

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу

Назва теми

(на прикладі ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «СВРОМОТОРС», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і найменування

Спеціальність 073 Менеджмент

Код і найменування


Освітня програма Бізнес-адміністрування

Найменування

Шифр КвРМН.024174.01.66.00

Виконав здобувач 2 курсу, група БАМ-24-1

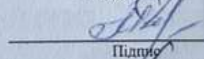
Шифр

  
Підпис

Богдан КРАВЧУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

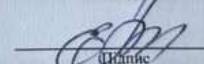
Керівник канд. екон. наук, доцент

Науковий ступінь, учене звання

  
Підпис

Ольга БАКСАЛОВА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

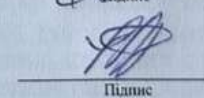
Нормоконтролер \_\_\_\_\_

  
Підпис

Олена КОСІВЕТС  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

15 12 2025 р.

Хмельницький 2025

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 Шифр і найменування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Код і найменування  
 Освітня програма Бізнес-адміністрування  
 Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

“ 1 ” 09 \_\_\_\_\_ 2025р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Кравчук Богдан Андрійович

Прізвище, ім'я, по батькові здобувача

1. Тема Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу (на прикладі ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЄВРОМОТОРС», м. Хмельницький)

керівник роботи Баксалова Ольга Михайлівна, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 № 65 дод. 18

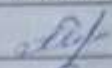
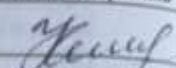
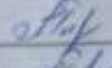
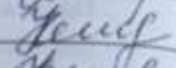
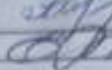
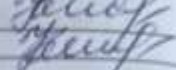


2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи фінансова та економічна звітність, операційні та управлінські дані підприємства, дані щодо стратегічного позиціонування підприємства на ринку, нормативно-правові документи України, наукова, навчально-методична та фахова література, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, електронні ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу. 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС». 3. Удосконалення системи управління та розвиток конкурентних переваг ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1 Підходи до визначення сутності конкурентної переваги підприємства. 2. Основні функції конкурентних переваг підприємства. 3. Класифікація конкурентних переваг підприємства. 4. Основні групи конкурентних переваг підприємства. 5. Основні методи оцінювання конкурентних переваг підприємства. 6. Порівняльна характеристика методів оцінювання конкурентних переваг. 7. Основні проблеми формування конкурентних переваг українських підприємств. 8. Ключові практики формування конкурентних переваг у зарубіжних компаніях. 9. Порівняння підходів до формування конкурентних переваг в Україні та за кордоном. 10. Динаміка частки ринку ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» у 2020–2024 рр. 11. Основні техніко-економічні показники ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» у 2022–2024 рр. 12. Основні конкуренти ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» та їх ринкова характеристика. 13. Матриця конкурентних переваг ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС». 14. SWOT-матриця ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС». 15. VRIO-аналіз ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС». 16. Комплексні заходи щодо модернізації системи управління ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС». 17. Заходи щодо формування та розвитку конкурентних переваг ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС». 18. Трендова модель прогнозування дебіторської заборгованості ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС». 19. Система KPI для менеджерів ПП «ТД «Євромоторс». 20. Інтегральна економічна ефективність запропонованих заходів.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Баксалова О.М., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Баксалова О.М., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Баксалова О.М., доц. каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль			

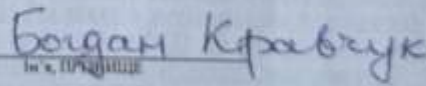
7. Дата видачі завдання 1 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	виконано
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	виконано
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	виконано
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	виконано
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	виконано
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	виконано
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	виконано
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	виконано
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	виконано
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	виконано
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	виконано

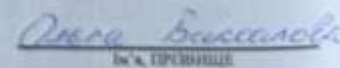
Здобувач

  
Підпис

  
Богдан Кравчук  
Ім'я, прізвище

Керівник кваліфікаційної роботи

  
Підпис

  
Ольга Баксалова  
Ім'я, прізвище

## АНОТАЦІЯ

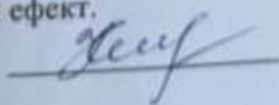
Кравчук Б.А. Формування та розвиток конкурентних переваг бізнесу (на прикладі ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЄВРОМОТОРС», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Баксалова О.М. Кваліфікаційна робота магістра: 77 с., 17 рисунків, 16 таблиць, 1 додаток, 53 джерела посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ДЕБІТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ОПТИМІЗАЦІЯ КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ, УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ.

У роботі поглиблено теоретичні засади формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Уточнено сутність поняття конкурентоспроможності бізнесу, визначено чинники, що впливають на її формування в умовах сучасного ринку, та узагальнено підходи до використання цифрових і аналітичних інструментів в управлінні конкурентними позиціями. Окреслено значення фінансової стабільності, ефективності операційних процесів і системності управлінських рішень у забезпеченні сталих переваг підприємства.

Надано характеристику діяльності ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС», проаналізовано основні техніко-економічні показники, динаміку фінансових результатів, структуру активів і пасивів, рівень дебіторської заборгованості, операційну ефективність та ринкове позиціонування. Проведено SWOT-аналіз, який дав змогу ідентифікувати ключові стратегічні обмеження підприємства та потенційні напрями розвитку.

Запропоновано комплекс практичних заходів для формування конкурентних переваг підприємства, що включає: побудову математичної моделі прогнозування дебіторської заборгованості методом найменших квадратів; оптимізацію кредитної політики; формування системи КРІ для відділу продажів і логістики; впровадження ERP-модуля цифрового управління запасами з використанням алгоритмів прогнозування попиту. Здійснено економічну оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів та розраховано очікуваний економічний ефект.



15. 12. 2025 р.

## ЗМІСТ

	С.
ВСТУП.....	5
1 Теоретичні засади формування та розвитку конкурентних переваг бізнесу.....	7
1.1 Сутність, роль та значення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання.....	7
1.2 Класифікація та основні види конкурентних переваг підприємства.....	10
1.3 Методичні підходи та інструменти оцінювання конкурентних переваг підприємства.....	14
1.4 Проблеми формування конкурентних переваг підприємств в Україні та зарубіжний досвід їх розвитку.....	19
Висновки до першого розділу.....	23
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС».....	25
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	25
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства.....	29
2.3 Оцінка та діагностика конкурентних переваг підприємства.....	36
2.4 SWOT та VRIO-аналіз конкурентних позицій підприємства.....	40
Висновки до другого розділу.....	44
3 Формування системи розвитку конкурентних переваг ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС».....	47
3.1 Обґрунтування пріоритетних складових формування конкурентних переваг підприємства.....	47
3.2 Розроблення практичних заходів щодо формування та розвитку конкурентних переваг підприємства.....	50
3.3 Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів.....	64
Висновки до третього розділу.....	69
Висновки.....	72
Перелік джерел посилання.....	74
Додаток А Бухгалтерська звітність ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» за 2022-2024 рр..	78

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічного та висококонкурентного ринку автотоварів формування та розвиток конкурентних переваг підприємства стають ключовими чинниками забезпечення його довгострокової ефективності, фінансової стабільності та стійкого функціонування. Зростання вимог споживачів до якості товарів та сервісу, цифровізація бізнес-процесів, зміна ринкової кон'юнктури й поява нових технологічних моделей управління визначають необхідність впровадження комплексних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій підприємств торговельної сфери.

В Україні питання розвитку конкурентних переваг підприємств набуває особливої актуальності з огляду на нестабільність економічного середовища, посилення впливу зовнішніх факторів, зростання ресурсної чутливості бізнесу та необхідність підвищення ефективності використання обмежених фінансових ресурсів. У цих умовах саме конкурентні переваги визначають здатність підприємства адаптуватися до ринкових змін, ефективно використовувати внутрішній потенціал та формувати стійкі позиції на ринку.

Проблематика формування конкурентних переваг широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Серед українських науковців важливий внесок зробили: І. О. Бланк; Г. О. Швиданенко; А. Г. Гречан; В. М. Гейць. Серед зарубіжних учених фундаментальними є праці: М. Портера; Г. Мінцберга; І. Ансофа; К. К. Прагаладу; П. Друкера.

Основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- узагальнити теоретичні засади формування та розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах ринкової конкуренції;
- дослідити сучасні концепції стратегічного управління та інструменти конкурентного аналізу;
- визначити ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність торговельних підприємств;

- охарактеризувати діяльність ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» та здійснити оцінку його фінансово-економічного стану;
- провести SWOT- та MarketIndex-аналізи для виявлення стратегічних слабкостей і можливостей підприємства;
- визначити основні проблеми, що стримують розвиток конкурентних переваг;
- розробити комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, операційної ефективності та ринкової позиції підприємства;
- здійснити економічну оцінку ефективності запропонованих заходів та визначити їх інвестиційну доцільність.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних засад формування конкурентних переваг підприємства та обґрунтуванні практичних напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси формування конкурентних переваг на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС».

У дослідженні використано: методи економічного та фінансового аналізу; стратегічний аналіз; економіко-математичне моделювання; графічні методи для візуалізації результатів; методи прогнозування; порівняльний і структурно-логічний аналіз.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ БІЗНЕСУ

## 1.1 Сутність, роль та значення конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається здатністю формувати, ефективно використовувати та відтворювати власні конкурентні переваги. Поглиблення глобалізації, посилення технологічної динаміки, цифровізація та зміни у споживчій поведінці створюють для бізнесу нові виклики, а тому конкурентні переваги стають ключовим чинником стабільного розвитку та стійкості підприємства [1]; [2].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування категорії «конкурентна перевага». Найбільш відоме визначення представив М. Портер, який розглядає конкурентну перевагу як здатність підприємства створювати більшу цінність для споживача, ніж конкуренти, через нижчі витрати або диференціацію [3].

Українські науковці трактують це поняття ширше. Так, О. Гальчинський визначає конкурентну перевагу як сукупність унікальних властивостей підприємства, що забезпечують тривалий економічний успіх на ринку [4]. На думку Н. Чухрай, конкурентні переваги – це особливі характеристики ресурсів та компетенцій підприємства, які дозволяють формувати кращу ціннісну пропозицію на ринку [5].

Для систематизації підходів до визначення сутності поняття «конкурентна перевага» складено таблицю 1.1.

Аналіз наведених підходів дозволяє зробити висновок, що конкурентна перевага – це не просто характеристика продукту чи послуг, а комплексна здатність підприємства створювати унікальну ринкову цінність. Вона проявляється у кращій якості товару, більш низькій ціні, вищому рівні сервісу,

технологічній інноваційності або ефективніших бізнес-процесах.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності конкурентної переваги підприємства

Автор / джерело	Сутність визначення	Джерело
М. Портер	Здатність створювати більшу цінність для споживача через нижчі витрати або диференціацію	[3]
О. Гальчинський	Сукупність унікальних властивостей, що забезпечують довгостроковий успіх	[4]
Н. Чухрай	Характеристики ресурсів та компетенцій, що формують вищу цінність продукту	[5]
А. Томпсон, А. Стрікланд	Стратегічні переваги, які дозволяють підприємству перевершувати конкурентів	[6]

Узагальнюючи різні трактування, конкурентну перевагу можна визначити як стійку, важкокопійовану відмінність підприємства, що забезпечує йому вигідніші ринкові позиції порівняно з конкурентами.

У сучасній економіці роль конкурентних переваг значно зросла. Це зумовлено такими чинниками:

- посилення конкуренції. Згідно з даними Антимонопольного комітету України, за останні роки зросла кількість суб'єктів господарювання у сфері торгівлі та послуг, що підвищило рівень конкуренції практично у всіх сегментах ринку [7].

- зміна споживчих очікувань. Сучасний споживач приділяє більше уваги сервісу, персоналізації та швидкості взаємодії, що змушує підприємства формувати не лише цінові, а й нецінові конкурентні переваги.

- цифровізація ринків. Впровадження CRM-систем, big data, інтернет-маркетингу створює можливості для формування нових технологічних та комунікаційних переваг [8].

- глобальність ринку. Навіть локальні підприємства фактично конкурують

із міжнародними компаніями, що мають сильні бренди, високі стандарти сервісу і значні фінансові можливості.

З огляду на це, конкурентні переваги виконують низку ключових функцій (Рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні функції конкурентних переваг підприємства

Як видно з рисунка 1.1, конкурентні переваги мають комплексний вплив на підприємство. Вони визначають можливість підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечують довгострокову ефективність та сприяють підвищенню вартості бізнесу.

Значення конкурентних переваг зумовлене тим, що вони є основою:

- довгострокової стратегії розвитку, оскільки визначають напрями спеціалізації та інвестицій;
- ефективного позиціонування бізнесу, завдяки чому підприємство здатне уникати цінових війн;
- стійкості до кризових явищ, адже сильні переваги компенсують коливання ринку;
- зростання капіталізації підприємства, оскільки інвестори оцінюють саме унікальність і незамінність ресурсів;
- забезпечення конкурентоспроможності продукції на різних сегментах ринку.

Крім того, дослідники підкреслюють, що наявність стійких конкурентних переваг сприяє підвищенню ефективності операційних процесів, оптимізації витрат, підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивної репутації підприємства [9; 10].

В умовах післявоєнної відбудови української економіки питання формування конкурентних переваг набуває особливої актуальності. Для компаній, що працюють у сфері торгівлі автомобілями, сервісного обслуговування та логістичних послуг, конкурентні переваги визначають здатність утримувати стабільний попит, розширювати клієнтську базу та ефективно реагувати на коливання зовнішнього середовища.

Таким чином, конкурентні переваги є фундаментом розвитку сучасного бізнесу. Вони забезпечують не лише короткостроковий успіх, але й довгострокову стійкість підприємства на ринку, визначають рівень його конкурентоспроможності та формують потенціал стратегічного зростання.

## **1.2 Класифікація та основні види конкурентних переваг підприємства**

Конкурентні переваги підприємства формуються під впливом різних факторів, зумовлених внутрішніми можливостями та зовнішніми умовами функціонування. Вони є базою для забезпечення стабільної конкурентоспроможності, високого рівня рентабельності та ефективного позиціонування продукції або послуг на ринку. Для глибшого розуміння сутності конкурентних переваг доцільно здійснити їх класифікацію за різними критеріями, що дозволяє систематизувати їх та визначити найбільш цінні для конкретного підприємства.

У науковій літературі запропоновано велику кількість підходів до класифікації конкурентних переваг. Так, М. Портер виокремлює два базові типи конкурентних переваг – лідерство за витратами та диференціацію, які лежать в

основі побудови загальних конкурентних стратегій [3]. Проте сучасні дослідники значно розширили цей підхід, додаючи інноваційні, ресурсні, організаційні, технологічні та інші види переваг.

Н. Чухрай пропонує поділ конкурентних переваг за характером їх формування [5]:

- ресурсні – пов’язані з володінням матеріальними, людськими чи фінансовими ресурсами;
- компетентнісні – зумовлені особливими навичками, досвідом, кваліфікацією персоналу;
- інноваційні – базуються на застосуванні новітніх технологій та управлінських підходів.

Згідно з ресурсною теорією Дж. Барні, конкурентні переваги є стійкими лише за умов, якщо вони відповідають критеріям VRIO: цінність, рідкісність, неможливість імітації та організаційна підтримка [10]. Це дозволяє виділити переваги, які здатні забезпечити довгострокову ринкову стійкість.

Систематизована класифікація конкурентних переваг наведена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація конкурентних переваг підприємства

Критерій	Види конкурентних переваг	Приклади	Джерело
За характером формування	Ресурсні, компетентнісні, інноваційні	сучасне обладнання, кваліфікований персонал	[5; 10]
За способом досягнення	Цінові та нецінові	низька собівартість, висока якість сервісу	[3]
За сферою прояву	Виробничі, маркетингові, логістичні, фінансові, сервісні	швидка доставка, гнучкі фінансові умови	[11]
За тривалістю дії	Довгострокові та короткострокові	бренд, патенти vs акційні пропозиції	[12]
За рівнем унікальності	Унікальні, важко-копійовані, стандартні	унікальні технології, дизайн продукту	[10]

Як видно з таблиці 1.2, класифікація конкурентних переваг є багатовимірною, що підкреслює складність і багатокомпонентність процесу їх формування. Для підприємств сфери торгівлі, транспорту та сервісу, таких як ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС», найбільш актуальними є саме нецінові, сервісні, логістичні та організаційні переваги.

