

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її
підвищення

Виконав: студент другого
(магістерського) рівня вищої освіти,
2 курсу, групи ЕД-61,
спеціальності 076 – Підприємництво та
торгівля,

освітньо-професійна програма

«Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Суховєєв Дмитро Олексійович

Керівник: к.е.н., доцент кафедри
маркетингу, менеджменту та
підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна

Лісений Євген Володимирович

Рецензент к.е.н. доцент,
доцент закладу вищої освіти
кафедри міжнародної економіки та
світового господарства

Дуна Наталія Геннадіївна

2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 – Підприємництво та торгівля

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

_____ **Болотна О.В.**
підпис прізвище, ініціали

«08» жовтня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ **Суховаєв Дмитро Олексійович** _____
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення

Керівник роботи: Лісеній Євген Володимирович, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «05» листопада 2024 року № 2101-5/3593

2. Строк подання студентом роботи «12» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: охарактеризувати поняття конкурентоспроможності підприємства, визначити види конкурентних переваг підприємства, охарактеризувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; провести аналіз ринку транспортних

послуг ЄС та України; надати загальну характеристику ТОВ «Інтерія Компані»; провести конкурентний аналіз ТОВ «Інтерія Компані»; визначити напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтерія Компані»; надати рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Інтерія Компані»; визначити особливості впровадження елементів соціальної відповідальності в діяльність ТОВ «Інтерія Компані» для підвищення конкурентоспроможності.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
2	АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»
3	ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»
4	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

5. Дата видачі завдання «1» жовтня 2024 року

Студент

_____ підпис

Суховсєв Д.О.

ініціали, прізвище

Керівник роботи

_____ підпис

Лісений Є.В.

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 88 сторінок, 6 таблиць, 28 рисунки, список використаних джерел зі 100 найменувань.

Управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення

Робота виконана за матеріалами праць зарубіжних та вітчизняних вчених в області підприємництва, присвячені дослідженню управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення.

Предметом дослідження є підприємницька діяльність, яка проводиться ТОВ «Інтерія Компані» (м. Харків, Україна).

Завданнями роботи є:

- охарактеризувати поняття конкурентоспроможності підприємства;
- визначити види конкурентних переваг підприємства;
- охарактеризувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз ринку транспортних послуг ЄС та України;
- надати загальну характеристику ТОВ «Інтерія Компані»;
- провести конкурентний аналіз ТОВ «Інтерія Компані»;
- визначити напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтерія Компані»;
- надати рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Інтерія Компані»;
- визначити особливості впровадження елементів соціальної відповідальності в діяльність ТОВ «Інтерія Компані» для підвищення конкурентоспроможності.

Одержані результати можуть бути використані в роботі ТОВ «Інтерія Компані».

Рік виконання роботи 2024

Рік захисту роботи 2024

АНОТАЦІЯ

В сучасному світі, в умовах економіки, що трансформується, конкурентне середовище стає все більш складним і динамічним. Багато провідних підприємств і компаній втратили свої переваги, не зумівши впоратися зі зростаючим потоком конкурентів або з мінливими умовами зовнішнього середовища. На діяльність підприємств зараз впливає багато факторів, тому важливо правильно визначити конкурентні переваги компанії, і на їх основі підвищити її конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність на ринку в сучасній економіці є важливою і базовою якістю комерційного успіху компанії. У свою чергу, вона залежить від якості управління та конкурентоспроможності готової продукції і послуг, тобто від того, наскільки вона краща за аналоги - товари і послуги, пропоновані конкурентом.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, ринок, продуктивність, стратегія.

ANNOTATION

In today's world, in a transforming economy, the competitive environment is becoming increasingly complex and dynamic. Many leading businesses and companies have lost their advantages by failing to cope with the growing number of competitors or the changing environment. Many factors are now affecting the activities of enterprises, so it is important to correctly identify the company's competitive advantages and, on their basis, increase its competitiveness.

Market competitiveness in today's economy is an important and fundamental quality of a company's commercial success. In its turn, it depends on the quality of management and competitiveness of finished products and services, i.e. on how much better they are than analogues - goods and services offered by a competitor.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, market, productivity, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Види конкурентних переваг підприємства.....	12
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	18
Висновки до розділу I	25
РОЗДІЛ II. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ».....	27
2.1. Аналіз ринку транспортних послуг ЄС та України.....	27
2.2. Загальна характеристика ТОВ «Інтерія Компані».....	33
2.3. Конкурентний аналіз ТОВ «Інтерія Компані»	38
Висновки до розділу II.....	44
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»	46
3.1. Напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтерія Компані».....	46
3.2. Рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Інтерія Компані».....	52
3.3. Впровадження елементів соціальної відповідальності в діяльність ТОВ «Інтерія Компані» для підвищення конкурентоспроможності	58
Висновки до розділу III	68
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	70
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Тема конкурентоспроможності бізнесу широко обговорюється серед дослідників у різних наукових дисциплінах та сферах. Галузі та компанії змушені адаптувати свою діяльність до різноманітних змін, які суттєво впливають на їхню конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність забезпечує напрямок для довгострокового економічного зростання, сприяє збільшенню вартості активів і конкурентних переваг, залучає більше інвестицій.

Дослідники описують конкурентоспроможність як багатовимірне і порівняльне поняття. Важливість різних показників конкурентоспроможності змінюється залежно від тривалості та обставин.

Конкурентоспроможність все ще залишається невловимим поняттям, актуальність якого змінюється з часом. Теорії та концепції, якщо вони дійсно життєздатні, будуть гнучкими, а не узгоджуватимуть зміни з основними процесами стратегічного управління.

Питання конкурентоспроможності компаній розглядалися такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як: В. Андреев, Н. Вознесенська, А. Маршалла, Р. Грінберг, А. Алексєєв, В. Добровольський, А. Івасенко, Ю. Архипова, В. Колесов, Р. Фатхутдінова, В. Лівшиць, М. Лівучко, Ю. Макаренко, В. Перська, А. Полтерович, А. Філіпенка, С. Чернишов та інші.

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах важливим гарантом успішного функціонування будь-якого підприємства є підвищення рівня його конкурентоспроможності та створення стійких конкурентних переваг. Ці аспекти тісно пов'язані з потенціалом підприємства та мають значний вплив на його ефективність і якість роботи.

Все це обумовило актуальність дослідження питань підвищення конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення.

Тема магістерської роботи обрана згідно з актуальністю питання, а саме: управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхи її підвищення.

Метою даного дослідження є визначення теоретичних аспектів реалізації програм соціальної відповідальності.

Для досягнення мети були проаналізовані та вирішені такі завдання:

- охарактеризовано поняття конкурентоспроможності підприємства;
- визначено види конкурентних переваг підприємства;
- охарактеризовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- проведено аналіз ринку транспортних послуг ЄС та України;
- надано загальну характеристику ТОВ «Інтерія Компані»;
- проведено конкурентний аналіз ТОВ «Інтерія Компані»;
- визначено напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтерія Компані»;
- надано рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Інтерія Компані»;
- визначено особливості впровадження елементів соціальної відповідальності в діяльність ТОВ «Інтерія Компані» для підвищення конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження в роботі є управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтерія Компані».

Методологічною та теоретичною основою дослідження є принципи діалектичної логіки, системний підхід, а також методи порівняльного та ситуаційного аналізу, синтезу, фінансового та статистичного аналізу. Використано методи абстрактно-логічної оцінки, експертних оцінок, а також спеціальні наукові інструменти, такі як графічний, табличний та статистичний методи.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові й навчальні матеріали з теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємств, стратегічного управління ефективністю та розвитку потенціалу підприємства. Також використовувалися нормативно-правові акти України та офіційні статистичні дані.

Елементами наукової новизни кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування та розроблення заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- розроблено та обґрунтовано процес створення конкурентних переваг підприємства через впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності;
- розроблено комплекс рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності транспортних компаній.

Основною областю використання результатів кваліфікаційної роботи є підприємство ТОВ «Інтерія Компані» (Україна, м. Харків). Разом з тим, висновки та надані рекомендації мають теоретичне та практичне значення для інших українських транспортних компаній.

Дипломна робота складається з трьох частин.

В першому теоретичному розділі охарактеризовано поняття конкурентоспроможності підприємства, визначено види конкурентних переваг підприємства, охарактеризовано методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

В другому аналітичному розділі проведено аналіз ринку транспортних послуг ЄС та України, надано загальну характеристику ТОВ «Інтерія Компані», проведено конкурентний аналіз ТОВ «Інтерія Компані».

В третьому рекомендаційному розділі визначено напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтерія Компані», надано рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Інтерія Компані», визначено особливості впровадження елементів соціальної відповідальності в діяльність ТОВ «Інтерія Компані» для підвищення конкурентоспроможності.

Визначено шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтерія Компані» Визначено механізм запровадження використання інструментів корпоративної соціальної відповідальності для отримання конкурентних переваг компанії.

У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися програми пакету Microsoft Office 2010 (Microsoft Word та Microsoft Excel).

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентоспроможності підприємства

Термін «конкурентоспроможність» є одним з найпоширеніших понять в економіці, але він не є достатньо точним, а це означає, що не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності [12].

Термін походить від класичного латинського слова «petere», що означає шукати, атакувати, прагнути, бажати, і латинської префікса «con-», що означає разом.

В даний час він часто використовується в різних контекстах, маючи на увазі різні речі для різних дослідників. Фраза з'явилася у 70-х роках ХХ століття. Саме тоді американські економісти, зважаючи на гостру торговельну боротьбу між американськими та японськими компаніями, зробили перші спроби визначити ступінь конкурентоспроможності між конкуруючими економіками. Нафтова криза та пов'язана з нею втрата порівняльних переваг деякими галузями розвинутих країн привернула увагу до цієї економічної категорії. Хоча дослідження конкурентоспроможності були популярними протягом сорока років, останнім часом вони, здається, згасають, оскільки багато економічних явищ оцінюються відповідно до того, чи є вони конкурентоспроможними або неконкурентоспроможними [88].

Конкурентоспроможність можна розглядати на різних рівнях: підприємство, галузь, країна. Аналіз на рівні підприємства зосереджується на поведінці та результатах діяльності підприємств.

Конкурентоспроможність часто аналізують також на рівні галузі або «кластера». Конкурентоспроможність галузі можна оцінити шляхом порівняння з такою ж галуззю в іншому регіоні або країні, з якою існує відкрита торгівля.

Окрім специфічних для фірми та галузі факторів, останніми роками глобалізація підкреслила важливість впливу факторів, пов'язаних з країною, як визначальних чинників продуктивності.

Забезпеченість ресурсами, вартість робочої сили та виробничих ресурсів, фінансова та технологічна інфраструктура, доступ до ринків, інституційні та регуляторні рамки є прикладами специфічних для країни факторів, які впливають на результати діяльності компанії [16].

Різні виміри конкурентоспроможності тісно пов'язані між собою: наприклад, фактори конкурентоспроможності країни є визначальними для міжнародної конкурентоспроможності її фірм. З іншого боку, найбільш очевидним аспектом міжнародної конкурентоспроможності країни є конкурентоспроможність її фірм у порівнянні з фірмами інших країн.

Оскільки конкурентоспроможність ґрунтується на порівнянні, вона є відносним поняттям у тому сенсі, що критерії та змінні, які використовуються для її вимірювання, не можуть бути застосовані незалежно від конкретних часових та просторових умов.

Незважаючи на те, що конкурентоспроможність є повсюдним терміном в економічних дослідженнях, все ще існують проблеми з розумінням його значення, а також з його вимірюванням. Широке нерозуміння концепції конкурентоспроможності має небезпечні наслідки для політичного дискурсу, а також для політичного та корпоративного вибору, що є очевидним і сьогодні.

На рисунку 1.1 представлено модель конкурентоспроможності компанії, яка складається з трьох взаємопов'язаних вимірів (показників конкурентоспроможності), а саме: конкурентна ефективність, конкурентний потенціал та конкурентний процес.

