у своїх сферах компетенції, що дозволяє забезпечувати єдині стандарти обслуговування та підтримувати конкурентоспроможність на всіх об'єктах. Автостанції функціонують за лінійним принципом – всі працівники підпорядковуються безпосередньо начальнику станції.

До початку повномасштабного вторгнення штатна структура автостанцій налічувала касирів, диспетчерів, контролерів (для перевірки квитків та відповідності кількості пасажирів), підсобників та прибиральниць. Це забезпечувало належний рівень сервісу та конкурентні переваги у обслуговуванні клієнтів. Наразі через активні бойові дії штат більшості автостанцій скоротився до критичного мінімуму – начальники, контролери та частково прибиральниці, що створює виклики для підтримання конкурентоспроможного рівня послуг.

Отже, ТОВ «Східні Автовокзали» функціонує на основі дивізіональної організаційної структури з територіальним принципом поділу, що забезпечує високу адаптивність до змін ринкового середовища. Підприємство спеціалізується на диспетчеризації рейсів та наданні посередницьких послуг між пасажирами й транспортними компаніями, не здійснюючи безпосередньо перевезення. Повномасштабне вторгнення негативно вплинуло на штатну структуру автостанцій, скоротивши персонал до критичного мінімуму, що створює виклики для підтримання конкурентоспроможного рівня обслуговування.

2.2 Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Східні Автовокзали»

Для дослідження ефективності господарської діяльності підприємства ми виконали аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2022, 2023, 2024 роки, який можна побачити в таблиці 2.2, складений на основі Додатків Б, В, Г, Д, Ж, К тобто таких фінансових документів підприємства, як баланс за 2022, 2023, 2024 роки, звіти про наявність і рух необоротних активів, амортизацію та капітальні інвестиції за 2022, 2023, 2024 роки. Аналіз основних показників діяльності підприємства є важливим для оцінки ефективності діяльності підприємства, тому що дає змогу побачити, наскільки ефективно компанія використовує свої ресурси.

Чистий дохід від реалізації продемонстрував неоднорідну динаміку: у 2023 році спостерігалося зростання на 18%, проте у 2024 році відбувся катастрофічний спад на 89% до рівня 2,33 млн грн. Це критично вплинуло на конкурентоспроможність підприємства, оскільки доходи є основою для фінансування операційної діяльності та розвитку.

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

– 2022. 5248/57468 = 0,091 = 9,1%;
– 2023. 7716/52216 = 0,147 = 14,7%.
– 2024. 5619/46896 = 0,119 = 11,9%;

Із розрахунків видно, що коефіцієнт фінансової автономії є низьким, хоча в 2024 році динаміка цього показника є позитивною в порівнянні з 2022 роком, значення все одно менше, ніж в 2023 році. Це означає, що підприємство почало накопичення власних коштів і менше використовує позикові кошти. Хоча

найоптимальнішим значенням цього показника є 50 або більше відсотків.

Таблиця 2.2 – Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Східні Автовокзали» за 2022-2024 роки [3, 4, 5]

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

Варто відзначити, що вартість основних фондів залишалася практично незмінною протягом трьох досліджуваних років, що свідчить про збереження матеріально-технічної бази як основи конкурентного потенціалу підприємства. Однак різке скорочення оборотних коштів сигналізує про погіршення ефективності використання ресурсів компанією і, на нашу думку, становить загрозу для конкурентоспроможності, оскільки це безпосередньо впливає на ліквідність та

здатність підприємства оперативно реагувати на ринкові зміни. Динаміка основних засобів підприємства є важливим індикатором його конкурентного потенціалу. Основні засоби представляють собою матеріальні активи, які підприємство утримує та використовує для здійснення виробничої або збутової діяльності, надання послуг, здачі в оренду чи виконання адміністративних функцій, з очікуваним терміном експлуатації понад один рік. Стабільність їх вартості за умови різкого падіння доходів вказує на неповне використання виробничих потужностей, що негативно позначається на ефективності управління конкурентоспроможністю та створює потенціал для оптимізації ресурсів.

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

Отже, фінансово-економічний аналіз ТОВ «Східні Автовокзали» за 2022-2024 роки демонструє критичне погіршення показників діяльності підприємства. Основною причиною спаду є бойові дії в регіоні та масовий відтік населення, що призвело до різкого зменшення попиту на послуги пасажирських перевезень

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

За наведеними в попередньому пункті даними видно, що ТОВ «Східні Автовокзали» переживає спад. Це проявляється одночасно майже у всіх показниках, за якими можна відслідковувати ефективність діяльності підприємства, ефективність управління підприємством та його конкурентоспроможність. Це показники доходу, чистого прибутку, собівартості

продукції та рентабельності підприємства, завдяки чому можна оцінити ефективність управління ресурсами, а також показники основних фондів підприємства і оборотних коштів, якими оперує підприємство.

Нажаль зовнішнє середовище надзвичайно мінливе і дуже рідко воно змінюється так як підприємці того бажають. Часто зміни в зовнішньому середовищі мають скоріше негативний вплив.

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

В ході виконання роботи нами було проведено PEST-аналіз для ТОВ «Східні Автовокзали». В якості експертів було залучено начальника фінансово-аналітичного відділу підприємства та студента-практиканта. Результати усіх оцінених факторів приведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз ТОВ «Східні Автовокзали»*

Фактор	Вплив фактору	Тип впливу (+/-)	Експертна оцінка		Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
1	2	3	4	5	6	7
Політичні фактори						
Напрями регуляторної політики у галузі	2	–	2	2	2	0,08
Стабільність політичного режиму та урядових структур	2	–	5	4	4,5	0,17
Рівень бюрократії та корупційні прояви	2	–	3	2	2,5	0,09
Податкова політика	2	–	3	3	3	0,11
Свобода функціонування ЗМІ	1	+	1	2	1,5	0,03
Антимонопольне й трудове законодавство	2	+	3	4	3,5	0,13
Протекціоністські заходи та присутність державних підприємств у галузі	1	+	2	2	2	0,04
Ступінь захисту інтелектуальної власності, закон про авторське право	1	+	2	1	1,5	0,03

Продовження таблиці 2.3

Екологічне законодавство та норми	1	+	2	2	2	0,04
Економічні фактори						
Динаміка економічного розвитку	3	–	2	3	2,5	0,14
Інфляційні процеси та облікова ставка	3	–	3	4	3,5	0,20
Курси основних валют	2	–	5	4	4,5	0,17
Рівень безробіття, розмір та умови оплати праці	2	–	3	4	3,5	0,13
Стан підприємницького та бізнес-середовища	3	+	3	2	2,5	0,14
Кредитно-грошова і податково-бюджетна політика країни	2	–	4	3	3,5	0,13
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	1	+	3	3	3	0,06
Розвиненість банківського сектору	2	+	2	2	2	0,08
Соціальні фактори						
Стан та доступність систем охорони здоров’я і освіти	1	–	1	3	2	0,04
Суспільне сприйняття імпортних товарів та послуг	1	–	4	2	3	0,06
Ставлення до роботи, дозвілля, виходу на пенсію	1	+	1	1	1	0,02
Вимоги до якості продукції та рівня сервісу	1	+	2	3	2,5	0,05
Спосіб життя і споживчі звички	1	+	3	2	2,5	0,05
Розвиток релігії та інших світоглядних систем	1	+	3	1	2	0,04
Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	1	+	3	2	2,5	0,05
Темпи зростання населення	3	–	1	1	1	0,06
Імміграційні тенденції	3	–	5	3	4	0,23
Розмір і структура сім'ї	1	–	3	2	2,5	0,05
Технологічні фактори						
Інноваційна активність і рівень технологічного розвитку галузі	1	+	2	1	1,5	0,03
Обсяги фінансування науково-дослідної діяльності	1	+	1	1	1	0,02
Законодавство у сфері технологічного оснащення галузі	1	+	1	1	1	0,02
Розвиток і поширення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	2	+	3	2	2,5	0,09
Доступ до новітніх технологій	1	+	3		1,5	0,03
Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	1	+	3	4	3,5	0,07
Разом	53				82	

**складено автором*

Як можна побачити з результатів дослідження, більшість факторів не є суттєвими і не мають серйозного впливу на діяльність підприємства [18].

Також було вирішено провести розрахунок коефіцієнту впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства. Для його розрахунку нами було використано дані з таблиці 2.3 та формулу 2.1.

$$\text{СМАС} = \frac{A_1B_1+A_2B_2+\cdots+A_nB_n}{(maxAB)\times n}, \quad (2.1)$$

де СМАС – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

А – експертні оцінки важливості фактору для галузі;

В – експертні оцінки впливу фактору;

n – чисельність факторів впливу.

Результат, отриманий шляхом застосування формули і проведеного розрахунку представлений у формулі 2.2.

$$\frac{-25}{(7{,}5\times 33)} = -0{,}14 \quad (2.2)$$

Ступінь впливу чинників зовнішнього середовища за відповідним показником визначається за такою градацією значень коефіцієнта:

- у межах від 0,50 до 1,00 – вплив має позитивний характер;
- у діапазоні від 0,35 до 0,50 – вплив оцінюється як сприятливий;
- від 0 до 0,35 – вплив вважається нейтральним;
- у межах від 0 до -0,35 – вплив є негативним;
- у діапазоні від -0,35 до -0,50 – вплив набуває загрозливого характеру;
- від -0,50 до -1,00 – вплив класифікується як знищуючий [46].

Отримане в ході розрахунку значення коефіцієнту свідчить про те, що вплив зовнішнього бізнес-середовища перебуває у зоні негативного впливу, однак є ближчим до нейтрального, аніж до загрозливого.

Фактори, які згідно з нашою експертною оцінкою на основі даних таблиці 2.3 виявилися найбільш значущими для підприємства, були систематизовані у таблиці 2.4.

Визначення цих факторів як ключових свідчить про те, що їх трансформація матиме суттєвий вплив на підприємство та його конкурентні можливості, при цьому існує ймовірність їх зміни протягом визначеного часового проміжку – нами було обрано період в один рік.

Якщо оцінювати вплив факторів за категоріями, то вплив політичних факторів дорівнює -10; економічних – -26,5; соціальних – -12 і технологічних – 13,5.

Проведений таким чином PEST-аналіз дозволяє керівництву відкинути непотрібні фактори, звузити поле і зосередитися на тих, що є справді важливими в даний час. Наприклад, за результатами нашого аналізу можна побачити, що на цей рік ключовими факторами є імміграційні настрої і рівень інфляції та процентні ставки.

Таблиця 2.4 – Результати PEST-аналізу для ТОВ «Східні Автовокзали»*

Фактори	Оцінка з поправкою на вагу
1	2
Політичні фактори	
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	0,17
Антимонопольне й трудове законодавство	0,13
Економічні фактори	
Рівень інфляції та процентні ставки	0,2
Курси основних валют	0,17
Темпи зростання економіки	0,14
Соціальні фактори	
Імміграційні настрої	0,23

**складено автором*

Посилення міграційних тенденцій спричинить відповідне скорочення

клієнтської бази і, як наслідок, зниження обсягів реалізованих послуг. Це негативно позначиться на рівні прибутковості підприємства та послабить його фінансову стійкість.

Водночас зростання інфляційних процесів також негативно вплине на рентабельність діяльності підприємства і призведе до знецінення його грошових активів. Підвищення відсоткових ставок ускладнить доступ до кредитних ресурсів, що додатково погіршить фінансову стабільність суб'єкта господарювання

Усі зазначені фактори також справляють вплив на мікросередовище підприємства. До мікросередовища ТОВ «Східні Автовокзали» відносяться споживачі, конкуренти та постачальники. Сьогодні ТОВ «Східні Автовокзали» є єдиним підприємством в Донецькій області, яке займається цим видом діяльності. диспетчеризацією перевезень і має автостанції, тому воно не має прямих конкурентів. Проте через особливості діяльності підприємства, постачальники (тобто перевізники) також є його конкурентами.

Основними перевізниками, з якими сьогодні співпрацює ТОВ «Східні Автовокзали», є:

- ТОВ «СЕВЕР-АВТО»;
- ПАТ «Краматорське автотранспортне підприємство 11410»;
- ПУАТ «КОСТЯНТИНІВСЬКЕ АТП 11409»;
- Перевізник ФОП Яцура С.В.
- ФОП Кондратенко С.В.
- ФОП Яненко А.С.
- ТОВ АВТОКОМБІНАТ-1
- ФОП Хуторна К.М,
- ФОП Малєєва І.В.
- ФОП Губрій М.М.

Разом ці 10 перевізників обслуговують понад 1800 рейсів на місяць.

Слід зазначити, що під впливом зовнішнього середовища, а саме повномасштабного вторгнення, з 2022 року на ринку значно збільшилася кількість нелегальних перевізників, що спричинило зменшення попиту на послуги

підприємства. Станом на грудень 2024 року кількість виконуваних маршрутів сильно знизилася в порівнянні з попередніми роками – через те, що лінія зіткнення із ворогом знаходиться в 20-30км від міст, в яких розташовані автостанції, частішають атаки ворога на цивільні авто, які їдуть по трасах, необхідних щоб добратися до цих міст із застосуванням FPV-дронів, багато перевізників відмовляються їхати Слов'янськ, Краматорськ та Дружківку через страх за своє життя та життя пасажирів.

Для попередження та уникнення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством та збереження його конкурентоспроможності, керівництву необхідно готуватися до прогнозованих змін та забезпечувати своєчасну адаптацію. Оскільки конкурентоспроможність підприємства та можливість її підвищення сильно залежить від його фінансової стабільності, менеджменту слід знайти альтернативні джерела фінансування, а також збільшити частку власного капіталу в оборотних активах, що підвищить фінансову автономію та зміцнить конкурентні позиції.

Для ефективного реагування на зовнішні зміни, незалежно від того, чи є вони загрозами для конкурентних позицій чи потенціалом для їх посилення, управлінському персоналу необхідно розуміти внутрішнє середовище підприємства.

Для остаточної перевірки середовища функціонування підприємства нами було проведено SWOT-аналіз для ТОВ «Східні Автовокзали», який можна побачити в таблиці 2.5 і також залучили до його розробки начальника фінансово-аналітичного відділу. SWOT-аналіз використовується для поділу інформації на сильні та слабкі сторони, можливості та загрози підприємства [21].

Як можна побачити, результати проведення SWOT-аналізу є невтішними. Що стосується внутрішнього середовища, то підприємство має достатньо впливові недоліки, а саме високий рівень залежності від постачальників (перевізників), без яких, на даний момент, підприємство абсолютно не може працювати. Також підприємство переживає проблеми, пов'язані з тривалим падінням доходів. Серед можливостей тільки наявність на ринку вільних перевізників та потенціал для

діджиталізації бізнес-процесів.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Східні Автовокзали»

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
1. Великий досвід роботи на ринку (понад 20 років) 2. Відсутність (легальної) конкуренції. 3. Шість активних автостанцій.	1. Високий рівень залежності від постачальників. 2. Тривале падіння прибутковості.
Можливості	*Загрози*
1. Наявність вільних перевізників. 2. Потенціал для діджиталізації процесів. 3. Наявність міст в інших регіонах, які не мають активних автостанцій.	1. Зниження кількості споживачів через бойові дії в регіоні. 2. Збільшення кількості нелегальних перевізників. 3. Високий рівень небезпеки через бойові дії в регіоні. 4. Втрата частини автостанцій через наближення лінії зіткнення.

**складено автором*

Отже, за результатами проведених аналізів було виявлено, що найбільш впливовими макроекономічними факторами для ТОВ «Східні Автовокзали» є: стійкість політичної влади та існуючого уряду, антимонопольне та трудове законодавство, рівень інфляції та процентні ставки, курси основних валют, імміграційні настрої. Загальний рівень впливу факторів зовнішнього середовища виявився скоріше негативним.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Східні Автовокзали» працює на ринку послуг пасажирських перевезень вже понад 20 років. В 2015 році було проведено реорганізацію підприємства, в результаті чого було змінено назву і проведено зміни в керівному складі та ліквідовано окремі структурні підрозділи.

Метою діяльності підприємства є одержання прибутків на основі здійснення

комерційної, посередницької та інших видів діяльності, відповідно до умов чинного законодавства, та наступний їх розподіл між фондами підприємства та учасниками підприємства.

У переліку видів діяльності немає жодного виду діяльності з перевезень (пасажирських або вантажних). Причиною цьому є те, що підприємство не веде безпосередньої діяльності з пасажирських або вантажних перевезень, а займається диспетчеризацією рейсів перевізників та інших транспортних компаній, а також є посередником між пасажирами та перевізниками.

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

Досліджуване підприємство має дивізіональну організаційну структуру управління з поділом дивізіонів на основі їх територіального розташування.

2. Для дослідження ефективності господарської діяльності підприємства ми виконали аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2022, 2023, 2024 роки.

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

Коефіцієнт фінансової автономії є низьким, хоча в 2024 році динаміка цього показника є позитивною в порівнянні з 2022 роком. Це означає, що підприємство почало накопичення власних коштів і менше використовує позикові кошти. Хоча найоптимальнішим значенням цього показника є 50 або більше відсотків.

Обсяг основних фондів залишався майже незмінним протягом цих трьох років, що може свідчити про розвиток компанії, проте зменшення оборотних коштів свідчить про погіршення ефективності використання ресурсів компанією і, на нашу думку, вимагає уваги, оскільки це впливає на ліквідність.

З балансу ми бачимо, що підприємство переживає спад в обсягах продажів, а відповідно зменшення чистого прибутку на 34% в 2023 році та на 64% в 2024 році,

що є наслідком зменшення попиту на послуги підприємства через бойові дії в регіоні та велику кількість внутрішньо переміщених осіб, які покинули регіон. Окрім цього, подібна динаміка може також вказувати на недоцільне управління запасами або неефективне використання ресурсів. Інші можливі причини включають збільшення витрат на операційні процеси або недоліки в управлінні фінансами.

3. В ході виконання роботи нами було проведено PEST-аналіз для ТОВ «Східні Автовокзали». З результатів дослідження видно що, більшість факторів не є суттєвими і не мають серйозного впливу на діяльність підприємства.

З розрахунку коефіцієнту впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства, можна побачити, вплив зовнішнього бізнес-середовища, знаходиться у діапазоні негативного впливу, проте ближче до нейтрального, ніж до загрозливого.