Узагальнюючи наукові джерела, можна виділити такі ключові групи конкурентних переваг, що мають найбільше практичне значення:

1) Цінові конкурентні переваги. Цінові переваги пов'язані зі здатністю підприємства формувати конкурентноспроможну (часто нижчу) ціну порівняно з конкурентами. Вони формуються завдяки:

- ефективній системі закупівель;
- оптимізації витрат;
- масштабам діяльності;
- технологічним інноваціям, що знижують собівартість.

Портер визначає лідерство за витратами як одну з базових стратегій, здатну забезпечити підприємству сильні позиції у галузі [3].

2) Нецінові конкурентні переваги. На сьогодні підприємства використовують нецінові переваги частіше, ніж цінові, оскільки вони є стійкішими та менш вразливими до копіювання. Найпоширеніші нецінові переваги включають:

- високу якість продукції;
- розвинений сервіс;
- швидкість реагування на потреби клієнта;
- рівень персоналізації послуг;
- зручність комунікації та цифрові канали продажів.

Для підприємств автомобільного ринку нецінові переваги часто стають вирішальними – особливо рівень сервісу, швидкість обслуговування та наявність широкого асортименту деталей.

3) Технологічні та інноваційні конкурентні переваги. Інновації суттєво впливають на здатність підприємства формувати унікальні властивості продуктів або послуг. До таких переваг належать:

- впровадження новітніх ІТ-систем (CRM, ERP);
- використання сучасного обладнання;
- автоматизація бізнес-процесів;
- нові види продукції чи сервісів.

Як зазначає Лесечко Л. О., інноваційні переваги забезпечують підприємству здатність до випереджального розвитку, що є критичним у конкурентних галузях [13].

4) Сервісні конкурентні переваги. Сервісні переваги пов'язані з якістю післяпродажного обслуговування та клієнтською підтримкою. Вони особливо важливі у сферах транспорту, торгівлі технічними товарами та оренди.

До них належать:

- швидка доставка;
- зручні умови повернення;
- технічне обслуговування;
- консультаційна підтримка;
- гарантійні програми.

5) Маркетингові конкурентні переваги. Маркетингові переваги формуються через ефективне управління брендом, комунікації та роботу з цільовими сегментами ринку. Вони охоплюють:

- відомість бренду;
- репутацію підприємства;
- ефективні рекламні канали;
- активність у соціальних мережах;
- лояльність клієнтів.

За даними дослідження Deloitte, компанії з сильним брендом отримують на 15–20% більшу рентабельність порівняно з конкурентами [14].

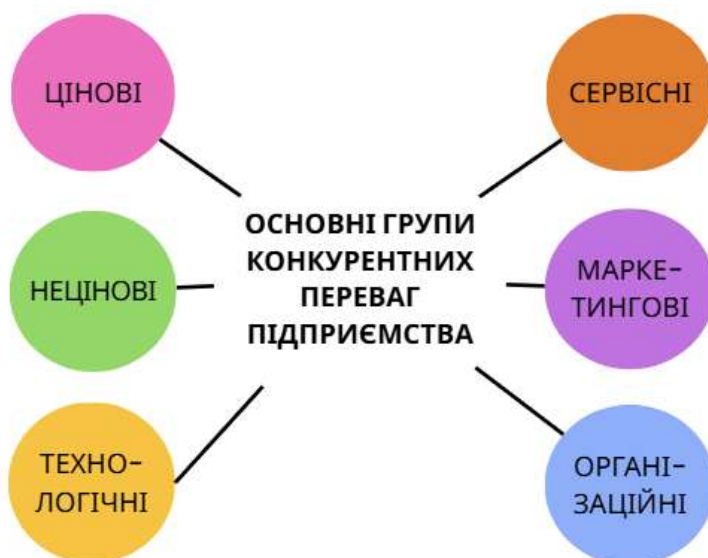


Рисунок 1.2 – Основні групи конкурентних переваг підприємства

Чітка класифікація конкурентних переваг дозволяє підприємству:

- визначити свої ключові сильні сторони;
- порівняти власні ринкові позиції з конкурентами;
- формувати цілісну конкурентну стратегію;
- визначити напрями інвестицій;
- забезпечити розвиток нових компетенцій;
- сформувати оптимальну структуру бізнес-процесів.

Класифікація конкурентних переваг дозволяє комплексно підійти до вибору стратегічних напрямів розвитку, підвищення якості обслуговування клієнтів та покращення логістичних процесів.

### **1.3 Методичні підходи та інструменти оцінювання конкурентних переваг підприємства**

Оцінювання конкурентних переваг підприємства є важливим елементом стратегічного управління, оскільки воно дозволяє визначити рівень конкурентоспроможності, встановити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також

визначити напрямки його подальшого розвитку. У науковій та практичній літературі сформувався широкий спектр методичних підходів і інструментів, що застосовуються для аналізу конкурентних переваг. Кожен із них має власні особливості, переваги та обмеження.

Науковці виокремлюють кілька основних підходів до аналізу конкурентних переваг:

1) Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV). В основі цього підходу лежить аналіз ресурсів підприємства та їх здатності створювати унікальні переваги. Дж. Барні визначив, що конкурентну перевагу створюють ресурси, які відповідають критеріям VRIO: цінність, рідкісність, трудність імітації та організаційна підтримка [10].

2) Підхід на основі ланцюга цінності (Value Chain Analysis). М. Портер запропонував аналіз ланцюга створення цінності, який дозволяє оцінити, на яких етапах бізнес-процесу формується конкурентна перевага або втрачається ефективність [3].

3) Маркетинговий підхід. Передбачає оцінювання переваг через дослідження ринку, потреб споживачів, позиціонування та силу бренду [11].

4) Інституційний підхід. Розглядає вплив зовнішніх факторів: регуляторного середовища, партнерських зв'язків, рівня конкуренції в галузі [15].

5) Інноваційний підхід. Аналізується здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти, бізнес-процеси та швидко адаптуватися до змін [13].

Комплексна оцінка зазвичай поєднує декілька підходів, що дозволяє отримати більш точний результат.

У сучасній практиці найбільш поширеними є такі методи оцінювання конкурентних переваг:

1) VRIO-аналіз – один із ключових інструментів RBV-підходу. Він дозволяє оцінити ресурси підприємства через чотири критерії. Узагальнена матриця VRIO наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Матриця VRIO для оцінки конкурентних переваг підприємства [10]

Критерій	Питання оцінки	Можливий результат	Інтерпретація
Value (цінність)	Чи створює ресурс цінність для клієнта?	Так/Ні	Якщо «ні», ресурс не створює конкурентної переваги
Rareness (рідкісність)	Чи є ресурс рідкісним серед конкурентів?	Так/Ні	Якщо «так», можливість тимчасової переваги
Imitability (важкість імітації)	Чи важко скопіювати ресурс?	Так/Ні	Якщо «так», перевага тривала
Organization (організаційна підтримка)	Чи здатне підприємство реалізувати цінність ресурсу?	Так/Ні	Забезпечує стійкість переваги

2) SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища [16]. Цей метод часто використовується як базовий інструмент для формування конкурентної стратегії.

3) PEST-аналіз дозволяє оцінити зовнішнє середовище за такими складниками:

- політичний (P),
- економічний (E),
- соціальний (S),
- технологічний (T).

Оцінка умов середовища дозволяє виявити зовнішні чинники, що можуть впливати на формування або втрату конкурентних переваг.

4) Модель п'яти сил М. Портера. М. Портер пропонує визначати конкурентну позицію підприємства за впливом:

- загрози появи нових конкурентів;

- сили постачальників;
- сили покупців;
- загрози товарів-замінників;
- рівня конкуренції в галузі.

Модель дозволяє оцінити, наскільки міцними є конкурентні позиції підприємства та які фактори загрожують їх зниженню [3].

5) Бенчмаркінг полягає у порівнянні показників підприємства з найкращими практиками ринку. Він може бути:

- внутрішнім,
- галузевим,
- стратегічним.

Це дозволяє виявити розриви у продуктивності або сервісі та оцінити потенціал покращення конкурентних переваг.

б) Інтегральна (комплексна) оцінка конкурентоспроможності. Методика інтегральної оцінки ґрунтується на:

- виборі набору показників (якість, сервіс, ціна, витрати, продуктивність);
- нормуванні показників;
- обчисленні узагальненого показника конкурентоспроможності.

Формування інтегрального індексу дозволяє чисельно оцінити конкурентні переваги та наочно порівняти підприємство з конкурентами [17].



Рисунок 1.3 – Основні методи оцінювання конкурентних переваг підприємства

Для систематизації особливостей методів доцільно порівняти їх за основними критеріями (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика методів оцінювання конкурентних переваг

Метод	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
VRIO	Дає оцінку стійкості переваги; фокусується на ресурсах	Не враховує зовнішнє середовище	Для аналізу внутрішніх можливостей
SWOT	Простий і комплексний	Суб'єктивність оцінювання	Формування стратегії
PEST	Аналіз макросередовища	Не враховує внутрішні фактори	Для підприємств, що працюють у змінних умовах
5 сил Портера	Глибокий галузевий аналіз	Не оцінює внутрішні ресурси	Оцінка ринкової сили
Бенчмаркінг	Практичність, наочність	Потребує доступу до даних конкурентів	Порівняння з лідерами ринку
Інтегральний метод	Дає кількісний результат	Висока залежність від вибору показників	Комплексна оцінка конкурентоспроможності

Системне застосування наведених інструментів дозволяє підприємству:

- комплексно оцінити ринкові позиції;
- визначити фактори формування конкурентоспроможності;
- виявити можливості для покращення сервісу, логістики, взаємодії з клієнтами;
- сформувати стратегію підвищення конкурентних переваг;
- провести обґрунтування для управлінських рішень.

Отже, аналіз методичних підходів та інструментів оцінювання конкурентних переваг підприємства показує, що сучасна система стратегічного

управління спирається на комплексне використання як ресурсних, так і ринкових методик. Кожен із розглянутих інструментів – VRIO, SWOT, PEST, модель п'яти сил Портера, бенчмаркінг та інтегральна оцінка конкурентоспроможності – має власну аналітичну цінність і дозволяє по-різному інтерпретувати конкурентну позицію підприємства.

#### **1.4 Проблеми формування конкурентних переваг підприємств в Україні та зарубіжний досвід їх розвитку**

Формування стійких конкурентних переваг є ключовим чинником успіху підприємства, однак в Україні цей процес ускладнений низкою економічних, інституційних, соціальних та технологічних обмежень. Водночас світовий досвід демонструє широкий спектр практик, які дозволяють підприємствам не лише зміцнювати конкурентоспроможність, а й адаптуватися до динамічних змін ринку. Порівняння українських реалій із зарубіжним досвідом дає можливість визначити найбільш перспективні напрями розвитку конкурентних переваг підприємств.

За результатами досліджень Інституту економіки та прогнозування НАН України та міжнародних аналітичних організацій, українські підприємства стикаються з такими ключовими проблемами:

1) Низький рівень інноваційної активності. Інноваційні процеси залишаються недостатньо розвиненими: частка підприємств, що впроваджують інновації, становить лише близько 14–16% [1]. Основними причинами є:

- обмеженість інвестиційних ресурсів;
- застаріла матеріально-технічна база;
- недостатня інтеграція підприємств у міжнародні інноваційні мережі.

2) Обмежений доступ до фінансування. Високі кредитні ставки, низький рівень довіри між бізнесом і банківським сектором, нестабільність

макроекономічної ситуації стримують можливість інвестувати у розвиток конкурентних переваг [18].

3) Кадровий дефіцит і трудова міграція. Проблеми з кваліфікованим персоналом є одними з найгостріших у сучасних умовах. За даними PwC, понад 40% українських компаній мають труднощі з підбором фахівців середньої та високої кваліфікації [19].

4) Низький рівень цифрової трансформації. Багато підприємств відстають у впровадженні:

- CRM- та ERP-систем,
- систем автоматизації складських і логістичних процесів,
- інтернет-маркетингу та електронної комерції.

Це негативно впливає на формування сервісних, маркетингових і процесних конкурентних переваг [20].

5) Слабкий розвиток бренду та сервісної культури. Багато компаній зосереджуються на операційній діяльності, недооцінюючи важливість:

- репутації;
- клієнтської лояльності;
- досвіду клієнта (customer experience).

У результаті втрачаються нецінові конкурентні переваги.

Таблиця 1.5 – Основні проблеми формування конкурентних переваг українських підприємств

Проблема	Основні прояви	Джерело
Низька інноваційна активність	Застарілі технології, недостатні інвестиції	[1]
Обмежене фінансування	Високі кредитні ставки, нестабільність	[18]
Кадровий дефіцит	Міграція, слабкий розвиток персоналу	[19]
Низькі темпи цифровізації	Відсутність цифрових систем управління	[20]
Невисока культура сервісу	Відсутність CRM-підходів, слабка робота з клієнтами	[21]

Світові тенденції демонструють, що успішні компанії активно застосовують підходи, які забезпечують формування довгострокових конкурентних переваг. Найважливіші практики представлені нижче.

1) Інноваційність як основа конкурентних переваг. Компанії США, ЄС, Японії та Південної Кореї активно інвестують у R&D. Частка витрат на інновації у провідних корпорацій (Apple, Toyota, Siemens) перевищує 5–7% від обороту [22]. Інновації дозволяють:

- створювати нові продукти;
- знижувати собівартість;
- забезпечувати високий рівень якості;
- формувати важкокопійовані конкурентні переваги.

2) Цифрова трансформація бізнесу. У країнах ЄС понад 60% підприємств використовують ERP, CRM, логістичні та маркетингові цифрові платформи [23].

Це сприяє:

- оптимізації операційних процесів,
- підвищенню точності планування,
- покращенню взаємодії з клієнтами.

3) Розвиток людського капіталу. Зарубіжні компанії активно інвестують у навчання персоналу. Згідно з даними McKinsey, витрати на професійний розвиток у провідних компаніях світу щорічно зростають на 10–12% [24]. Розвинуті системи управління персоналом формують компетентнісні конкурентні переваги.

4) Клієнтоорієнтований підхід. Компанії, орієнтовані на customer experience, демонструють вищі темпи зростання. Наприклад, у Mercedes-Benz та Amazon якість сервісу є ключовим елементом конкурентної стратегії [25].

У результаті формується висока лояльність та унікальні сервісні переваги.



Рисунок 1.4 – Ключові практики формування конкурентних переваг у зарубіжних компаніях

Для наочності подано порівняння українських і зарубіжних підходів до формування конкурентних переваг у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Порівняння українських і зарубіжних підходів до формування конкурентних переваг

Критерій	Україна	Зарубіжні компанії
Інноваційність	Низький рівень інновацій	Системні інвестиції в R&D
Цифровізація	Нерівномірний розвиток	Масове застосування цифрових технологій
Розвиток персоналу	Обмежена система навчання	Інвестиції в компетенції та корпоративні університети
Сервіс	Низький рівень сервісної культури	Customer experience як стратегічна цінність
Доступ до капіталу	Обмежений	Розвинуті ринки капіталу, гранти, фонди

Отже, проблеми формування конкурентних переваг українських підприємств зумовлені поєднанням внутрішніх обмежень та нестабільного зовнішнього середовища, що стримує їх інноваційність, цифровізацію та розвиток сервісної культури. Водночас міжнародний досвід засвідчує, що провідними джерелами стійких конкурентних переваг є системні інвестиції в інновації, розвиток персоналу, технологічну модернізацію та клієнтоорієнтованість. Порівняння українських реалій із зарубіжними практиками свідчить про

необхідність адаптації успішних світових підходів до вітчизняних умов, що створить підґрунтя для зміцнення позицій підприємств на ринку та забезпечення їхнього довгострокового розвитку.