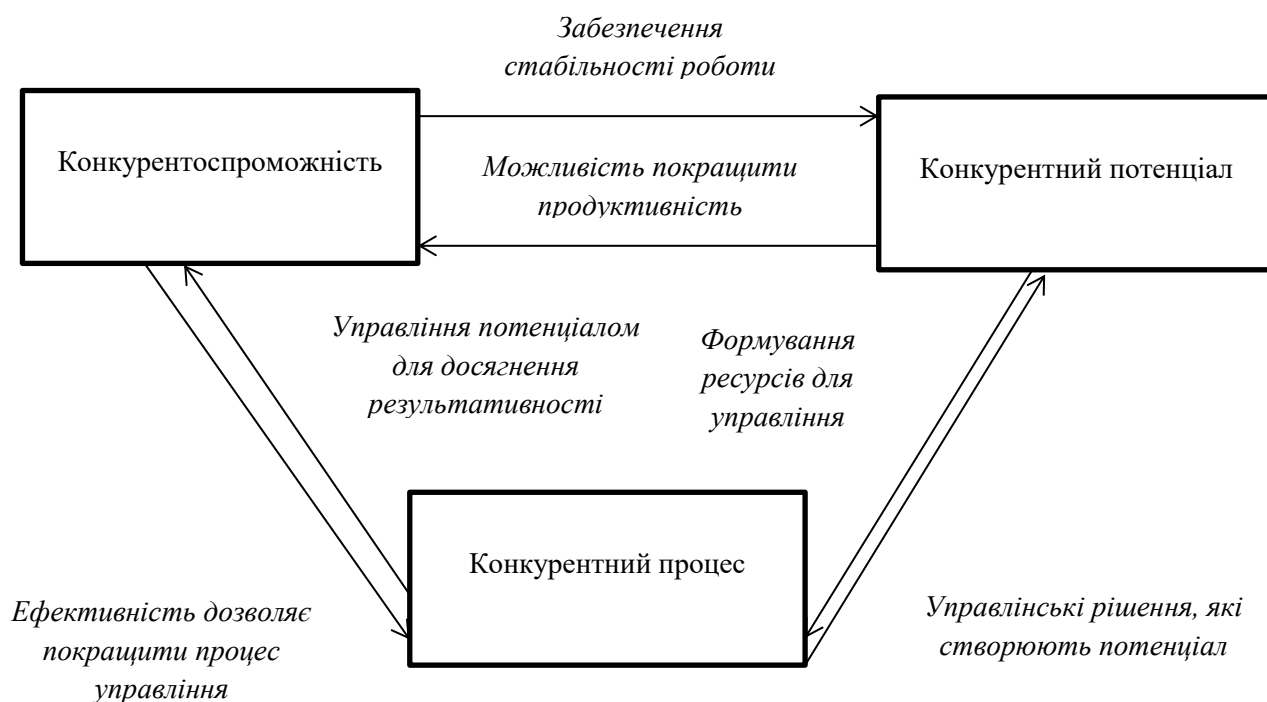


Рис. 1.1. Взаємозв'язок вимірів конкурентоспроможності компанії [58,17]

Конкурентний потенціал – це ресурси, що використовуються для досягнення (вищих) результатів діяльності, тоді як конкурентна ефективність – це результат діяльності порівняно з конкурентами [34].

Конкурентний процес пов'язаний з управлінням (адмініструванням) компанією. Жоден показник конкурентоспроможності не може повністю охопити всі відповідні виміри конкурентоспроможності, тому показники ефективності, потенціалу та процесу повинні розглядатися разом і в порівнянні з конкурентами компанії.

Існує цілий набір різних показників, таких як: прибуткова частка ринку (вимір ефективності), технологічний розвиток, довгострокова цінова та економічна ефективність (вимір потенціалу), а також близькість до клієнта, інвестиційна стратегія, комерціалізація технології та ставлення керівництва до інтернаціоналізації (вимір процесу).

Конкурентоспроможність підприємства залежить від поєднання матеріальних і нематеріальних активів (наприклад, людські ресурси, матеріальні ресурси, галузева інфраструктура, технології, репутація, торгові марки) і процесів в організації, які разом забезпечують конкурентну перевагу і можуть бути названі джерелами конкурентоспроможності.



Рис. 1.2. Складові конкурентоспроможності підприємства [55]

Процеси конкурентоспроможності включають ті, які допомагають визначити важливість та ефективність основних процесів, таких як процеси стратегічного управління, процеси управління людськими ресурсами, процеси управління операціями та процеси управління технологіями. Конкурентоспроможність відображається у продуктивності, якості, витратах, а також у фінансових, технологічних та міжнародних показниках.

Конкурентоспроможність може визначатися багатьма факторами, розуміння яких займає уми економістів вже більше двох століть, починаючи з фундаментальної праці Адама Сміта.

Національні обставини створюють середовище, в якому підприємства можуть отримати міжнародні конкурентні переваги, але від фірми залежить, чи скористається вона можливістю отримати конкурентну перевагу, чи ні. Зовнішні фактори є більш-менш однаковими для всіх конкуруючих компаній, і саме характеристики та дії фірми визначають її прибутковість [43].

До мікроекономічних факторів, що мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність компанії, відносяться: досконалість операцій та стратегії фірми, кількість та якість факторів виробництва, технології та інновації, а також підтримуючі або суміжні галузі та кластери. Макроекономічне середовище (монетарна та фіскальна політика, верховенство права та якість соціальних і політичних інститутів) визначає загальні умови, що створюють можливості для підвищення корпоративної конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність має вирішальне значення, оскільки вона безпосередньо пов'язана з економічним процвітанням країни чи регіону та якістю життя її громадян. Коли компанії та галузі є конкурентоспроможними, вони можуть завоювати більшу частку міжнародних ринків, тим самим генеруючи вищі доходи, створюючи робочі місця та залучаючи інвестиції. Це призводить до економічного зростання та розвитку, що дозволяє фінансувати державні послуги, інфраструктуру та соціальні програми [2].

Крім того, конкурентоспроможність сприяє зростанню продуктивності. Оскільки компанії прагнуть перевершити своїх конкурентів, впроваджуючи інновації та підвищуючи свою ефективність, вони не лише покращують власні показники, але й стимулюють ширший економічний прогрес. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня життя та розширенню можливостей для працевлаштування.

У глобалізованому світі, де економіки взаємопов'язані і постійно змагаються за інвестиції та доступ до ринків, конкурентоспроможність набуває ще більшого значення. Вона визначає, які економіки процвітають, а які відстають, впливаючи на глобальну економічну динаміку та розподіл багатства і ресурсів.

1.2. Види конкурентних переваг підприємства

Досягнення та утримання конкурентних переваг має важливе значення для успіху та довгострокової життєздатності. Конкурентна перевага – це те, що відрізняє організацію від її конкурентів, дозволяючи їй генерувати більші продажі або прибуток і утримувати більше клієнтів. Ця перевага виникає з різних джерел, включаючи структуру витрат, продуктову пропозицію, позиціонування на ринку та обслуговування клієнтів.

Конкурентна перевага, по суті, - це те, що робить організацію унікальною, привабливою і більш успішною, ніж її конкуренти. Незалежно від того, чи це інновації, лідерство у витратах, обслуговування клієнтів або сила бренду, саме унікальне поєднання атрибутів та виконання вирізняє компанію.

Конкурентна перевага – це будь-яка характеристика, яка дозволяє компанії перевершити своїх конкурентів. Цього можна досягти кількома способами, наприклад, пропонуючи нижчі ціни, забезпечуючи вищу якість, впроваджуючи інновації в нові продукти або надаючи виняткове обслуговування клієнтів. Кінцевою метою є створення унікальної та стійкої позиції на ринку, яку конкуренти не зможуть легко повторити [8].

Конкурентна боротьба визначається як боротьба за конкурентну перевагу, тому дії, які не призводять до конкурентної переваги, для керівництва організації не становлять стратегічного інтересу.

Несприятливе бізнес-середовище посилює дію і наслідки всіх видів труднощів, на які наражається компанія, з точки зору різноманітності форм, в яких вони з'являються, і через величини ефектів, які вони спричиняють.

В організації конкурентна перевага може бути отримана з внутрішніх джерел організації, із зовнішніх по відношенню до організації джерел або, очевидно, з обох джерел одночасно.

До зовнішніх джерел отримання конкурентної переваги відносяться [33]:

- зміни в попиті клієнтів;
- зміни цін;
- зміни в технічному та технологічному рівні;
- можливість сканування середовища та отримання інформації;
- гнучкість реагування на зміни, що стосуються структури, культури та програмного забезпечення тощо.

Роль зовнішніх факторів у створенні конкурентних переваг не полягає в пасивному наданні переваги, а є результатом здатності фірми реагувати на зміни. Будь-яка зміна в зовнішньому середовищі дає компанії нові можливості для створення прибутку, тому реакція на зміни та можливості є атрибутом стратегічного менеджменту, топ-менеджменту.

Реагування на зміни, як правило, включає в себе передбачення змін у часі, тому компаніям необхідно змінювати стратегію і розглядати свої можливості як фактори успіху в майбутньому.

Основними внутрішніми джерелами отримання конкурентної переваги є [17]:

- креативність членів компанії;
- інноваційний потенціал;
- економія на масштабах;
- передові технології, якими володіє фірма;
- здатність членів компанії до навчання;
- досвід, набутий у певному секторі;

- здатність фірми до імітації;
- повний спектр компетенцій членів компанії;
- повний спектр можливостей компанії.

Внутрішні джерела конкурентної переваги зазвичай стосуються нових підходів до бізнесу, які існують або можуть бути створені в організації, технічних аспектів, що стосуються нових ідей, і взагалі всіх аспектів в організації, які можуть створити перевагу в порівнянні з конкурентами.

Традиційні джерела конкурентної переваги конкретизуються перевагою низьких витрат, тобто лідируючою позицією за рівнем витрат у галузі, секторі діяльності, та диференціацією, тобто тим, що фірма пропонує як «унікальне», окрім нижчої, ніж у конкурентів, ціни.

Існує три основні типи конкурентних переваг, які походять з важливої книги Майкла Портера «Конкурентна перевага» 1985 року.

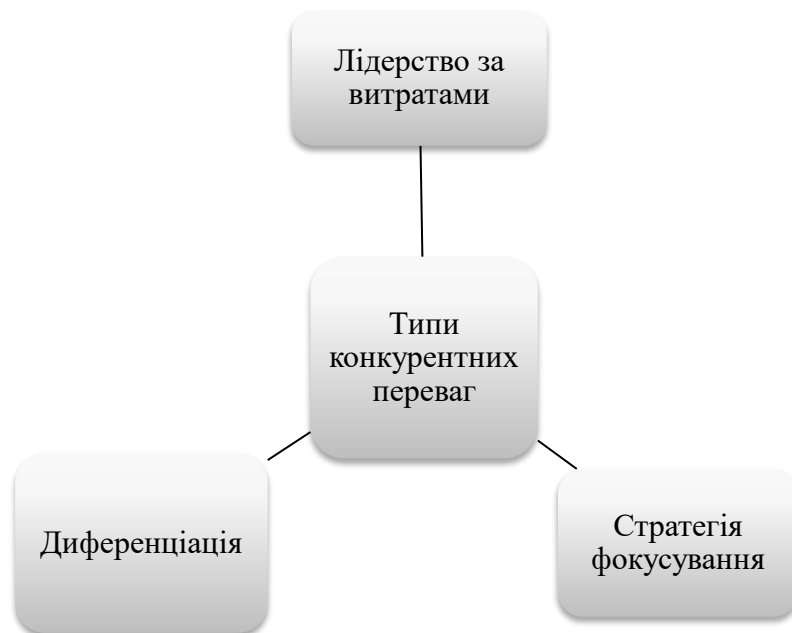


Рис. 1.3. Типи конкурентних переваг за М. Портером [21]

Лідерство за витратами: Тут основна увага приділяється тому, щоб стати найбільш економічно ефективним виробником у галузі. Компанії, які досягають лідерства за витратами, можуть пропонувати продукцію за

найбільш конкурентоспроможними цінами, що приваблює на ринку споживачів з обмеженим бюджетом.

Диференціація: Це передбачає створення продуктів або послуг, які відрізняються від продуктів або послуг конкурентів і є більш привабливими. Диференціація може ґрунтуватися на дизайні продукту, іміджі бренду, технології, функціях, обслуговуванні клієнтів або дилерській мережі.

Стратегія фокусування: Стратегія фокусування передбачає концентрацію на вузькому сегменті ринку і пристосування пропозицій до потреб саме цього ринку, таким чином досягаючи домінування в цій ніші.

Портер продемонстрував, як компанії можуть виділитися серед своїх конкурентів. Ці стратегії, відомі як «родові стратегії», допомагають бізнесу знайти своє особливе місце на ринку. Це може бути найдешевша пропозиція, унікальний ракурс (ексклюзивність) або фокус на певній групі клієнтів. Ідеї Портера корисні для компаній, щоб зрозуміти, як бути успішними в довгостроковій перспективі.

Існують різні типи конкурентних переваг, яких може досягти бізнес, щоб виділитися серед конкурентів і стати успішним на ринку. Найпоширенішими типами конкурентних переваг є наступні.