Для остаточної перевірки середовища функціонування підприємства ми провели SWOT-аналіз для ТОВ «Східні Автовокзали».

Як можна побачити, результати проведення SWOT-аналізу є невтішними. Що стосується внутрішнього середовища, то підприємство має достатньо впливові недоліки, а саме високий рівень залежності від постачальників (перевізників), без яких, на даний момент, підприємство абсолютно не може працювати. Також підприємство переживає проблеми, пов’язані з тривалим падінням доходів. Серед можливостей тільки наявність на ринку вільних перевізників та потенціал для діджиталізації бізнес-процесів.

Отже, за результатами проведених аналізів було виявлено, що найбільш впливовими макроекономічними факторами для ТОВ «Східні Автовокзали» є: стійкість політичної влади та існуючого уряду, антимонопольне та трудове законодавство, рівень інфляції та процентні ставки, курси основних валют, імміграційні настрої. Загальний рівень впливу факторів зовнішнього середовища виявився скоріше негативним.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

3.1 Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств сфери пасажирських перевезень

Система управління конкурентоспроможністю підприємств сфери пасажирських перевезень є засобом, що забезпечує пристосування підприємства сфери пасажирських перевезень до змінних умов ринку. Сучасне ділове середовище вимагає наявності таких важливих складників цієї системи, як цілі, предмет, суб'єкт, засади та важелі.

Вважаємо слушним розглядати предмет управління конкурентоздатністю підприємств сфери пасажирських перевезень як досягнутий щабель конкурентоспроможності, який дозволяє підприємству не лише зберігати свої поточні ринкові позиції, але й успішно змагатися через дієве виробництво та збут товарів і послуг.

Суб'єктом системи управління слід вважати керівний апарат підприємства сфери пасажирських перевезень загалом: очільників усіх рівнів ієрархії, чиї рішення впливають на формування ланцюга цінностей, а також профільних експертів, відповідальних за формування та реалізацію конкурентної стратегії та політики.

Взаємодія між суб'єктом та предметом управління закономірно веде до формування загальної стратегії та тактики діяльності підприємства сфери пасажирських перевезень. Кінцева місія управління конкурентоздатністю підприємств цієї сфери полягає у створенні стійкого підґрунтя для успішного функціонування бізнесу в наявному ринковому оточенні, зважаючи на вплив соціально-економічних, політичних та науково-технічних чинників на всіх щаблях - від внутрішнього до світового.

Діяльність системи управління конкурентоспроможністю підприємств сфери пасажирських перевезень ґрунтується на певних ключових засадах, що розглядаються в аспекті системного підходу. Ці засади охоплюють:

1. Комплексність: вона вимагає злиття усіх головних складників спроможності до конкуренції у всіх функціональних напрямках роботи підприємства сфери пасажирських перевезень.

2. Системність: втілення цієї засади відбувається через узгодженість провідних стратегій підприємства сфери пасажирських перевезень, зокрема виробничої, господарської, інвестиційної, фінансової, інноваційної, кадрової та збутової (маркетингової).

3. Динамічність: суть полягає у мінливості (пристосовності) складових елементів як самої системи управління, так і конкурентного потенціалу.

4. Неперервність: передбачає, що система управління залишається стабільно робочою протягом усього часу, доки підприємство здатне задіювати свій конкурентний потенціал.

5. Оптимальність: її суть полягає у спроможності системи вибирати найбільш дієве управлінське рішення, яке якнайкраще враховує внутрішні риси конкурентного потенціалу та вплив зовнішнього середовища.

6. Емерджентність: система управління здобуває нові, специфічні властивості внаслідок взаємодії різних підсистем функціонування підприємства, які відсутні у кожної з них окремо.

7. Еквіфінальність: результативне управління конкурентоспроможністю підприємства сфери пасажирських перевезень може бути досягнуте з різних вихідних умов завдяки застосуванню різноманітних способів та інструментів, незалежно від часу та початкових характеристик системи.

8. Інкременталізм: функціонування системи передбачає спрямованість на поточну ситуацію та можливість її розв’язання через послідовні, поступові кроки (коригування стратегічних і тактичних планів) під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників.

Ефективність системи управління конкурентоспроможністю підприємства

сфери пасажирських перевезень, заснована на вищезазначених принципах, може бути досягнута за допомогою кількох ключових умов. Необхідно забезпечити єдність цілей для всіх компонентів системи, узгоджену взаємодію керівників та виконавців, а також координацію внутрішньої та зовнішньої політик компанії. Критичну роль відіграє налагоджений механізм мотивації, здатний стимулювати персонал до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень.

Крім того, важливим аспектом є забезпечення оптимального та збалансованого функціонування всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємств сфери пасажирських перевезень. Такий підхід у перспективі призводить до досягнення синергетичного ефекту та формування стійких конкурентних переваг усієї економічної системи підприємства сфери пасажирських перевезень (рис. 3.1).

Однією з ключових характеристик ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства сфери пасажирських перевезень є її здатність до швидкої адаптації до ринкових змін із залученням мінімально необхідного обсягу ресурсів, забезпечуючи при цьому стабільний рівень конкурентних позицій. Робота такої системи реалізується через вибір відповідного механізму, який має враховувати технологічні, економічні, соціальні та маркетингові аспекти.

Зокрема, при формуванні цього механізму слід брати до уваги:

1) науково-технічний рівень та ступінь вдосконалення виробничих процесів;

2) потенціал для впровадження інноваційних рішень;

3) випуск продукції, яка є конкурентоспроможною за своїми технічними, економічними та маркетинговими параметрами.

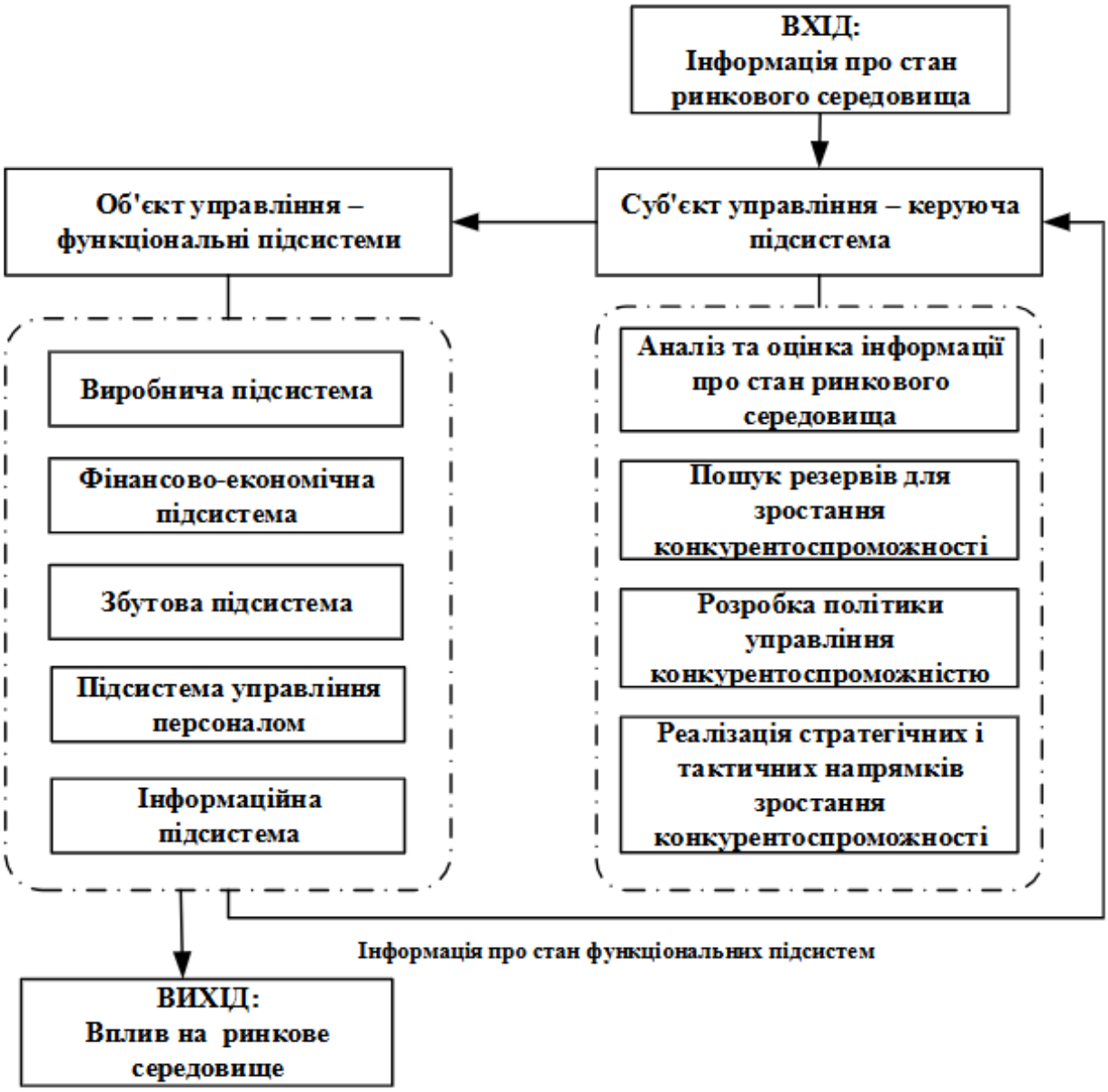


Рисунок 3.1 - Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства сфери пасажирських перевезень

Дослідники виділяють кілька основних стратегічних напрямів, які суб’єкти господарювання застосовують для підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень:

1. Формування сприятливих умов для зростання загальної ефективності діяльності організації.

2. Оптимізація внутрішніх взаємовідносин та комунікацій між структурними підрозділами організації [13].

Враховуючи вищевикладене, пропонується така послідовність етапів реалізації комплексного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства сфери пасажирських перевезень.

Етап 1. Формування стратегії конкурентного розвитку. Цей етап має на меті визначення пріоритетних напрямків для підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери пасажирських перевезень та посилення адаптивності механізму управління до впливу зовнішніх ринкових факторів.

Етап 2. Застосування комплексного підходу до процесів управління. Його реалізація забезпечує ефективну взаємодію всіх ланок управління та процесів у рамках внутрішньої та зовнішньої політики підприємства сфери пасажирських перевезень. Це передбачає оптимізацію організаційної структури управління, а також налагодження фінансових та логістичних потоків.

Етап 3. Вдосконалення кадрової політики. Оскільки ефективне управління потребує наявності висококваліфікованого та вмотивованого персоналу, на цьому етапі передбачаються такі заходи: організація підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до потреб управлінських ланок, впровадження системи матеріального та морального стимулювання, формування відповідальності за реалізацію політики конкурентоспроможності підприємства сфери пасажирських перевезень та управління продуктивністю праці.

Етап 4. Розробка заходів із забезпечення конкурентоспроможності послуг. Це включає впровадження систем контролю якості послуг та вдосконалення цінової політики з урахуванням ринкових факторів.

Етап 5. Диверсифікація виробництва. Етап охоплює розробку програм розширення спектру представлених підприємством послуг, оперативне та тактичне планування управління витратами, фінансовими потоками, паливно-енергетичними та трудовими ресурсами, а також удосконалення інструментів планово-аналітичної роботи.

Етап 6. Впровадження нових інструментів обліку. Ці інструменти мають забезпечити принципово новий підхід до ціноутворення на послуги підприємства.

Етап 7. Удосконалення інвестиційної стратегії. Етап орієнтований на

управління вартістю капіталу, досягнення оптимального балансу між власним та залученим капіталом, а також підвищення інвестиційної привабливості підприємства сфери пасажирських перевезень.

Етап 8. Розробка системи інформаційно-програмного забезпечення. Передбачає створення єдиної інформаційної моделі підприємства сфери пасажирських перевезень, яка комплексно відображає всі внутрішні процеси, об'єкти та їх взаємозв'язки для підтримки функціонування системи управління конкурентоспроможністю.

Запропоновані етапи реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства сфери пасажирських перевезень мають цільову спрямованість і дозволяють своєчасно адаптуватися до мінливих умов ринкового середовища та змін конкурентного потенціалу, ефективно підтримуючи ринкову позицію підприємства (рис. 3.2).

Отже, в межах описаного механізму реалізується комплекс ключових заходів:

1) активізація внутрішніх резервів: залучення прихованих можливостей та ресурсів підприємства сфери пасажирських перевезень для підвищення ефективності;

2) інноваційний розвиток: впровадження інновацій у всі аспекти діяльності підприємства сфери пасажирських перевезень;

3) раціоналізація інвестиційної політики: оптимізація підходів до інвестування підприємства сфери пасажирських перевезень;

4) покращення комунікацій: удосконалення процесів обміну інформацією та розвиток сучасних інформаційних технологій;

5) оновлення асортименту: оптимізація асортиментної політики підприємства сфери пасажирських перевезень.

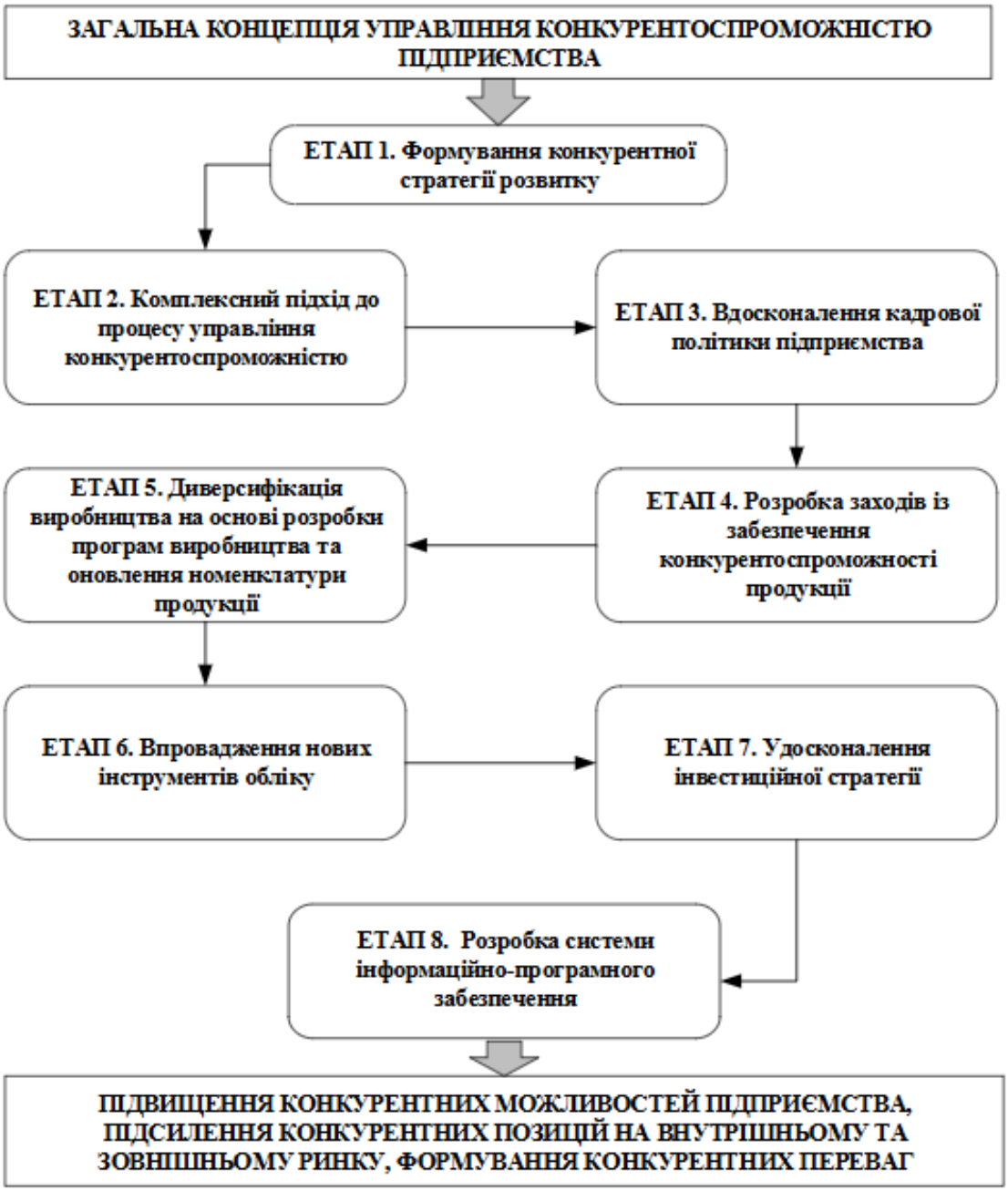


Рисунок 3.2 - Блок-схема реалізації комплексного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства сфери пасажирських перевезень

Кожен із зазначених етапів має свої специфічні фактори, параметри та показники. Шляхом цілеспрямованого впливу на них за допомогою відповідних методів та інструментів управління можна досягти основної мети - сталого зростання конкурентоспроможності підприємства сфери пасажирських перевезень.

Впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства

сфери пасажирських перевезень ґрунтується на загальних принципах реалізації інноваційних проєктів. Ця система інтегрується в загальну структуру управління компанією, передбачаючи при цьому розвиток та вдосконалення окремих функціональних підрозділів організаційної структури.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства сфери пасажирських перевезень можна розглядати як специфічний аспект загального менеджменту підприємства. Його основною метою є формування, розвиток та ефективна реалізація конкурентних переваг, що, зрештою, забезпечує життєздатність підприємства як суб'єкта економічної конкуренції найвищого рівня.

3.2. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень та їх синергія в умовах війни

Із розвитком економічних взаємин та комерційної діяльності загальновизнані підходи підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень невпинно пристосовуються до сучасної дійсності. Ці підходи змінюються під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема: економіко-фінансового стану держави, рівня прибутків населення та юридичних осіб, особливостей споживчих запитів та світогляду, обсягу ринкової частки, кількості покупців, конкурентного оточення та внутрішньої політики підприємства сфери пасажирських перевезень, зв'язків із партнерами, формування цін, а також непередбачених обставин (як-от епідемії чи війни).