### **Висновки до першого розділу**

У результаті дослідження теоретичних засад формування та розвитку конкурентних переваг підприємства встановлено, що конкурентні переваги є базовим елементом забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та стратегічного розвитку бізнесу. Сутність конкурентних переваг полягає у здатності підприємства створювати цінність для споживача на основі унікальних ресурсів, компетенцій, інновацій, технологій та якісного сервісу. Теоретичний аналіз показав, що у науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення конкурентної переваги, які акцентують увагу на ресурсному потенціалі, ринковому позиціонуванні, здатності підприємства адаптуватися до змін та формувати стійку ринкову перевагу.

Проведена класифікація конкурентних переваг дозволила визначити їхній багатовимірний характер та систематизувати основні види переваг за такими критеріями, як спосіб формування (цінові, нецінові), сфера прояву (маркетингові, виробничі, сервісні, логістичні, інноваційні), тривалість дії та рівень унікальності. Це підкреслює комплексність процесу їх створення та необхідність використання міждисциплінарних підходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства.

Аналіз методичних інструментів оцінювання конкурентних переваг засвідчив, що для отримання об'єктивної оцінки необхідно застосовувати комбінацію методів, зокрема VRIO-аналіз, SWOT, PEST, модель п'яти сил М. Портера, бенчмаркінг та інтегральні методики. Кожен із цих інструментів висвітлює різні аспекти конкурентних переваг – від внутрішнього ресурсного

потенціалу до галузевого середовища та ринкової динаміки. Поєднання цих методів створює можливість для побудови всебічної аналітичної моделі, що є критично важливим для формування ефективної конкурентної стратегії підприємства.

Виявлені проблеми формування конкурентних переваг українських підприємств – низька інноваційна активність, обмежений доступ до фінансування, кадровий дефіцит, слабка цифровізація та низький рівень сервісної культури – значно ускладнюють їхню конкурентну позицію на ринку. Порівняння з міжнародними практиками показало, що успішні компанії світу концентрують увагу на інноваціях, розвитку людського капіталу, технологічній модернізації, глобалізації бізнесу та системній клієнтоорієнтованості. Адаптація таких підходів до вітчизняних умов може забезпечити українським підприємствам можливість створити довгострокові важкокопійовані конкурентні переваги.

Таким чином, теоретичний аналіз підтверджує, що формування конкурентних переваг є багаторівневим процесом, який потребує системного стратегічного підходу, поєднання ресурсного, ринкового, інноваційного та інституційного вимірів, а також здатності підприємства ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Ці положення формують наукову основу для проведення подальшого аналітичного дослідження діяльності ПП «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЄВРОМОТОРС» у другому розділі кваліфікаційної роботи.

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ТОРГОВИЙ ДІМ «ЄВРОМОТОРС» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері торгівлі автотранспортними засобами, їх технічного обслуговування, логістики, оренди транспортних засобів та операцій з нерухомістю. Підприємство працює на українському ринку з 2009 року, а з 2018 року здійснює діяльність за адресою: 29015, Україна, м. Хмельницький, вул. Вінницьке шосе, 23 [26]. За період функціонування підприємство неодноразово трансформувало структуру засновників, розширювало види діяльності та нарощувало ринкову присутність, що свідчить про його активну адаптацію до умов конкурентного середовища.

Підприємство функціонує у формі приватного підприємства, що дозволяє забезпечувати гнучкість управлінських рішень та оперативно адаптувати стратегію до ринкових умов. Статутний капітал становить 100 000 грн, сформований трьома засновниками, які водночас є кінцевими бенефіціарними власниками:

- Гвоздьов Олексій Михайлович – 50% частки;
- Гвоздьов Михайло Олексійович – 25% частки;
- Тарасюк Андрій Дем'янович – 25% частки.

Усі бенефіціари мають прямий вирішальний вплив, що підтверджується записами в ЄДР.

Керівником підприємства є Пшеничний Олександр Петрович (з 2020 року).

Головним напрямом діяльності підприємства є торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами (КВЕД 45.11). Водночас структура діяльності значно ширша і охоплює понад 20 видів економічної діяльності, серед яких [26]:

– 45.19, 45.20, 45.31, 45.32 – торгівля іншими транспортними засобами, оптова та роздрібна торгівля автозапчастинами, технічне обслуговування і ремонт;

– 52.10, 52.21, 52.29 – складська діяльність та допоміжне обслуговування наземного транспорту;

– 68.10, 68.20, 68.32 – купівля-продаж, оренда та управління нерухомістю;

– 77.11, 77.39 – оренда автомобілів і машин;

– 73.11, 73.12, 73.20 – рекламні послуги та дослідження ринку;

– 63.99 – інші інформаційні послуги.

Широкий спектр КВЕДів дозволяє підприємству працювати у суміжних сегментах: автомобільний ринок, логістика, оренда техніки, сервісні послуги та операції з нерухомістю.

ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» володіє суттєвою ресурсною базою, яка формує основу для операційної, сервісної та логістичної діяльності:

– 21 транспортний засіб, що використовуються для логістики, оренди та виконання господарських операцій;

– 13 об'єктів нерухомості, включаючи адміністративні, складські, сервісні та торговельні приміщення;

– 3 земельні ділянки площею 0,4889 га, 0,5015 га, 0,0641 га;

– сучасне обладнання, включаючи дахову сонячну електростанцію, що перебуває в заставі, але використовується підприємством для енергоефективності та зниження експлуатаційних витрат.

Також підприємство активно залучає кредитні ресурси для фінансування оборотного капіталу та закупівлі автотранспорту. На балансі є понад 5 значних обтяжень, оформлених переважно банком АТ «Креді Агріколь Банк», із загальною сумою зобов'язань у десятках мільйонів гривень. Це свідчить про активний розвиток, розширення автопарку та інвестиції у діяльність.

Щорічне зростання персоналу демонструє тенденцію до збільшення масштабів діяльності (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка чисельності персоналу ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» у 2022–2024 рр.

Рік	Кількість працівників, осіб	Темп приросту, %
2022	63	–
2023	65	3,2 %
2024	72	10,8 %

Зростання чисельності персоналу на 14,3% за два роки свідчить про масштабування бізнесу, збільшення обсягів робіт та розширення функціональних напрямів.

Окремо важливим інтегральним індикатором ринкової позиції підприємства є показник MarketIndex, який використовується для оцінювання динамічності компанії та її ринкової потужності в порівнянні з конкурентами. MarketIndex формується на основі десяти ключових ринкових маркерів, серед яких: абсолютний та відносний приріст виручки, середній темп зростання за три роки, місце компанії на ринку та у секторі, частка ринку і субринку тощо. Показник має шкалу від 1 до 4 балів, де 4 означає максимальну конкурентну силу та високу ринкову активність, а 1 – мінімальний рівень ринкової присутності.

По суті, MarketIndex відображає не лише обсяги діяльності, а й темпи розвитку, стабільність діяльності, масштаб операцій, активність відносно конкурентів та динаміку змін ринкової частки. Завдяки багатокомпонентній структурі цей індекс є одним з найбільш інформативних індикаторів, адже дає змогу оцінити позицію підприємства не в ізоляції, а в контексті загального ринку. Для ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» значення MarketIndex у 2020–2024 рр. демонструють здатність підприємства адаптуватися до змін кон'юнктури: після зниження у 2023 р. індикатор суттєво зріс у 2024 р., що свідчить про відновлення ринкових позицій та підвищення конкурентної активності.

Згідно з агрегованим показником MarketIndex, підприємство демонструвало такі значення:

- 2020 р. – А / 3,01 (висока ринкова активність);

- 2021–2022 рр. – В / 2,87–2,92;
- 2023 р. – В / 2,07 (спад через загальну кризу ринку);
- 2024 р. – В / 2,84 (відновлення позицій).

Частка ринку у 2020–2024 рр. зафіксована на рівні 0,05–0,20%, з піковим значенням у 2021–2022 рр.

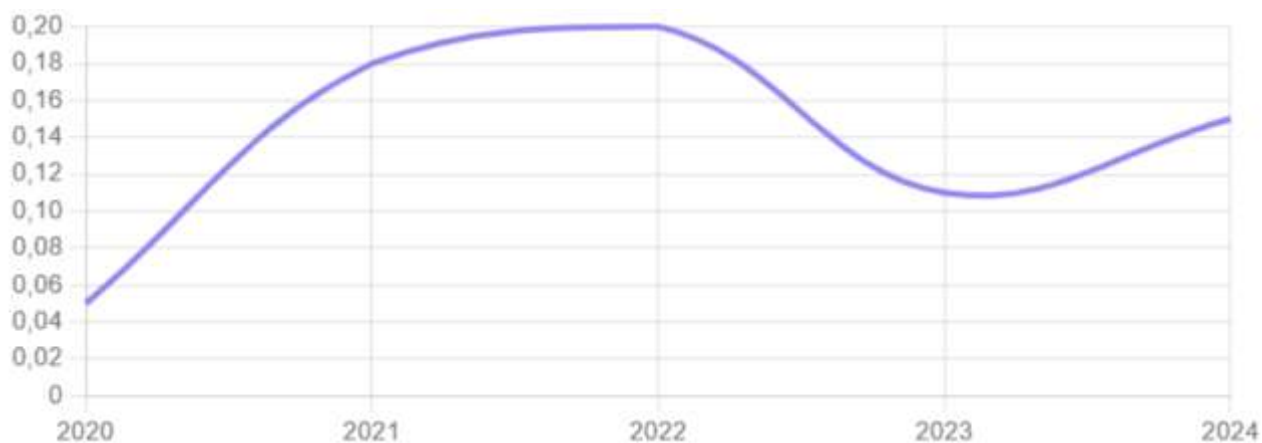


Рисунок 2.1 – Динаміка частки ринку ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» у 2020–2024 рр.

Рисунок демонструє три фази:

- активне зростання 2020–2021 рр.;
- пік ринкової частки у 2022 р. – понад 0,18%;
- просідання у 2023 р. через падіння ринку та зменшення виручки;
- відновлення позицій у 2024 р.

Підприємство активно працює у системі Prozorro, де протягом 2025 року:

- перемогло щонайменше у 8 тендерах;
- суми контрактів варіювали від 5 550 грн до 5 936 427 грн;
- брало участь у процедурах закупівель на суми понад 10 млн грн.

Це свідчить про конкурентоспроможність і наявність досвіду роботи з державним сектором.

Таким чином, ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» є підприємством автомобільного сектора, що динамічно розвивається, його діяльність охоплює продаж і сервісне обслуговування автомобілів, оренду техніки, логістичні та складські послуги,

операції з нерухомістю та маркетингові послуги. Підприємство має потужну матеріально-технічну базу, стабільно зростаючу чисельність персоналу та активну участь у публічних закупівлях. Аналіз ринкової частки та MarketIndex свідчить про здатність підприємства адаптуватися до коливань ринку та утримувати конкурентні позиції. Ці характеристики створюють підґрунтя для подальшої аналітичної оцінки діяльності.

## **2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства**

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства є ключовим елементом оцінювання його конкурентоспроможності, стабільності та перспектив розвитку. Такий аналіз дозволяє комплексно охарактеризувати стан активів, структуру капіталу, динаміку доходів та витрат, прибутковість, ліквідність, ефективність використання ресурсів і трудового потенціалу. Для ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС», яке функціонує на висококонкурентному ринку автотранспортних засобів, системне дослідження техніко-економічних показників є необхідною передумовою для прийняття стратегічних рішень, формування конкурентних переваг та обґрунтування напрямів подальшої модернізації бізнес-процесів. Далі здійснимо комплексний аналіз фінансової звітності підприємства за 2022–2024 рр., що дозволяє виявити тенденції розвитку та визначити ключові фактори впливу на результативність діяльності.

Проаналізуємо динаміку активів ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС». У 2022–2024 рр. активи підприємства збільшилися з 51,3 млн грн до 184,5 млн грн. Такий темп зростання (на 259,8 %) свідчить про інтенсивний розвиток операційної діяльності, розширення лінійки товарів та послуг, активне інвестування у товарні запаси та збільшення кредитного портфеля (Рисунок 2.2).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» у 2022–2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024 до 2022	Відносне відхилення 2024 до 2022, %
1.	Усього активів, тис. грн	51 275,6	140 570,8	184 492,7	133 217,1	259,8
2.	Необоротні активи, тис. грн	2 158,7	3 360,8	9 255,8	7 097,1	328,7
3.	Оборотні активи, тис. грн	49 116,9	137 210,0	175 236,9	126 120,0	256,7
4.	Запаси, тис. грн	20 843,6	21 304,0	32 991,9	12 148,3	58,3
5.	Дебіторська заборгованість усього, тис. грн	24 929,6	89 666,8	140 853,7	115 924,1	465,2
6.	Грошові кошти, тис. грн	86,1	292,4	284,1	198,0	230,0
7.	Власний капітал, тис. грн	3 924,8	8 387,3	16 672,4	12 747,6	325,0
8.	Довгострокові зобов'язання, тис. грн	3 008,3	6 755,7	1 635,0	-1 373,3	-45,6
9.	Поточні зобов'язання, тис. грн	44 342,5	125 427,8	166 185,3	121 842,8	274,7
10.	Короткострокові кредити, тис. грн	2 438,1	19 131,9	41 976,1	39 538,0	1 621,7
11.	Чистий дохід від реалізації, тис. грн	248 606,8	355 161,3	453 833,2	205 226,4	82,5
12.	Собівартість реалізації, тис. грн	227 210,7	332 226,4	426 313,3	199 102,6	87,6
13.	Чистий прибуток, тис. грн	4 462,5	5 930,6	2 354,5	-2 108,0	-47,2
14.	Рентабельність продажу (ROS), %	1,8	1,7	0,5	-1,3	-72,2
15.	Рентабельність активів (ROA), %	3,2	5,5	1,3	-1,9	-59,4
16.	Поточна ліквідність, %	109,4	118,1	105,4	-4,0	-3,7
17.	Абсолютна ліквідність, %	0,2	0,4	0,2	0	0
18.	Коефіцієнт автономії, %	6,0	13,4	9,0	3,0	50,0
19.	Оборотність активів, рази	2,6	1,1	3,1	0,5	19,2
20.	Оборотність робочого капіталу, рази	30,0	9,6	36,4	6,4	21,3
21.	Кількість працівників, осіб	63	65	72	9	14,3
22.	Продуктивність праці, тис. грн	3 948	5 464	6 303	2 355	59,7

Зростання необоротних активів з 2,16 млн грн до 9,26 млн грн (+328,7 %)

пов'язане з:

- придбанням автотранспорту;
- модернізацією обладнання;
- появою капітальних інвестицій у 2024 р. (2,2 млн грн).