Рис. 1.4. Типи конкурентних переваг [74]

Перевага у витратах

Перевага у витратах дозволяє вам відрізнити свою продукцію, виробляючи та пропонуючи її за нижчою ціною, ніж ваші конкуренти, зберігаючи при цьому прийнятні стандарти якості. Ви можете досягти переваги у витратах, постійно підвищуючи ефективність, вдосконалюючи та оптимізуючи виробничий процес, досягаючи економії на масштабах, маючи успішну стратегію продажів або скорочуючи витрати в різних сферах. Наприклад, мережі супермаркетів можуть продавати товари за нижчою ціною, закупаючи їх за нижчими цінами, зберігаючи їх у великих кількостях на великих складах, скорочуючи витрати за рахунок операційної ефективності та витрачаючи менше коштів на логістику завдяки наявності власної інфраструктури. Невеликий окремий місцевий продуктовий магазин не може конкурувати з цими компаніями за ціною.

Перевага диференціації

Диференціація передбачає пропозицію унікальних продуктів або послуг вищої якості, більшої кількості функцій і переваг або сильнішого іміджу бренду, хоча і за вищою ціною. Диференціація може допомогти вам побудувати лояльність клієнтів. Наприклад, компанії, які виготовляють кейси з композитного матеріалу для захисту дорогого і чутливого обладнання, такого як фотоапарати або музичні інструменти, будуть брати більше, ніж їхні конкуренти. Однак надійний захист для професіоналів, які часто перевозять своє обладнання авіаційним транспортом, коштуватиме дорожче, оскільки якість продукту вигідно відрізняє його від конкурентів.

Перевага фокусування

Перевага фокусування полягає в націленості на певний сегмент ринку або нішу. Звузивши фокус до певної групи клієнтів, ви можете налаштувати свої продукти або послуги так, щоб задовольнити унікальні потреби, вирішити конкретні проблеми і больові точки цієї групи і виділитися на тлі конкурентів. Це може підвищити лояльність клієнтів і збільшити прибуток, за умови, що цільовий ринок достатньо великий або конкуренція не

становить значної загрози. Наприклад, на відміну від Sony, яка виробляє широкий спектр електронного обладнання та займається різними, не пов'язаними між собою бізнесами, такими як виробництво контенту та стрімінг, Nikon виробляє інструменти та обладнання з використанням прецизійної оптики. Це дає компанії змогу краще сфокусуватися і створити лояльну фан-базу.

Перевага у швидкості

Коли ви досягаєте переваги у швидкості, ви можете бути швидшими у розробці, виробництві, доставці, обслуговуванні клієнтів або виведенні продукції на ринок. Це дозволяє вашій компанії бути більш гнучкою і швидше реагувати на зміни на ринку, ніж ваші конкуренти. Наприклад, найвищий рівень автоперегонів вимагає швидкого створення прототипів, тестування та розробки. Той, хто може швидше впроваджувати оновлення протягом року, може досягти швидкого прогресу та успіху.

Перевага інновацій

Інновації дозволяють розробляти нові продукти та послуги або впроваджувати нові бізнес-моделі, які руйнують існуючі ринки або створюють нові. Інноваційна перевага може допомогти вам випередити конкурентів і створити нові можливості для сталого зростання. Наприклад, Apple замінила готові компоненти процесорів на кремній власної розробки, щоб досягти революційної енергоефективності та обчислювальної потужності з мінімальними вимогами до охолодження своїх комп'ютерів.

Географічна перевага

Географічна перевага передбачає наявність стратегічного розташування, яке полегшує доступ до ресурсів, постачальників або клієнтів. Це може бути близькість до сировини, залізничних шляхів, портів, транспортних вузлів, доступ до природних ресурсів, дешевої електроенергії тощо або велика клієнтська база.

Наприклад, якщо американська компанія вирішить перенести виробництво електроніки з Китаю, альтернативним місцем для розміщення

виробництва може стати Індія. Індія має всі необхідні потужності та велику клієнтську базу, що дозволяє компаніям закуповувати компоненти на місці, отримувати дешеву електроенергію та людські ресурси, створювати заводи поблизу портів і продавати продукцію у великих кількостях на місцевому ринку.

Переага в обслуговуванні клієнтів

Переага в обслуговуванні клієнтів полягає в кращому обслуговуванні та підтримці клієнтів. Ви можете отримати її, забезпечивши швидший час реагування, персоналізовану підтримку, різноманітні канали підтримки клієнтів або кращу комунікацію. Переаги в обслуговуванні клієнтів допомагають бізнесу будувати міцні стосунки з клієнтами та створювати лояльну клієнтську базу. Наприклад, такі компанії, як Amazon, надають підтримку 24/7, чат-боти для миттєвого реагування та звуження питання до конкретної проблеми, швидкий доступ до керівників служби підтримки, легке повернення та відшкодування коштів, щоб зробити клієнтський досвід кращим, а підтримку клієнтів швидшою та більш персоналізованою.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Одним із ключових завдань менеджерів є визначення привабливих галузей, в яких їхні компанії повинні конкурувати, а потім прийняття рішень, необхідних для позиціонування компанії в цих галузях таким чином, щоб створити та утримувати вигідну позицію по відношенню до конкурентів. Галузевий та конкурентний аналіз дозволяє менеджерам визначити структурні характеристики галузі, які впливають на конкуренцію в галузі. Він також дозволяє менеджерам зрозуміти, що є рушійною силою галузевої конкуренції, і зрозуміти, хто є ключовими конкурентами та які їхні стратегії. Мета галузевого та конкурентного аналізу полягає в тому, щоб дати менеджерам можливість отримати уявлення про сильну конкурентну позицію компанії в галузі, а також визначити особливі компетенції, які їхня компанія

може використовувати для того, щоб здобути та захистити стійку конкурентну перевагу [5]. Таким чином, галузевий та конкурентний аналіз є важливими складовими стратегії компанії. Галузевий аналіз є важливою відправною точкою стратегії фірми, оскільки він забезпечує розуміння можливостей і загроз, з якими фірма стикається у своєму операційному середовищі. Зокрема, роль галузевого аналізу є тривимірною: можливості отримання прибутку є вищими у прибуткових галузях; галузева структура впливає на бізнес-модель, а обмеження можуть перешкоджати виконанню бізнес-стратегії; галузеві сили та рушійні фактори можуть підірвати позицію компанії на ринку.

Конкурентне середовище компанії відіграє важливу роль у формуванні її стратегії. Розуміння природи конкуренції в галузі є одним з найважливіших елементів у розробці стратегії. Існує багато концепцій економічного та галузевого аналізу, якими можуть користуватися менеджери, в тому числі зростаючий обсяг знань з самої економічної науки. Одним з найвідоміших інструментів для оцінки ситуації в галузі є модель чистої конкуренції, розроблена Майклом Портером з Гарвардської школи бізнесу [70]. Він розробив концепцію, яка моделює галузь як таку, що перебуває під впливом п'яти сил. Портер намагався відповісти на наступне питання: Як компанія може позиціонувати себе, щоб отримати максимальну конкурентну перевагу у своїй галузі? Модель Портера, розроблена Майклом Портером з Гарвардської бізнес-школи, може змінити спосіб прийняття рішень керівниками компаній, оскільки революціонізує бізнес-модель. Ця модель об'єднує основи конкуренції та розуміння історії, бізнес-моделей і стратегії. Портер намагався відповісти на наступне питання: Як компанія може позиціонувати себе, щоб отримати максимальну конкурентну перевагу у своїй галузі? Розробка хорошої стратегії, яка завоює ринок і створить сильну конкурентну позицію компанії, вимагає систематичного аналізу структури ринку за типовими п'ятьма конкурентними силами, які наведені нижче: Суперництво між існуючими компаніями; Загроза конкурентів з боку

потенційних учасників; Загроза появи товарів чи послуг-замінників; Переговори щодо ціни; Загроза з боку конкурентів з боку потенційних учасників; Загроза з боку конкурентів з боку потенційних учасників; Загроза появи товарів чи послуг-замінників; Переговорна сила постачальників; Переговорна сила покупців. Оцінивши бізнес-діяльність вашого конкурента, буде легше розробити стратегію позиціонування компанії по відношенню до цих сил.

Деякі з найпоширеніших і найбільш використовуваних - це SWOT, Ансофф, PESTLE та загальні стратегії [98].

Рішення про використання одного з методів вимірювання конкурентоспроможності, як правило, є частиною більш просунутих етапів розвитку компанії. У багатьох випадках, особливо якщо мова йде про більш складні методи, інвестиції в цей інструмент є дорогими і трудомісткими, а їхня віддача представлена характеристиками, які важко піддаються кількісній оцінці. Якщо при виборі того чи іншого методу буде прийнято неправильне рішення, то очікувані результати можуть взагалі не настати, а це означає втрату витрачених коштів і значну втрату мотивації менеджерів компанії.

SWOT-аналіз – це основа для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Внутрішнє середовище включає сильні та слабкі сторони організації, тоді як зовнішнє середовище включає можливості та загрози. Сильні та слабкі сторони – це внутрішні фактори, які знаходяться під контролем організації, тоді як можливості та загрози - це зовнішні фактори, які знаходяться поза контролем організації [19].

Мета SWOT-аналізу полягає в тому, щоб надати комплексне уявлення про ситуацію в організації та допомогти організаціям визначити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Проводячи SWOT-аналіз, організації можуть розробити стратегії, які допоможуть їм посилити свої сильні сторони, подолати слабкі сторони, скористатися можливостями, а також уникнути або пом'якшити загрози.

SWOT-аналіз має важливе значення, оскільки він дає комплексне уявлення про ситуацію в організації та допомагає організаціям визначити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Проводячи SWOT-аналіз, організації можуть

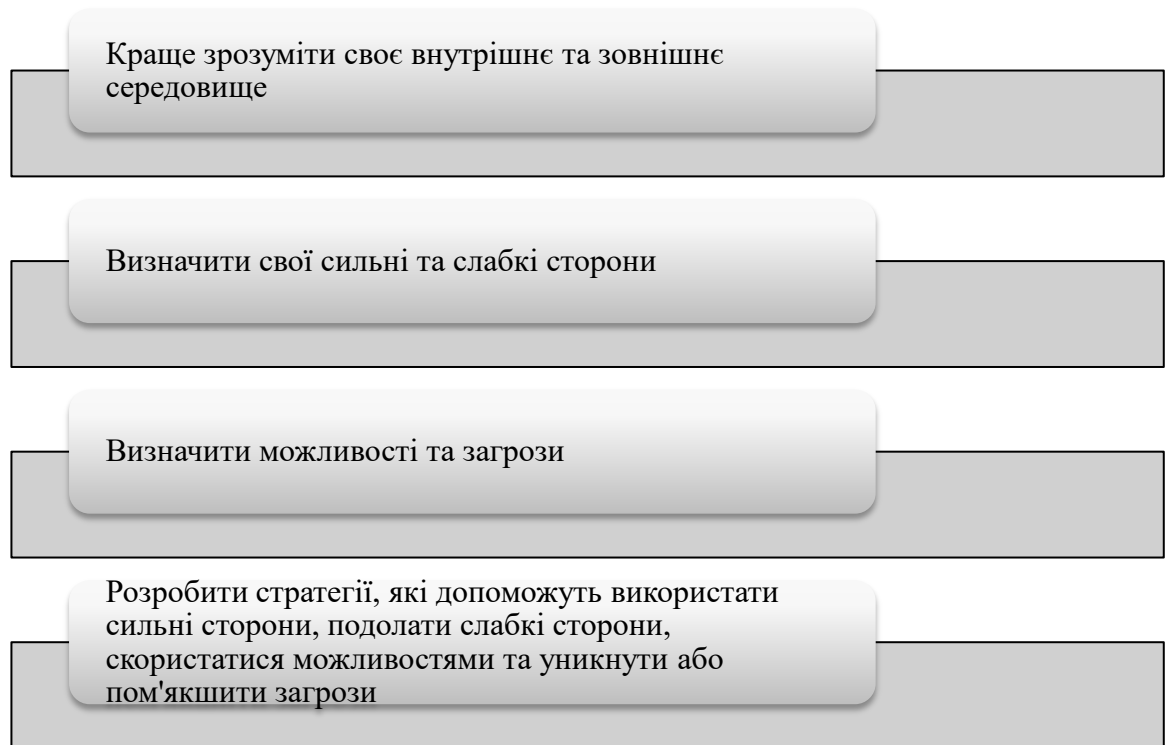


Рис.1.5. Цілі SWOT-аналізу [31]

PESTEL-аналіз – це стратегічний інструмент, який допомагає організаціям зрозуміти політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що впливають на їхній бізнес. Аббревіатура PESTEL розшифровується як Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори), а мета PESTEL-аналізу – надати комплексне уявлення про зовнішнє середовище та допомогти організаціям визначити та спланувати потенційні ризики та можливості [55].