Розробка стратегій конкурентного зростання підприємств сфери пасажирських перевезень є фундаментальною складовою процесу стратегічного менеджменту. Ефективна конкурентна стратегія, спрямована на посилення позицій компанії на ринку, інтегрує сукупність методів та основних засад роботи. Ці засади орієнтовані на стимулювання ділової активності, оптимізацію співпраці із внутрішнім і зовнішнім оточенням, реалізацію перспективних бізнес-завдань та визначення оптимальних шляхів впровадження управлінських рішень для

досягнення поставлених цілей.

Підприємства сфери пасажирських перевезень мають можливість застосовувати різноманітні підходи для посилення своєї конкурентної позиції. Ці стратегії спрямовані на конкретні аспекти зростання бізнесу та дають змогу не тільки утримувати поточні ринкові частки, а й залучати нових споживачів, покращувати якість товарів чи послуг, а також оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. Оскільки універсального рішення не існує, кожна організація має визначити оптимальний курс, беручи до уваги власні ресурси, ринковий попит та зовнішнє середовище. Будь-який обраний метод повинен мати чітку цільову орієнтацію та бути адаптованим до умов функціонування компанії. Грамотний вибір стратегії зрештою допомагає зберегти ключові переваги, підвищити результативність роботи та забезпечити стабільний поступ.

В таблиці 3.1 наведені основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств, які допомагають адаптуватися до постійно змінюваного бізнес-середовища та які можуть бути застосовані і до підприємств сфери пасажирських перевезень.

Таблиця 3.1 - Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств

Стратегія	Характеристика
1	2
Інноваційна	Ключову роль у посиленні конкурентних позицій відіграють інновації. Застосування сучасних технологій, створення оригінальних продуктів чи послуг та вдосконалення операційних процесів дають змогу компаніям генерувати додаткову цінність для своїх клієнтів. Саме це формує їхню ринкову перевагу.
Цінова	Цінова стратегія залишається одним із фундаментальних методів конкурентної боротьби на ринку. Оптимізація виробничих процесів та зниження операційних витрат дають змогу мінімізувати собівартість продукції. Це, своєю чергою, дозволяє формувати для споживачів привабливі та конкурентні цінові пропозиції. При цьому критично важливо підтримувати належний рівень якості товарів і послуг.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Індивідуалізації	Суть цієї стратегії полягає в досягненні унікальності продукції або послуг, щоби вони помітно відрізнялися від пропозицій конкурентів. Це можна реалізувати через підвищення якісних характеристик, збільшення асортименту, застосування персоналізованого підходу до споживачів, а також через надання ексклюзивних додаткових послуг чи спеціальних умов співпраці. Формування диференційованої пропозиції сприяє зміцненню лояльності клієнтів та підтримці їхнього довгострокового інтересу до компанії.
Оптимізації ресурсів	Критичним чинником забезпечення конкурентоспроможності є ефективна організація управління наявними ресурсами - фінансовими активами, людським капіталом та матеріальною базою. Такий підхід охоплює оптимізацію операційних процесів**,** впровадження автоматизації та вдосконалення управлінських методик**.** Кінцева мета цих заходів - зменшення загальних витрат та підвищення рівня продуктивності діяльності підприємства.
Маркетингова	Критичними інструментами зміцнення ринкових позицій підприємства є розвиток бренду та інтенсивні маркетингові активності. Цей комплекс заходів може охоплювати розробку рекламних стратегій**,** диверсифікацію каналів збуту продукції, застосування цифрових технологій для максимізації охоплення цільової аудиторії, а також системну роботу над підвищенням іміджу організації.
Інтеграції та кооперації	Ефективними стратегіями підвищення конкурентоспроможності можуть бути різні форми співпраці: інтеграція з іншими суб'єктами господарювання, злиття, формування стратегічних альянсів та партнерських відносин. Колаборація з іншими компаніями забезпечує розширений доступ до нових ринків збуту, сприяє оптимізації витрат та створює більш сприятливі умови для сталого розвитку бізнесу.
Міжнародної експансії	Інтернаціоналізація бізнесу є значущим етапом у розширенні потенціалу підприємства. Міжнародна експансія відкриває перспективи для збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції**,** ефективної диверсифікації комерційних ризиків, для доступу до альтернативних джерел необхідних ресурсів.

**Складено автором на основі [47]*

Науковці, паралельно зі створенням теоретичних та методологічних основ, завжди підкріплюють практичні сторони застосування певних підходів, зважаючи на конкретні чинники впливу. У наукових працях вагомим фактором впливу на стратегії змагальності була глобальна пандемія. Проте сьогодні для вітчизняних дослідників головним чинником, що безумовно позначився на всіх сферах роботи, стало повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну.

Конкуренція є рушійним імпульсом для росту ринку та спонукає комерцію. Водночас це вимагає від установ невпинного творення дієвих стратегій виживання, диференціації та задоволення потреб та сподівань покупців із найбільшою фінансовою віддачою.

Видатний американський спікер та міжнародний оглядач світового бізнесу, торгівельної політики та економічних течій Дж. Манзелла [51] підкреслив п’ять головних шляхів для укріплення змагальних позицій підприємств:

1. Фокус на основних компетенціях: цей спосіб дає змогу підприємству сконцентрувати інвестиції на своєму головному товарі чи послузі, передаючи другорядні (несуттєві) функції на аутсорсинг іншим установам.

2. Залучення й утримання здібних працівників: життєво важлива наявність висококваліфікованих працівників, здатних до критичного мислення, розв’язання складних аналітичних завдань та роботи з заплутаними технологіями. Суб’єктам господарювання варто вкладати кошти у привабливіші умови праці, навчальні програми, постійне підвищення кваліфікації персоналу, а також формувати співпрацю з місцевими освітніми установами.

3. Максимальна орієнтованість на покупця: підприємства мусять стати більш чутливими до запитів клієнтів, задовольняючи мінливі потреби та бажання споживачів більш успішно, ніж будь-коли дотепер.

4. Покращення та зменшення витрат: потрібно неухильно вдосконалювати внутрішні процеси та оптимізувати операційну діяльність, стимулюючи тіснішу комунікацію та узгодженість між усіма підрозділами. Економія, що передається покупцям через вартість, забезпечує підприємству стійку змагальну перевагу.

5. Вихід за межі вітчизняного ринку: здобуття позицій на іноземних ринках через експорт чи інвестиції є важливою парадигмою. Нерідко створення стратегічних союзів і партнерств стає найкращим методом для розуміння конкретних вимог нових ринків та демографічних змін, які формують споживчі уподобання та моделі витрачання коштів.

Підсумовуючи, для збільшення конкурентоздатності комерційної діяльності підприємств сфери пасажирських перевезень можна впроваджувати такі практичні стратегії: глибоке розуміння свого покупця, безперервне додавання цінності до продукту (послуг), інвестування у новації та технології, неперервне навчання команди, відкритість до спілкування, чітке розмежування обов'язків та пріоритетність стратегічного партнерства.

В умовах суворої світової конкуренції, економічного спаду, стрімкого науково-технічного розвитку, а також змінних потреб та сподівань покупців, будь-які компанії змушені припасовувати власні стратегії розвитку. Вони або покращують наявні методи, або докорінно їх переробляють, аби зберегти чи зміцнити свої ринкові частки [41].

Увесь широкий вибір конкурентних стратегій, незважаючи на їхню відмінність, можна згрупувати в єдину, комплексну систему (рис. 3.3).

Впровадження системи конкурентних стратегій дозволяє виявляти численні факти взаємодії між різними підходами до збільшення рівня конкурентоздатності вітчизняних підприємств сфери пасажирських перевезень в умовах воєнного часу.

Серед тактик конкурентної поведінки особливої уваги заслуговують кооперативні. В умовах війни український бізнес інтенсивно взаємодіє з управлінськими структурами та органами державної влади, колишніми суперниками, територіальними громадами, військовими підрозділами та партнерами.

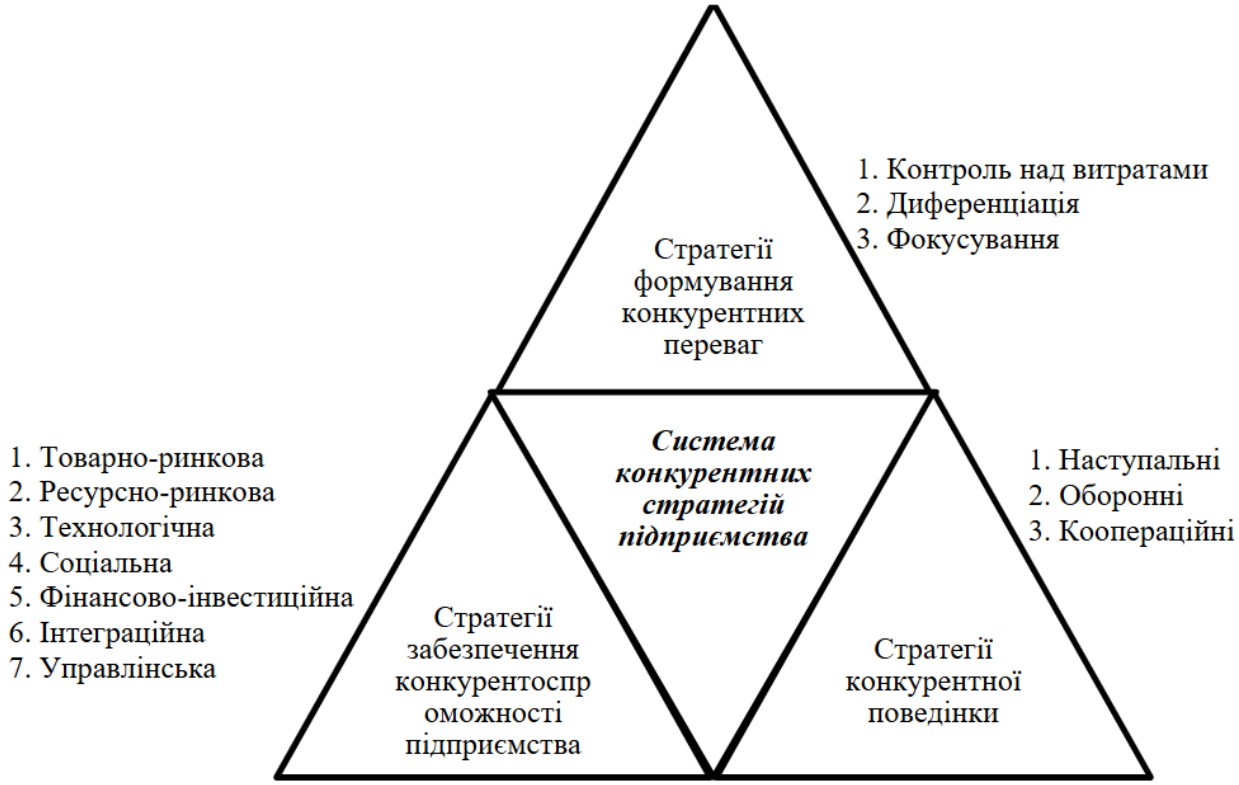


Рисунок 3.3 – Система конкурентних стратегій підприємства [25]

Щодо стратегій формування конкурентних переваг, компанії активно застосовують диференціацію та фокусування. Багато підприємств змінили напрями своєї діяльності або звузили асортимент до кількох ключових позицій (наприклад, швейні цехи, що шиють термобілизну для військових; виробництво сухпайків чи бронежилетів; переобладнання транспорту під військові потреби; надання в оренду приміщень чи техніки). Акцент на фокусуванні перетворює підходи до роботи з постачальниками та клієнтами: малоприбуткові або високозатратні процеси виключаються з діяльності чи передаються на аутсорсинг, що звужує коло ділових зв'язків задля загальної стабільності бізнесу.

З-поміж стратегій забезпечення конкурентоспроможності активно використовуються товарно-ринкова, ресурсно-ринкова, технологічна і, особливо, соціальна стратегії. Усі вони передбачають тісну співпрацю з партнерами, оскільки більшість українських підприємств зіткнулися з логістичними проблемами: затримками поставок, пошкодженнями складів і шляхів сполучення, труднощами на кордонах, дефіцитом транспорту, зростанням цін на паливо та перебоями з

електропостачанням.

Отже, для досягнення максимального синергічного ефекту ці стратегії варто впроваджувати комплексно, у різних комбінаціях. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики для підприємств, враховуючи специфіку українського ринку в умовах війни. І підприємства сфери пасажирських перевезень не є виключенням.

3.3. Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Східні Автовокзали»

Проведений в попередніх розділах аналіз управлінської та господарської діяльності ТОВ «Східні Автовокзали», а також дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень з використанням методів PEST та SWOT аналізів, дало змогу дійти висновків, що на сьогоднішній день ТОВ «Східні Автовокзали» має рівень конкурентоспроможності вище середнього з огляду на те, що саме воно є найбільшим оператором об’єктів інфраструктури сфери автотранспортних пасажирських перевезень в регіоні.

Але є ряд зовнішніх факторів, які прямо та негативно впливають на діяльність ТОВ «Східні Автовокзали» - це те, що територія здійснення господарської діяльності знаходиться в постійній зоні ризику через ведення активних бойових дій в Донецькій області. Аналіз функціонування автостанцій та агенств [35], які підпорядковуються ТОВ «Східні Автовокзали», показує, що понад 60% з них вже є недіючими, тому що знаходяться безпосередньо на лінії зіткнення або на окупованій території (рис. 3.4).

З огляду на політичні, соціальні та економічні фактори, які мають безпосередній вплив на діяльність ТОВ «Східні Автовокзали», шляхами підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути шляхи, представлені на рисунку 3.5.

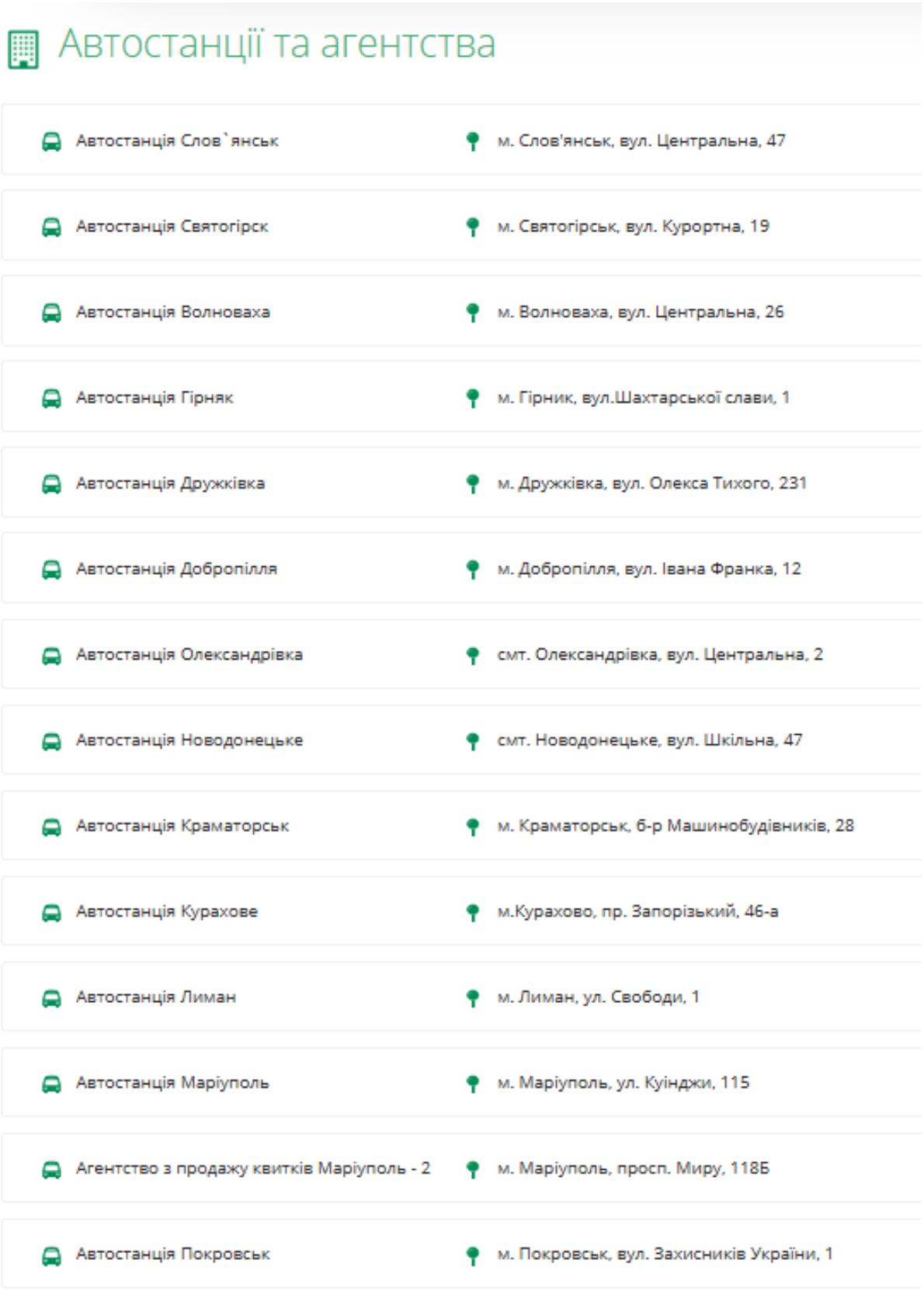


Рисунок 3.4 -Автостанції та агентства ТОВ «Східні Автовокзали»



Рисунок 3.5 – Шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Східні Автовокзали»*

**складено автором*

На наш погляд шляхами підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Східні Автовокзали» можуть бути:

1. Географічна диверсифікація підприємства (переміщення в більш безпечний регіон України).

2. Впровадження технологій діджіталізації.

3. Розширення сфери послуг (консультаційні послуги для перевізників).

Розглянемо кожен з них більш детально.

Наша перша пропозиція - передислокація підприємства, тобто його переміщення в більш безпечний регіон України. Ця пропозиція найбільш

обґрунтована та реальна з огляду на безпекову ситуацію в Донецькій області.