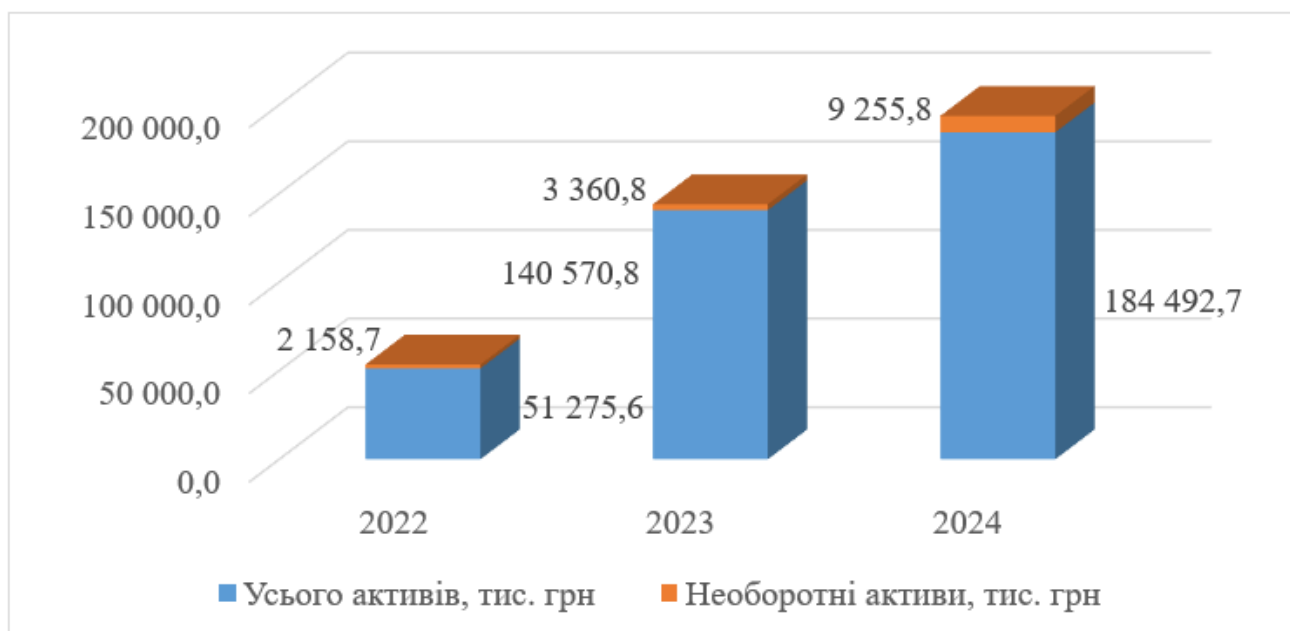


Рисунок 2.2 – Динаміка необоротних активів ПП «ТД «СВРОМОТОРС», 2022–2024 рр.

Оборотні активи зросли більш ніж утричі, головним чином через:

- різке збільшення дебіторської заборгованості (на 465 %),
- нарощення запасів (на 58 %),
- зростання витрат майбутніх періодів та інших поточних активів.

Це вказує на збільшення обсягів реалізації, однак свідчить про ризики уповільнення грошових потоків (Рисунок 2.3).

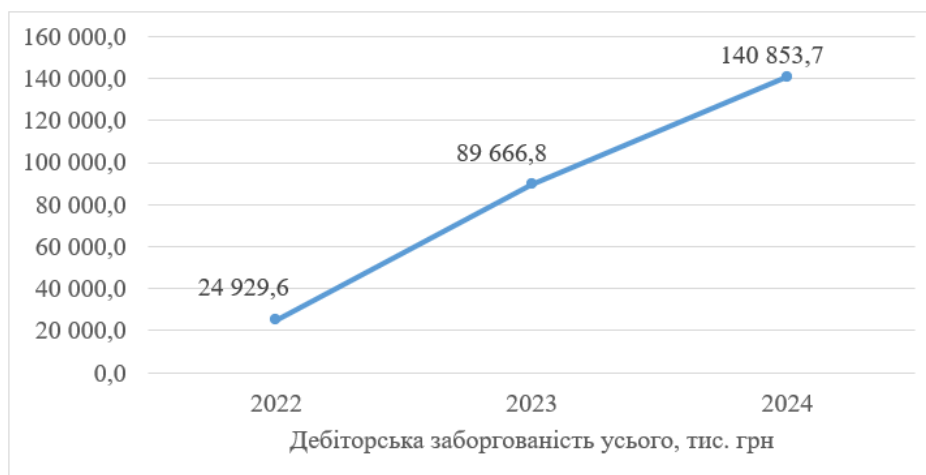


Рисунок 2.3 – Дебіторська заборгованість ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» у 2022–2024 рр.

Проведемо аналіз пасивів та структури капіталу ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС». Власний капітал зріс у 4,25 раза, що є позитивним трендом і свідчить про накопичення нерозподіленого прибутку. Частка власного капіталу зросла з 6 % до 9 %, але все ще залишається дуже низькою. Загальні зобов'язання у 2024 р. становили 167,8 млн грн, або 91 % джерел фінансування (Рисунок 2.4).

Особливо тривожними є наступні моменти:

- зростання короткострокових кредитів у 17 разів,
- перевищення темпів зростання зобов'язань над доходами,
- висока залежність від банківського фінансування.

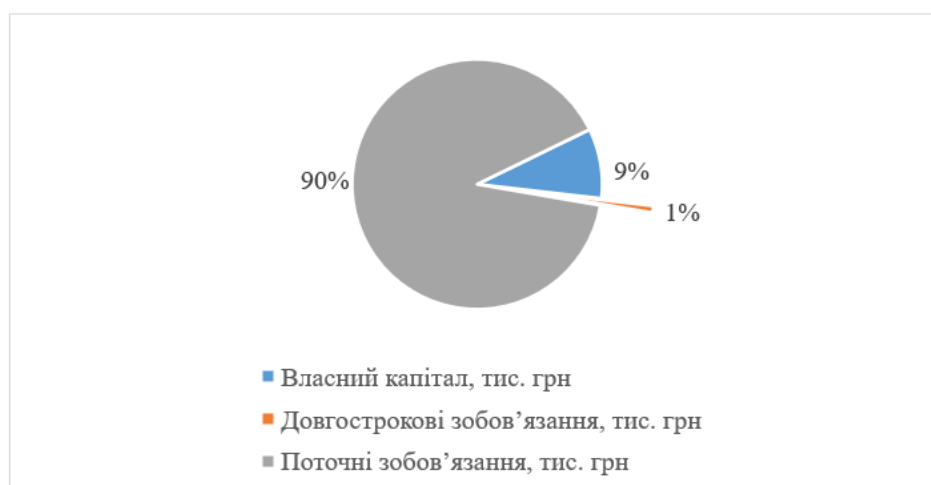


Рисунок 2.4 – Структура джерел фінансування ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» у 2024 році

Далі проведемо аналіз доходів, витрат та фінансових результатів ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС». Дохід підприємства зріс з 248,6 млн грн до 453,8 млн грн (на 82,5 %), що демонструє:

- розширення клієнтської бази,
- збільшення обсягів продажів автомобілів та автотоварів,
- активну участь підприємства у публічних закупівлях (перемоги у тендерах на суму понад 8 млн грн у 2025 р.).

Собівартість реалізованої продукції зросла ще швидше – на 87,6 %, що є негативним фактором. Причини:

- подорожчання закупівель,
- зростання логістичних витрат,
- збільшення обсягів продажу кредитних авто (включаючи страхування, відсотки, витрати на логістику).

Попри зростання доходу, чистий прибуток у 2024 р. зменшився майже вдвічі (на 47,2 %). Це пояснюється:

- ростом кредитного навантаження,
- збільшенням адміністративних та операційних витрат,
- затримками надходження коштів від покупців.

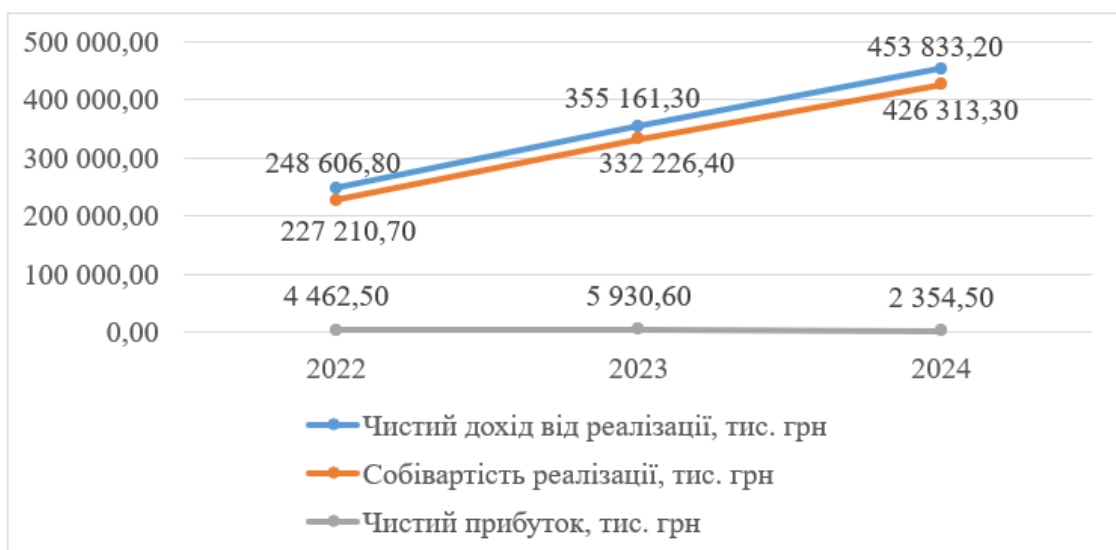


Рисунок 2.5 – Динаміка доходів, собівартості та прибутку ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» за 2022–2024 рр.

А показники рентабельності ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» у 2024 році суттєво погіршилися (Рисунок 2.6):

- ROS – 0,5 %: кожна 1 грн доходу приносить лише 0,005 грн прибутку;
- ROA – 1,3 %: низький рівень віддачі активів;
- рентабельність оборотних активів впала у 2,5 рази.

Це свідчить про низьку цінову маржу та значний рівень витрат.

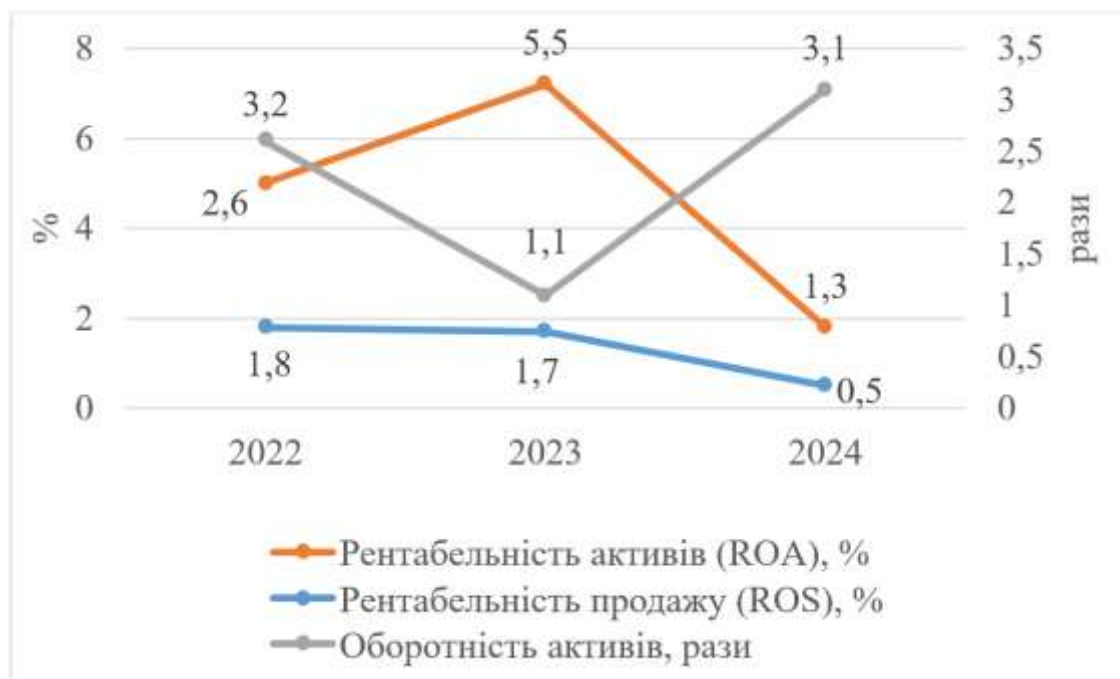


Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності діяльності ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС», 2022–2024 рр.

Проаналізуємо ділову активність та ефективність використання ресурсів ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» (Рисунок 2.7). Попри зростання активів:

- оборотність активів покращилася до 3,1 разів;
- оборотність робочого капіталу також зросла до 36,4 разів;
- продуктивність праці збільшилася майже на 60 % – позитивна динаміка.

ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» демонструє ефективну роботу із запасами та персоналом.

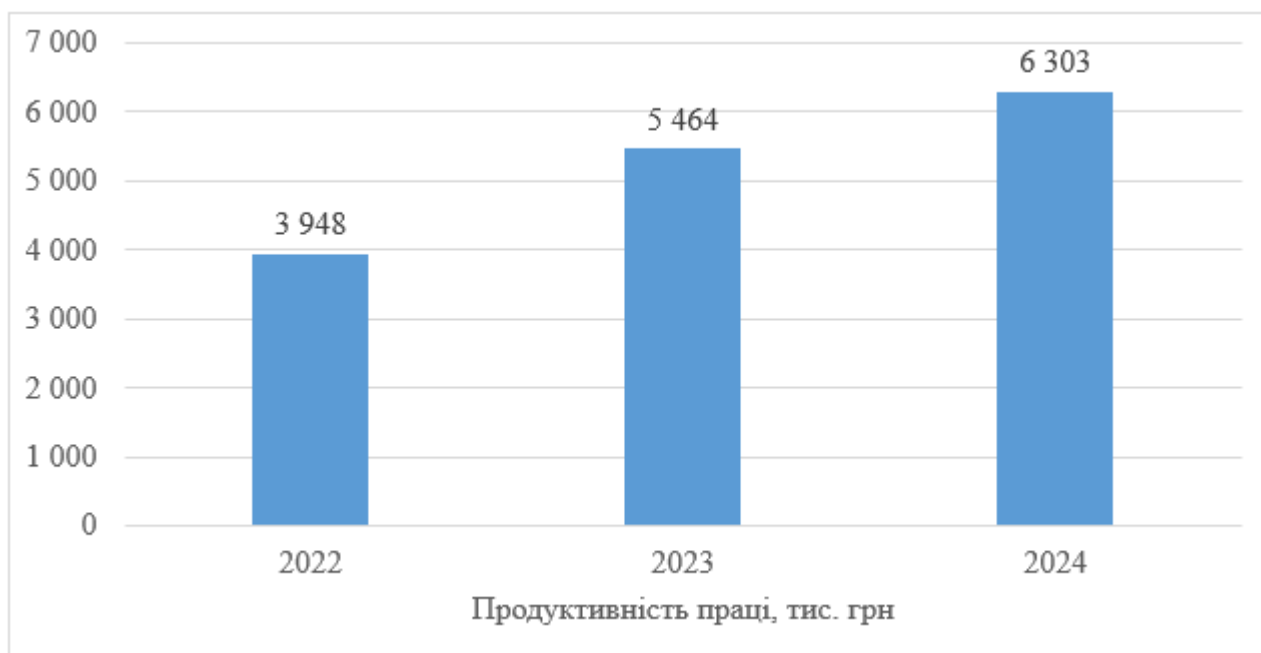


Рисунок 2.7 – Динаміка продуктивності праці працівників ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» за 2022-2024 рр.

Поточна ліквідність ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» у 2024 р. становила 105 %, що є прийнятним показником. Однак абсолютна ліквідність залишається критично низькою – 0,2 %, тобто підприємство має незначний запас найбільш ліквідних коштів.

Слабкі сторони:

- залежність від зовнішнього фінансування;
- низький рівень миттєвої платоспроможності;
- уповільнення грошових потоків через зростання дебіторської заборгованості.

Таким чином, у 2022–2024 рр. ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» демонструвало високі темпи розвитку, що проявилися у збільшенні активів, зростанні доходів та підвищенні продуктивності праці. Підприємство активно розширювало матеріально-технічну базу та брало участь у державних закупівлях, що сприяло зміцненню ринкових позицій.

Разом з тим аналіз виявив ряд ризикових тенденцій: стрімке зростання зобов'язань та кредитного навантаження; різке збільшення дебіторської

заборгованості; зниження рентабельності та прибутковості; критично низький рівень абсолютної ліквідності.

Ці фактори свідчать про необхідність посилення контролю за оборотністю капіталу, оптимізації витрат та впровадження механізмів прискорення погашення дебіторської заборгованості. У цілому підприємство має значний потенціал розвитку, однак потребує вдосконалення фінансової політики для забезпечення довгострокової фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності.