PESTEL-аналіз – це основа для оцінки зовнішнього середовища та розуміння політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів, які впливають на організацію. Мета PESTEL-аналізу -

надати комплексне уявлення про зовнішнє середовище та допомогти організаціям визначити та спланувати потенційні ризики та можливості.

PESTEL-аналіз має важливе значення, оскільки він дає комплексне уявлення про зовнішнє середовище і допомагає організаціям визначити та планувати потенційні ризики та можливості.

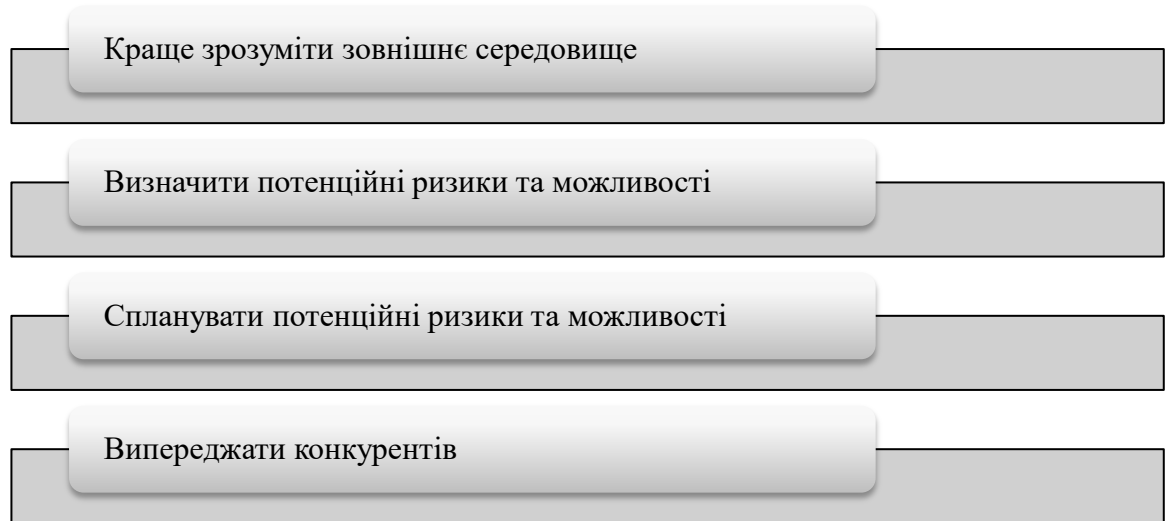


Рис. 1.6. Цілі PESTEL-аналізу [48]

PESTEL-аналіз - це потужний інструмент, який допомагає організаціям зрозуміти політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що впливають на їхній бізнес. Проводячи PESTEL-аналіз, організації можуть отримати комплексне уявлення про зовнішнє середовище, визначити потенційні ризики та можливості, а також розробити стратегію для використання можливостей та зменшення ризиків. PESTEL-аналіз вимагає ретельного обмірковування, але це цінна інвестиція, яка може допомогти організаціям випередити конкурентів і досягти своїх цілей [40].

У бізнес-середовищі, що постійно змінюється, життєво важливо, щоб керівництво будь-якої організації могло успішно визначати напрямки стратегічного розвитку. Це вимагає від керівництва глибокого розуміння середовища, в якому існує організація. Розглядаючи варіанти стратегічного розвитку свого бізнесу, керівництво може скористатися матрицею Ансоффа «продукт-ринок».

Таблиця 1.1

Матриця Ансоффа «Продукт-ринок»

	Існуючі продукти	Нові продукти
Існуючі ринки	Проникнення на ринок	Розвиток продуктів
Нові ринки	Розвиток ринку	Диверсифікація

Матриця допомагає керівництву зрозуміти та оцінити маркетингову стратегію або стратегію розвитку бізнесу. Будь-який бізнес або частина бізнесу може вибрати, яку стратегію застосувати або який набір стратегічних варіантів використати. Це відносно простий спосіб розглянути варіанти стратегічного розвитку [61].

Матриця Ансоффа є однією з найвідоміших структур, що використовуються для визначення стратегій зростання. Матриця зазвичай використовується організаціями, які мають зростання як основну мету. Матриця Ансоффа пропонує стратегічний вибір для досягнення цієї мети з чотирьох основних категорій на вибір.

Проникнення на ринок

Реалізуючи стратегію, що базується на проникненні на ринок, керівництво намагається продавати більші обсяги існуючих продуктів на існуючих ринках. Це стратегія з низьким рівнем ризику, яка навряд чи призведе до високих темпів зростання. Вона може передбачати збільшення доходів, наприклад, за рахунок просування продукту або репозиціонування бренду. При цьому продукт жодним чином не змінюється і не робиться жодних спроб знайти нових клієнтів. Акцент робиться виключно на «продажі більшої кількості тих самих продуктів тим самим клієнтам» [24].

Розвиток ринку

Реалізуючи стратегію, що базується на розвитку ринку, керівництво намагається продавати існуючий асортимент продукції на новому ринку. Це означає, що продукт залишається тим самим, але він продається новій аудиторії. Прикладом стратегії розвитку ринку є експорт продукту або його продаж у новому регіоні.

Розвиток продукту

Реалізуючи стратегію, що базується на розвитку продукту, керівництво намагається продати новий продукт існуючим клієнтам. Зусилля зосереджуються на розробці та інноваціях нових продуктів, які замінять існуючі. Потім нові продукти продаються існуючим клієнтам. Це часто відбувається на автомобільному ринку, де існуючі моделі оновлюються або замінюються, а потім продаються існуючим клієнтам [15].

Диверсифікація

Реалізуючи стратегію, засновану на диверсифікації, керівництво намагається продавати абсолютно нові продукти новим клієнтам. Існує два типи диверсифікації - пов'язана і непов'язана диверсифікація. Споріднена диверсифікація означає, що керівництво залишається на ринку або в галузі, з якою воно добре знайоме, наприклад, виробник шоколаду диверсифікує свою діяльність на виробництво морозива (харчова промисловість). Незв'язана диверсифікація відбувається тоді, коли компанія-інвестор не має попереднього галузевого чи ринкового досвіду - наприклад, коли виробник шоколаду інвестує в швейну промисловість [33].

Ця модель, як і багато інших моделей, має невелику прогностичну здатність. Однак, використовуючи модель, яка фокусується на альтернативних стратегічних варіантах, керівництво зможе оцінити рівень ризику, пов'язаного з кожним потенційним стратегічним варіантом. Наприклад, прийняття стратегії проникнення на ринок тягне за собою найнижчий ризик, тоді як стратегія, заснована на диверсифікації, має

найвищий ризик, особливо коли стратегія виходу на ринок не базується на ключових компетенціях організації.

Кожна фірма повинна розглядатися як така, що конкурує у своєму власному унікальному середовищі, і конкурентний аналіз буде відрізнятися, щоб відобразити цю унікальність. Зрештою, поєднання всебічного розуміння галузі з розумінням стратегій фірми, що працює в ній, є найкращим шляхом до стратегічного успіху [10]. Стратегічний фокус фірми відображає конкурентне середовище. Однак кілька стратегічних факторів, специфічних для окремої компанії, мають безпосередній вплив на результати діяльності компанії та її реакцію на галузеву структуру, і ці фактори впливають на результати діяльності компанії в галузі. Деякі з цих факторів, такі як ресурси, можливості та компетенції, є прихованими активами, які формують стратегічну позицію фірми та її конкурентну поведінку. На відміну від галузевої конкуренції, яка передбачає пряме суперництво між компаніями, стратегічні фактори вносять інший тип варіативності в конкурентні показники компанії. Рушійною силою цих відмінностей у результативності є використання ключових ресурсів фірми та унікальної стратегічної здатності організації досягати комбінованих результатів. Така здатність відіграє ключову роль в успіху фірми в галузі [3].

Висновки за першим розділом

Конкурентоспроможність еволюціонувала разом зі змінами, що відбувалися протягом багатьох років в економічній, політичній, соціальній та культурній сферах, серед іншого, на додаток до зосередження уваги на слабких сторонах та можливостях місцевих, регіональних та міжнародних компаній у їхньому промисловому розвитку, це дозволяє мати конкретні знання про те, як компанії розвиваються в різних сферах і з якою конкурентоспроможністю вони мають справу.

Отже, конкурентоспроможність має вирішальне значення для бізнесу, оскільки вона стимулює інновації та зростання, забезпечуючи при цьому стійкість. Розуміння ключових компонентів конкурентоспроможності, таких як лідерство за витратами, диференціація та фокус, може допомогти бізнесу створити конкурентну перевагу, яка вирізнятиме його серед конкурентів.

Однак на конкурентоспроможність компанії впливають кілька факторів, зокрема технологічний прогрес, економічні умови, політична стабільність і доступ до ресурсів. Ці фактори потребують постійного моніторингу та коригування, щоб компанії могли постійно підтримувати свою конкурентну позицію.

Створення стійкої конкурентної переваги передбачає постійне навчання та адаптацію до нових викликів на ринку. Закупівлі відіграють важливу роль у цьому процесі, забезпечуючи компанії надійними постачальниками, які пропонують якісні товари чи послуги за розумними цінами, дотримуючись при цьому етичних стандартів.

Прийняття цих концепцій конкурентоспроможності в бізнесі за допомогою ефективних стратегій закупівель та інших заходів, що сприяють інноваціям та ефективності в організаціях, дозволить бізнесу процвітати навіть в умовах жорсткої конкуренції.

РОЗДІЛ II. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

2.1. Аналіз ринку транспортних послуг ЄС та України

Ринок транспортних послуг охоплює компанії (організації, фізичні особи-підприємці та товариства), які переміщують людей і товари з одного місця в інше в обмін на певну плату або за певну винагороду. Індустрія транспортних послуг включає підприємства, які пропонують послуги з переміщення людей, товарів і матеріалів трубопроводами, залізницями та дорогами.

У 2023 році світова економіка продовжила шлях постпандемічного відновлення. Світовий реальний ВВП зріс на 3,2% у 2022-2023 роках, на 1,6% у розвинених країнах та на 4,3% на ринках, що формуються, та країнах, що розвиваються. Обсяги світової торгівлі скоротилися на 1,2%, а тонно-кілометри авіап перевезень впали на 1,9% у 2023 році порівняно з 2022 роком [81]. Однак, починаючи з квітня 2022 року, світовий ринок вантажних авіап перевезень демонструє ознаки відновлення. Що стосується наземного транспорту, то у 2023 році порівняно з 2022 роком залізничні вантажоперевезення скоротилися на 6,6% в країнах-членах Європейського Союзу (ЄС-27) і на 2,6% в США. Автомобільні вантажні перевезення в ЄС27 скоротилися на 2,8% у 2023 році порівняно з 2022 роком, тоді як у США вони зросли на 6,6% [66,98].

Відновлення ЄС після Covid у 2022 році не продовжилося у 2023 році, а зовнішня торгівля повітряним та морським транспортом скоротилася. Станом на грудень 2023 року обсяги повітряної та морської торгівлі (вимірювані в тоннах переміщених товарів) були на 9% нижчими, ніж у лютому 2020 року. Постпандемічне відновлення США продовжилося у 2023 році, хоча й

повільнішими темпами. Тим часом обсяги повітряної торгівлі досягли піку у 2022 році, збільшившись на 38% у лютому та березні 2022 року порівняно з лютим 2020 року. У грудні 2023 року обсяги авіап перевезень були на 10% вищими, ніж у лютому 2020 року. Обсяги морської торгівлі в США залишалися стабільними. З березня 2022 року обсяги морської торгівлі були в середньому на 9% вищими, ніж у лютому 2020 року [35].

Смертельні випадки на дорогах у 21 столітті досягли найнижчого рівня з 1970-х років, коли в більшості країн-членів МФТ почалася систематична звітність.

Для забезпечення узгодженості з іншою роботою МФТ дані про смертність на дорогах за 2023 рік порівнюються з середнім показником за 2017-19 роки. У 2023 році загальна кількість смертей на дорогах збільшилася в 10 країнах, щодо яких є попередні дані і знизилася в 23 країнах. За винятком Ісландії (через невелику кількість), найбільше скорочення смертності на дорогах зафіксовано в Польщі (-34%), Молдові (-31%) та Угорщині (-24%).

У 2023 році середнє навантаження для загального обсягу перевезень в ЄС становило 14,3 тон, для національних перевезень - 13,4 тон, а для міжнародних - 15,7 тон. У 2023 році Фінляндія мала найвище середнє міжнародне навантаження - 22,0 тон, за нею йшли Кіпр (18,5 тон), Іспанія, Греція і Франція (по 18,0 тон). Фінляндія також мала найвищий показник середнього навантаження на національному рівні - 19,9 тон, випередивши Латвію (16,0 тон), Болгарію та Італію (по 15,8 тон). Середнє навантаження на національний транспорт у Словенії було на 64,2% нижче середнього по ЄС і становило лише 4,8 тон [1].