В умовах воєнного стану збереження та посилення конкурентоспроможності підприємства автобусних станцій значною мірою залежить від здатності адаптуватися до просторових змін попиту та зменшувати територіальні ризики. Оскільки до початку повномасштабних бойових дій діяльність підприємства була зосереджена переважно в Донецькій області, географічна диверсифікація в безпечніші регіони України стає актуальним напрямом розвитку. Підприємство має багаторічний досвід роботи в сфері автотранспортних пасажирських перевезень та зможе реалізувати себе на новому місці. Тим паче, що в Україні діють державні програми підтримки підприємств малого бізнесу, які прийняли рішення щодо переміщення та програми підтримки роботодавців, які працевлаштовують внутрішньо переміщених осіб (табл. 3.2). Тобто при переміщенні підприємства, ТОВ «Східні Автовокзали» може одночасно підтримати своїх працівників, які стануть внутрішньо переміщеними особами.

Таблиця 3.2 – Державні програми підтримки підприємств малого бізнесу

Назва програми	Умови використання
1	2
«Власна справа» [14]	(частина єРоботи) – мікрогранти до 250 тис. грн для нових та діючих ФОП та юридичних осіб, з підвищеними сумами до 1 млн грн для ветеранів (та їх сімей) та молоді (до 25 років);
Урядова програма релокації бізнесу [32]	допомога з переміщенням підприємств з небезпечних регіонів; налагодження комунікації з «приймаючою» облдержадміністрацією; сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників; підбір місця розташування для потужностей пдіприємства; щоб долучитися, необхідно надіслати письмовий запит на адресу Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України;
Лізингові програми	державне дофінансування для зниження ставок;
Зниження ставки	зниження ставки на 0,5% за кожне нове створене робоче місце (ставка не нижче 5%);

Продовження табл. 3.2

Компенсація за працевлаштування ВПО	роботодавці можуть отримати компенсацію за заробітну плату працевлаштованих внутрішньо переміщених осіб, які отримують мінімальну зарплату.
«Доступні кредити 5-7-9%» [38]	компенсує державою відсотки за кредитами на купівлю/модернізацію обладнання, нерухомості, поповнення обігових коштів, рефінансування та енергоефективність. Сума кредиту - до 150 млн грн. Строк кредитування - до 10 років. Для зони високого воєнного ризику - 1% річних у перші 5 років, потім - 5% річних. Гарантія держави для суб'єктів підприємництва у зоні високого воєнного ризику - 80% основної суми заборгованості за кредитом. Програма розрахована для суб'єктів підприємництва, у тому числі тих, які потребують відбудови зруйнованих внаслідок військової агресії основних засобів. Форма підтримки: 1) часткова компенсація процентних ставок за кредитами; 2) надання гарантій на забезпечення виконання зобов'язань за кредитами. Щоб долучитися, необхідно звернутися до уповноважених банків, з якими підписано договір про співробітництво з Фондом розвитку підприємництва;
Програма часткової компенсації знищеного чи пошкодженого майна [39]	можуть подати заявку фізичні особи-підприємці та юридичні особи приватного сектору, які працюють на територіях підвищеного ризику (Донецька, Запорізька, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Сумська, Харківська, Херсонська та Чернігівська області). Пряма компенсація збитків, завданих після набуття чинності постановою, для підприємств у прифронтових територіях. Подати заяву про участь у програмі до ПрАТ «Експортно-кредитне агентство» або на платформі Дія.Бізнес. Обов'язковий внесок у розмірі 0,5% суми ймовірного збитку. Перехід до держави права вимоги до рф на відповідну суму збитків.

Продовження табл. 3.2

1	2
Часткова компенсація страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків [39]	можуть претендувати фізичні особи-підприємці та юридичні особи приватного сектору, які уклали із страховиками договори страхування майна від воєнних ризиків. Компенсація суми страхової премії, що перевищує 1% страхового тарифу, але не більше ніж встановлений ліміт у 1 млн грн. Щоб долучитись, необхідно одночасно із поданням страховику документів, необхідних для укладення договору страхування, подати заяву про участь у програмі з компенсації страхових премій. Після закінчення строку дії договору страхування подати заяву про виплату компенсації страхової премії до ПрАТ «Експортно-кредитне агентство».

**Складено автором на основі [14, 32, 38, 39]*

Основною перевагою є те, що органи місцевого самоврядування можуть самостійно визначати види фінансової підтримки бізнесу. Головне, щоб вона не була заборонена законодавством України та була передбачена відповідною місцевою програмою, у якій визначено певний механізм надання фінансової підтримки. В свою чергу така підтримка, відновлення та розвиток суб'єктів господарювання – фізичних та юридичних осіб, допомагає наповнювати бюджети, а громадам підвищувати свій соціально-економічний стан.

Розглядаючи цю стратегію, ми вважаємо, що на відміну від очевидного, але складного з точки зору конкуренції виходу у великі міста, доцільною є орієнтація на міста районного значення в областях, віддалених від зони бойових дій (наприклад, Чернігівська, Полтавська, Кіровоградська області тощо). У багатьох таких населених пунктах відсутні повноцінні автостанції або ж наявна транспортна

інфраструктура не відповідає сучасним вимогам. Це створює можливість для підприємства зайняти ринок із мінімальним рівнем прямої конкуренції та сформувати власні правила функціонування транспортного вузла.

Ключовою конкурентною перевагою підприємства в реалізації цієї стратегії є наявність широкої мережі перевізників, з якими воно має довготривалі партнерські відносини. Перевізники, що вже працюють з підприємством у інших регіонах, значно легше залучаються до обслуговування нових автостанцій, оскільки знайомі з організаційними процедурами, стандартами обслуговування та системою взаємодії. Це дозволяє швидко сформувати мінімально необхідну маршрутну мережу без тривалого періоду пошуку нових контрагентів на місцях.

Додатковим інструментом підвищення привабливості нових автостанцій є запровадження спеціальних економічних умов для перевізників. Йдеться, зокрема, про зниження вартості заїздів на автостанції та встановлення нижчого станційного збору для тих перевізників, які погоджуються здійснювати посадку та висадку пасажирів виключно на автостанціях підприємства у відповідних містах. Такий підхід створює фінансову мотивацію для концентрації пасажиропотоків саме в межах мережі підприємства та поступово витісняє неформальні або стихійні місця зупинок.

У конкурентному вимірі це дозволяє підприємству не лише залучати перевізників, а й формувати локальну монополію на організоване автобусне сполучення в містах районного значення. За відсутності альтернативної автостанційної інфраструктури перевізники стають структурно залежними від новостворених об’єктів, а пасажири — від стабільного та впорядкованого сервісу. Це значно підвищує бар’єри входу для потенційних конкурентів у майбутньому.

Нами було розроблено 5 крокову реалізації представленої стратегії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Етапи реалізації на підприємстві стратегії географічної диверсифікації

Етапи	Суть етапу
Аналітико-підготовчий	На цьому етапі підприємство проводить попередній аналіз потенційних регіонів для розміщення автостанцій. Основна увага приділяється областям, віддаленим від зони бойових дій, з відносно стабільною соціально-економічною ситуацією та наявністю попиту на міжміські перевезення. Аналізуються міста районного значення, в яких відсутні повноцінні автостанції або наявна інфраструктура є застарілою. Паралельно оцінюється транспортна логістика регіону, існуючі маршрути перевізників, пасажиропотоки, а також можливі адміністративні обмеження з боку місцевих органів влади. Результатом етапу повинно бути формування переліку пріоритетних населених пунктів для входу на ринок.
Організаційно-інституційні роботи	Підприємство налагоджує взаємодію з органами місцевого самоврядування, ініціює переговори щодо оренди або використання земельних ділянок і приміщень для розміщення автостанцій. На цьому етапі важливу роль відіграє репутація підприємства та його досвід роботи в інших регіонах. На цьому ж етапі розробляється модель функціонування автостанцій з урахуванням місцевої специфіки: масштаби об’єкта, перелік базових і додаткових послуг, чисельність персоналу. Це дозволяє адаптувати стандартну модель до реальних потреб конкретного міста.
Залучення перевізників	Ключовим елементом стратегії є використання вже сформованої мережі лояльних перевізників. Підприємство пропонує їм участь у запуску нових маршрутів через новостворені автостанції, зокрема шляхом відкриття рейсів до великих транспортних вузлів або інших регіонів. На цьому етапі впроваджуються спеціальні економічні умови: знижені тарифи на заїзд на автостанцію та зменшений станційний збір для перевізників, які погоджуються здійснювати посадку та висадку пасажирів виключно на автостанціях мережі «Східні Автовокзали». Це дозволяє швидко сформувати стабільний маршрутний каркас і концентрувати пасажиропотоки.

Продовження таблиці 3.4

Запуск та операційна стабілізація	Після відкриття автостанцій підприємство забезпечує безперебійну роботу сервісів: диспетчеризацію рейсів, продаж квитків, інформування пасажирів, контроль дотримання розкладів. Особлива увага приділяється формуванню довіри з боку населення, яке раніше могло користуватися неорганізованими зупинками. На цьому етапі відбувається коригування маршрутної мережі з урахуванням фактичного попиту, сезонності та змін мобільності населення в умовах війни.
Масштабування та інтеграція в мережу	Нарешті, після досягнення операційної стабільності підприємство переходить до розширення маршрутної сітки та інтеграції нових автостанцій у загальну міжрегіональну мережу. Це створює синергію між різними об'єктами, підвищує транзитний потенціал та зміцнює позиції підприємства на національному рівні.

**розроблено автором*

Важливим аспектом цієї стратегії є її відносно низька капіталомісткість порівняно з виходом у великі міста. У малих і середніх населених пунктах витрати на оренду або облаштування автостанцій, персонал та експлуатацію є суттєво нижчими, що дозволяє підприємству швидше досягати точки беззбитковості. Водночас підприємство може застосовувати вже відпрацьовані управлінські та цифрові рішення, масштабуючи існуючу модель без істотних змін.

У довгостроковій перспективі реалізація такої географічної диверсифікації сприяє формуванню міжрегіональної мережі автостанцій, яка з'єднує невеликі міста з більшими транспортними вузлами. Це підвищує загальну мобільність населення, збільшує транзитні потоки через автостанції підприємства та зміцнює його позиції як системного оператора ринку пасажирських перевезень.

Таким чином, стратегія географічної диверсифікації в міста районного значення без наявної автостанційної інфраструктури дозволяє підприємству знизити воєнні ризики, ефективно використати наявну мережу перевізників і створити стійкі конкурентні переваги без прямого протистояння з великими гравцями у мегаполісах.

Наша друга пропозиція для підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Східні Автовокзали» - впровадження технологій діджіталізації. Суть цієї пропозиції полягає в тому, що підприємство може впровадити автоматизований облік ефективності використання транспорту та процесів управління, в тому числі систему контролю пасажиропотоку. Існує безліч факторів, які впливають на технологічний процес перевезення пасажирів (рис. 3.6):

- фактори, які впливають на простій транспортного засобу;
- фактори, які впливають на рух на перегонах маршруту;
- група факторів, які характеризують водія;
- група факторів, які характеризують транспортний засіб;
- група факторів, які характеризують пасажиропотік на маршруті;
- група факторів, які характеризують маршрут руху;
- група дорожніх факторів, які характеризують умови руху.



Рисунок 3.6 - Фактори, які впливають на технологічний процес перевезення пасажирів [17]

Наразі в Україні в сфері діджіталізації існує ряд підприємств, які конкурують між собою та пропонують досить якісне програмне забезпечення для організації автоматизованого обліку ефективності використання транспорту та процесів управління. Одне з таких рішень представлено на рисунку 3.7 [36].



Рисунок 3.7 – Приклад функціоналу програмного забезпечення для організації автоматизованого обліку ефективності використання транспорту [розроблено автором на основі 36]

Якщо впровадити в діяльність підприємства систему контролю пасажиропотоку, це дозволить зекономити на заробітній платі контролерів. З першого погляду така пропозиція здається антисоціальною, але реальна ситуація наразі така, що у підприємства сьогодні не вистачає контролерів, які повинні контролювати пасажиропотік. Це пов’язано з безпековою ситуацією в Донецькій області. Якщо ж підприємство буде релоковане, то йому не прийдеться шукати нових контролерів на новому місці.

Третьою нашою пропозицією для ТОВ «Східні Автовокзали» є розширення сфери послуг, а саме за рахунок надання послуг з допомоги новим та діючим перевізникам у відкритті нових маршрутів, що, на нашу думку, при правильному підході зможе стати одним із ключових інструментів для посилення конкурентної позиції підприємства автобусних станцій. Як вже зазначалося, маючи понад 20 років досвіду роботи на ринку, підприємство володіє значним масивом аналітичної та практичної інформації, зокрема щодо сезонності пасажирських перевезень, рівня завантаженості рейсів, популярності окремих напрямків, а також типових проблем і ризиків, пов’язаних з обслуговуванням конкретних маршрутів тощо.

Надання перевізникам доступу до такого накопиченого досвіду у формі консультацій, аналітичних довідок та рекомендацій дозволяє знизити їхні комерційні ризики, підвищити економічну ефективність запуску нових рейсів і скоротити період виходу маршрутів на прибутковість. Для підприємства це означає формування стабільніших і довгострокових партнерських відносин із перевізниками та зростання обсягів пасажиропотоку через автостанції мережі.

Крім того, з урахуванням високого рівня бюрократизації процесу організації автобусних перевезень в Україні, суттєвим конкурентним чинником може стати надання послуг із підготовки та оформлення дозвільної документації на відкриття нових маршрутів. Йдеться про супровід перевізників у процесі отримання необхідних ліцензій, погоджень і дозволів, що в більшості випадків є тривалим та ресурсомістким.

Запровадження такого сервісу дозволяє підприємству не лише розширити спектр послуг, а й закріпити за собою роль системного оператора регіонального ринку пасажирських перевезень, підвищуючи лояльність перевізників та створюючи додаткові бар’єри для конкурентів. Перелік запропонованих послуг та їх конкурентні ефекти представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Послуги підприємства автобусних станцій для перевізників та їх конкурентні ефекти

Пропоновані послуги	Зміст послуги	Вигоди для перевізників	Конкурентні переваги для підприємства
Аналітична підтримка при відкритті маршрутів	Надання даних про сезонність, завантаженість рейсів, популярність напрямків	Зниження комерційних ризиків, обґрунтоване планування маршрутів	Формування ролі експертного центру, зростання довіри перевізників
Консультації щодо «підводних каменів» маршрутів	Інформація про проблемні ділянки, низький попит, організаційні складнощі	Уникнення збиткових рішень, економія часу і коштів	Зменшення кількості нестабільних рейсів, стабілізація пасажиропотоків
Супровід у підготовці дозвільної документації	Підготовка пакетів документів, консультації щодо вимог законодавства	Скорочення строків отримання дозволів, зниження адміністративного навантаження	Розширення спектра послуг, додаткові джерела доходів
Супровід процесу отримання ліцензій	Взаємодія з регуляторними органами, контроль етапів оформлення	Підвищення ймовірності успішного відкриття маршруту	Посилення залежності перевізників від інфраструктури підприємства
Партнерська підтримка нових перевізників	Допомога у виході на ринок через мережу автостанцій	Швидший старт діяльності, доступ до пасажиропотоку	Залучення нових перевізників, розширення маршрутної мережі
Довгострокове маршрутне планування	Спільне формування маршрутної сітки з урахуванням попиту	Стабільність доходів, оптимізація рейсів	Контроль розвитку регіонального ринку перевезень

**розроблено автором*

Окремого значення в умовах війни набуває інституційна складова такої пропозиції. Через постійні зміни у нормативно-правовому регулюванні перевезень перевізники часто стикаються з затримками у погодженні маршрутів, невизначеністю вимог та ризиком адміністративних помилок. Запровадження послуг із професійного супроводу отримання дозволів і ліцензій фактично перекладає частину регуляторного ризику з перевізника на підприємство автобусних станцій, яке має практичний досвід взаємодії з відповідними органами.

Це суттєво знижує бар’єр входу на ринок та робить підприємство ключовим посередником між бізнесом і державою.

З погляду конкурентоспроможності підприємства така модель створює ефект закріплення перевізників у межах мережі автостанцій. Перевізники, які отримали допомогу на етапі запуску маршрутів ймовірніше демонструватимуть високу лояльність, готовність дотримуватися внутрішніх стандартів та проявлятимуть зацікавленість у довгостроковій співпраці. Це зменшує ймовірність їхнього переходу до альтернативних або неформальних каналів обслуговування пасажирів.

Крім того, у воєнний час зростає значення швидкості прийняття рішень. Підприємство, що пропонує комплексну підтримку відкриття маршрутів, здатне оперативно реагувати на зміну попиту, відкриваючи тимчасові або адаптивні рейси (наприклад, у напрямках масового переміщення населення). Це дозволяє швидше займати перспективні ніші, випереджаючи конкурентів, які діють фрагментарно та без системної аналітики.

Важливою конкурентною перевагою є також можливість стандартизації маршрутної мережі навіть у кризових умовах. Завдяки участі підприємства у плануванні та погодженні маршрутів знижується хаотичність рейсів, дублювання напрямків і неефективне використання пропускної спроможності автостанцій. У довгостроковій перспективі це підвищує якість транспортного обслуговування населення та репутацію підприємства як відповідального інфраструктурного оператора.

Таким чином, запропонована модель підтримки перевізників у відкритті нових маршрутів в умовах війни трансформує підприємство автобусних станцій з пасивного учасника ринку в активного координатора транспортної системи, що забезпечує йому стійку конкурентну позицію навіть за умов підвищених зовнішніх ризиків.

Висновки до розділу 3

1. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств сфери пасажирських перевезень передбачає врахування ключових складників системи управління: цілей, предмета, суб'єкта, засад та важелів. Встановлено, що ефективність системи управління конкурентоспроможністю досягається через дотримання восьми основних принципів: комплексності, системності, динамічності, неперервності, оптимальності, емерджентності, еквіфінальності та інкрементalізму. Запропоновано восьмиетапний механізм реалізації комплексного управління конкурентоспроможністю, який охоплює формування стратегії конкурентного розвитку, застосування комплексного підходу до процесів управління, вдосконалення кадрової політики, розробку заходів із забезпечення конкурентоспроможності послуг, диверсифікацію виробництва, впровадження нових інструментів обліку, удосконалення інвестиційної стратегії та розробку системи інформаційно-програмного забезпечення.