### **2.3 Оцінка та діагностика конкурентних переваг підприємства**

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку автотоварів та післяпродажного обслуговування визначення та оцінка конкурентних переваг підприємства є ключовим елементом формування ефективної ринкової стратегії. Для ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС», яке працює у сегменті продажу автотоварів, запчастин та надання сервісних послуг, важливим є аналіз позицій відносно прямих та непрямих конкурентів у Хмельницькій області, а також оцінка ринкової динаміки підприємства за результатами даних MarketIndex.

На основі структури діяльності підприємства (КВЕД 45.11; 45.20; 45.31; 45.32; 52.29; 68.20) та ринкових даних MarketIndex конкурентами ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» у Хмельницькій області є такі компанії:

1) Група прямих конкурентів (повний цикл: запчастини + сервіс + супутні товари):

- ТОВ «Хмельниччина-Авто» (Hyundai, Peugeot, Citroën).
- ТОВ «Автоград» (мультибрендовий сервіс та продаж автотоварів).
- Мережа «Вега Авто» (запчастини та автохімія).

2) Частково прямі конкуренти (сервіс + брендові деталі):

- Bosch Service (Хмельницький).
- WOG Автосервіс.

3) Онлайн-конкуренти з локальною присутністю (склади / точки видачі):

- Exist.ua.
- InterCars Україна.
- AutoDoc.

Ці суб'єкти створюють реальне конкурентне поле для ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС», оскільки працюють у тих же товарних категоріях та конкурують за одного й того самого клієнта.

Порівняльна характеристика конкурентів наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні конкуренти ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» та їх ринкова характеристика

Конкурент	Асортимент	Сервіс	Цінова політика	Наявність складу	Онлайн-сервіси	Рівень конкуренції
Хмельниччина-Авто	авто + запчастини	високий	середня	великий	середній	високий
Автоград	запчастини + сервіс	високий	середня	середній	середній	високий
Вега Авто	запчастини	середній	низька	середній	низький	середній
Bosch Service	брендовий сервіс	дуже високий	висока	невеликий	низький	середній
WOG Сервіс	сервіс	середній	висока	немає	низький	низький
Exist.ua	великий каталожний асортимент	немає	низька	немає	високий	дуже високий
InterCars	запчастини	немає	низька	великий (Львів)	високий	дуже високий

Дані MarketIndex дозволяють оцінити ринкову силу та динаміку [27]:

1) MarketIndex у 2024 році – В / 2,84. Це відповідає середньому рівню ринкової потужності.

2) У 2023 році показник знизився до В/2.07, що вказує на:

- зниження виручки,
- падіння попиту,
- посилення конкуренції.

3) У 2024 році підприємство змогло відновитися, що підтверджує:

- зростання виручки майже на 100 млн грн,
- покращення позиції на ринку (зміна місця з 271 на 124),
- збільшення частки ринку до 0,15 % (Рисунки 2.8 – 2.9).

Аналіз конкурентних переваг ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» представлено в таблиці 2.3 (Рисунок 2.10).

Таблиця 2.3 – Матриця конкурентних переваг ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС»

Критерій	ЄВРОМОТОРС	Конкуренти	Оцінка
Ширина асортименту	5	4	перевага
Доступність товарів (склад)	5	3	перевага
Цінова політика	4	3	перевага
Рівень сервісу	3	4	слабше
Швидкість постачання	5	3	перевага
Онлайн-присутність	4	5 (Exist, InterCars)	слабше
Репутація / довіра	4	3	перевага
Маркетинг	3	4	слабше

Основні конкурентні переваги ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС»:

- широкий і стабільний асортимент запчастин (склад у Хмельницькому);
- низька залежність від сезонних коливань (сегмент aftermarket);
- гнучка цінова політика – конкурентоспроможність проти офіційних дилерів;
- швидка логістика та наявність власного автопарку;
- висока ринкова адаптивність (підтверджується відновленням MarketIndex у 2024 р.).



Рисунок 2.8 – Динаміка MarketIndex ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» за 2020–2024 рр.

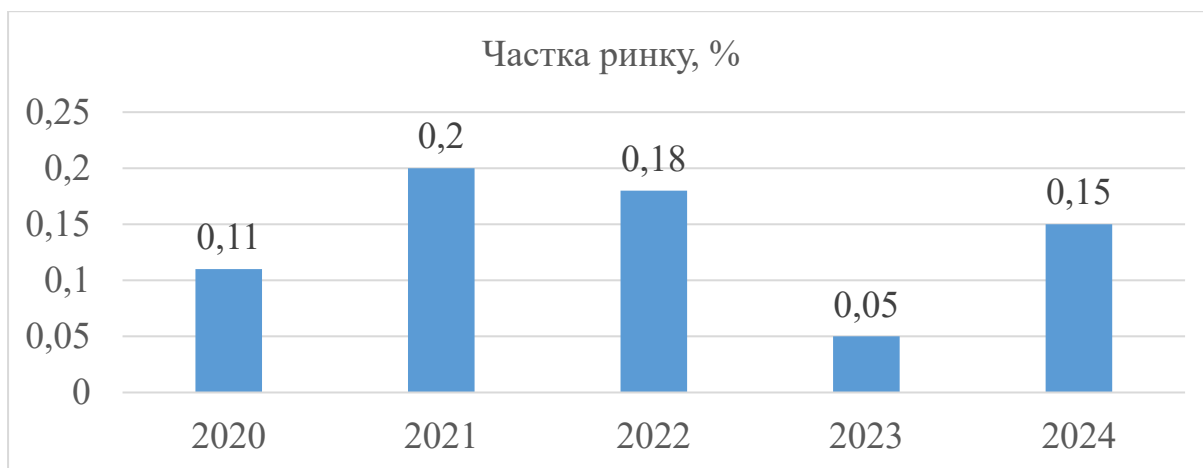


Рисунок 2.9 – Частка ринку ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» у 2020–2024 рр.

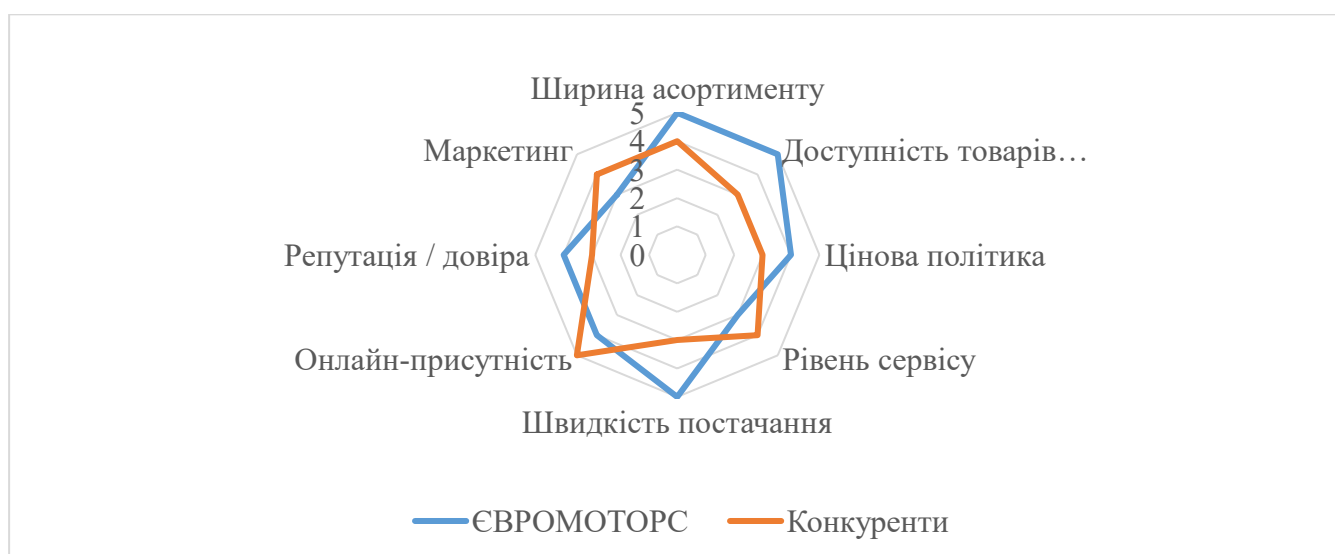


Рисунок 2.10 – Порівняння конкурентів ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» за ключовими критеріями

Таким чином, проведена діагностика конкурентних позицій ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» свідчить, що підприємство входить до групи середніх, але достатньо стабільних учасників ринку автотоварів регіону. Попри посилення конкуренції та просідання показників у 2023 році, компанія змогла суттєво покращити ринкові позиції у 2024 році – зросли і виручка, і частка ринку, і загальний інтегральний показник MarketIndex.

Завдяки широкому асортименту, наявності складу, гнучкій ціновій політиці та швидкій логістиці підприємство має низку суттєвих конкурентних переваг перед прямими місцевими конкурентами. Разом з тим посилення онлайн-конкуренції (Exist, InterCars) вимагає активізації цифрового маркетингу та розвитку e-commerce напрямку.

У цілому підприємство має стійкі ринкові позиції, з потенціалом зміцнення конкурентних переваг завдяки інвестиціям у сервіс, діджитал-комунікації та оптимізацію асортиментної політики.

## **2.4 SWOT та VRIO-аналіз конкурентних позицій підприємства**

Ефективна діагностика конкурентних переваг підприємства потребує використання сучасних інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють комплексно оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на його розвиток. З цією метою у дослідженні застосовано SWOT-аналіз, який дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та загрози ринкового середовища.

Використання цього методу є доцільним у контексті аналізу ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС», яке працює на високо конкурентному регіональному ринку продажу автомобілів, запчастин, надання послуг сервісу та оренди транспортних засобів. За умов значної кількості субститутів та широкого переліку конкурентів

SWOT-аналіз дозволяє визначити ключові напрями стратегічного розвитку підприємства та окреслити проблемні зони впливу.

На основі результатів фінансового аналізу, інформації з офіційних реєстрів та ринкових показників MarketIndex було сформовано структурований SWOT-профіль ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-матриця ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС»

<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>Слабкі сторони (W)</b>
1. Диверсифікована діяльність: торгівля авто, ремонт, складські послуги, оренда транспорту, рекламні послуги (до 20 КВЕДів).	1. Високе кредитне навантаження: зростання короткострокових кредитів у 2024 р. до 41,9 млн грн.
2. Динамічне зростання доходу у 2022–2024 рр.: +42,9 % у 2023 р. та +27,8 % у 2024 р.	2. Зниження рентабельності: чиста маржа у 2024 р. впала до 0,5 %.
3. Активна участь і перемоги у державних тендерах (2023–2025 рр.).	3. Значна частка оборотних активів зосереджена у дебіторській заборгованості (до 114 млн грн у 2024 р.).
4. Наявність матеріальної бази: 21 транспортний засіб, 13 об'єктів нерухомості.	4. Висока залежність від кредитування при закупівлі авто (застави на транспорт).
5. Незмінно стабільна чисельність персоналу та її зростання.	5. Обмеженість внутрішніх інноваційних процесів.
<b>Можливості (O)</b>	<b>Загрози (T)</b>
1. Зростання попиту на послуги сервісу через старіння автопарку України.	1. Підвищена конкуренція на регіональному ринку з боку великих дилерських груп.
2. Збільшення кількості державних закупівель у сфері транспорту та сервісу.	2. Ризики неплатежів через високу дебіторську заборгованість клієнтів.
3. Можливість розвитку логістичних та складських послуг.	3. Коливання валютного курсу, що впливає на вартість авто та запчастин.
4. Розвиток онлайн-каналів продажу запчастин та послуг.	4. Зміни у законодавстві щодо імпорту транспортних засобів.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» має низку суттєвих сильних сторін, серед яких провідне місце займає диверсифікація діяльності, активна участь у тендерах, наявність значних матеріальних активів та здатність швидко нарощувати обсяги діяльності. Разом із тим виявлено і критичні слабкі сторони – насамперед високий рівень кредитного навантаження, падіння рентабельності та значний обсяг дебіторської заборгованості, що негативно впливає на ліквідність.

Зовнішнє середовище характеризується як можливостями (зростання попиту на сервіс, розширення логістичних послуг), так і загрозами (посилення конкуренції, валютні коливання, регуляторні зміни). Для подальшого стратегічного формування конкурентних переваг підприємству необхідно визначити, які саме ресурси є джерелом довгострокової переваги, а які потребують додаткових інвестицій чи оптимізації.

SWOT-аналіз окреслив загальний стратегічний профіль підприємства, проте не дав відповіді на ключове питання: які конкретні ресурси та компетенції формують стійку конкурентну перевагу ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС»?

Для визначення цінності, унікальності та здатності до відтворення ресурсів підприємства доцільно застосувати VRIO-аналіз, який дозволяє:

- оцінити стратегічні ресурси за чотирма критеріями (Value, Rarity, Imitability, Organization);
- ідентифікувати ті ресурси, які забезпечують тимчасову чи довготривалу конкурентну перевагу;
- визначити пріоритети стратегічного розвитку досліджуваного підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – VRIO-аналіз ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС»

Ресурс / компетенція	V	R	I	O	Висновок
Диверсифікація видів діяльності (20+ КВЕДів)	+	+	-	+	Тимчасова конкурентна перевага
Матеріальні активи (транспорт + нерухомість)	+	+	-	+	Тимчасова перевага
Сильна участь у тендерах (виграні закупівлі)	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага
Фінансова гнучкість (доступ до кредитів)	+	-	-	+	Перевага паритету
Кваліфікований персонал (зростання чисельності)	+	-	+	-	Потенційна перевага
Розгалужена клієнтська база	+	-	-	+	Тимчасова перевага
Високий обсяг дебіторської заборгованості	-	-	-	+	Слабкість
Репутація та впізнаваність на ринку Хмельниччини	+	+	+	+	Стійка конкурентна перевага

За результатами оцінки основних ресурсів ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» встановлено, що найбільш вагомими джерелами конкурентних переваг підприємства є:

1) Система участі та перемог у державних закупівлях, що забезпечує гарантований попит, стабільність надходжень та підсилює ринкову позицію.

2) Репутація та впізнаваність підприємства на регіональному ринку, сформована упродовж тривалого періоду діяльності та підтримувана широким спектром послуг.

3) Диверсифікація бізнес-напрямів, яка знижує залежність від окремих сегментів ринку й дозволяє гнучко адаптуватися до змін середовища.

Проте існують і проблемні зони, що знижують конкурентоспроможність:

– високий обсяг кредитного навантаження;

- зростання дебіторської заборгованості;
- зниження рентабельності;
- недостатня організаційна реалізація потенціалу персоналу.

Узагальнюючи результати SWOT та VRIO-аналізу, можна стверджувати, що ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» має реальні, проте частково недовикористані ресурси для формування стійких конкурентних переваг. Це створює обґрунтовану основу для розроблення у третьому розділі дипломної роботи ефективних проектних заходів, спрямованих на підсилення сильних сторін та нівелювання ключових стратегічних слабкостей підприємства.

### **Висновки до другого розділу**

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексну аналітичну оцінку діяльності ПП «Торговий дім «ЄВРОМОТОРС» як об'єкта дослідження у сфері формування та розвитку конкурентних переваг. Розділ охопив загальну характеристику підприємства, динаміку основних техніко-економічних показників, діагностику конкурентних позицій та ресурсних можливостей за допомогою сучасних стратегічних інструментів. Результати дослідження дозволили встановити ключові тенденції розвитку підприємства, його сильні та слабкі сторони, а також окреслити потенціал для подальшого вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю.

Встановлено, що ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» є диверсифікованим підприємством, яке здійснює діяльність у різних сегментах автомобільного ринку: продаж нових та уживаних авто, оптова та роздрібна торгівля запчастинами, надання логістичних та складських послуг, сервісне обслуговування, оренда транспортних засобів, рекламні та дослідницькі послуги. Така інституційна структура свідчить про гнучку бізнес-модель, що дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до зовнішніх змін та компенсувати ризики окремих

сегментів за рахунок інших. Наявність матеріально-технічної бази (21 транспортний засіб, 13 об'єктів нерухомості), стабільне зростання чисельності персоналу та активна діяльність у сфері державних закупівель підтверджують високий потенціал підприємства.