У 2023 році середня відстань, пройдена на тонну в загальному обсязі вантажних автомобільних перевезень в ЄС, становила 141,6 км, тоді як у національних вантажних автомобільних перевезеннях - 95,6 км; у міжнародних перевезеннях - 611,3 км; у перехресних перевезеннях - 756,4 км; у каботажних перевезеннях - 277,9 км.

На середню відстань, на яку перевозиться одна тонна вантажу різними видами транспорту в кожній країні ЄС, як правило, впливає розмір країни та її участь у міжнародних перевезеннях, які здійснюються на більші відстані. Серед країн ЄС середня відстань, пройдена на тонну для загального обсягу перевезень литовськими перевізниками, була значно вищою, ніж у більшості інших країн, і досягла 524,1 км у 2023 році. Це відображає важливість міжнародних перевезень для литовського автотранспортного сектору. Середня відстань, пройдена на тону для національного транспорту Литви, становила 90,4 км у 2023 році, тоді як для міжнародних перевезень ця відстань становила 900,6 км; для перехресних перевезень - 877,9 км; і для каботажних перевезень - 449,7 км. З іншого боку, середня відстань, пройдена на тонну вантажу перевізниками, зареєстрованими на Кіпрі, була набагато нижчою і становила лише 25,1 км для загального обсягу перевезень у 2023 році [54].

На рівні ЄС у 2023 році більша частина загального обсягу вантажних автомобільних перевезень здійснювалася на відстані від 300 до 999 км (41,0%). Це також було характерно для більшості країн ЄС. Однак, деякі країни продемонстрували іншу картину щодо ефективності перевезень за класами відстаней. Для деяких островів і країн з важливим внутрішнім ринком частка автомобільних вантажних перевезень на короткі відстані (менше 150 км) була вищою: Кіпр, Ірландія, Нідерланди та Австрія. На Кіпрі 94,1% транспортних перевезень здійснюються на відстані менше 150 км. З іншого боку, країни, де міжнародні автомобільні перевезення відіграють ключову роль, мали вищу частку транспортної діяльності на великі відстані; перевезення на відстані понад 1 000 км становили 40% або більше від загальної кількості ткм у Португалії, Литві, Болгарії та Румунії (50,7%, 50,6%, 43,3% і 40,7%, відповідно).

Загальну тенденцію країни щодо відстаней, на які здійснюються вантажні автомобільні перевезення, можна оцінити на основі показників для

різних класів відстаней. Що стосується класу відстаней менше 150 км, то помітне зростання між 2022 і 2023 роками було зафіксовано в Литві (+24,7%). На іншому кінці шкали - Португалія (-14,0%) і Швеція (-9,7%). Для класу відстаней 150-299 км найбільше зростання зафіксовано в Литві (+23,0%) і Данії (+9,6%), тоді як Кіпр зі зниженням на 27,8% опинився на іншому кінці шкали, за ним слідує Естонія (-17,8). У класі відстаней 300-999 км помітне зростання відбулося в Литві (+16,7%) і Данії (+12,2%). Кіпр, Естонія та Португалія були країнами, які зафіксували зниження більш ніж на 20% для цього класу відстаней (-75,0%, -22,9% та -21,0% відповідно). Нарешті, для класу відстаней 1 000 км і більше Кіпр, Люксембург і Литва зареєстрували найбільше зростання - 65,0%, 20,3% і 16,7%, відповідно. Натомість у Бельгії, Угорщині та Словаччині зафіксовано найбільше скорочення для цього класу відстаней - 30,8%, 29,7% та 22,2%, відповідно [98].

Відсоток автокілометрів, зафіксованих для порожніх рейсів у 2023 році. На рівні ЄС п'ята частина загального обсягу вантажних автомобільних перевезень була здійснена порожніми транспортними засобами (21,8%). Частка автомобілекілометрів, пройдених порожніми транспортними засобами, дещо вища для національних перевезень, ніж для загального обсягу, і становить близько чверті (25,9%). У міжнародних автомобільних перевезеннях частка порожніх автомобіле-кілометрів становила 13,1%.

У загальному обсязі вантажних автомобільних перевезень у 2023 році в 17 країнах ЄС частка порожніх транспортних засобів у загальному обсязі вантажних автомобільних перевезень становила від 15% до 30%. На Кіпрі ця частка була значно вищою - 42,3%, що, ймовірно, свідчить про те, що значна частина вантажних автомобільних перевезень пов'язана або з товарами, що імпортуються через порти, або з будівельними перевезеннями, які пов'язані з порожніми рейсами в одному з двох напрямків. Ефективність автомобільних вантажних перевезень порожніми транспортними засобами також була значно вищою за середній показник по ЄС в Ірландії (36,9%), Австрії (34,0%)

та Греції (32,0%). З іншого боку, Данія, де лише 7,5% автомобільних кілометрів було перевезено порожніми транспортними засобами, та Литва з 10,5% [22].

Порожні транспортні засоби становили значну частку автомобільних кілометрів у національних перевезеннях майже у всіх країнах. На противагу цьому, для міжнародних перевезень всі країни ЄС повідомили про нижчі рівні порожнього пробігу порівняно з національними перевезеннями, за винятком Бельгії, Франції та Швеції. Лише в кількох країнах частка порожніх транспортних засобів у міжнародному сполученні у 2023 році перевищила 20% від загального обсягу пробігу в міжнародному сполученні: Ірландія (24,2%), Австрія (23,1%), Люксембург (21,7%), Франція (21,0%), Швеція (20,3%) і Німеччина (20,1%). Безумовно, економічно важливо мати можливість купувати вантажі для зворотних перевезень у міжнародних перевезеннях.

Щоб мінімізувати витрати та зменшити викиди вуглекислого газу, підприємства активно переходять на електричні автобуси. Сонячні автобуси живляться від електричних батарей, які час від часу підзаряджаються від сонячних панелей, встановлених на даху автобуса. Це подовжує термін служби літєвих батарей і підвищує паливну ефективність транспортного засобу. Крім того, система оснащена деталями, які потребують меншого технічного обслуговування, що заощаджує кошти бізнесу. Компанія BYD, Kiira Motors, Heilongjiang QiqiarLonghua New Energy Automobile Co., Ltd., Yutong, Bauer's Intelligent Transportation та автобуси Volvo є одними з найбільших виробників електробусів [17].

Зростаюче проникнення в напрямку підвищення пропускнуої здатності видів транспорту та інфраструктури є одним з основних факторів, що сприяють зростанню галузі. Крім того, зростаюче вдосконалення використання передових і досконаліших технологій також сприяє зростанню ринку. Транспортні компанії пропонують різноманітні послуги на відкритому ринку, що сприяє подальшому розвитку ринку. Зростаючий попит на

перевезення з боку різних галузей, таких як державні установи та економіка, також сприяє зростанню ринку.

Обсяг ринку транспортних послуг демонструє значне зростання в останні роки. У 2023 році він становив \$8164,3 млрд, а в 2024 році очікується збільшення до \$8839,85 млрд, що відповідає середньорічному темпу зростання (CAGR) на рівні 8,3%. Таку динаміку можна пояснити кількома ключовими чинниками: зростанням чисельності населення, посиленням урбанізації, змінами в демографічній структурі, впливом державної транспортної політики, а також підвищеною увагою до питань охорони здоров'я та безпеки.

Що стосується ринку транспортних послуг в Україні, то звичайно 2022 рік став провальним в усіх відношеннях.

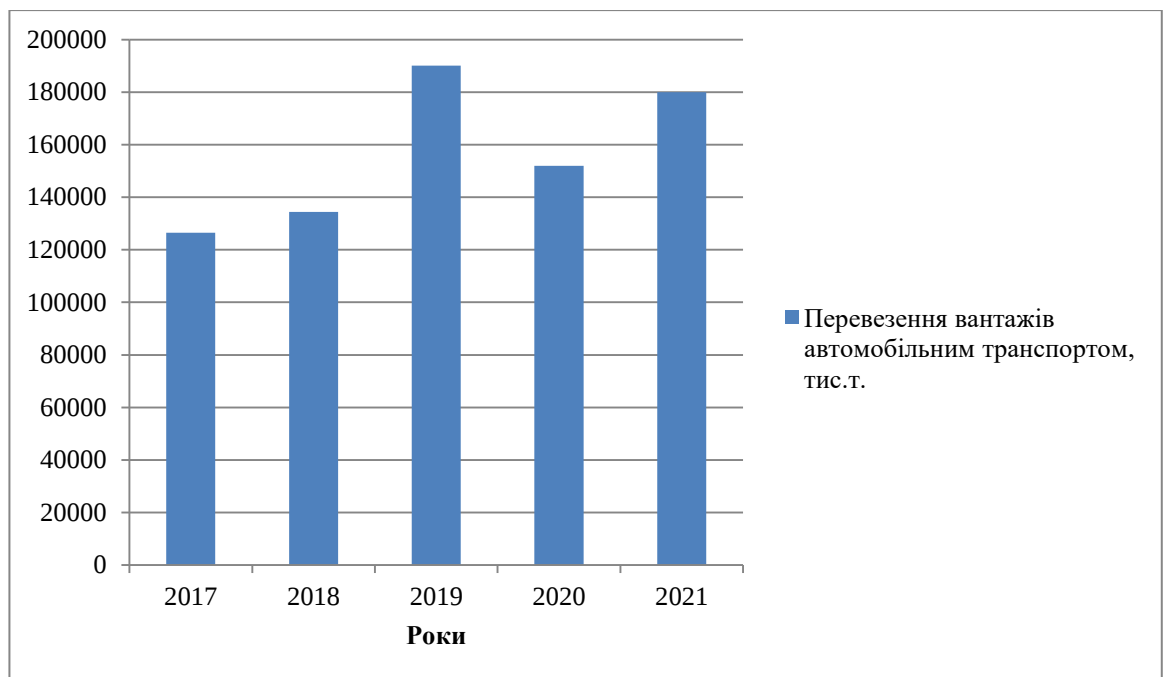


Рис. 2.1. Перевезення вантажів автомобільним транспортом в Україні, тис. т. [складено автором]

За багатьма показниками починаючи з 2022 року не ведеться спостереження та відсутня інформація. На рисунку можна побачити значне скорочення вантажообігу автотранспорту в Україні в 2022 році до 3060133,2 тис.км до 46429797,9 тис.км в 2021 році.

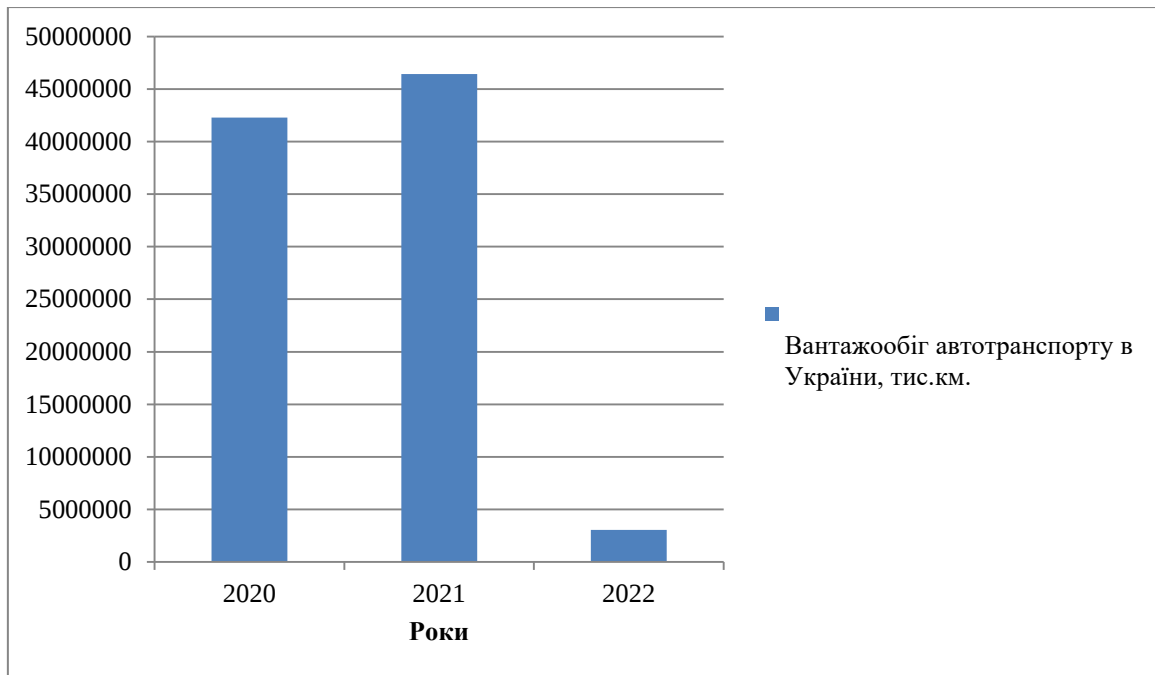


Рис. 2.2. Вантажообіг автотранспорту в Україні, тис.км.