2. Систематизовано основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств: інноваційну, цінову, індивідуалізації, оптимізації ресурсів, маркетингову, інтеграції та кооперації, міжнародної експансії. В умовах війни особливої актуальності набувають кооперативні стратегії конкурентної поведінки, а серед стратегій формування конкурентних переваг – диференціація та фокусування. Встановлено, що для досягнення максимального синергічного ефекту стратегії необхідно впроваджувати комплексно, у різних комбінаціях, що дозволяє мінімізувати ризики для підприємств в умовах невизначеності.

3. Аналіз діяльності ТОВ «Східні Автовокзали» показав, що підприємство має рівень конкурентоспроможності вище середнього, оскільки є найбільшим оператором об'єктів інфраструктури сфери автотранспортних пасажирських перевезень в регіоні. Однак встановлено критичний зовнішній фактор – понад 60% автостанцій та агенств підприємства є недіючими через розташування на лінії зіткнення або окупованій території.

Обґрунтовано три основні шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Східні Автовокзали»:

1. Передислокація підприємства в більш безпечний регіон України з орієнтацією на міста районного значення, де відсутні повноцінні автостанції. Ключовими конкурентними перевагами цієї стратегії є наявність широкої мережі перевізників з довготривалими партнерськими відносинами, можливість запровадження спеціальних економічних умов для перевізників та формування локальної монополії на організоване автобусне сполучення. Стратегія характеризується відносно низькою капіталомісткістю та можливістю швидкого досягнення точки беззбитковості.

2. Впровадження технологій діджіталізації через автоматизований облік ефективності використання транспорту та систему контролю пасажиропотоку. Це дозволить оптимізувати операційні витрати, зокрема на заробітну плату контролерів, та підвищити якість управлінських рішень за рахунок використання аналітичних даних про фактори, які впливають на технологічний процес перевезення пасажирів.

3. Розширення сфери послуг через надання допомоги перевізникам у відкритті нових маршрутів, включаючи аналітичну підтримку, консультації та супровід у підготовці дозвільної документації. Така модель трансформує підприємство з пасивного учасника ринку в активного координатора транспортної системи, створює ефект закріплення перевізників у межах мережі автостанцій та формує додаткові джерела доходів.

Запропоновані заходи враховують специфіку функціонування підприємств сфери пасажирських перевезень в умовах війни, дозволяють знизити територіальні ризики, ефективно використати наявні конкурентні переваги та створити стійкі бар'єри для входу потенційних конкурентів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Сьогодні, під час повномасштабної війни, дослідження питань управління конкурентоспроможністю підприємств сфери пасажирських перевезень набуває особливої гостроти. Сектор стикається з безпрецедентними труднощами – зростанням податків, дефіцитом кадрів, загрозою втрати майна та фінансових ресурсів. Зважаючи на критичну важливість цієї галузі для майбутнього відновлення країни, проведення детального дослідження управління конкурентоспроможністю на базі конкретного підприємства є абсолютно логічним і необхідним кроком.

Перший розділ магістерської роботи присвячено дослідженню теоретико-методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємств. Досліджено сутність конкурентоспроможності підприємства та підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність». Відокремлено методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Визначено теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. Дослідження показало, що конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху підприємства та об’єктивно характеризує його можливості та рівень пристосованості до ринкових умов. Опрацювавши наявні методи до встановлення змісту категорії «конкурентоспроможність підприємства», та дотримуючись потреб чіткості, цілісності та узагальнення, виокремлено порівняльний, ресурсний, ринковий або маркетинговий, продуктовий, атрибутивний, динамічний, функціональний та системний підходи.

В другому розділі магістерської роботи досліджено конкурентоспроможність підприємств сфери пасажирських перевезень на прикладі ТОВ «Східні автовокзали». Надано характеристику управлінської діяльності підприємства ТОВ «Східні Автовокзали». Метою діяльності досліджуваного підприємства є одержання прибутків на основі здійснення комерційної, посередницької та інших видів діяльності, відповідно до умов чинного законодавства, та наступний їх

розподіл між фондами підприємства та учасниками підприємства. підприємство має дивізіональну організаційну структуру управління з поділом дивізіонів на основі їх територіального розташування.

Проведено аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Східні Автовокзали» за 2022, 2023, 2024 роки. Зменшення доходу в 2024 році та чистого прибутку в 2023, 2024 роках підприємства свідчить про зниження обсягу продажів і загострення фінансових проблем підприємства та, на нашу думку, вимагає вжиття заходів для покращення ефективності управління.

Коефіцієнт фінансової автономії є низьким, хоча в 2024 році динаміка цього показника є позитивною в порівнянні з 2022 роком. Це означає, що підприємство почало накопичення власних коштів і менше використовує позикові кошти. Хоча найоптимальнішим значенням цього показника є 50 або більше відсотків.

Обсяг основних фондів залишався майже незмінним протягом цих трьох років, що може свідчити про розвиток компанії, проте зменшення оборотних коштів свідчить про погіршення ефективності використання ресурсів компанією і, на нашу думку, вимагає уваги, оскільки це впливає на ліквідність.

Досліджено конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень з використанням методів PEST та SWOT аналізів. За результатами проведених аналізів було виявлено, що найбільш впливовими макроекономічними факторами для ТОВ «Східні Автовокзали» є: стійкість політичної влади та існуючого уряду, антимонопольне та трудове законодавство, рівень інфляції та процентні ставки, курси основних валют, імміграційні настрої. Загальний рівень впливу факторів зовнішнього середовища виявився скоріше негативним.

В третьому розділі роботи запропоновано шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Східні Автовокзали». Досліджено системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств сфери пасажирських перевезень. Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства сфери пасажирських перевезень можна розглядати як специфічний аспект загального менеджменту підприємства. Його основною метою є формування, розвиток та ефективна реалізація конкурентних переваг, що, зрештою, забезпечує

життєздатність підприємства як суб’єкта економічної конкуренції найвищого рівня.

Охарактеризовано стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери пасажирських перевезень та їх синергію в умовах війни. Для досягнення максимального синергічного ефекту ці стратегії варто впроваджувати комплексно, у різних комбінаціях. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики для підприємств, враховуючи специфіку українського ринку в умовах війни. І підприємства сфери пасажирських перевезень не є виключенням.

Розроблено шляхи підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Східні Автовокзали». На наш погляд шляхами підвищення рівня конкурентоспроможності ТОВ «Східні Автовокзали» можуть бути:

1. Географічна диверсифікація (переміщення в більш безпечний регіон України).

Переміщення підприємства в безпечніші регіони знижує воєнні та операційні ризики і забезпечує безперервність діяльності. Орієнтація на міста районного значення з низьким рівнем конкуренції дозволяє швидко зайняти ринок і сформувати стійкі конкурентні переваги.

2. Впровадження технологій діджіталізації.

Автоматизація обліку пасажиропотоку та управлінських процесів підвищує ефективність використання ресурсів і знижує витрати підприємства. Це забезпечує гнучке реагування на зміну попиту та створює технологічну перевагу над конкурентами.

3. Розширення сфери послуг (консультаційні послуги для перевізників).

Надання консультаційної та дозвільної підтримки перевізникам підвищує їх лояльність і стимулює довгострокову співпрацю з підприємством. У результаті зростають пасажиропотоки, посилюється роль підприємства як системного оператора ринку та ускладнюється вхід конкурентів

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Л. М., Корж М. В., Чуб І. В. Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства : монографія. Рівне : НУВГП, 2017. 121 с.

2. А. М. Ткаченко, Е. О. Колесник Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка й управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2019. № 4 (95). http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1583/1417

3. Баланс і звіт про фінансові результати діяльності ТОВ «Східні Автовокзали» за 2022 рік.

4. Баланс і звіт про фінансові результати діяльності ТОВ «Східні Автовокзали» за 2023 рік.

5. Баланс і звіт про фінансові результати діяльності ТОВ «Східні Автовокзали» за 2024 рік.

6. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. № 42, 2022. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35

7. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство.* Випуск № 61 / 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf

8. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій «конкуренція» і «конкурентоспроможність». *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191

9. Брітченко І. Г., Ладунка І. С. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія Економіки*. 2015. Вип. 1 (1). Стор. 116-118.

10. Булах І. В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Нац. ун-ту водного господарства*

та природокористування : зб. наук. праць. 2007. Вип. 3 (39). Стор. 24-31.

11. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. Вип. 8. Стор. 3-6.

12. Вербівська Л. В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний простір*. № 187, 2023. https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1322/1272

13. Гончарук Т. І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки.* Київ : ВНЗ «Нац. акад. упр.», 2016. № 2(32). Стор. 130-145.

14. Грант на власну справу. URL: https://diia.gov.ua/services/grant-na-vlasnu-spravu

15. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. Стор. 35-38.

16. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. Стор. 82-85.

17. Давідіч Ю. О. Розробка розкладу руху транспортних засобів при організації пасажирських перевезень. Навчальний посібник, Харківська національна академія міського господарства. Харків.: ХНАМГ, 2010. 345 с.

18. Долгальова О., Пугач М. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством. *Галицький економічний вісник.* 2024. Том 89. № 4. Стор. 120-129. https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?vol=yes&voll=87

19. Демчук Н. І., Донських А. С., Ясинський В. М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство.* Випуск № 13 / 2017. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/69.pdf

20. Воронкова А. Діагностика стану підприємства : теорія і практика : монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків : ІНЖЕК, 2006. 448 с.

21. Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища

підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз.* 2023. Том 33. № 2. Стор. 185-193. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185

22. І. Г. Кадирус. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка* № 5, 2014. http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390

23. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1-2. Стор. 97-101.

24. О. Г. Янковський. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

25. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки.* 2019. Випуск 1 (85). Стор. 90-103. URL: https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/view/ve1201910/623

26. Корінько М. Д. Диверсифікація в історії економічної думки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 1. Стор. 2-5.

27. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко, Є. В. Мішенін, М. І. Макаренко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.

28. Крючкова Ж. В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції : практика та досвід*. 2016. № 12. Стор. 49-53.

29. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес-інформ,* № 3’2021. Стор. 10-104.

30. Кузнєцова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. *Економічний вісник Нац. тех.. ун-ту України «Київський політехнічний інститут».* 2013. № 10. Стор. 219-223.

31. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред.

д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

32. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: Програма релокації підприємств. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv

33. Миленький Д. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства за допомогою дерева рішень. *Вісник Донецького нац. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського*. 2008. № 4. Стор. 9-17.

34. О. В. Гамова. Методи оцінки конкурентоспроможності та стратегічні напрями її підвищення на підприємствах машинобудування. *Ефективна економіка,* № 8, 2018. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/65.pdf

35. Офіційний сайт ТОВ «Східні Автовокзали». URL: https://eav.com.ua/

36. Офіційний сайт Transcontrol Ukraine. URL: https://transcontrol.com.ua/kontrol-avtoparku/naimanyi-transport

37. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 122 с.

38. Постанова КМУ від 24.01.2020 р. № 28 «Про надання фінансової державної підтримки» (із змінами).

39. Постанова КМУ від 28.11.2025 р. № 1541 «Деякі питання надання часткової компенсації вартості майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії Російської Федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків».

40. Павленчик А. О. Структура управління організацією : Лекція з навч. дисципліни «Менеджмент організації». Львів, 2020. URL: https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/28066/1/ЛЕКЦІЯ_Тема%203%20(1).pdf

41. Сапотніцька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка,* № 2(02), 2023. Стор. 49-52. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9

42. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства :

змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. Стор. 126-137.

43. Статут ТОВ «Східні Автовокзали», затверджений протоколом позачергових загальних зборів учасників ТОВ «Східні Автовокзали» № 08/01/19 від 08.01.2019 року.

44. Стратегічне управління : навч. посібник / В. Л. Дикань та ін. Київ : Центр уч. літератури, 2013. 272 с.

45. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство.* Випуск № 26 / 2021. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382/369

46. Тесленок І. М., Перетокіна-Пічхая Н. В. Оцінка впливу факторів бізнес-середовища на підприємство сфери послуг з індивідуального пошиття одягу. *Ефективна економіка*. № 11, 2019. Стор. 1-6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.74

47. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка.* № 1, 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/5.pdf

48. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). Стор. 152-161.

49. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. Стор. 98-102.

50. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство.* Випуск № 8 / 2017 https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf

51. John Manzella. Five Essential Strategies To Enhance Competitiveness. URL: http://www.manzellareport.com/index.php/strategies-section/826-five-essential-

strategies-to-enhance-competitiveness

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Статут ТОВ «Східні Автовокзали»

Затверджено:
Протоколом Позачергових Загальних Зборів Учасників
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ» № 08/01/19
від 08.01.2019 року

С Т А Т У Т

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

«СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ»

(нова редакція)
(ідентифікаційний код юридичної особи 39715368)

м. Слов'янськ – 2019 р.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ» (*надалі іменується «Товариство»*) створене на підставі рішення Загальних зборів Засновників та продовжує свою діяльністю згідно Протоколу Позачергових Загальних Зборів Учасників Товариства № 08/01/19 від 08.01.2019 року, ЗУ «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», іншого чинного законодавства України, та у своїй діяльності керується Конституцією і законами

України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства та цим Статутом, а також внутрішніми правилами, положеннями та іншими актами Товариства.

1. *НАЙМЕНУВАННЯ ТОВАРИСТВА*

1.1. Повне найменування Товариства українською мовою: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ»**

1.2. Скорочене найменування: **ТОВ «СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ».**

1.3. Повне найменування Товариства англійською мовою: SKHIDNI AVTOVOKZALI LIMITED LIABILITY COMPANY.

1.4. Скорочене найменування: SKHIDNI AVTOVOKZALI L.L.C.

2. *ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ*

2.1. Органами Товариства є:

2.1.1. Загальні збори учасників;

2.1.2. Одноособовий виконавчий орган - Директор;

2.1.3. Наглядова Рада (може створюватись за рішенням Загальних зборів).

3. *ЗАГАЛЬНІ ЗБОРИ УЧАСНИКІВ, ЇХ КОМПЕТЕНЦІЯ ТА ПОРЯДОК ПРИЙНЯТТЯ НИМИ РІШЕНЬ*

3.1. Загальні збори учасників (надалі іменуються «Загальні збори») є вищим органом Товариства.

3.1.1. Кожен учасник Товариства має право бути присутнім на Загальних зборах, брати участь в обговоренні питань порядку денного і голосувати з питань порядку денного Загальних зборів.

3.1.2. Кожен учасник Товариства на Загальних зборах має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі Товариства.

3.1.3. Загальні збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності Товариства, внесеного до порядку денного Загальних зборів, згідно з цим Статутом та законодавством.

3.2. До виключної компетенції Загальних зборів належать:

3.2.1. Визначення основних напрямів діяльності Товариства;

3.2.2. Внесення змін до статуту Товариства, прийняття рішень про здійснення діяльності Товариством на підставі модельного статуту;

3.2.3. Зміна розміру статутного капіталу Товариства;

3.2.4. Затвердження грошової оцінки не грошового вкладу учасника Товариства;

3.2.5. Перерозподіл часток між учасниками у випадках, визначених законом;

3.2.6. Обрання одноосібного виконавчого органу Товариства або членів колегіального виконавчого органу (всіх чи окремо одного або декількох з них), встановлення розміру винагороди членам виконавчого органу Товариства;

3.2.7. Визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу Товариства, а також створення та визначення повноважень Наглядової ради Товариства;

3.2.8. Визначення форми контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу;

3.2.9. Створення інших органів Товариства, визначення порядку їх діяльності;

3.2.10. Прийняття рішення про придбання Товариством частки (частини частки) учасника;

3.2.11. Затвердження результатів діяльності Товариства за рік або інший період;

3.2.12. Розподіл чистого прибутку Товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів;

3.2.13. Прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення Товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення Товариства, порядку розподілу між учасниками Товариства у разі його ліквідації майна, що залишилось після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу Товариства;

3.2.14. Прийняття інших рішень, віднесених законом до компетенції Загальних зборів.

3.3. Законодавством та цим Статутом передбачено наступні види Загальних зборів:

3.3.1. Чергові Загальні збори;

3.3.2. Позачергові Загальні збори;

3.3.3. Річні Загальні збори.

3.4. Загальні збори скликаються у випадках, передбачених законодавством та цим Статутом.

3.5. Чергові Загальні збори скликаються не рідше ніж один раз на рік.

3.6. Позачергові Загальні збори скликаються:

3.6.1. З ініціативи виконавчого органу Товариства;

3.6.2. На вимогу учасника або учасників Товариства, які на день подання вимоги в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу Товариства.

3.7. Річні загальні збори скликаються протягом шести місяців наступного за звітним року, якщо інше не встановлено законом. До порядку денного річних Загальних зборів обов'язково вноситься питання про розподіл чистого прибутку Товариства, про виплату дивідендів та їх розмір.

3.8. Якщо вартість чистих активів Товариства знизилася більш як на 50 відсотків порівняно з цим показником станом на кінець попереднього року, виконавчий орган товариства скликає Загальні збори, які мають відбутися протягом 60 днів з дня такого зниження. До порядку денного таких Загальних зборів включаються питання про заходи, які мають бути вжиті для покращення фінансового стану Товариства, про зменшення статутного капіталу Товариства або про ліквідацію Товариства.

3.9. Вимога про скликання Загальних органів подається виконавчому органу Товариства в письмовій формі із зазначенням запропонованого порядку денного. Уразі скликання Загальних зборів з ініціативи учасників Товариства така вимога повинна містити інформацію про розмір часток у статутному капіталі Товариства, що належить таким учасникам.

3.10. Виконавчий орган Товариства повідомляє про відмову в скликанні Загальних зборів учасникам, які вимагали скликання Загальних зборів, письмово із зазначенням причин відмови протягом п'яти днів з дати отримання вимоги від таких учасників Товариства.

3.11. Разом з питаннями, запропонованими для включення до порядку денного Загальних зборів особою, яка вимагає скликання таких зборів, виконавчий орган Товариства з власної ініціативи може включити до нього додаткові питання, попереднього узгодивши включення таких питань, з іншими учасниками Товариства.

3.12. Виконавчий орган Товариства зобов'язаний вчинити всі необхідні дії для скликання таких Загальних зборів у строк не пізніше 20 (двадцяти) днів з дня отримання вимоги про проведення таких зборів.