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників діяльності показав суттєве нарощування операційної активності у 2022–2024 рр. Чистий дохід зріс на 42,9 % у 2023 р. та на 27,8 % у 2024 р., що свідчить про розширення масштабів діяльності. Водночас встановлено, що зростання доходів супроводжується погіршенням фінансових результатів: чистий прибуток у 2024 р. зменшився у 2,5 раза – до 2,35 млн грн, а рентабельність продажу впала до 0,5 %, що є мінімальним значенням за аналізований період. Виявлено і системну проблему – стрімке зростання дебіторської заборгованості (до 114 млн грн у 2024 р.), що негативно впливає на ліквідність та фінансову стійкість. Одночасно поточні зобов'язання зросли майже удвічі, а кредитне навантаження – у 7,7 раза, що посилює фінансові ризики.

Здійснено оцінку конкурентної позиції підприємства на основі ринкового індикатора MarketIndex. Хоча частка ринку і місце підприємства у загальногалузевих та субринкових рейтингах коливалися впродовж 2020–2024 рр., у 2024 р. ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» продемонструвало помітне покращення ринкової активності: індекс зріс із 2,07 до 2,84, а приріст виручки становив майже 100 млн грн. Це свідчить про активізацію комерційної діяльності та відновлення конкурентних позицій після кризових періодів 2022–2023 рр. Водночас ринкова частка підприємства лишається низькою (0,15 %), що підтверджує наявність жорсткої конкуренції на ринку Хмельниччини та обмежені можливості впливу на галузеві тенденції.

Проведено глибокий SWOT-аналіз, який дав змогу систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. До ключових сильних сторін належать диверсифікація діяльності, наявність власних основних засобів, кадрова стабільність та значний досвід роботи з державними замовниками. Серед слабких сторін головними є низька

рентабельність, зростання кредитного навантаження, висока дебіторська заборгованість та недостатня інноваційність внутрішніх процесів. Натомість зовнішнє середовище формує як значні можливості (розвиток сервісних послуг, онлайн-продажів, участь у закупівлях), так і вагомні загрози (валютні коливання, конкуренція дилерських центрів, ризики неплатежів).

Комплексна оцінка стратегічних ресурсів за методикою VRIO дозволила виявити, що стійкими конкурентними перевагами підприємства є:

- ефективна участь у системі державних закупівель,
- позитивна багаторічна репутація у регіоні,
- достатня матеріально-технічна основа,
- диверсифікована бізнес-модель.

Натомість ресурси, пов'язані з управлінням дебіторською заборгованістю, організацією фінансових потоків та внутрішніми бізнес-процесами, наразі не формують конкурентних переваг і потребують оптимізації.

Загалом результати розділу свідчать, що ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» має суттєвий стратегічний потенціал, але його використання стримується фінансовими дисбалансами та недостатньою організаційною інтегрованістю окремих ресурсів. Виявлені проблеми та невикористані можливості створюють підґрунтя для формування у наступному розділі обґрунтованих управлінських пропозицій щодо підсилення конкурентних переваг, підвищення ефективності використання ресурсів і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

### **3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС»**

#### **3.1 Обґрунтування пріоритетних складових формування конкурентних переваг підприємства**

Функціонування підприємства в умовах зростаючої конкуренції, нестабільності економічного середовища та високих вимог споживачів до якості товарів та сервісу потребує системного підходу до формування і розвитку конкурентних переваг. Результати всебічної діагностики ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС», здійсненої у другому розділі кваліфікаційної роботи, виявили низку чинників, які суттєво стримують конкурентоспроможність досліджуваного підприємства, підвищують ризики його фінансової нестабільності та формують потребу в розробленні комплексних заходів щодо модернізації системи управління. Серед них (Рисунок 3.1):

1) Погіршення фінансових результатів і зниження рентабельності. Чистий прибуток зменшився з 5 930,6 тис. грн у 2023 році до 2 354,5 тис. грн у 2024 році (на 60,3 %). Це відбулося на тлі зростання чистого доходу до 453 833,2 тис. грн (на 27,8 % порівняно з 2023 роком), що свідчить про зниження чистої рентабельності продажів і підвищення собівартісної та операційної навантаженості.

Основні причини зниження результативності:

- зростання собівартості реалізації до 426 313,3 тис. грн (+28,3 %);
- збільшення операційних витрат на 67,2 %;
- зниження ефективності використання активів (ROA скоротився з 5,5 % у 2023 р. до 1,3 % у 2024 р.).

У сукупності це сигналізує про послаблення фінансових конкурентних позицій підприємства, підвищення його чутливості до зовнішніх ризиків та необхідність внутрішніх структурних змін.



Рисунок 3.1 – Складові формування конкурентних переваг ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС»

2) Критичне зростання дебіторської заборгованості як ключова загроза фінансовій стабільності. Аналіз дебіторської заборгованості свідчить про суттєве погіршення якості фінансового менеджменту:

Таблиця 3.1 – Дебіторська заборгованість ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» за 2022-2024 рр.

Рік	Дебіторська заборгованість, тис. грн
2022	112 926,1
2023	67 421,6
2024	140 853,3

У 2024 році загальна дебіторська заборгованість зросла більш ніж удвічі (на 108,8 %). Це призвело до збільшення ризику незбирання коштів, втрати ліквідності, підвищення залежності від банківського кредитування та погіршення швидкості обігу оборотних активів.

Критично високий рівень дебіторської заборгованості означає, що значна частина капіталу бізнесу фактично заморожена у розрахунках із контрагентами, що суттєво обмежує інвестиційні можливості та конкурентний потенціал.

3) Підвищення кредитного навантаження та зростання залежності від банківського фінансування. Фінансові показники демонструють стрімке зростання кредитного навантаження підприємства. Короткострокові банківські кредити у 2024 році зросли з 5 472,3 тис. грн до 41 976,1 тис. грн, або на 667 %. Таке зростання характеризує:

- дефіцит власного оборотного капіталу;
- збільшення фінансових ризиків;
- падіння автономності (коефіцієнт автономії знизився до 0,09 – істотно нижче нормативу 0,3–0,5);
- підвищення вразливості до зміни умов кредитування.

Усе це створює системну загрозу фінансовій стабільності підприємства та знижує можливості для формування сталих конкурентних переваг.

4) Висока ресурсомісткість і недостатня ефективність використання активів. Попри зростання активів до 184 492,7 тис. грн у 2024 році, ефективність їх використання залишається низькою. Запаси у 2024 році становили 32 991,9 тис. грн, що для торговельного підприємства вказує на надлишкову товарну масу та неефективність системи управління запасами.

Основними проблемами є:

- уповільнення обороту товарів;
- зростання витрат на зберігання;
- накопичення повільнообертюваних позицій;
- збільшення операційних ризиків.

Наявність таких ресурсних диспропорцій негативно впливає на рентабельність, оборотність капіталу та здатність підприємства швидко реагувати на ринкові зміни.

5) Стратегічні слабкості, виявлені SWOT-аналізом. У результаті SWOT-аналізу було встановлено низку слабких сторін, що суттєво впливають на конкурентоспроможність:

- низький рівень сервісної диференціації та after-sales підтримки;
- недосконала система управління дебіторською заборгованістю;
- низька ефективність внутрішньої системи KPI;
- значне кредитне навантаження;
- структурні проблеми в управлінні запасами;
- відсутність чіткої системи стратегічного планування.

Ці слабкі сторони перешкоджають формуванню довгострокових конкурентних переваг.

6) Результати MarketIndex підтверджують нестійкість ринкових позицій. Аналіз ринкового скорингу демонструє неоднорідну та нестабільну динаміку ринкових показників:

- місце на ринку коливалося від 89 до 271,
- частка ринку – від 0,05 % до 0,21 %,
- місце в секторі – від 1 722 до 4 925,
- MarketIndex у 2023 році впав до В/2.07, що свідчить про зниження якісних ринкових характеристик підприємства.

Це вказує на зростання конкурентного тиску та необхідність системного підсилення ринкової стратегії.

Таким чином, здійснений аналіз стратегічних обмежень дає підстави стверджувати, що ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» перебуває у ситуації, коли наявні фінансові, операційні та ринкові диспропорції суттєво звужують його конкурентні можливості. Погіршення прибутковості, стрімке зростання дебіторської заборгованості, збільшення кредитного навантаження, неефективність використання активів та нестабільність ринкових позицій формують потребу у запровадженні комплексу управлінських заходів, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності.

Це створює об'єктивну основу для формування системи практичних рекомендацій, викладених у наступному пункті, які спрямовані на підвищення ефективності операційних процесів, фінансової стабільності та довгострокову ринкову стійкість підприємства.

### **3.2 Розроблення практичних заходів щодо формування та розвитку конкурентних переваг підприємства**

Результати фінансово-економічного аналізу засвідчили, що ключовими факторами, які стримують зростання конкурентних позицій ПП «ТД «СВРОМОТОРС», є:

- нестабільна динаміка фінансових результатів та зниження рентабельності;
- критичні коливання загальної дебіторської заборгованості, яка зросла до 140,9 млн грн у 2024 р.;
- підвищення кредитного навантаження (до 41,98 млн грн у 2024 р.);
- низька оборотність активів та значна ресурсомісткість операцій;
- необхідність посилення сервісної та операційної складових конкурентоспроможності;
- індикатори MarketIndex, що демонструють зниження ринкової стійкості у 2023 р. та часткове відновлення у 2024 р.

Ці проблеми потребують системного підходу, тому пропонується комплекс заходів, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, зміцнення конкурентних переваг та покращення ринкової динаміки підприємства:

1) Розроблення математичної моделі прогнозування дебіторської заборгованості за методом найменших квадратів (МНК). Запропонований підхід передбачає створення трендової математичної моделі на основі фактичних даних

про обсяги дебіторської заборгованості ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» за 2022–2024 рр. Такий підхід дає змогу:

- визначити очікуваний обсяг дебіторської заборгованості на наступний рік;
- оцінити ризики ліквідності;
- забезпечити підтримку управлінських рішень щодо кредитної політики;
- спрогнозувати потребу в оборотному капіталі.

У кваліфікаційній роботі застосовано лінійну трендову модель, побудовану методом найменших квадратів (МНК), що є класичним інструментом економіко-статистичного прогнозування [36].

Вихідні дані представлено в таблиці 3.1.

Позначимо:

$x$  – порядковий номер року (2022 = 1, 2023 = 2, 2024 = 3),

$y$  – загальна дебіторська заборгованість.

Проміжні розрахунки МНК представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Проміжні розрахунки МНК

Рік	$x$	$y$ , тис. грн	$x^2$	$x \cdot y$
2022	1	112 926,10	1	112 926,10
2023	2	67 421,60	4	134 843,20
2024	3	140 853,30	9	422 559,90
Сума	6	321201	14	670329,2

Формула лінійної регресії:

$$y = a + bx; \quad (3.1)$$

Параметри:

$$b = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}; \quad (3.2)$$

$$a = \frac{\sum y - b \sum x}{n}. \quad (3.3)$$

Розрахунок параметрів  $b$  і  $a$ :

$$b = \frac{3 \cdot 670329,2 - 6 \cdot 321200,9}{3 \cdot 14 - 36} = \frac{2010987,6 - 1927205,4}{42 - 36} = \frac{83782,2}{6} = 13963,7;$$

$$a = \frac{321200,9 - 13963,7 \cdot 6}{3} = \frac{321200,9 - 83782,2}{3} = \frac{237418,7}{3} = 79.$$

Отже, модель матиме вигляд:

$$y = 79139,6 + 13963,7 \cdot x.$$

Розрахуємо прогноз дебіторської заборгованості на 2025 рік складе:

$$y_{2025} = 79139,6 + 13963,7 \cdot 4 = 135994,4 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозний обсяг загальної дебіторської заборгованості на 2025 рік становитиме близько 136,0 млн грн.

На рисунку 3.1 наведено трендову модель зміни загальної дебіторської заборгованості ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» за 2022–2024 рр., побудовану методом найменших квадратів у середовищі MS Excel. Отримане рівняння має вигляд  $y = 13964x + 79140$  і свідчить про середньорічне зростання дебіторської заборгованості на 13,96 млн. грн, що підтверджує необхідність удосконалення кредитної політики підприємства (Рисунок 3.2).

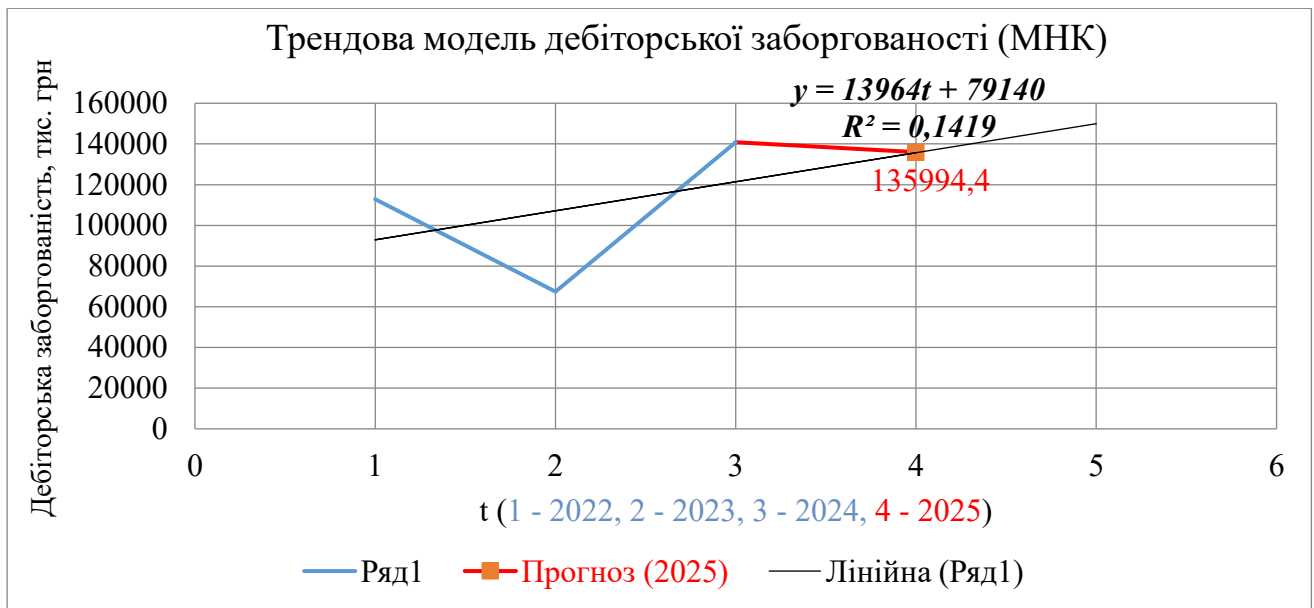


Рисунок 3.2 – Трендова модель прогнозування дебіторської заборгованості  
ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» (метод МНК)

З діаграми можна зробити наступні висновки:

- дебіторська заборгованість зростає в середньому на 13,96 млн грн щороку;
- тренд є висхідним після просідання 2023 року;
- у 2025 р. показник становитиме на 4,8 млн грн менше, ніж у 2024 р., що свідчить про стабілізацію, але все ще високі ризики ліквідності.

Очікувані результати від впровадження даного заходу:

- Підвищення точності управлінських рішень, оскільки прогноз МНК дозволяє визначити майбутні потреби у фінансуванні оборотного капіталу та виявляти фінансові ризики на ранніх етапах.
- Скорочення потреби у позикових коштах, що виникає через раціональне управління дебіторською заборгованістю та завчасну ідентифікацію її можливого зростання.
- Оптимізація грошових потоків, оскільки прогнозоване значення дебіторської заборгованості дає змогу розрахувати графіки інкасації та планувати надходження коштів.