Загалом можна зробити висновок, що ринок транспортних послуг динамічно розвивається в ЄС та світі. В Україні відбулося значне скорочення показників, пов'язаних з транспортним ринком, що, безумовно, відбулося через військові дії на території України.

2.2. Загальна характеристика ТОВ «Інтерія Компані»

ТОВ «Інтерія Компані» - це українська компанія з автомобільних перевезень.

Завдяки спеціалізованій команді професіоналів, які працюють над внутрішньоукраїнськими вантажними перевезеннями, ТОВ «Інтерія Компані» забезпечує регіональний досвід та індивідуальні рішення, орієнтовані на цілі клієнтів, включаючи малих замовників.

Маючи досвід роботи в галузі автомобільних перевезень у таких сегментах, як продукти харчування та напої, підакцизні товари, товари

повсякденного попиту (FMCG), промислові та автомобільні запчастини, електроніка, роздрібна торгівля та фармацевтична продукція, ТОВ «Інтерія Компані» надає послуги найвищого рівня, забезпечуючи швидке, безпечне та стабільне виконання поставок по всій Україні.

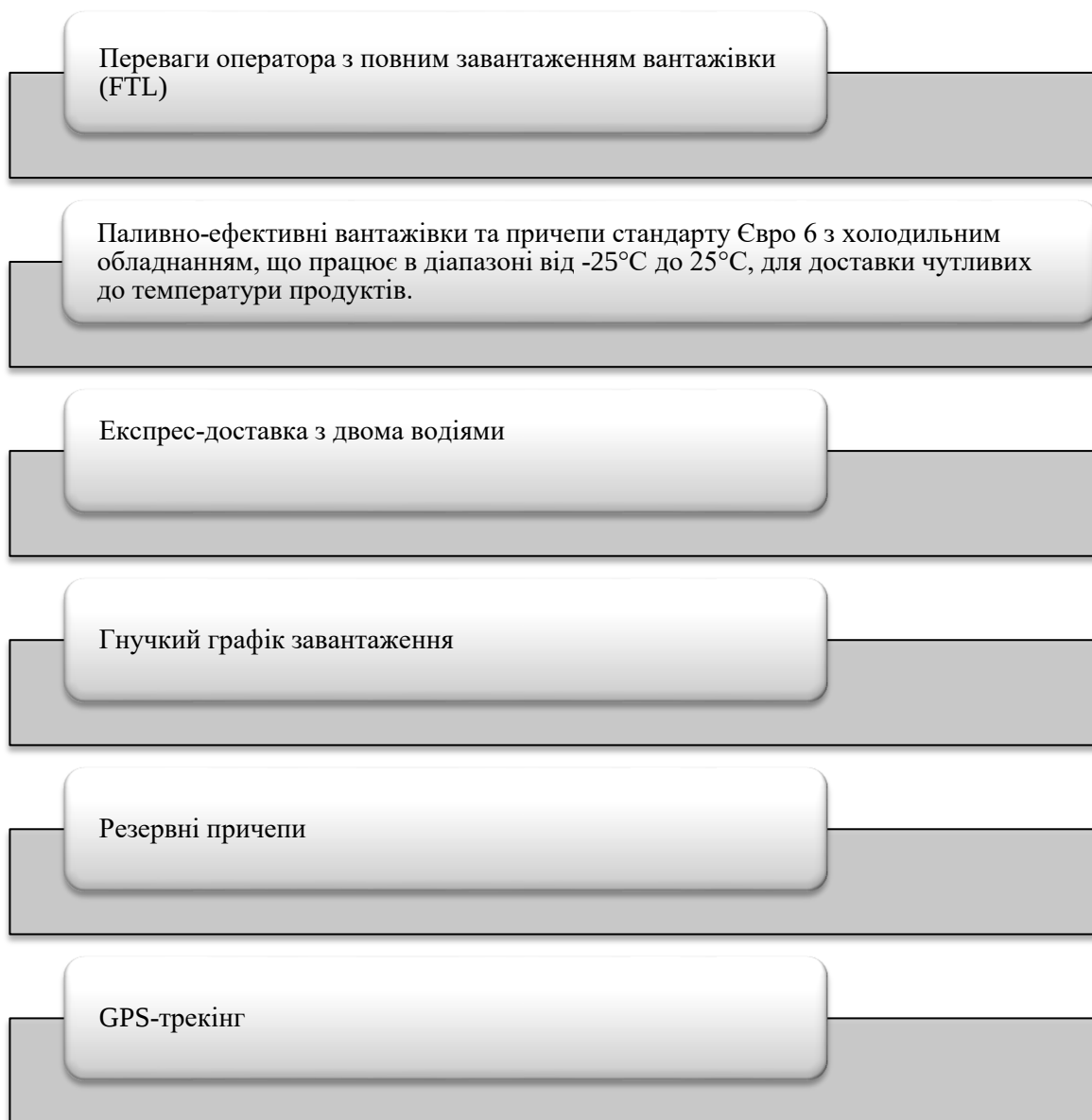


Рис. 2.3. Переваги компанії ТОВ «Інтерія Компані»

ТОВ «Інтерія Компані» планує та організовує поставки в режимі нон-стоп, 24/7. Але також ТОВ «Інтерія Компані» консультує клієнтів не тільки з питань транспортування, пропонуючи індивідуальні рішення, операційну

досконалість і постійне створення цінності, що дозволяє клієнтам зосередитися на основному бізнесі та оптимізувати ланцюжок поставок.



Рис. 2.4. Послуги ТОВ «Інтерія Компані»

Організаційна структура компанії представлена на рисунку 2.5.

Організаційна структура ТОВ «Інтерія Компані» відноситься до лінійного типу.

Кожний підрозділ очолює начальник відділу, який безпосередньо керує та віддає накази. Певна ступінь жорсткості управління та підпорядкування нівелюється чіткістю роботи, яка виконується.

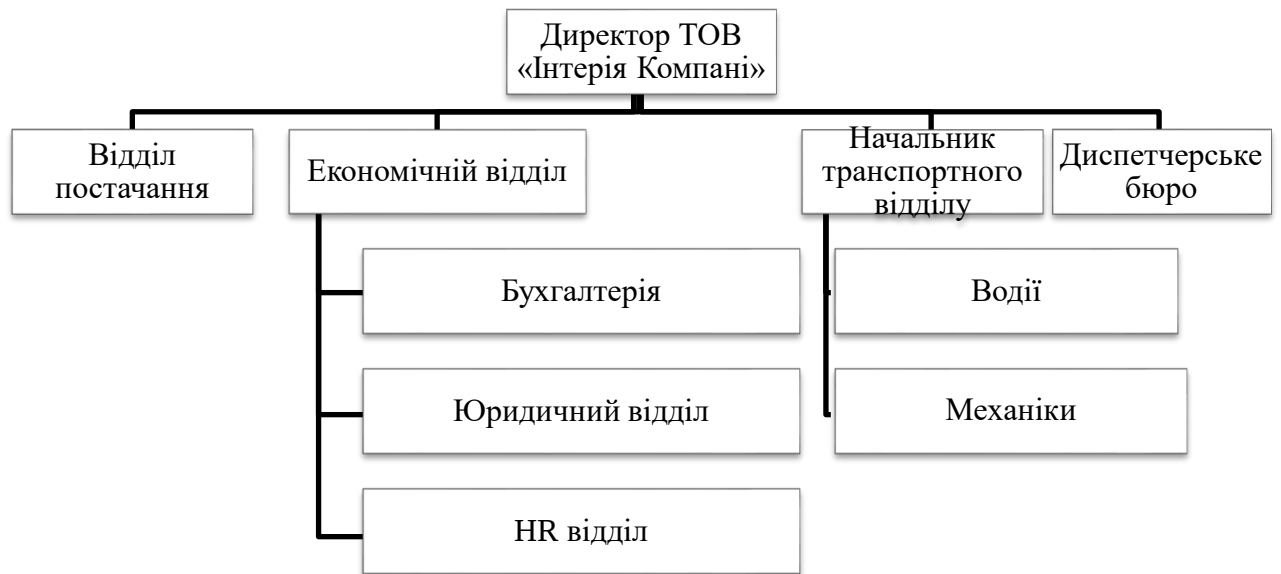


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «Інтерія Компані»

Проведемо аналіз обсягу наданих транспортних послуг, які здійснило ТОВ «Інтерія Компані» з 2019-2023 роки. Дані наведені на рисунку 2.6.

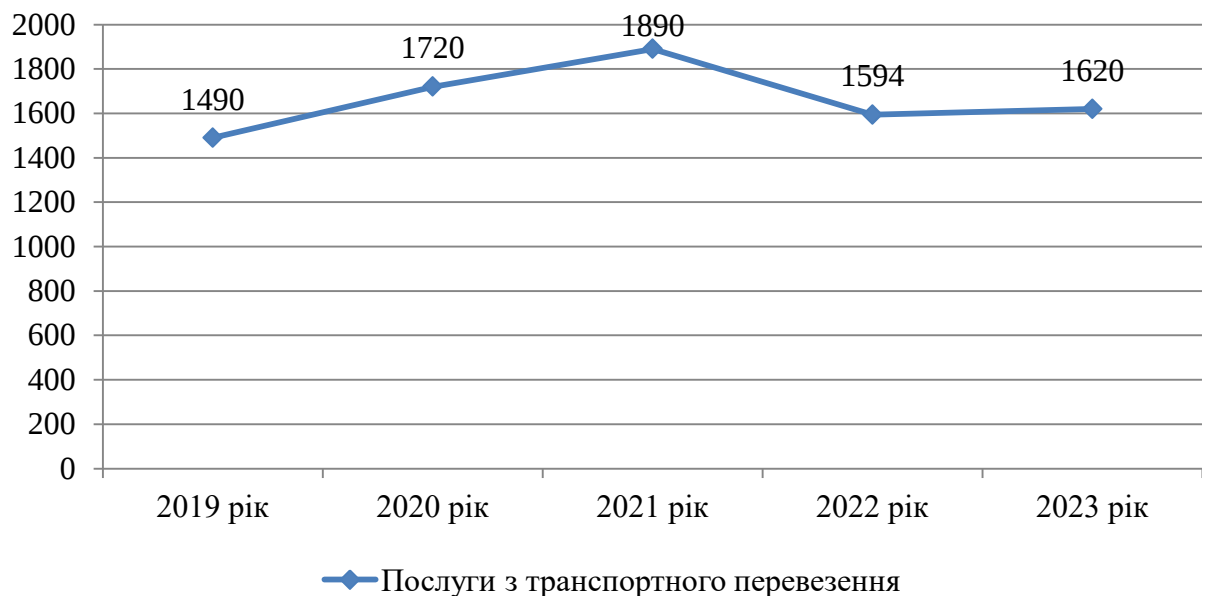


Рис. 2.6. Обсяг наданих транспортних послуг за 2019-2023 рік (тис.км.)

На рисунку 2.6 показано, що 2022 рік став переломним для ТОВ «Інтерія Компані» із стабільною тенденцією до щорічного зростання до 2021

року. В той же час у 2022 році можна спостерігати стрімке скорочення обсягу послуг, насамперед через війну в Україні. В той же час, у 2023 році спостерігається поступове відновлення транспортних послуг.

У таких складних умовах керівництво ТОВ «Інтерія Компані» докладало чимало зусиль, щоб подолати проблеми, забезпечивши безпеку всіх зацікавлених осіб. Хороша новина полягає в тому, що їхні зусилля не були марними, а зниження продуктивності компанії було мінімальним. В таблиці 2.1 зазначено змінні витрати на кілометр шляху для кращої більш задовільної інформації про стан компанії.

Таблиця 2.1

Аналіз змінних витрат ТОВ «Інтерія Компані» (2019-2023 рр.)
(тис.грн.)

Вид витрат	2019	2020	2021	2022	2023	Всього
Витрати на паливо	4932	5220	5970	4889	5178	26189
Витрати на оплату праці	110	156	380	296	328	1270
Інші витрати	45	50	55	52	56	258
Разом	5087	5426	6405	5237	5562	23003

Проаналізуємо постійні витрати, що наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Постійні витрати ТОВ «Інтерія Компані» на послуги за 2019-2023 рр.
(грн)

Найменування продукції	2019	2020	2021	2022	2023
Загальні витрати (ЗВ)	17951	35682	41291	38543	39286
Адміністративні витрати (АВ)	5381	6911	9302	8564	8622
Витрати на обслуговування (ВО)	12297	13696	15092	14532	13675
Маркетингові витрати (МВ)	12000	15000	20000	5000	15000
Витрати на персонал (ВП)	66674	87709	101434	80825	100933
Разом	114303	158998	187119	147464	177516

Для наочності розглянемо дані з таблиці 2.9 на діаграмі, що зображена на рисунку 2.5.