3.13. У разі якщо протягом 20 (двадцяти) днів з дня, коли Товариство отримало чи мало отримати вимогу про скликання Загальних зборів, учасник не отримали повідомлення про скликання Загальних зборів, особи, які ініціювали їх проведення, можуть скликати Загальні збори самостійно.

3.13.1. В разі скликання Загальних зборів в порядку визначеному п.п.3.13 Статуту, обов'язок щодо скликання та підготовки проведення Загальних зборів покладається на учасників Товариства, які ініціювали скликання таких Загальних зборів.

3.14. Загальні збори можуть прийняти рішення з будь-якого питання без дотримання вимог, встановлених законодавством та Статутом Товариства щодо порядку скликання Загальних зборів та щодо повідомлень, якщо в таких Загальних зборах взяли участь всі учасники Товариства та всі вони надали згоду на розгляд таких питань.

3.15. Скликання Загальних зборів Товариства.

3.15.1. Загальні збори скликаються виконавчим органом Товариства.

3.15.2. Виконавчий орган Товариства скликає Загальні збори шляхом надсилання повідомлення або персонально про це кожного учасника Товариства.

3.15.3. Виконавчий орган товариства зобов'язаний повідомити учасників товариства не менше ніж за 30 (тридцяти) днів до запланованої дати проведення Загальних зборів. У разі якщо учасника Товариства повідомляють письмово, то повідомлення про скликання Загальних зборів надсилається поштовим відправленням з описом вкладення на адресу учасника Товариства, яка на момент надсилання була відома виконавчому органу.

3.15.4. Учасник Товариства повинен самостійно повідомляти виконавчий орган Товариства про зміну адреси, на яку потрібно надсилати повідомлення про скликання Загальних зборів.

3.15.5. У повідомленні про скликання Загальних зборів зазначаються час, місце проведення, порядок денний. Якщо до порядку денного включено питання про внесення змін до Статуту Товариства, до повідомлення додається проект запропонованих змін.

3.15.6. Виконавчий орган Товариства приймає рішення про включення запропонованих питань до порядку денного Загальних зборів.

3.15.7. Пропозиції учасника або учасників Товариства, які в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу Товариства, підлягають обов'язковому включенню до порядку денного Загальних зборів. У такому разі таке питання вважається автоматично включеним до порядку денного Загальних зборів.

3.15.8. Після повідомлення учасників про проведення Загальних зборів, забороняється внесення змін до порядку денного Загальних зборів, окрім включення нових питань за пропозиціями учасників Товариства.

3.15.9. Виконавчий орган Товариства зобов'язаний повідомити учасників про внесення змін до порядку денного не менше ніж за 5 (п'ять) днів до запланованої дати проведення Загальних зборів.

3.15.10. До порядку денного можуть бути внесені будь-які зміни за згодою всіх учасників Товариства. У такому разі повідомлення про зміну порядку денного Загальних зборів виконавчим органом не здійснюється.

3.15.11. Виконавчий орган Товариства зобов'язаний надати учасникам Товариства можливість ознайомитися з документами та інформацією, необхідними для розгляду питань порядку денного на загальних зборах учасників. Виконавчий орган

товариства забезпечує належні умови для ознайомлення з такими документами та інформацією за місцезнаходженням товариства у робочий час.

3.16. Проведення загальних зборів.

3.16.1. Загальні збори Товариства проводяться в порядку визначеному законодавством та Статутом.

3.16.2. Загальні збори передбачають спільну присутність учасників Товариства в одному місці для обговорення питань порядку денного або можуть проводитися в режимі відеоконференції.

3.16.3. Учасники Товариства можуть брати участь у Загальних зборах особисто або через своїх представників.

3.16.4. Учасники Товариства, які беруть участь в Загальних зборах, (крім випадку коли Загальні збори проводяться в режимі відеоконференції) реєструються в Протоколі реєстрації Учасників із зазначенням кількості голосів, яку має кожний Учасник. Протокол підписується головою та секретарем зборів. Керівник Товариства не може бути одночасно Головою Загальних зборів.

3.16.5. На Загальних зборах ведеться протокол, у якому фіксуються перебіг Загальних зборів та прийняті рішення. Протокол підписується всіма присутніми на Зборах учасниками або головою Загальних зборів.

3.16.6. Рішення з питань, не включених до порядку денного Загальних зборів, приймається лише за умови, що в них беруть участь всі учасники Товариства, які одностайно надали згоду на розгляд таких питань. Повноваження представника за довіреністю щодо надання такої згоди мають бути спеціально обумовлені довіреністю.

3.16.7. Усі витрати на підготовку та проведення Загальних зборів несе Товариство. Якщо Загальні збори ініційовані учасником Товариства, витрати на підготовку та проведення таких Загальних зборів несе учасник Товариства, який ініціює їх проведення, якщо інше рішення не прийнято Загальними зборами.

3.16.8. Загальні збори проводяться в місці, яке за попередньою усною домовленістю, визначено учасниками Товариства.

3.17. Порядок прийняття рішень Загальними зборами з питань порядку денного.

3.17.1. Рішення Загальних зборів приймаються відкритим голосуванням учасників Товариства.

3.17.2. Рішення з питань, передбачених п.п. 3.2.2., 3.2.3., 3.2.11. Статуту приймаються трьома чвертями голосів усіх учасників Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

3.17.3. Рішення Загальних зборів з питань, передбачених п.п. 3.2.4., 3.2.5., 3.2.9., 3.2.10., приймаються одностайно всіма учасниками Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

3.17.4. Рішення Загальних зборів з усіх інших питань приймаються більшістю голосів усіх учасників Товариства, які мають право голосу з відповідних питань.

3.17.5. Учасник Товариства може взяти участь у Загальних зборах шляхом надання свого волевиявлення щодо голосування з питань порядку денного у письмові формі (заочне голосування). Справжність підпису учасника Товариства на такому документі затверджується нотаріально.

3.17.6. Голос учасника товариства зараховується до результатів голосування з кожного окремого питання, якщо текст документа дозволяє визначити його волю щодо безумовного голосування за чи проти відповідного рішення з питання порядку денного. Такий документ долучається до протоколу загальних зборів учасників та зберігається разом із ним.

3.17.7. Прийняття рішення Загальних зборів шляхом опитування – забороняється.

3.18. Особливості проведення Загальних зборів Товариства у разі одного учасника Товариства.

3.18.1. У разі якщо Товариство має одного учасника, рішення з питань, що належать до компетенції загальних зборів учасників, приймаються таким учасником Товариства одноособово та оформлюються письмовим рішенням такого учасника.

3.18.2. Для прийняття рішення одним учасником не застосовується порядок визначений п.3.16. та п.3.17. Статуту.

4. ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН ТОВАРИСТВА, ЙОГО КОМПЕТЕНЦІЯ ТА ПОРЯДОК ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

4.1. Виконавчим органом Товариства, що здійснює управління його поточною діяльністю, є Директор (одноособовий орган).

4.2. Директор Товариства вирішує всі питання діяльності Товариства, за винятком тих, що віднесені відповідно до законодавства або цього статуту до компетенції інших органів Товариства.

4.3. Директор підзвітний Загальним зборам учасників та організовує виконання їх рішень.

4.4. Директор не вправі приймати рішення щодо укладення угод про відчуження корпоративних прав, акцій, цінних паперів, укладати правочини, якщо вартість майна, робіт або послуг, що є предметом такого правочину, перевищують 300 тисяч гривень без або в супереч відповідного рішення Загальних зборів учасників.

4.5. Директор обирається Загальними зборами учасників Товариства. Загальні збори учасників мають право у будь-який час припинити повноваження Директора. У разі утворення Наглядової ради, повноваження щодо обрання та припинення повноважень Директора за рішенням Загальних зборів можуть бути передані Наглядовій раді Товариства.

4.6. Директор Товариства має право:

4.6.1. без довіреності вчиняти юридичні дії від імені Товариства;

4.6.2. затверджувати Правила внутрішнього трудового розпорядку;

4.6.3. приймати та звільняти працівників;

4.6.4. вчиняти юридичні дії від імені Товариства, давати доручення, відкривати, закривати та використовувати рахунки Товариства в установах банків;

4.6.5. вирішувати інші питання в межах прав, що надані йому Загальними зборами.

5. НАГЛЯДОВА РАДА ТОВАРИСТВА

5.1. За рішенням Загальних зборів учасників у Товаристві може бути створена Наглядова рада.

5.2. Порядок діяльності Наглядової Ради, її компетенція, кількість членів і порядок їх обрання, у тому числі незалежних членів Наглядової ради, розмір винагороди членів Наглядової ради визначаються рішенням Загальних зборів учасників про створення Наглядової Ради та законодавством України.

6. ПОРЯДОК ВСТУПУ ДО ТОВАРИСТВА ТА ВИХОДУ З НЬОГО

6.1. Порядок вступу Учасника до Товариства встановлюється Загальними зборами Учасників. Учасник Товариства має право вийти з Товариства, повідомивши Товариство про свій вихід не пізніше ніж за три місяці до виходу.

6.2. Особа, яка не бажає бути учасником Товариства, має право вийти з Товариства у порядку, встановленому законодавством України та цим статутом.

6.3. Якщо частка особи в статутному капіталі Товариства становить менше 50%, то вона може вийти з Товариства без згоди інших учасників, але зобов'язана протягом 10 (десяти) робочих днів після дати державної реєстрації виходу, повідомити про це Товариство.

6.4. Якщо частка особи в статутному капіталі Товариства становить 50% або більше, то вона може вийти з Товариства лише за згоди інших учасників Товариства. У такому випадку особа, яка має намір вийти з Товариства, зобов'язана направити усім іншим учасникам повідомлення про свій намір вийти з Товариства. Учасники зобов'язані розглянути таке повідомлення протягом 20 (двадцяти) календарних днів від дати отримання та надати особі, що має намір вийти з Товариства, свою відповідь: погодити вихід з Товариства або відмовити у погодженні виходу з Товариства. У разі згоди з виходом із Товариства, учасник надсилає особі, що має намір вийти з Товариства, відповідну заяву, справжність підпису учасника на якій засвідчена нотаріально.

6.5. Учасник, який виходить із Товариства, має право одержати вартість частини майна, пропорційну його частці у статутному капіталі Товариства. За домовленістю між Учасником та Товариством виплата вартості частини майна Товариства може бути замінена переданням майна в натурі.

6.6. Якщо вклад до статутного капіталу був здійснений шляхом передання права користування майном, відповідне майно повертається Учасникові без виплати винагороди.

6.7. Особа, яка набула право на частку в статутному капіталі Товариства в наслідок спадкування або правонаступництва стає учасником Товариства без згоди інших учасників Товариства.

7. *ІНШІ ПИТАННЯ*

7.1. У всьому, що не врегульовано цим Статутом, Учасники керуються чинним законодавством України.

7.2. Зміни до цього Статуту вносяться Загальними зборами Учасників Товариства.

8. *ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ ТОВАРИСТВА*

Громадянин України
Дрегер Олег Францевич
в особі **Громадянина України Якименко Сергія Ігоровича**, паспорт ВК № 039350, виданий Куйбишевським РВ ДМУ МВС України в Донецькій області 22 липня 2004 року, що мешкає за адресою: Україна, Донецька обл., м. Донецьк, пр-т Панфілова, буд. 19 кв.26, реєстраційний номер облікової картки платника податків 3225501190, який діє на підставі Довіреності від 18.12.2018 року ННМ 375415, посвідченою приватним нотаріусом Слов'янського міського нотаріального округу Донецької області Таранушенко В.М. зареєстрованої в реєстрі за № 4695

Громадянин України
Горбань Олексій Сергійович

Громадянин України
Чумаченко Михайло Юрійович

Факти викладені в цьому документі
нотаріусом не перевірялися

Місто Київ, Україна

Восьмого січня дві тисячі дев'ятнадцятого року.

Я, Федоренко В.В., приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підписів Горбаня Олексія Сергійовича, Чумаченка Михайла Юрійовича, Якименка Сергія Ігоровича, який діє на підставі довіреності, виданої від імені Дрегера Олега Францевича, які зроблено у моїй присутності.

Особи Горбаня Олексія Сергійовича, Чумаченка Михайла Юрійовича, Якименка Сергія Ігоровича, які підписали документ, встановлено, їх дієздатність та повноваження перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за № 86,87,88

Стягнуто плати за домовленістю.

Приватний нотаріус В.В.Федоренко

Приватний нотаріус Київського міського нотаріального округу Федоренко Владислава Володимирівна

Прошито (або прошнуровано), пронумеровано та скріплено печаткою
___ аркушів
Приватний нотаріус 08 СІЧ 2019
В. Федоренко

ДОДАТОК Б

Баланс і звіт про фінансові результати діяльності ТОВ «Східні Автовокзали» за 2022р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

		КОДИ		
	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ"	за ЄДРПОУ	39715368		
Територія ДОНЕЦЬКА	за КОАТУУ	1414100000		
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності Допоміжне обслуговування наземного транспорту	за КВЕД	52.21		
Середня кількість працівників 140				
Адреса, телефон вулиця ЦЕНТРАЛЬНА, буд. 47, м. СЛОВ'ЯНСЬК, ДОНЕЦЬКА обл., 84100		4276155		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	53	53
накопичена амортизація	1002	53	53
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	69
Основні засоби	1010	1 355	1 106
первісна вартість	1011	6 321	6 688
знос	1012	4 986	5 582
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	38 218	38 219
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**39 553**	**39 394**
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 650	2 441
Виробничі запаси	1101	3 650	2 397
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	707	172
з бюджетом	1135	62	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	62	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17 460	14 420
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	876	878
Готівка	1166	344	37
Рахунки в банках	1167	32	495
Витрати майбутніх періодів	1170	8	6
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

ших страхових резервах	1184	-	-
ші оборотні активи	1190	1 076	157
Усього за розділом II	**1195**	**23 839**	**18 074**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**63 392**	**57 468**

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2	2
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 486	5 246
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	**1495**	**1 488**	**5 248**
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	28 472	15 460
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	**1595**	**28 472**	**15 460**
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	17 041	23 239
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	238	93
розрахунками з бюджетом	1620	73	440
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	71	23
розрахунками з оплати праці	1630	275	207
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	15 734	12 758
Усього за розділом III	**1695**	**33 432**	**36 760**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	**1800**	-	-
Баланс	**1900**	**63 392**	**57 468**

Керівник ЕП ЛЕБЕДЮК ОЛЕКСІЙ ФЕДОРОВИЧ **Лебедюк Олексій Федорович**

Головний бухгалтер ЕП Непомнящa Руслана Василівна **Непомнящa Руслана Василівна**

[1] Відповідно до порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ДОДАТОК В

Баланс і звіт про фінансові результати діяльності ТОВ «Східні Автовокзали» за 2023.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди		
	Дата(рік,місяць,число)	2024	01	01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ"	за ЄДРПОУ	39715368		
Територія ДОНЕЦЬКА	за КАТОТТГ	UA1412010010032554		
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності Допоміжне обслуговування наземного транспорту	за КВЕД	52.21		
Середня кількість працівників, осіб 126				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця ЦЕНТРАЛЬНА, буд. 47, м. СЛОВ'ЯНСЬК, ДОНЕЦЬКА обл., 84100		0958049518		

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	53,0	52,8
Накопичена амортизація	1002	(53,0)	(52,8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	69,0	39,9
Основні засоби :	1010	1 106,0	747,3
первісна вартість	1011	6 688,0	6 773,3
знос	1012	(5 582,0)	(6 026,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	38 219,0	38 218,7
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	39 394,0	39 025,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	2 441,0	3 180,4
у тому числі готова продукція	1103	-	20,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	42,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	35,9
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14 592,0	9 478,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	878,0	273,6
Витрати майбутніх періодів	1170	6,0	45,8
Інші оборотні активи	1190	157,0	169,3
Усього за розділом II	**1195**	18 074,0	13 190,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	57 468,0	52 216,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2,0	2,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 246,0	7 714,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	5 248,0	7 716,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	15 460,0	26 217,4
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	23 239,0	7 742,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов`язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	93,0	101,8
розрахунками з бюджетом	1620	440,0	157,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	23,0	29,4
розрахунками з оплати праці	1630	207,0	248,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов`язання	1690	12 758,0	10 003,0
Усього за розділом III	**1695**	36 760,0	18 282,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	57 468,0	52 216,3

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 967,6	19 360,1
Інші операційні доходи	2120	4 116,9	9 974,1
Інші доходи	2240	3 715,8	9 555,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	30 800,3	38 889,4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(62,8)	(13,8)
Інші операційні витрати	2180	(24 042,3)	(25 282,5)
Інші витрати	2270	(3 667,1)	(9 008,1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(27 772,2)	(34 304,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3 028,1	4 585,0
Податок на прибуток	2300	(559,6)	(826,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	2 468,5	3 759,0

ЕП ЛЕБЕДЮК ОЛЕКСІЙ ФЕДОРОВИЧ

Керівник _____ (підпис) Лебедюк Олексій Федорович (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис) Стрілець Лілія Миколаївна (ініціали, прізвище)

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК Г

Баланс і звіт про фінансові результати діяльності ТОВ «Східні Автовокзали» за 2024р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		Коди		
Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	2025	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ"	за ЄДРПОУ	39715368		
Територія ДОНЕЦЬКА	за КАТОТТГ	UA1401001001032554		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Допоміжне обслуговування наземного транспорту	за КВЕД	52.21		
Середня кількість працівників, осіб 10				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця ЦЕНТРАЛЬНА, буд. 47, м. СЛОВ'ЯНСЬК, ДОНЕЦЬКА обл., 84100, Україна		4276155		

1.Баланс на 31 грудня 2024 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	52.8	52.8
Накопичена амортизація	1002	(52.8)	(52.8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	275.9	166.3
первісна вартість	1011	6 836.6	6 633.5
знос	1012	(6 560.7)	(6 467.2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	38 218.7	38 218.7
Інші необоротні активи	1090	794.5	794.5
Усього за розділом I	**1095**	39 289.1	39 179.5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 900.7	1 319.3
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40.8	32.5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.5	8.6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 627.3	6 317.6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	24.0	19.4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	14.4
Інші оборотні активи	1190	6.9	5.3
Усього за розділом II	**1195**	8 602.2	7 717.1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	47 891.3	46 896.6

КОПІЯ ВІРНА
ПрАТ «Черкаський ОПАС»
ЄДРПОУ 23804012
«___» _____ 2025 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2,0	2,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(5 817,5)	(5 621,1)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	(5 815,5)	(5 619,1)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	33 421,8	33 581,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	220,0	86,1
розрахунками з бюджетом	1620	76,9	132,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	128,2
розрахунками зі страхування	1625	8,3	3,7
розрахунками з оплати праці	1630	272,7	192,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	19 707,1	18 519,5
Усього за розділом III	**1695**	20 285,0	18 934,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	47 891,3	46 896,6

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 335,2	2 245,0
Інші операційні доходи	2120	3 778,1	337,6
Інші доходи	2240	-	654,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6 113,3	3 237,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(3 928,7)	(2 914,4)
Інші витрати	2270	(1 083,7)	(1 152,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(5 012,4)	(4 067,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 100,9	(830,1)
Податок на прибуток	2300	(198,2)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	**2350**	902,7	(830,1)

Керівник _____ БИЧКО ОКСАНА ЛЕОНІДІВНА
(підпис) (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ КОЗІЙ ОЛЕНА МИКОЛАЇВНА
(підпис) (ініціали, прізвище)

Товариство з обмеженою відповідальністю «СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ» 39715368 Україна, Донецька обл., с.Соледар

[1] Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

КОПІЯ ВІРНА
ПрАТ «Черкаси ОПАС»
ЄДРПОУ 22804012
«___» _____ 20 __ р.