– Підвищення фінансової стійкості, адже підприємство може швидше реагувати на негативні відхилення у платіжній дисципліні покупців.

– Зменшення тривалості обороту дебіторської заборгованості, що позитивно впливає на показники ліквідності та рентабельності активів.

Можливі ризики та обмеження впровадження заходу:

– Низька статистична надійність моделі через обмежену кількість спостережень (лише три роки), що може знизити точність прогнозу.

– Нестабільність зовнішнього середовища, зокрема валютні та логістичні ризики, які можуть порушити трендовий характер зміни дебіторської заборгованості.

– Залежність від поведінки ключових покупців, чия несвоєчасна оплата рахунків здатна суттєво деформувати тренд і призвести до відхилення фактичних значень від прогнозних.

– Можливі зміни в кредитній політиці підприємства, що автоматично вплинуть на майбутні обсяги дебіторської заборгованості й зменшать адекватність попередньо побудованої моделі.

– Ризик методологічної похибки, пов'язаний з припущенням про лінійність тренду, яке може не відповідати реальній нелінійній динаміці заборгованості.

2) Оптимізація кредитної політики підприємства. Оптимізація кредитної політики полягає у встановленні економічно обґрунтованих термінів оплати, визначенні лімітів кредитування, впровадженні механізмів динамічних знижок, підвищенні контролю за дебіторською заборгованістю та автоматизації моніторингу. Для ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» це критично важливо, оскільки за 2024 р. обсяг дебіторської заборгованості зріс більш ніж у 10 разів порівняно з 2023 р., що значно знижує ліквідність підприємства.

Механізм реалізації запропонованого заходу полягає в наступному:

а) Сегментація клієнтів за платіжною дисципліною (DSO (Days Sales Outstanding) – це показник, який показує, за скільки днів у середньому підприємство інкасує (повертає) кошти за своїми продажами)):

– категорія А:  $DSO \leq 10$  днів – надійні клієнти;

- категорія В: 10–30 днів – середній ризик;
- категорія С: > 30 днів – проблемні.

b) Встановлення кредитних лімітів на основі:

- середньомісячного обороту клієнта;
- історії виконання зобов'язань;
- фінансової стабільності контрагента (скоринг).

c) Перехід до динамічної системи знижок (best practice автомобільних дилерів ЄС):

- 1,5–2% за оплату протягом 3 днів;
- 1% за оплату до 7 днів.

d) Створення Credit Control Panel, яка включає ключові показники:

- DSO;
- коефіцієнт інкасації;
- частку простроченої заборгованості;
- категорію клієнта;
- рівень ризиковості.

e) Автоматизація процесу через CRM-систему:

- автоматичні нагадування;
- фіксація строків платежів;
- попередження керівництва про прострочення.

Очікувані результати впровадження заходу:

– Скорочення простроченої дебіторської заборгованості на 15–25% протягом першого року.

- Підвищення ліквідності завдяки скороченню DSO.
- Зменшення потреби в оборотних кредитах, що прямо впливає на фінансову стійкість.
- Оптимізація грошового потоку, що підвищує здатність підприємства фінансувати операційну діяльність.
- Підвищення дисципліни клієнтів та зниження ризику неплатежів.

Можливі ризики та обмеження заходу:

- Потенційний опір клієнтів, які звикли до тривалих відстрочок.
- Ризик втрати частини низькорентабельних покупців, які не готові до коротких строків платежів.
- Необхідність навчання персоналу роботі з кредитними лімітами, аналітикою та інкасацією.
- Залежність від коректності даних CRM, що може вимагати додаткової інтеграції та налаштувань.

3) Формування системи KPI для відділу продажів і логістики. Ефективність операційної діяльності ПП «ТД «Євромоторс» значною мірою залежить від результативності роботи менеджерів з продажу та логістичного персоналу. Проведений аналіз виявив низку проблем: недостатню контрольованість дебіторської заборгованості, зниження темпів оборотності активів, нерівномірність навантаження між менеджерами, недостатній рівень сервісності. Це свідчить про потребу у формалізованій системі управління результативністю персоналу.

Запровадження KPI (Key Performance Indicators) як інструменту оцінювання діяльності персоналу є міжнародною практикою провідних дилерських мереж (Toyota, Peugeot, Volvo), що дозволяє забезпечити прозору систему мотивації, підвищити продуктивність та формувати конкурентну перевагу через якість сервісу [44].

Для ПП «ТД «Євромоторс» система KPI дозволить:

- зменшити вплив людського фактора на управління дебіторською заборгованістю;
- зміцнити дисципліну виконання операційних стандартів;
- підвищити ефективність продажів та якість клієнтського обслуговування;
- забезпечити прозорий зв'язок між результатами роботи та винагородою.

Запроваджені KPI охоплюють як фінансові, так і нефінансові показники, що відповідає стандартам системи збалансованих показників [43]. Перелік показників подано у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Система КРІ для менеджерів ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС»

КРІ	Формула / методика розрахунку	Цільове значення	Призначення
Персональний DSO	ДЗ менеджера / середньоденний виторг	$\leq 12$ днів	Контроль платіжної дисципліни та інкасації
Маржинальний виторг	Дохід – Собівартість	$\geq$ планового значення	Контроль рентабельності продажів
Кількість повторних продажів	% клієнтів, які купили 2+ рази	$\geq 30\%$	Формування лояльної клієнтської бази
Customer Satisfaction Index (CSI)	Анкетування (1–5) → % задоволених	$\geq 85\%$	Оцінка якості сервісу
Швидкість реакції	Середній час відповіді на запит	$\leq 15$ хв	Підвищення клієнтоорієнтованості
Точність виконання замовлення (логістика)	(Вчасні поставки / загальні поставки) $\times 100\%$	$\geq 95\%$	Оцінка ефективності логістичних процесів

Механізм впровадження запропонованого заходу:

1) Розроблення Положення про КРІ. Документ має містити: опис показників та формули їх розрахунку; джерела даних (CRM, BAS/1С, анкетування); порядок встановлення планових значень; систему мотивації; порядок звітності та відповідальність.

2) Встановлення цільових значень. Цільові значення встановлюються щоквартально, з урахуванням: динаміки ринку автотоварів; сезонності попиту; стратегічних цілей підприємства; середніх показників по відділу.

3) Інтеграція КРІ у CRM-систему. У CRM необхідно реалізувати модулі: персональний кабінет менеджера із власними КРІ; автоматизований розрахунок DSO; трекінг контактів і швидкості реакції; статистику повторних продажів; моніторинг логістичних відхилень.

4) Прив'язка бонусної частини зарплати (30–40%). Структура мотивації:  
– 60–70% – базова частина;

- 30–40% – варіативна частина, залежна від виконання KPI.

Такий підхід відповідає європейській дилерській практиці [44].

#### 5) Щотижнева та щомісячна звітність:

- щотижневий звіт менеджера → керівнику відділу;
- щомісячний звіт підрозділу → директору підприємства;
- квартальна оцінка → коригування стратегічних показників.

Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу:

- Підвищення продуктивності праці менеджерів на 10–15% за рахунок контрольованості та прозорості процесів.

- Зменшення простроченої дебіторської заборгованості на 12–18%.

- Покращення сервісного рівня через підвищення CSI до 85–90%.

- Зростання частки повторних продажів, що є критичним для стабільності прибутку.

- Оптимізація логістики, що зменшує витрати на доопрацювання та повернення товару.

Можливі ризики та обмеження від впровадження запропонованого заходу:

- Опір персоналу через зміну системи мотивації.

- Маніпуляції з даними в разі недостатнього контролю CRM.

- Нерівномірне навантаження між менеджерами, що може потребувати коригування KPI.

- Потреба в навчанні та адаптації персоналу до нової системи.

- Ризик перевантаження менеджерів нефінансовими KPI, що потребує збалансованості системи.

4) Впровадження системи цифрового управління запасами (ERP-модуль із прогнозуванням попиту). Товарні запаси становлять одну з найбільших складових оборотних активів ПП «ТД «Євромоторс» (32,99 млн грн у 2024 р.). Висока ресурсомісткість складських операцій, уповільнення оборотності активів та значні коливання попиту на автотовари зумовлюють потребу у переході до цифрової системи управління запасами.

Впровадження ERP-модуля прогнозування попиту належить до сучасних інструментів підвищення конкурентоспроможності автоторговельних компаній та дозволяє:

- мінімізувати надлишкові запаси та уникати дефіциту;
- скоротити цикл постачання;
- забезпечити прозорість і контрольованість відповідних бізнес-процесів;
- підвищити якість обслуговування клієнтів;
- вивільнити оборотний капітал, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Методологічну основу заходу становлять принципи цифрової логістики та даних ERP-систем (наприклад, «BAS ERP», «SAP Business One», «Oracle NetSuite»), які включають автоматичний збір даних, аналітичний модуль, інтеграцію зі складом і постачальниками та прогнозні алгоритми попиту [48]; [49].

Механізм реалізації запропонованого заходу полягає у:

- впровадженні ERP-модуля управління запасами. ERP-система забезпечує єдиний інформаційний простір між закупівлею, продажами, складом і логістикою. Її функціонал включає: реєстрацію руху товарів у реальному часі; автоматичні залишки та резерви; планування закупівель; прогноз попиту; контроль термінів поставок; інтеграцію з CRM і бухгалтерськими модулями.

- автоматичному зборі операційних даних. ERP щосекунди накопичує дані: про продажі за періодами (день/тиждень/місяць); сезонні коливання попиту; структуру асортименту; лідери продажів, низькооборотні позиції; терміни постачання від кожного постачальника; рівень відмов клієнтів через відсутність товару. Це формує основу прогнозової аналітики.

- прогнозуванні попиту на основі статистичних моделей. ERP-системи використовують такі моделі прогнозування: ковзні середні (Moving Average); експоненціальне згладжування; модель Холта–Вінтерса для сезонного попиту; ML-модулі (machine learning) – у сучасних ERP.

Загальна формула однієї з базових моделей (експоненціальне згладжування):

$$F_{t+1} = \alpha \cdot y_t + (1 - \alpha) \cdot F_t; \quad (3.4)$$

де  $F_{t+1}$  – прогноз попиту,

$y_t$  – фактичний попит,

$\alpha$  – коефіцієнт згладжування.

У практиці українських дистриб'юторів автотоварів найчастіше застосовується модель Holt-Winters, оскільки вона враховує сезонність попиту [50].

– автоматизованій генерації рекомендацій щодо закупівель. ERP-модуль формує: рекомендований розмір замовлення; оптимальний періодичний інтервал закупівель; безпечний (страховий) запас (Safety Stock); дати, коли запас досягне мінімального рівня; автоматичні заявки постачальнику.

Система застосовує правило Min–Max:

$$\text{Min-Level} = SS + d \cdot LT; \quad (3.5)$$

$$\text{Max-Level} = \text{Min-Level} + Q_{\text{opt}}. \quad (3.6)$$

де  $SS$  – страховий запас,

$d$  – середньоденний попит,

$LT$  – час постачання,

$Q_{\text{opt}}$  – оптимальний розмір партії (визначається у модулі).

– інтеграції з CRM та складом. Інтеграція дозволяє: уникати дублювання товарів у системі; забезпечувати прозорий контроль над відвантаженнями; синхронізувати залишки з онлайн-магазином; мінімізувати людський фактор.

– панелі керівника (Dashboard). ERP автоматично візуалізує: динаміку запасів у грошах і днях; ABC-критичність товарів; XYZ-варіабельність попиту; прогноз товарних залишків на 3–6 місяців; рівень сервісу (Service Level); кількість втраченої виручки через дефіцит.

На рисунку 3.3 наведено узагальнену схему функціонування ERP-модуля управління запасами на підприємстві.



Рисунок 3.3 – Робота ERP-модуля цифрового управління запасами

Очікувані результати від впровадження запропонованого заходу:

- Оптимізація структури запасів, зменшення зайвих залишків на 10–15%.
- Підвищення оборотності товарів, особливо груп А і Х.
- Вивільнення 3–4 млн грн оборотного капіталу, що дає змогу: зменшити залежність від кредитів, підвищити ліквідність.
- Скорочення витрат на зберігання 8–12%.
- Зниження рівня дефіциту на 20–30%, що підвищує задоволеність клієнтів.
- Автоматизація процесів, що мінімізує людські помилки.
- Підвищення точності управлінських рішень, оскільки прогнози ґрунтуються на статистичних моделях, а не на інтуїції менеджерів.

Можливі ризики та обмеження від впровадження заходу:

- первинні інвестиції у впровадження ERP-системи (150–250 тис. грн);
- потреба у навчанні працівників;
- залежність від точності вхідних даних (неякісні дані = хибний прогноз);

- тимчасове зниження продуктивності на етапі переходу;
- ймовірність помилок при інтеграції з існуючими модулями BAS/1С.

Таким чином, у підрозділі було сформовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» шляхом посилення фінансової стабільності, підвищення ефективності операційних процесів та зміцнення клієнтоорієнтованості. Запропоновані рішення ґрунтуються на використанні сучасних інструментів економіко-математичного моделювання, цифрових технологій та управлінських практик, що відповідають європейським стандартам ведення бізнесу.

Побудована математична модель прогнозування дебіторської заборгованості дозволила виявити висхідний тренд її зростання та сформувавши кількісну базу для управління ліквідністю та кредитною політикою. Оптимізація кредитної політики забезпечує можливість зниження простроченої заборгованості та стабілізації операційного грошового потоку. Запровадження системи КРІ формує прозорий та результативний механізм управління персоналом, стимулює підвищення ефективності роботи менеджерів і логістичного відділу та покращує якість сервісу.

Впровадження ERP-модуля цифрового управління запасами спрямоване на автоматизацію обліку, прогнозування попиту та оптимізацію закупівель, що дозволяє вивільнити оборотний капітал, зменшити складські витрати та підвищити рівень сервісного забезпечення клієнтів. Усі запропоновані заходи є взаємодоповнюючими, забезпечують системний вплив на ключові бізнес-процеси та створюють основу для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку автотоварів.

### 3.3 Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів щодо формування та розвитку конкурентних переваг ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» потребує кількісного обґрунтування їх ефективності. Економічна оцінка дозволяє визначити, наскільки обґрунтованими є інвестиції у модернізацію управлінських процесів, наскільки швидко вони окупляться та який інтегральний ефект забезпечать.

Для оцінювання використано такі показники:

- економічний ефект (Е) – прямий фінансовий результат від скорочення витрат або збільшення доходів;
- вивільнення оборотного капіталу ( $\Delta OK$ );
- строк окупності (Р);
- рентабельність інвестицій (ROI).

Розрахунок ROI здійснено за формулою:

$$ROI = \frac{E-B}{B} \cdot 100\%, \quad (3.7)$$

де Е – очікуваний річний економічний ефект,

В – витрати на впровадження заходу.

Строк окупності визначено як:

$$P = \frac{B}{E}. \quad (3.8)$$

Оцінка виконана на основі показників підприємства та використання ринкових експертних оцінок щодо вартості впровадження сучасних управлінських інструментів.

1) Економічний ефект від впровадження математичної моделі прогнозування дебіторської заборгованості та її подальшого моніторингу. У результаті прогнозування дебіторської заборгованості методом найменших

квадратів встановлено тенденцію стабільного зростання з середньорічним приростом 13,96 млн грн. Застосування прогнозної моделі дозволяє своєчасно виявляти ризики ліквідності та оптимізувати планування грошових потоків.

Очікуваний економічний ефект формується за рахунок:

- зменшення потреби в оборотному кредитуванні, оскільки підприємство може планувати інкасацію;
- зменшення витрат на сплату відсотків за кредитами;
- скорочення простроченої дебіторської заборгованості (через превентивні заходи).