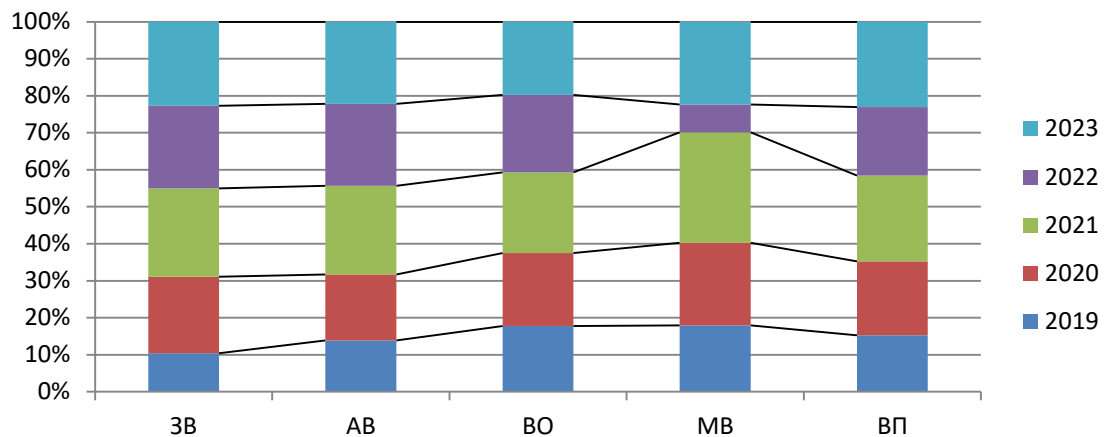


Рис. 2.7. Постійні витрати на послуги ТОВ «Інтерія Компані» (2019-2023 рр.)

Виходячи з рисунка 2.7, витрати на маркетинг в 2021 році були достатньо великими. Але такі витрати стимулювали активізацію діяльності ТОВ «Інтерія Компані», про що свідчить підвищення прибутковості компанії в цей період. Крім того, спостерігається, що з року в рік витрати на персонал залишаються стабільними з незначними коливаннями. Проте витрати на послуги найбільші у 2021 та 2022 роках порівняно з будь-яким іншим роком протягом п'яти років, як показано на малюнку 2.7, перевершуючи інші види витрат протягом п'яти років загалом.

2.3. Конкурентний аналіз ТОВ «Інтерія Компані»

Конкурентний аналіз є життєво важливим для бізнесу, який прагне отримати конкурентну перевагу. Ретельно аналізуючи конкурентів, компанії можуть виявити прогалини на ринку, зрозуміти галузеві тенденції та розкрити нові можливості. Такий аналіз допомагає бізнесу приймати обґрунтовані рішення щодо розробки продуктів, маркетингових стратегій та розподілу ресурсів [59].

Вивчаючи цінові стратегії конкурентів, компанії можуть скоригувати власну цінову політику, щоб залишатися конкурентоспроможними. Аналіз

маркетингових кампаній конкурентів дає уявлення про ефективні меседжі та канали охоплення цільової аудиторії. Крім того, розуміння сильних і слабких сторін конкурентів може допомогти бізнесу унікально позиціонувати себе на ринку.

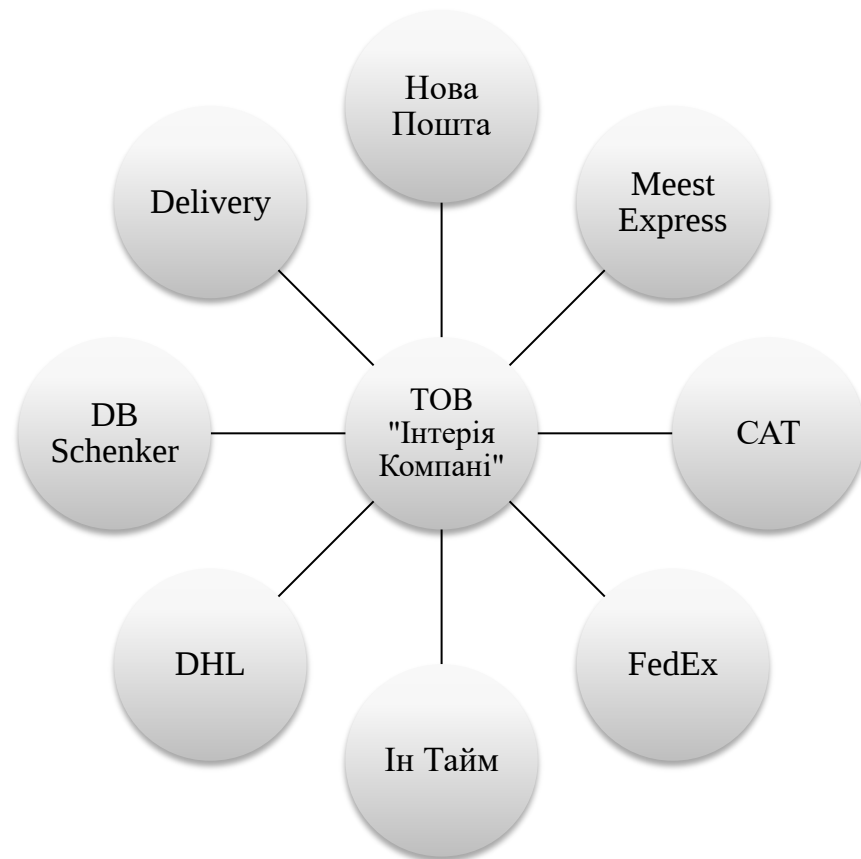


Рис. 2.8. Основні конкуренти ТОВ «Інтерія Компані» [складено автором]

Розглянемо кожного з конкурентів більш детально.

Нова Пошта (Україна)

- Один із провідних гравців на ринку логістики та доставки в Україні.
- Надає широкий спектр послуг: експрес-доставка, перевезення вантажів, міжнародна логістика.
- Розгалужена мережа відділень і сучасні автоматизовані склади забезпечують швидке та ефективне обслуговування клієнтів.

2. Meest Express (Україна)

- Працює як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку перевезень.

- Спеціалізується на доставці поштових відправлень, товарів із зарубіжних інтернет-магазинів і логістичних послуг для електронної комерції.

3. SAT (Система Автоматизації Транспорту, Україна)

- Орієнтована на вантажні перевезення всередині країни.
- Пропонує гнучкі тарифи та різноманітні формати доставки, від палетованих вантажів до великогабаритних перевезень.

4. Delivery (Україна)

- Один із найбільших операторів вантажних перевезень в Україні.
- Зосереджується на транспортуванні будівельних матеріалів, техніки та інших великогабаритних вантажів.

- Має широку мережу складів і пунктів видачі.

5. DB Schenker (Міжнародний гравець)

- Велика міжнародна логістична компанія, яка здійснює діяльність і в Україні.

- Надає послуги з транспортування авіа-, морським, автомобільним і залізничним транспортом.

- Відома надійністю в корпоративному секторі.

6. DHL (Міжнародний гравець)

- Лідер у галузі міжнародної логістики та доставки.
- В Україні забезпечує як стандартну кур'єрську доставку, так і спеціалізовані логістичні рішення для бізнесу.

7. FedEx (Міжнародний гравець)

- Потужний глобальний логістичний оператор із високим рівнем автоматизації процесів.

- Займається експрес-доставкою документів і вантажів.

- В Україні орієнтується на преміальні логістичні послуги.

8. Ін Тайм (Україна, відновлений бренд)

- Після реструктуризації компанія повернулася на ринок логістики.
- Фокусується на швидкій доставці вантажів і невеликих посилок.
- Відчуває труднощі у конкуренції через етап відновлення після кризи.

Великі національні компанії, такі як Нова Пошта та Delivery, завдяки розвиненій інфраструктурі та широкій клієнтській базі, є потужними конкурентами для малого бізнесу.

Міжнародні оператори, зокрема DHL і FedEx, зосереджуються на наданні преміальних послуг і обслуговуванні великих міжнародних перевезень.

Для того, щоб визначити поточний стан ТОВ «Інтерія Компані», побудуємо матрицю SWOT аналізу.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Інтерія Компані» [складено автором]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Досвідчений персонал – водії компанії мають стаж роботи від 5 років; - Адаптивність – здатність оперативно змінювати маршрути відповідно до ситуації, зокрема через військові дії або інші зовнішні обставини. - Різноманітний автопарк – наявність транспортних засобів з різною вантажопідйомністю, що дає змогу виконувати замовлення різного типу та обсягу. - Стабільні партнерські зв'язки – встановлені довгострокові відносини з місцевими та міжнародними клієнтами, а також з підрядниками. - Технологічна інтеграція – використання GPS-моніторингу та систем управління транспортом (TMS) для оптимізації процесів і підвищення продуктивності.	- Зношеність автопарку: Значна частина транспортних засобів потребує модернізації або заміни через інтенсивну експлуатацію. - Високі витрати на паливо: Коливання цін на енергоносії суттєво впливають на рентабельність компанії - Інфраструктурні обмеження: Недостатній розвиток дорожньої мережі та поганий стан транспортної інфраструктури в багатьох регіонах. - Залежність від зовнішніх ринків: Значна частка перевезень пов'язана з міжнародною торгівлею, що піддається геополітичним і економічним ризикам. - Кадровий дефіцит: Брак кваліфікованих водіїв через трудову міграцію до країн ЄС.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)

- Вигідне географічне положення України; - Розвинута дорожня інфраструктура; - Програми відновлення інфраструктури: Збільшення попиту на вантажні перевезення завдяки масштабному відновленню доріг, мостів та будівництву в Україні. - Державна підтримка: Можливість скористатися податковими пільгами, субсидіями чи грантами для оновлення автопарку та розвитку бізнесу. - Розширення на міжнародні ринки: Вихід на нові ринки ЄС завдяки спрощеним торговельним умовам у рамках угоди про зону вільної торгівлі. - Екологічні інновації: Інвестиції у вантажівки з електричними або гібридними двигунами, що знижують витрати на паливо та відповідають сучасним екологічним стандартам. - Цифровізація бізнесу: Використання онлайн-платформ для замовлення перевезень, управління логістикою та покращення клієнтського сервісу. - Мультиmodalьні перевезення: Інтеграція з іншими видами транспорту (залізниця, морські та річкові перевезення) для надання комплексних логістичних рішень.	- Війна в Україні; - Зростання податків та цін на паливо; - Запровадження обмежень на використання бензинових двигунів, пов'язаних з європейською політикою екологізації; - Висока залежність від погодних умов; - Економічна нестабільність – коливання валютних курсів, інфляція та ризики економічного спаду негативно впливають на платоспроможність клієнтів. - Зростання конкуренції – посилення тиску з боку європейських транспортних компаній у зв'язку з відкриттям українського ринку. - Зростання вартості страхування – підвищення тарифів на страхування через воєнні ризики та нестабільність.
---	---

ТОВ «Інтерія Компані» володіє низкою вагомих конкурентних переваг, які сприяють її успішному функціонуванню. Серед них варто відзначити вигідне географічне розташування країни, яке дозволяє виступати ключовим логістичним хабом між Європою та Азією, а також висококваліфікований персонал, здатний забезпечувати якісне обслуговування клієнтів і оперативне вирішення складних завдань.

Проведемо PESTLE-аналіз ТОВ «Інтерія Компані».