ДОДАТОК Д

Звіт про наявність і рух необоротних активів, амортизацію та капітальні інвестиції за 2022р.

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	3	9	7	1	5	3	6	8

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186 [3] Кодексу України про адміністративні правопорушення

ЗВІТ ПРО НАЯВНІСТЬ І РУХ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ, АМОРТИЗАЦІЮ ТА КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ

за 2022 рік

Подають:	Термін подання
юридичні особи - територіальному органу Держстату	не пізніше 28 лютого

№ 2-ОЗ ІНВ (річна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
наказ Держстату
від 10.06.2019 №205

Респондент:

Найменування: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ"**

Місцезнаходження (юридична адреса): вулиця ЦЕНТРАЛЬНА, буд. 47, м. СЛОВ'ЯНСЬК, ДОНЕЦЬКА обл., 84100

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

вулиця ЦЕНТРАЛЬНА, буд. 47, м. СЛОВ'ЯНСЬК, ДОНЕЦЬКА обл., 84100

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Стор. 2 форми № 2-ОЗ ІНВ (річна)

Розділ 1. Наявність і рух необоротних активів, амортизація

(тис.грн у цілих числах)

Види активів	Код рядка	Первісна (переоцінена) вартість на початок року	Переоцінка (дооцінка+, уцінка -) первісної (переоціненої) вартості	Вартість активів, що надійшли за рік	Із гр.3 - вартість уведених в дію нових активів *(гр.4<=гр.3)*	Вартість активів, що вибули за рік *(гр.5>=гр.6+ гр.7)*	У тому числі вартість активів, що вибули за рік унаслідок		
							продажу	ліквідації	із гр.7 - унаслідок надзвичайних подій *(гр.8<=гр.7)*
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8
Усього вартість необоротних активів *(сума ряд. 1100, 1300)*	**1000**	**5 866**	-	**641**	**641**	**133**	**126**	**7**	-
Матеріальні активи *(сума ряд.1110, 1120, 1130, 1140, 1150, 1160, 1170, 1180, 1190, 1200)*	**1100**	**5 813**	-	**641**	**641**	**133**	**126**	**7**	-
будівлі житлові	1110	-	-	-	-	-	-	-	-
будівлі нежитлові	1120	9	-	-	-	-	-	-	-
інженерні споруди	1130	-	-	-	-	-	-	-	-
машини, обладнання та інвентар	1140	2 657	-	415	415	66	63	3	-
транспортні засоби	1150	244	-	-	-	-	-	-	-
земля	1160	-	-	-	X	-	-	X	X
довгострокові біологічні активи рослинництва	1170	-	-	-	-	-	-	-	-
довгострокові біологічні активи тваринництва	1180	-	-	-	-	-	-	-	-
інші матеріальні активи	1190	2 903	-	226	226	67	63	4	-
інвестиційна нерухомість	1200	-	-	-	-	-	-	-	-
Нематеріальні активи	**1300**	**53**	-	-	-	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	**1400**	-	X	-	X	-	-	-	-
Необоротні активи, утримувані для продажу	**1500**	-	-	-	-	-	-	-	-

Продовження розділу 1

(тис.грн у цілих числах)

Види активів	Код рядка	Інші зміни вартості активів за рік (+/-)	Первісна (переоцінена) вартість на кінець року *(гр.10 = гр.1 + гр.2 + гр.3 - гр.5 + гр.9)*	Залишкова вартість на початок року *(гр.11 <= гр.1+гр.2)*	Залишкова вартість на кінець року *(гр.12 <= гр.10)*	Амортизація (знос) за рік	Вартість активів, на які повністю нараховано амортизацію (знос)
А	Б	9	10	11	12	13	14
вартість необоротних активів *ед. 1100, 1300)*	**1000**	-	**6 374**	**1 528**	**1 335**	**822**	**1 294**
льні активи *ед 1110, 1120, 1130, 1140, 1150, 1160, 180, 1190, 1200)*	**1100**	-	**6 321**	**1 505**	**1 335**	**799**	**1 241**
і житлові	1110	-	-	-	-	-	-
і нежитлові	1120	-	9	8	7	-	-
рні споруди	1130	-	-	-	-	-	-
ни, обладнання та інвентар	1140	-	3 006	1 054	921	544	1 241
портні засоби	1150	-	244	95	46	49	-
	1160	-	-	-	-	X	X
строкові біологічні активи рослинництва	1170	-	-	-	-	-	-
строкові біологічні активи тваринництва	1180	-	-	-	-	-	-
атеріальні активи	1190	-	3 062	348	361	206	-
иційна нерухомість	1200	-	-	-	-	-	-
ріальні активи	**1300**	-	**53**	**23**	-	**23**	**53**
ршені капітальні інвестиції	**1400**	-	-	**X**	**X**	**X**	**X**
ютні активи, утримувані для продажу	**1500**	-	-	-	-	**X**	**X**

Продовження розділу
(без ПДВ, тис.грн у цілих числа

Види активів	№ рядка	Капітальні інвестиції (сума гр.2, 3, 4)	У тому числі витрати на				із гр.1 - вартість активів, придбаних за договором фінансового лізингу
			придбання та створення нових активів (гр.2 <=гр.1)	придбання активів, які були у використанні (гр.3<=гр.1)	поліпшення, вдосконалення, реконструкцію, модернізацію (гр.4<=гр.1)	капітальний ремонт	
А	Б	1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи (ряд.2300 >= сумі ряд.2310, 2320)	2300	-	-	-	-	X	X
права користування природними ресурсами та майном	2310	-	-	-	-	X	X
з них права користування земельною ділянкою (ряд.2311 <= ряд.2310)	2311	-	-	-	-	X	X
права на комерційні позначення, об'єкти промислової власності, авторські та суміжні права, патенти, ліцензії, концесії тощо (ряд.2320 >= сумі ряд.2321, 2322, 2323)	2320	-	-	-	-	X	X
програмне забезпечення та бази даних (ряд.2321 <= ряд.2320)	2321	-	-	-	-	X	X
активи з розвідки запасів корисних копалин (ряд.2322 <= ряд.2320)	2322	-	-	X	X	X	X
розважальні програми й оригінали літературних і художніх творів (ряд.2323 <= ряд.2320)	2323	-	-	-	-	X	X
із ряд.2160 гр.4, 2300 гр.1 - витрати на оплату послуг юристів, оцінювачів, агентів з нерухомості тощо, які пов'язані з переходом прав власності (ряд.2501 <= сумі ряд.2160 гр.4, 2300 гр.1)	2501	-	X	X	X	X	X

Розділ 3. Розподіл капітальних інвестицій за джерелами фінансування

(без ПДВ, тис.грн у цілих числах)

Джерела фінансування	№ рядка	Капітальні інвестиції (сума ряд.3100, 3200, 3300, 3400, 3500, 3600, 3700, 3800 = ряд.2000 гр.1 розділу 2)
А	Б	1
Кошти державного бюджету	3100	-
Кошти місцевих бюджетів (міста, району, області тощо)	3200	-
Власні кошти підприємств і організацій	3300	641
з них амортизаційні відрахування (ряд.3301 <= ряд.3300)	3301	-
Кредити банків та інші позики	3400	-
з них кредити банків-нерезидентів (ряд. 3401<= ряд.3400)	3401	-
Кошти інвестиційних компаній, фондів тощо	3500	-
Кошти інвесторів-нерезидентів	3600	-
Кошти населення на будівництво житла	3700	-
Інші джерела фінансування	3800	-

Розділ 4. Витрати на будівництво за окремими видами будівель і споруд

(без ПДВ, тис.грн у цілих числах)

Види будівель та споруд (за ДК БС)	№ рядка	Витрати на будівництво
А	Б	1
Будівлі житлові *(ряд.4100 >= сумі ряд.4110,4120,4130)*	4100	-
будинки одноквартирні масової забудови	4110	-
будинки багатоквартирні масової забудови (цегляні)	4120	-
будинки багатоквартирні масової забудови (панельні)	4130	-
Будівлі нежитлові *(ряд.4200 >= сумі ряд.4210, 4220, 4230, 4240, 4250, 4260, 427О, 4280)*	4200	-
будівлі для зберігання зерна	4210	-
будівлі підприємств харчової промисловості	4220	-
склади універсальні	4230	-
будівлі органів державного та місцевого управління	4240	-
готелі	4250	-
будівлі шкіл та інших середніх навчальних закладів	4260	-
поліклініки, пункти медичного обслуговування та консультації	4270	-
санаторії, профілакторії та центри функціональної реабілітації	4280	-
Інженерні споруди *(ряд.4400 = сумі ряд.4410, 4420, 4430, 4440)*	4400	-
транспортні споруди *(ряд.4410 >= сумі ряд.4411,4412)*	4410	-
дороги автомобільні магістральні	4411	-
залізничні колії магістральні	4412	-
трубопроводи, комунікації та лінії електропередачі *(ряд.4420 >= сумі ряд.4421, 4422, 4423, 4424)*	4420	-
лінії та вузли магістрального телефонного зв'язку	4421	-
трансформаторні станції та підстанції місцевих електромереж	4422	-
лінії електричні розподільні середньої напруги	4423	-
місцеві електросилові мережі	4424	-
комплексні промислові споруди *(ряд.4430 >= сумі ряд.4431, 4432)*	4430	-
шахти та споруди підприємств із добування вугілля та сланцю	4431	-
споруди підприємств з добування та збагачення рудної сировини для виробництва чорних металів	4432	-
інші інженерні споруди *(ряд. 4440>=ряд.4441)*	4440	-
стадіони та майданчики для занять спортом на відкритому повітрі	4441	-

Розділ 5. Податок на додану вартість за окремими видами активів

(тис.грн у цілих числах)

Види активів	№ рядка	Сума ПДВ, яка включена у витрати на капітальні інвестиції	Із гр.1 - сума податкового кредиту з ПДВ *(гр 2 <= гр.1)*
А	Б	1	2
Усього *(ряд. 5000 гр.1 < ряд. 2000 гр.1, розділу 2)* *(ряд.5000 >= сумі ряд.5110, 5120, 5130, 5140, 5150, 5321)*	**5000**	108	108
будівлі житлові *(ряд. 5110 гр.1 < ряд. 2110 гр.1, розділу 2)*	5110	-	-
будівлі нежитлові *(ряд. 5120 гр.1 < ряд. 2120 гр.1, розділу 2)*	5120	-	-
інженерні споруди *(ряд. 5130 гр.1 < ряд. 2130 гр.1, розділу 2)*	5130	-	-
машини, обладнання та інвертар *(ряд.5140 гр.1 < ряд.2140 гр.1 розділу 2)*	5140	108	108
транспортні засоби *(ряд.5150 гр.1 < ряд.2150 гр.1 розділу 2)*	5150	-	-
програмне забезпечення та бази даних *(ряд.5321 гр.1 < ряд.2321 гр.1 розділу 2)*	5321	-	-

ЕП Шкіндер Тимофій Петрович

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

Шкіндер Тимофій Петрович
(ПІБ)

ЕП Непомняща Руслана Василівна

Непомняща Руслана Василівна
(ПІБ)

телефон: 0984298155 факс: - електронна пошта: v_avtovokzal@mail.ua

ДОДАТОК Ж

Звіт про наявність і рух необоротних активів, амортизацію та капітальні інвестиції за 2023р.

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ | 3 | 9 | 7 | 1 | 5 | 3 | 6 | 8 |

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186 ³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

ЗВІТ ПРО НАЯВНІСТЬ І РУХ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ, АМОРТИЗАЦІЮ ТА КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ

за 2023 рік

Подають:	Термін подання
юридичні особи - територіальному органу Держстату	не пізніше 28 лютого

№ 2-ОЗ ІНВ (річна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
наказ Держстату
26.08.2020 № 256

Респондент:

Найменування: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ"**

Місцезнаходження (юридична адреса): вулиця ЦЕНТРАЛЬНА, буд. 47, м. СЛОВ'ЯНСЬК, ДОНЕЦЬКА обл., 84100
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

вулиця ЦЕНТРАЛЬНА, буд. 47, м. СЛОВ'ЯНСЬК, ДОНЕЦЬКА обл., 84100
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

1	4	1	4	1	0	0	0	0	0	- КОАТУУ

(фактична адреса визначається автоматично в разі подання форми в електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - V [-]

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

[-]

Стор. 2 форми № 2-ОЗ ІНВ (річна)

Розділ 1. Наявність і рух необоротних активів, амортизація

(тис.грн у цілих числах)

Види активів	Код рядка	Первісна (переоцінена) вартість на початок року	Переоцінка (дооцінка+, уцінка -) первісної (переоціненої) вартості	Вартість активів, що надійшли за рік	Із гр.3-вартість уведених у дію нових активів *(гр.4<=гр.3)*	Вартість активів, що вибули за рік	У тому числі вартість активів, що вибули за рік унаслідок		
							продажу	ліквідації	із гр.7 - унаслідок надзвичайних подій *(гр.8<=гр.7)*
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8
Усього вартість необоротних активів *((сума ряд 1100, 1300) гр.1-14)*	**1000**	**6 374**	-	**367**	**367**	-	-	-	-
Матеріальні активи *((сума ряд 1110, 1120, 1130, 1140, 1150, 1160, 1161, 1170, 1180, 1190, 1200) гр.1-14)*	**1100**	**6 321**	-	**367**	**367**	-	-	-	-
будівлі житлові	1110	-	-	-	-	-	-	-	-
будівлі нежитлові	1120	9	-	-	-	-	-	-	-
інженерні споруди	1130	-	-	-	-	-	-	-	-
машини, обладнання та інвентар	1140	3 006	-	299	299	-	-	-	-
транспортні засоби	1150	244	-	-	-	-	-	-	-
земельні ділянки *(гр.11 = гр.1); (гр.12 = гр.10)*	1160	-	-	-	X	-	-	X	X
поліпшення земель	1161	-	-	-	-	-	-	-	-
довгострокові біологічні активи рослинництва	1170	-	-	-	-	-	-	-	-
довгострокові біологічні активи тваринництва	1180	-	-	-	-	-	-	-	-
інші матеріальні активи	1190	3 062	-	68	68	-	-	-	-
інвестиційна нерухомість	1200	-	-	-	-	-	-	-	-
Нематеріальні активи	**1300**	**53**	-	-	-	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	**1400**	-	X	-	X	-	-	-	-
Необоротні активи, утримувані для продажу *(гр.11 = гр.1); (гр.12 = гр.10)*	**1500**	-	-	-	-	-	-	-	-

Продовження розділу 1

(тис.грн у цілих числах)

Види активів	Код рядка	Інші зміни вартості активів за рік (+/-)	Первісна (переоцінена) вартість на кінець року *(гр.10 = гр.1 + гр.2 + гр.3 - гр.5 + гр.9)*	Залишкова вартість на початок року	Залишкова вартість на кінець року	Амортизація за рік	Первісна вартість активів на які повністю нараховано амортизацію (знос)
А	Б	9	10	11	12	13	14
Усього вартість необоротних активів *((сума ряд.1100, 1300) гр.1-14)*	**1000**	-	**6 741**	**1 335**	**1 106**	**596**	**2 312**
Матеріальні активи *((сума ряд.1110, 1120, 1130, 1140, 1150, 1160, 1161, 1170, 1180, 1190, 1200) гр.1-14)*	**1100**	-	**6 688**	**1 335**	**1 106**	**596**	**2 259**
будівлі житлові	1110	-	-	-	-	-	-
будівлі нежитлові	1120	-	9	7	7	-	-
інженерні споруди	1130	-	-	-	-	-	-
машини, обладнання та інвентар	1140	-	3 305	921	778	436	1 947
транспортні засоби	1150	-	244	46	-	46	244
земельні ділянки *(гр.11 = гр.1); (гр.12 = гр.10)*	1160	-	-	-	-	X	X
поліпшення земель	1161	-	-	-	-	-	-
довгострокові біологічні активи рослинництва	1170	-	-	-	-	-	-
довгострокові біологічні активи тваринництва	1180	-	-	-	-	-	-
інші матеріальні активи	1190	-	3 130	361	321	114	68
інвестиційна нерухомість	1200	-	-	-	-	-	-
Нематеріальні активи	**1300**	-	**53**	-	-	-	**53**
Незавершені капітальні інвестиції	**1400**	-	-	**X**	**X**	**X**	**X**
Необоротні активи, утримувані для продажу *(гр.11 = гр.1); (гр.12 = гр.10)*	**1500**	-	-	-	-	**X**	**X**

Розділ 2. Розподіл капітальних інвестицій за видами активів

(без ПДВ, тис.грн у цілих числах)