За результатами аналітичної оцінки, використання прогнозної моделі та моніторингу дебіторська заборгованість може зменшити необхідність у кредитних ресурсах щонайменше на 1,5–2,0 млн грн на рік. За середньою відсотковою ставкою 20–22% економія становитиме:

$$E_1 = 1,8 \text{ млн грн} \cdot 0,21 = 378 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на впровадження (персонал, Excel-моделі, внутрішні регламенти) мінімальні – близько 20 тис. грн.

$$ROI_1 = \frac{378 - 20}{20} \cdot 100\% = 1790\%.$$

$$P_1 = \frac{20}{378} = 0,05 \text{ року} = 18 \text{ днів.}$$

Захід є низьковитратним і надзвичайно ефективним відповідно до отриманих розрахунків.

2) Економічний ефект від оптимізації кредитної політики. Оптимізація кредитної політики забезпечує:

- скорочення простроченої дебіторської заборгованості на 15–25%;
- підвищення оборотності активів;
- зменшення залежності від позикових коштів.

У 2024 р. прострочена частина дебіторської заборгованості становила близько 35% від 140,9 млн грн, тобто:

$$ДЗ_{\text{простр}}=49,3 \text{ млн грн.}$$

За умови скорочення на 20% економія становить:

$$E_2=49,3 \cdot 0,20=9,86 \text{ млн грн.}$$

Це не «прибуток», але вивільнення оборотного капіталу, яке безпосередньо зменшує потребу в кредитах і прискорює платоспроможність.

Якщо підприємство завдяки цьому зменшує кредитне навантаження хоча б на 10 млн грн, економія відсотків складатиме:

$$E_{2\text{фін}}=10,0 \cdot 0,21=2,1 \text{ млн грн/рік.}$$

Витрати на впровадження політики (регламент, скоринг, CRM-нагадування) складає приблизно 50 тис. грн.

$$ROI_2 = \frac{210 - 50}{50} \cdot 100\% = 4100\%.$$

$$P_2 = \frac{50}{2100} = 0,024 \text{ року} = 18 \text{ днів.}$$

Цей захід забезпечує один з найвищих економічних ефектів у системі заходів.

3) Економічний ефект від формування системи КРІ для відділу продажів і логістики. Ефект формується за рахунок:

- зростання маржинального доходу (за рахунок повторних продажів і контролю рентабельності);
- скорочення простроченої дебіторської заборгованості на 12–18%;

– покращення операційної ефективності.

Якщо через КРІ прострочена дебіторська заборгованість скорочується хоча б на 8 млн грн, економія на кредитному навантаженні:

$$E_3 = 8,0 \cdot 0,21 = 1,68 \text{ млн грн.}$$

Додатково розрахуємо зростання повторних продажів на 3–5%, що дає близько 800–1200 тис. грн додаткової маржі.

Сумарний ефект оцінюється наступним чином:

$$E_{\text{заг}} = 1,68 + 1,0 = 2,68 \text{ млн грн.}$$

Витрати на впровадження (розробка положення, CRM-модуль, навчання) складають приблизно 30 тис. грн.

$$ROI_3 = \frac{2680 - 30}{30} \cdot 100\% = 8833\%.$$

$$P_2 = \frac{30}{2680} = 0,011 \text{ року} = 4 \text{ дні.}$$

4) Економічний ефект від впровадження ERP-модуля цифрового управління запасами. ERP-модуль забезпечує:

- зниження складських витрат на 8–12%;
- вивільнення оборотного капіталу на 3–4 млн грн;
- підвищення оборотності запасів;
- скорочення втрат від дефіциту.

Запаси у 2024 р. склали 32,99 млн грн.

Економія складських витрат (в середньому складає 10%):

$$E_{ERP1} = 32,99 \cdot 0,10 = 3,299 \text{ млн грн.}$$

Вивільнення оборотного капіталу (3,5 млн грн – усереднений показник вивільнення оборотного капіталу):

$$E_{ERP2}=3,5 \text{ млн грн.}$$

Уникнення втрат продажів (за рахунок зниження дефіциту) – близько 0,8 млн грн.

Сумарний ефект складатиме:

$$E_{4\text{заг}}=3,299+3,5+0,8=7,599 \text{ млн грн.}$$

Витрати на ERP: 200 тис. грн.

$$ROI_4 = \frac{7599 - 200}{200} \cdot 100\% = 3699\%.$$

$$P_4 = \frac{200}{7599} = 0,026 \text{ року} = 10 \text{ днів.}$$

У таблиці 3.4 узагальнено всі результати для розрахунку інтегральної оцінки економічної ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.4 – Інтегральна економічна ефективність запропонованих заходів

№	Захід	Річний ефект, млн грн	Витрати, тис. грн	ROI, %	Строк окупності
1	МНК- прогнозування ДЗ	0,378	20	1790%	18 днів
2	Оптимізація кредитної політики	2,100	50	4100%	9 днів
3	КРІ-система	2,680	30	8833%	4 дні
4	ERP-модуль	7,599	200	3699%	10 днів
Разом		12,757 млн грн	300 тис. грн	4150%	Менше 1 місяця

Таким чином, проведена економічна оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів засвідчує їх високу результативність і фінансову доцільність. Сумарний очікуваний економічний ефект становить близько 12,76 млн грн на рік, при загальних витратах лише 300 тис. грн, що забезпечує інтегральний рівень ROI понад 4100%. Строк окупності проєкту є надзвичайно коротким – менше одного місяця, що підтверджує високу інвестиційну привабливість комплексу реформ. Реалізація заходів дозволить суттєво зміцнити фінансову стійкість підприємства, підвищити ефективність операційної діяльності, покращити якість управлінських рішень, а також забезпечити довгострокове формування стійких конкурентних переваг на ринку автотоварів.

### **Висновки до третього розділу**

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було сформовано та обґрунтовано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» шляхом системного удосконалення фінансових, операційних та управлінських процесів підприємства. Розроблені заходи відповідають сучасним принципам стратегічного менеджменту та digital-управління, спираються на результати глибокої діагностики, проведеної у попередніх розділах, та враховують специфіку діяльності підприємства в умовах конкуренції на ринку автотоварів.

У рамках першого практичного заходу побудовано математичну модель прогнозування дебіторської заборгованості методом найменших квадратів. Отримане рівняння тренду засвідчило стійку тенденцію до зростання дебіторської заборгованості (у середньому на 13,96 млн грн на рік), що підтвердило потребу у посиленні контролю за кредитною політикою та оптимізації управління оборотним капіталом. Модель дозволила сформувати достовірну аналітичну основу для подальшого планування ліквідності та визначення фінансових ризиків.

Другий захід – оптимізація кредитної політики – орієнтований на запровадження сегментації клієнтів за платіжною дисципліною, встановлення кредитних лімітів, впровадження системи динамічних знижок та створення Credit Control Panel. Його реалізація спрямована на зниження простроченої дебіторської заборгованості, підвищення оборотності активів, зміцнення ліквідності та зменшення залежності від банківського кредитування.

Третім напрямом удосконалення стало формування системи КРІ для менеджерів з продажу та логістики. Запроваджена система включає фінансові, операційні та сервісні показники, що забезпечує прозорість оцінювання результативності персоналу, підвищення дисципліни та стандартизації бізнес-процесів. Це сприяє зростанню маржинального доходу, покращенню якості сервісу та зменшенню ризиків, пов'язаних із людським фактором.

Четвертим заходом визначено впровадження ERP-модуля цифрового управління запасами з функцією прогнозування попиту. ERP-система забезпечує автоматизацію закупівельних та складських процесів, дозволяє оптимізувати структуру запасів, зменшити витрати на зберігання, підвищити оборотність товарних груп і вивільнити значний обсяг оборотного капіталу. Використання прогнозних моделей (ковзні середні, експоненційне згладжування, Holt–Winters) створює базу для більш точного планування та мінімізації ризиків дефіциту.

Здійснено економічну оцінку ефективності впровадження заходів. Результати розрахунків підтвердили високу фінансову доцільність запропонованих рішень. Сумарний очікуваний річний економічний ефект становить 12,76 млн грн при загальних витратах на рівні лише 300 тис. грн. Інтегральний ROI перевищує 4100%, а строк окупності комплексного проекту становить менше одного місяця. Це свідчить про надзвичайно високу інвестиційну привабливість заходів та їхню здатність забезпечити короткостроковий і довгостроковий ефект.

Таким чином, третій розділ кваліфікаційної роботи сформував цілісну систему антикризових та стратегічних заходів, що дозволяють підвищити фінансову стабільність підприємства, зміцнити його конкурентні позиції та

забезпечити формування довгострокових конкурентних переваг на ринку автотоварів. Запропоновані рішення є взаємодоповнюючими, формують єдину логіку розвитку підприємства та сприяють підвищенню якості управлінських рішень у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні засади формування й розвитку конкурентних переваг підприємства та розроблено комплекс управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» в умовах зростаючої конкуренції та нестабільності ринкового середовища.

У першому розділі систематизовано теоретичні підходи до сутності конкурентних переваг, їх класифікації та механізмів формування відповідно до концепцій М. Портера, ресурсної теорії фірми, концепції динамічних здібностей та сучасних цифрових моделей конкурентності. Обґрунтовано роль фінансових, операційних, сервісних та цифрових факторів у забезпеченні стійких конкурентних переваг підприємств торговельної сфери.

У другому розділі проведено комплексну діагностику діяльності ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС», у ході якої визначено ключові фінансові, операційні та ринкові проблеми, що стримують розвиток конкурентоспроможності. Встановлено: погіршення фінансових результатів та зниження рентабельності; критичне зростання дебіторської заборгованості; зростання кредитного навантаження; низьку ефективність використання активів; недоліки управління запасами; відсутність ефективної системи КРІ; слабкі after-sales компетенції; нестабільність ринкових позицій. SWOT- та MarketIndex-аналізи підтвердили наявність системних стратегічних диспропорцій, які потребують негайного управлінського реагування.

У третьому розділі запропоновано чотири практичні напрями удосконалення системи управління підприємством:

- побудову математичної моделі прогнозування дебіторської заборгованості;
- оптимізацію кредитної політики;
- формування системи КРІ для менеджерів з продажу та логістики;

– впровадження ERP-модуля цифрового управління запасами.

Економічна оцінка ефективності засвідчила, що впровадження комплексу запропонованих заходів забезпечить значний економічний ефект (12,76 млн грн на рік), надзвичайно високий ROI (>4100%) та короткий строк окупності (менше одного місяця). Це підтверджує доцільність та практичну значущість запропонованих рішень.

Загалом, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС» має значний потенціал для формування стійких конкурентних переваг за умови впровадження сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій та економіко-математичних методів прогнозування. Застосування запропонованого комплексу заходів сприятиме зміцненню фінансової стабільності, підвищенню ефективності операційної діяльності, оптимізації бізнес-процесів і покращенню ринкових позицій підприємства у довгостроковій перспективі.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Державна служба статистики України. Економічні показники розвитку підприємств. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Книш М. І. Конкурентоспроможність підприємства: теорія та практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. – 224 с.
3. Porter, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. – 592 p.
4. Гальчинський О. Теорія грошей і кредиту. Київ: Основи, 2020. – 474 с.
5. Чухрай Н. І. Маркетингова товарна політика. Львів: Вид-во ЛНУ, 2019. – 344 с.
6. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. Strategic Management. McGraw-Hill, 2021. – 912 p.
7. Антимонопольний комітет України. Аналітичні звіти. – URL: <https://amcu.gov.ua>
8. Крамаренко Г. CRM-технології в управлінні підприємством. Економіка та держава, 2022. – 7 с.
9. Фатхутдінов Р. Конкурентоспроможність організації: оцінка, діагностика, стратегія. Київ: Знання, 2018. – 464 с.
10. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 1991. – 27 p.
11. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. Київ: Хімджест, 2020. – 832 с.
12. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Львів: ЛНУ, 2018. – 648 с.
13. Лесечко Л. О. Інноваційний розвиток підприємств. Тернопіль: Економічна думка, 2021. – 312 с.
14. Deloitte Insights. Global Marketing Trends 2023. – URL: <https://www2.deloitte.com>

15. Норт Д. Інституції, інституційні зміни та економічні результати. Київ: Основи, 2020. – 232 с.
16. Dyson, R. Strategic Development and SWOT Analysis. Wiley, 2004. – 368 p.
17. Крамаренко Г., Репіна І. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Київ: КНЕУ, 2019. – 298 с.
18. Національний банк України. Аналітичні огляди. – URL: <https://bank.gov.ua>
19. PwC Ukraine. Workforce Report 2023. – URL: <https://www.pwc.com>
20. Міністерство цифрової трансформації України. Звіти та аналітика. – URL: <https://thedigital.gov.ua>
21. Deloitte Ukraine. Customer Experience Review 2023. – URL: <https://www2.deloitte.com>
22. European Commission. EU Industrial R&D Investment Scoreboard 2023. – 220 p.
23. Eurostat. Digital Economy and Society Statistics. – URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/digital-economy-and-society>
24. McKinsey Global Institute. Human Capital Research. – URL: <https://www.mckinsey.com>
25. Amazon; Mercedes-Benz. Annual Reports. – 350 p.
26. Clarity-project. Відомості з ЄДР ПП «ТД «ЄВРОМОТОРС». – URL: <https://clarity-project.info/edr/36830584>
27. Liga360: Compliance-pro. Скоринг компаній. – URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/>
28. Дібніс Г. І., Кузьмін О. Є. Стратегічний менеджмент. Львів: Новий Світ-2000, 2021. – 420 с.
29. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2019. – 564 с.
30. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2020. – 424 с.

31. Менеджмент організацій: підручник / за ред. Є. В. Мниха. Київ: КНЕУ, 2021. – 720 с.
32. Гордієнко Л. В. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління підприємством. Економіка та держава, 2020.
33. Горбаль Н. І., Левицька О. М. Конкурентоспроможність підприємства. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2020. – 304 с.
34. Стратегічний аналіз: підручник / за ред. Г. В. Осовської. Київ: КНЕУ, 2019. – 468 с.
35. Чухрай Н. І., Гуменюк А. В. Ресурсна концепція формування конкурентних переваг підприємства. 2021. – 13 с.
36. Задоя А. А. Конкурентоспроможність підприємства. Київ: КНЕУ, 2019. – 230 с.
37. Бланк І. А. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2012. – 560 с.
38. Бланк І. А. Управління дебіторською заборгованістю підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2011. – 512 с.
39. Гордієнко Л., Клименко С. Діагностика конкурентоспроможності підприємства. Київ: КНЕУ, 2018. – 302 с.
40. Державна служба статистики України. Офіційні дані ринку автотранспорту. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
41. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо розвитку ринку автотранспорту. – URL: <https://www.me.gov.ua>
42. Кузьмін О., Мельник О. Основи менеджменту. Львів: Новий Світ-2000, 2018. – 350 с.
43. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. The Balanced Scorecard. Harvard Business Press, 1996. – 336 p.
44. European Automobile Manufacturers Association. European Dealer Performance Report, 2022. – 112 p.
45. Toyota Motor Europe. Dealer Standards Documentation, 2022. – 160 p.

46. Блонська В. І. Управління результативністю персоналу. Київ: КНЕУ, 2020. – 298 с.
47. Малюта Л. М. Система КРІ у сучасних підприємствах. Київ: КНЕУ, 2021. – 184 с.
48. Грицишен Д. О. Управління запасами в логістичних системах. Київ: КНЕУ, 2020. – 272 с.
49. Мазаракі А. А., Литвиненко Н. В. Логістика: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2021. – 512 с.
50. Дудник О. В. Сучасні моделі прогнозування попиту. Логістичний вісник, 2020.
51. SAP SE. Inventory Optimization in SAP Business One. – URL: <https://www.sap.com>
52. Oracle NetSuite. Demand Planning and Forecasting. – URL: <https://www.netsuite.com>
53. BAS ERP. Управління запасами та попитом. – URL: <https://bas-soft.eu>

## ДОДАТКИ

Завідувачу кафедри  
Менеджменту та адміністрування  
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ,  
факультет, «курс», «група»)  
Кравченко В. А., ФУАТ  
БАМ-24-1

### ЗАЯВА

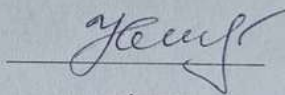
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

05.12.2025

дата



підпис