Види активів	№ рядка	Капітальні інвестиції (сума гр.2, 3, 4, 5)	У тому числі витрати на				Із гр.1 - вартість активів, придбаних за договором фінансового лізингу (гр.6<=гр.1)
			придбання та створення нових активів (гр.2 <=гр.1)	придбання активів, які були у використанні (гр.3<=гр.1)	поліпшення, вдосконалення, реконструкцію, модернізацію (гр.4<=гр.1)	капітальний ремонт (гр.5<=гр.1)	
А	Б	1	2	3	4	5	6
Усього капітальних інвестицій за видами активів ((сума ряд.2100, 2300) гр.1-4); (ряд.2000 (гр.5-6) = ряд.2100 (гр.5-6))	**2000**	**367**	**367**	-	-	-	-
Матеріальні активи ((сума ряд.2110, 2120, 2130, 2140, 2150, 2160, 2161, 2170, 2180, 2190) гр.1-6)	**2100**	**367**	**367**	-	-	-	-
будівлі житлові	2110	-	-	-	-	-	-
з них житлові будівлі, що будуються з метою подальшого продажу (передачі) (гр.1 = гр.2); (ряд.2111 <= ряд.2110)	2111	-	-	X	X	X	X
будівлі нежитлові	2120	-	-	-	-	-	-
інженерні споруди	2130	-	-	-	-	-	-
машини, обладнання та інвентар (ряд.2140 >= сумі ряд.2141, 2142, 2143)	2140	299	299	-	-	-	-
комп'ютерна та телекомунікаційна техніка (ряд.2141 <= ряд.2140)	2141	-	-	-	-	-	-
інше електричне й електронне устаткування (ряд.2142 <= ряд.2140)	2142	-	-	-	-	-	-
меблі та приладдя (ряд.2143 <= ряд.2140)	2143	-	-	-	-	-	-
транспортні засоби	2150	-	-	-	-	-	-
з них засоби автотранспортні, причепи та напівпричепи (ряд.2151 <= ряд.2150)	2151	-	-	-	-	-	-
земельні ділянки (гр.1 = гр.3)	2160	-	X	-	X	X	X
поліпшення земель (гр.1 = (гр.2 + гр.4))	2161	-	-	X	-	X	X
довгострокові біологічні активи рослинництва (гр.1 = (гр.2 + гр.3 + гр.4))	2170	-	-	-	-	X	-
довгострокові біологічні активи тваринництва (гр.1 = (гр.2 + гр.3 + гр.4))	2180	-	-	-	-	X	-
інші матеріальні активи	2190	68	68	-	-	-	-
Із ряд.2110, 2120, 2130 гр.2 - вартість обладнання, що забезпечує функціонування будівель та інженерних споруд (ряд.2201 <= сумі ряд.2110, 2120, 2130 гр.2)	2201	X	-	X	X	X	X

Продовження розділу 2
(без ПДВ, тис.грн у цілих числах)

Види активів	№ рядка	Капітальні інвестиції (сума гр.2, 3, 4, 5)	У тому числі витрати на				Із гр.1 - вартість активів, придбаних за договором фінансового лізингу (гр.6<=гр.1)
			придбання та створення нових активів (гр.2 <=гр.1)	придбання активів, які були у використанні (гр.3<=гр.1)	поліпшення, вдосконалення, реконструкцію, модернізацію (гр.4<=гр.1)	капітальний ремонт (гр.5<=гр.1)	
А	Б	1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи (ряд.2300 >= сумі ряд.2310, 2315, 2321, 2322, 2323)	**2300**	-	-	-	-	X	X
права користування природними ресурсами та майном (ряд.2310 <= ряд.2300)	2310	-	-	-	-	X	X
з них права користування земельною ділянкою (ряд.2311 <= ряд.2310)	2311	-	-	-	-	X	X
права на комерційні позначення, об'єкти промислової власності (ряд.2315 <= ряд.2300)	2315	-	-	-	-	X	X
програмне забезпечення та бази даних (ряд.2321 <= ряд.2300)	2321	-	-	-	-	X	X
активи з розвідки запасів корисних копалин (ряд.2322 <= ряд.2300); (ряд.2322 гр.1 = ряд.2322 гр.2)	2322	-	-	X	X	X	X
авторське право та суміжні з ним права (розважальні програми й оригінали літературних і художніх творів тощо), крім програмного забезпечення та баз даних (ряд.2323 <= ряд.2300)	2323	-	-	-	-	X	X
Із ряд.2161 гр.1, 2300 гр.1 – витрати на оплату послуг юристів, оцінювачів, агентів з нерухомості тощо, які пов'язані з переходом прав власності (ряд.2501 <= сумі ряд.2161 гр.1, 2300 гр.1)	2501	-	X	X	X	X	X

Розділ 3. Податок на додану вартість за окремими видами активів

(тис.грн у цілих числах)

Види активів	№ рядка	Сума ПДВ, сплачена (в ціні придбання товарів, робіт, послуг) у зв'язку з витратами на капітальні інвестиції	Із гр.1 - сума податкового кредиту з ПДВ *(гр.2 <= гр.1)*
А	Б	1	2
Усього *(ряд. 5000 гр.1 < ряд. 2000 гр.1 розділу 2) (ряд.5000 гр.1, 2 >= сумі ряд.5110, 5120, 5130, 5140, 5150, 5321 гр.1, 2)*	**5000**	39	39
будівлі житлові *(ряд. 5110 гр.1 < ряд. 2110 гр.1 розділу 2)*	5110	-	-
будівлі нежитлові *(ряд. 5120 гр.1 < ряд. 2120 гр.1 розділу 2)*	5120	-	-
інженерні споруди *(ряд. 5130 гр.1 < ряд. 2130 гр.1 розділу 2)*	5130	-	-
машини, обладнання та інвентар *(ряд.5140 гр.1 < ряд.2140 гр.1 розділу 2)*	5140	39	39
транспортні засоби *(ряд.5150 гр.1 < ряд.2150 гр.1 розділу 2)*	5150	-	-
програмне забезпечення та бази даних *(ряд.5321 гр.1 < ряд.2321 гр.1 розділу 2)*	5321	-	-

ЕП ЛЕБЕДЮК ОЛЕКСІЙ ФЕДОРОВИЧ

Лебедюк Олексій Федорович

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

(ПІБ)

телефон: 0954276155 електронна пошта: v_avtovokzal@mail.ua

ДОДАТОК К

Звіт про наявність і рух необоротних активів, амортизацію та капітальні інвестиції за 2024р.

Державне статистичне спостереження

Статистична конфіденційність забезпечується статтею 29 Закону України "Про офіційну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186 [3] Кодексу України про адміністративні правопорушення

Подають:
юридичні особи

-територіальному органу Держстату

Термін подання:
не пізніше 28 лютого

ЗВІТ ПРО НАЯВНІСТЬ І РУХ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ, АМОРТИЗАЦІЮ ТА КАПІТАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ

за 2024 рік

Безкоштовний сервіс для електронного звітування "Кабінет респондента" за посиланням https://statzvit.ukrstat.gov.ua

№2-ОЗ ІНВ
(річна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
01 квітня 2024 р. № 76

Ідентифікаційні дані респондента

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ: 3 9 7 1 5 3 6 8

Найменування ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ"

	Місцезнаходження (юридична адреса)	**Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса)**
Поштовий індекс	84100	84100
Назва області / АР Крим	ДОНЕЦЬКА	ДОНЕЦЬКА
Назва району		
Назва територіальної громади		
Назва населеного пункту	СЛОВ'ЯНСЬК	СЛОВ'ЯНСЬК
Назва району у місті		
Назва вулиці/провулку, площі тощо	ЦЕНТРАЛЬНА	ЦЕНТРАЛЬНА
№ будинку	47	47
№ корпусу		
№ квартири/офісу		

Код території відповідно до Кодифікатора адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад (КАТОТТГ) за юридичною адресою

U A 1 4 1 2 0 2 1 0 0 1 0 0 3 2 5 5 4

(код території визначається автоматично)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - V

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних

Стор. 2 форми № 2-ОЗ ІНВ (річна)

Розділ 1. Наявність і рух необоротних активів, амортизація

(тис.грн у цілих числах)

Види активів	Код рядка	Первісна (переоцінена) вартість на початок року	Переоцінка (дооцінка+, уцінка -) первісної (переоціненої) вартості	Вартість активів, що надійшли за рік	Із гр.3 - вартість уведених у дію нових активів *(гр.4<=гр.3)*	Вартість активів, що вибули за рік	У тому числі вартість активів, що вибули за рік унаслідок		
							продажу	ліквідації	із гр.7 - унаслідок надзвичайних подій *(гр.8<=гр.7)*
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8
Усього вартість необоротних активів *((сума рядк.1100, 1300) гр.1-13)*	**1000**	**6 837**	-	-	-	**203**	**203**	-	-
Матеріальні активи *((сума рядк.1110, 1120, 1130, 1140, 1150, 1160, 1161, 1170, 1180, 1190, 1200) гр.1-13)*	**1100**	**6 837**	-	-	-	**203**	**203**	-	-
житлові будинки	1110	-	-	-	-	-	-	-	-
нежитлові будівлі	1120	4 530	-	-	-	-	-	-	-
інженерні споруди	1130	-	-	-	-	-	-	-	-
машини, обладнання та інвентар	1140	1 150	-	-	-	203	203	-	-
транспортні засоби	1150	980	-	-	-	-	-	-	-
земельні ділянки *(гр.11 = гр.1); (гр.12 = гр.10)*	1160	-	-	-	X	-	-	X	X
поліпшення земель	1161	-	-	-	-	-	-	-	-
довгострокові біологічні активи рослинництва	1170	-	-	-	-	-	-	-	-
довгострокові біологічні активи тваринництва	1180	-	-	-	-	-	-	-	-
інші матеріальні активи	1190	177	-	-	-	-	-	-	-
інвестиційна нерухомість	1200	-	-	-	-	-	-	-	-
Нематеріальні активи	**1300**	-	-	-	-	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	**1400**	-	X	-	X	-	-	-	-
Необоротні активи, утримувані для продажу *(гр.11 = гр.1); (гр.12 = гр.10)*	**1500**	-	-	-	-	-	-	-	-

Продовження розділу 1

(тис. грн у цілих числах)

Види активів	Код рядка	Інші зміни вартості активів за рік (+/-)	Первісна (переоцінена) вартість на кінець року *(гр.10 = гр.1 + гр.2 + гр.3 - гр.5 + гр.9)*	Залишкова вартість на початок року	Залишкова вартість на кінець року	Нараховано амортизації за рік
А	Б	9	10	11	12	13
Усього вартість необоротних активів *((сума рядків 1100, 1300) гр.1-13)*	**1000**	-	**6 634**	**276**	**166**	**110**
Матеріальні активи *((сума рядків 1110, 1120, 1130, 1140, 1150, 1160, 1161, 1170, 1180, 1190, 1200) гр.1-13)*	**1100**	-	**6 634**	**276**	**166**	**110**
житлові будинки	1110	-	-	-	-	-
нежитлові будівлі	1120	-	4 530	-	-	-
інженерні споруди	1130	-	-	-	-	-
машини, обладнання та інвентар	1140	-	947	-	-	-
транспортні засоби	1150	-	980	276	166	110
земельні ділянки *(гр.11 = гр.1); (гр.12 = гр.10)*	1160	-	-	-	-	X
поліпшення земель	1161	-	-	-	-	-
довгострокові біологічні активи рослинництва	1170	-	-	-	-	-
довгострокові біологічні активи тваринництва	1180	-	-	-	-	-
інші матеріальні активи	1190	-	177	-	-	-
інвестиційна нерухомість	1200	-	-	-	-	-
Нематеріальні активи	**1300**	-	-	-	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	**1400**	-	-	X	X	X
Необоротні активи, утримувані для продажу *(гр.11 = гр.1); (гр.12 = гр.10)*	**1500**	-	-	-	-	X

Розділ 2. Розподіл капітальних інвестицій за видами активів

(без ПДВ, тис грн у цілих числах)

Види активів	№ рядка	Капітальні інвестиції (сума гр. 2, 3, 4, 5)	У тому числі витрати на				Із гр. 1 - вартість активів, придбаних за договором фінансового лізингу (гр. 6<=гр. 1)
			придбання та створення нових активів (гр.2 <=гр. 1)	придбання активів, які були у використанні (гр.3<=гр. 1)	поліпшення, вдосконалення, реконструкцію, модернізацію (гр.4<=гр. 1)	капітальний ремонт (гр.5<=гр. 1)	
А	Б	1	2	3	4	5	6
Усього капітальних інвестицій за видами активів *((сума ряд. 2100, 2300) гр.1-4); (ряд 2000 (гр.5-6) = ряд 2100 (гр.5-6))*	**2000**	-	-	-	-	-	-
Матеріальні активи *((сума ряд 2110, 2120, 2130, 2140, 2150, 2160, 2161, 2170, 2180, 2190) гр.1-6)*	**2100**	-	-	-	-	-	-
житлові будинки	2110	-	-	-	-	-	-
із них житлові будинки, що будуються з метою подальшого продажу (передачі) *(гр.1 = гр.2); (ряд 2111 <= ряд.2110)*	2111	-	-	X	X	X	X
нежитлові будівлі	2120	-	-	-	-	-	-
інженерні споруди	2130	-	-	-	-	-	-
машини, обладнання та інвентар *(ряд 2140 >= сумі ряд 2141, 2142, 2143)*	2140	-	-	-	-	-	-
комп'ютерна та телекомунікаційна техніка *(ряд.2141 <= ряд.2140)*	2141	-	-	-	-	-	-
інше електричне й електронне устаткування *(ряд.2142 <= ряд.2140)*	2142	-	-	-	-	-	-
меблі та приладдя *(ряд.2143 <= ряд.2140)*	2143	-	-	-	-	-	-
транспортні засоби	2150	-	-	-	-	-	-
із них засоби автотранспортні, причепи та напівпричепи *(ряд.2151 <= ряд.2150)*	2151	-	-	-	-	-	-
земельні ділянки *(гр.1 = гр.3)*	2160	-	X	-	X	X	X
поліпшення земель *(гр.1 = (гр.2 + гр.4))*	2161	-	-	X	-	X	X
довгострокові біологічні активи рослинництва *(гр.1 = (гр.2 + гр.3 + гр.4))*	2170	-	-	-	-	X	-
довгострокові біологічні активи тваринництва *(гр.1 = (гр.2 + гр.3 + гр.4))*	2180	-	-	-	-	X	-
інші матеріальні активи	2190	-	-	-	-	-	-
Із ряд 2110, 2120, 2130 гр.2 - вартість обладнання, що забезпечує функціонування будівель та інженерних споруд *(ряд.2201 <= сумі ряд.2110, 2120, 2130 гр.2)*	2201	X	-	X	X	X	X

Продовження розділу 2

(без ПДВ, тис.грн у цілих числах)

Види активів	№ рядка	Капітальні інвестиції (сума гр.2, 3, 4, 5)	У тому числі витрати на				із гр. 1 - вартість активів, придбаних за договором фінансового лізингу (гр.6<=гр. 1)
			придбання та створення нових активів (гр 2 <=гр. 1)	придбання активів, які були у використанні (гр 3<=гр. 1)	поліпшення, вдосконалення, реконструкцію, модернізацію (гр.4<=гр. 1)	капітальний ремонт (гр 5<=гр. 1)	
А	Б	1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи (ряд.2300 >= сумі ряд 2310, 2315, 2321, 2322, 2323)	**2300**	-	-	-	-	X	X
права користування природними ресурсами та майном (ряд 2310 <= ряд 2300)	2310	-	-	-	-	X	X
із них права користування земельною ділянкою (ряд.2311 <= ряд 2310)	2311	-	-	-	-	X	X
права на комерційні позначення, об'єкти промислової власності (ряд 2315 <= ряд.2300)	2315	-	-	-	-	X	X
програмне забезпечення та бази даних (ряд.2321 <= ряд.2300)	2321	-	-	-	-	X	X
активи з розвідки запасів корисних копалин (ряд.2322 <= ряд 2300). (ряд 2322 гр.1 = ряд.2322 гр.2)	2322	-	-	X	X	X	X
авторське право та суміжні з ним права (розважальні програми й оригінали літературних і художніх творів тощо), крім програмного забезпечення та баз даних (ряд 2323 <= ряд 2300)	2323	-	-	-	-	X	X
із ряд. 2300 гр.1 - витрати на оплату послуг юристів, оцінювачів, агентів із нерухомості тощо, які пов'язані з переходом прав власності (ряд 2501 <= 2300 гр.1)	2501	-	X	X	X	X	X

Стор. 6 форми № 7-ОЗ інв (річна)

Розділ 3. Податок на додану вартість за окремими видами активів

(тис грн у цілих ч

Види активів	№ рядка	Сума ПДВ, сплачена (у ціні придбання товарів, робіт, послуг) у зв'язку з витратами на капітальні інвестиції	Із гр 1 - сума податкового кредиту з ПДВ *(гр 2 <= гр 1)*
А	Б	1	2
Усього *(рядок 5000 гр 1 < рядок 2000 гр 1 розділу 2) (рядок 5000 гр 1 - 2 >= сумі рядків 5110, 5120, 5130, 5140, 5150, 5321 гр 1, 2)*	5000	-	-
житлові будинки *(рядок 5110 гр 1 < рядок 2110 гр 1 розділу 2)*	5110	-	-
нежитлові будівлі *(рядок 5120 гр 1 < рядок 2120 гр 1 розділу 2)*	5120	-	-
інженерні споруди *(рядок 5130 гр 1 < рядок 2130 гр 1 розділу 2)*	5130	-	-
машини, обладнання та інвентар *(рядок 5140 гр 1 < рядок 2140 гр 1 розділу 2)*	5140	-	-
транспортні засоби *(рядок 5150 гр 1 < рядок 2150 гр 1 розділу 2)*	5150	-	-
програмне забезпечення *(рядок 5321 гр 1 < рядок*	5321	-	-

Оксана Бибко
(Власне ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Місце підпису (назва посади особи, відповідальної за достовірність інформації)

телефон 0950[illegible]

електронна пошта shid_avt@gmail.com

«СХІДНІ АВТОВОКЗАЛИ»

КОПІЯ ВІРНА
ПрАТ «Черкаси ОПАС»
ЄДРПОУ 22804012
«___» _____ 2025 р.