Таблиця 2.4

Матриця PESTLE-аналізу ТОВ «Інтерія Компані» [складено автором]

Вид фактору	Складові факторів
Політичні фактори (Political)	Регулювання транспорту: Дотримання стандартів безпеки, отримання ліцензій на перевезення, виконання екологічних норм. Державна підтримка: Програми субсидій для транспортного сектору та розвиток інфраструктурних проєктів сприяють росту галузі. Політична стабільність: Військові конфлікти, зміни у внутрішній політиці та міжнародні відносини впливають на ризики та транспортні маршрути. Митна політика: Умови спрощення чи ускладнення митних процедур важливі для міжнародних перевезень.
Економічні фактори (Economic):	Коливання валют: Зміни курсу гривні позначаються на витратах (наприклад, на паливо) і доходах від міжнародних операцій. Інфляція: Зростання цін на пальне, запчастини та послуги може скоротити рентабельність компанії. Купівельна спроможність: Попит на транспортні послуги залежить від фінансового стану клієнтів. Інфраструктура: Інвестиції в дороги, мости та логістичні центри підвищують ефективність транспортного бізнесу.
Соціальні фактори (Social)	Міграція та урбанізація: Ріст населення у містах збільшує потребу у перевезеннях. Очікування клієнтів: Сучасні споживачі потребують швидкої, надійної та доступної доставки. Кадровий потенціал: Нестача кваліфікованих водіїв і фахівців у логістиці створює виклики для компанії. Етичні стандарти: Соціальна відповідальність стає важливою складовою для залучення клієнтів.
Технологічні фактори (Technological)	Автоматизація процесів: Впровадження GPS-моніторингу, CRM-систем і новітніх технологій оптимізує роботу. Інновації: Розвиток електромобілів, безпілотників та інших інновацій відкриває нові

	можливості. Цифровізація: Онлайн-платформи для замовлення послуг та відстеження вантажів стають обов'язковими. Технологічна залежність: Висока залежність від імпортного обладнання та програмного забезпечення.
Екологічні фактори (Environmental)	Екологічне законодавство: Вимоги щодо зменшення викидів CO₂ та використання екологічно чистого пального. "Зелені" послуги: Попит на екологічні рішення, такі як електротранспорт, зростає. Погодні умови: Сезонність і залежність від клімату впливають на строки виконання перевезень.
Юридичні фактори (Legal)	Трудове законодавство: Дотримання норм робочого часу водіїв і забезпечення соціальних гарантій. Транспортні регуляції: Ліцензування, сертифікація транспорту та відповідність міжнародним стандартам. Юридичне оформлення угод: Коректне укладання договорів із клієнтами та партнерами. Митні правила: Виконання законів, що регулюють міжнародні вантажні перевезення.

Робота ТОВ «Інтерія Компані» в Україні залежить від широкого спектру зовнішніх факторів, включаючи політичну стабільність, економічні умови, соціальні зміни, технологічні інновації та екологічні вимоги. Для успішного функціонування ТОВ «Інтерія Компані» необхідно впроваджувати новітні технології, відповідати регуляторним стандартам та гнучко реагувати на зміни ринку і запити клієнтів.

Висновки за другим розділом

Ринок транспортних послуг динамічно розвивається в ЄС та світі. В Україні відбулося значне скорочення показників, пов'язаних з транспортним ринком, що, безумовно, відбулося через військові дії на території України.

Компанія ТОВ «Інтерія Компані» займається вантажними перевезеннями по території України. Компанія має досить непогане становище на ринку. 2022 рік став переломним для ТОВ «Інтерія Компані» із стабільною тенденцією до щорічного зростання до 2021 року. В той же час у 2022 році можна спостерігати стрімке скорочення обсягу послуг, насамперед через війну в Україні. В той же час, у 2023 році спостерігається поступове відновлення транспортних послуг.

До сильних сторін компанії можна віднести досвідчений персонал, адаптивність компанії, різноманітний автопарк, стабільні партнерські зв'язки, технологічна інтеграція. До слабких сторін компанії відносяться зношеність автопарку, високі витрати на паливо, інфраструктурні обмеження: Недостатній розвиток дорожньої мережі та поганий стан транспортної інфраструктури в багатьох регіонах, залежність від зовнішніх ринків, кадровий дефіцит.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ІНТЕРІЯ КОМПАНІ»

3.1. Напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтерія Компані»

Конкуренція в сфері вантажних перевезень зростає щохвилини як в Україні, так і в світі. Це вимагає від керівництва ТОВ «Інтерія Компані» знайти шляхи отримання унікальних конкурентних переваг.

В таблиці 3.1 представлено напрямки підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Інтерія Компані» та конкретні шляхи стосовно їх реалізації.

Таблиця 3.1

Напрямки удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Інтерія Компані» та шляхи їх реалізації [складено автором]

№ з/п	Напрямки підвищення конкурентоспроможності	Шляхи реалізації
1	Розуміння ринку	Дослідження ринку: Слід провести глибоке дослідження ринку, щоб зрозуміти галузеві тенденції, вподобання клієнтів та плани дій конкурентів. Відгуки клієнтів: Збирати та аналізувати відгуки, щоб зрозуміти потреби, вподобання та больові точки клієнтів. Аналіз конкурентів: Вивчати конкурентів, щоб визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також позиціонування на ринку. Це дозволить диференціювати свої пропозиції та розвивати конкурентні переваги. Бути в курсі подій: Бути в курсі галузових новин, технологічних досягнень та регуляторних змін, які можуть вплинути на бізнес.
2	Диференціація бренду	Унікальна ціннісна пропозиція: Чітко визначити, чим бренд відрізняється від конкурентів, пропонуючи унікальну ціннісну пропозицію. Підкреслити, як ці продукти можуть вирішити нагальні проблеми клієнтів або задовольнити незадоволені потреби. Розповідь про бренд: Розробити привабливий наратив про бренд, який буде добре сприйматися цільовою аудиторією. Поділитися історіями про походження, місію та цінності бренду, щоб побудувати емоційні

		зв'язки та зміцнити лояльність до нього. Виразна айдентика бренду: Створити ідентичність бренду, що запам'ятовується, за допомогою виразних логотипів, кольорів та візуальних елементів. Винятковий клієнтський досвід: Наголошувати на створенні виняткового клієнтського досвіду на кожному етапі взаємодії з покупцем, від взаємодії до покупки до післяпродажної підтримки.
3	Зосередження на інноваціях	Інвестиції в дослідження та розробки: Виділяти ресурси на дослідження та розробки, щоб розвивати культуру інновацій в організації. Заохочувати креативність: Створити середовище, що заохочує працівників мислити творчо та досліджувати нові ідеї. Сприяти відкритим каналам комунікації та надавати можливості для мозкового штурму і співпраці. Залишатися клієнтоорієнтованими: Надавати пріоритет розумінню потреб та вподобань клієнтів, щоб керувати інноваційними зусиллями. Розробляти продукти чи послуги, які вирішують больові точки або надають унікальну цінність для цільової аудиторії. Ітеративний підхід: Застосовувати ітеративний підхід до інновацій, коли ідеї тестуються, уточнюються та вдосконалюються за допомогою зворотного зв'язку та експериментів.
4	Інвестиції в технології	Стратегічне узгодження: Узгодити інвестиції в технології з бізнес-цілями та завданнями, щоб переконатися, що вони безпосередньо сприяють підвищенню конкурентоспроможності. Масштабованість та гнучкість: Інвестиції в технологічні рішення, які можуть масштабуватися відповідно до зростання бізнесу та адаптуватися до динаміки ринку. Автоматизація та ефективність: Впроваджувати інструменти та системи автоматизації для оптимізації ключових бізнес-процесів та підвищення операційної ефективності. Це зменшує кількість ручних завдань, знижує витрати та вивільняє ресурси, щоб зосередитися на діяльності, яка створює додану вартість. Прийняття рішень на основі даних: Використовувати інструменти аналізу даних та бізнес-аналітики для отримання ключової інформації про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та операційні показники.
5	Адаптація до ринкових змін	Спритність і гнучкість: Розвивати гнучкість мислення в організації, щоб швидко адаптуватися до ринкових змін. Постійний моніторинг ринку: Регулярно відстежувати ринкові тенденції, поведінку споживачів та діяльність

		конкурентів, щоб бути в курсі змін, які можуть вплинути на бізнес. Цикл зворотного зв'язку з клієнтами: Побудувати цикл зворотного зв'язку з клієнтами, щоб отримувати інформацію про їхні потреби та вподобання, що змінюються. Стратегічне планування та аналіз сценаріїв: Розробляти стратегічні плани, які враховують різні ринкові сценарії та потенційні збої.
6	Дослідження аутсорсингу	Зосередитися на ключових компетенціях: Визначити непрофільні види діяльності, які можна передати на аутсорсинг зовнішнім постачальникам. Це дозволить команді зосередитися на основних бізнес-функціях, які забезпечують конкурентоспроможність і створення цінності. Доступ до спеціалізованої експертизи: Використовувати спеціалізований досвід і ресурси аутсорсингових партнерів, які можуть володіти нішевими навичками або знаннями, яких бракує внутрішній команді. Зниження ризиків: Розподілити бізнес-ризик, передавши певні функції на аутсорсинг зовнішнім постачальникам, які можуть мати кращі можливості управління ризиками або географічну диверсифікацію.

1. Розуміння ринку.

Розуміння ринку – це всебічне розуміння різних аспектів цільового ринку, включаючи його демографічні показники, вподобання, поведінку, тенденції та конкурентне середовище. Таке розуміння сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Інтерія Компані» кількома способами. Компанії створюють продукти чи послуги, які задовольняють ці запити, глибоко розуміючи потреби та вподобання клієнтів, ефективно диференціюючи себе від конкурентів [12].

Крім того, розуміння динаміки ринку дозволяє ТОВ «Інтерія Компані» виявляти нові тенденції або зміни в поведінці споживачів, що дає змогу вчасно коригувати стратегії та пропозиції. Крім того, розуміння ринку дає уявлення про сильні та слабкі сторони конкурентів, що дозволяє ТОВ

«Інтерія Компані» вдосконалювати власні стратегії та позиціонування, щоб отримати перевагу.

2. Диференціація бренду.

Диференціація бренду передбачає створення унікальних атрибутів або якостей, які відрізняють товари чи послуги ТОВ «Інтерія Компані» від товарів чи послуг конкурентів у свідомості споживачів. Така диференціація має вирішальне значення для бізнесу, який прагне підвищити конкурентоспроможність. Визначаючи та підкреслюючи відмінні риси, переваги чи цінності, ТОВ «Інтерія Компані» може сформувати чітку ідентичність та ефективніше позиціонувати себе на ринку. Диференціація бренду дозволяє компаніям виділятися в умовах жорсткої конкуренції, привертаючи увагу та лояльність клієнтів, які резонують з їхніми унікальними пропозиціями [8].

Крім того, вона створює відчуття цінності та актуальності, підвищуючи вподобання клієнтів та їхню готовність платити преміальні ціни. Диференціація також сприяє лояльності до бренду та його популяризації, оскільки споживачі розвивають сильні емоційні зв'язки з брендами, які відповідають їхнім уподобанням та цінностям. Крім того, диференціація бренду є значним входним бар'єром для конкурентів, що ускладнює для них копіювання або пряму конкуренцію.

3. Зосередження на інноваціях.

Розвиток інноваційної культури в бізнесі необхідний для того, щоб випереджати конкурентів. Це передбачає стратегічне зобов'язання постійно розвивати свіжі ідеї, інноваційні процеси або бізнес-моделі, щоб випереджати конкурентів і відповідати мінливим потребам ринку. Така відданість інноваціям сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Інтерія Компані» кількома способами. Вона дозволяє ТОВ «Інтерія Компані» диференціювати себе, пропонуючи унікальні та нові рішення, які задовольняють потреби клієнтів більш ефективно, ніж існуючі альтернативи. Постійно розширюючи межі можливого, інноваційні компанії можуть

створити репутацію далекоглядних і передових, залучаючи клієнтів, які шукають інноваційні рішення [22].

Інновації сприяють підвищенню ефективності та продуктивності, дозволяючи ТОВ «Інтерія Компані» працювати ефективніше та рентабельніше, ніж конкуренти. Незалежно від того, чи це інновації в процесах, які оптимізують операції, чи інновації в продуктах, які підвищують продуктивність, така ефективність сприяє створенню конкурентних переваг.

4. Інвестиції в технології.

Впровадження технологій – це трансформаційна стратегія, яка може значно підвищити конкурентоспроможність ТОВ «Інтерія Компані» в різних галузях. Інтегруючи технологічні досягнення у свою діяльність, компанії можуть оптимізувати процеси, підвищити ефективність та забезпечити кращий клієнтський досвід. Технології автоматизації, наприклад, дозволяють виконувати завдання швидше і з більшою точністю, вивільняючи цінний час і ресурси для стратегічної діяльності. Інструменти аналізу даних надають ключову інформацію про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та операційні показники, що дозволяє ТОВ «Інтерія Компані» приймати точні рішення та планувати відповідно до них.

Технології полегшують співпрацю та комунікацію як всередині ТОВ «Інтерія Компані», так і з зовнішніми зацікавленими сторонами, створюючи взаємопов'язану мережу для обміну ідеями та сприяючи розвитку культури креативності в організаціях [57].

Використання технологій дозволяє ТОВ «Інтерія Компані» випереджати конкурентів, постійно вдосконалюючи свої пропозиції та залишаючись пристосованим до динаміки ринку.

5. Адаптація до ринкових змін.

Адаптація до ринкових змін – це проактивний процес коригування бізнес-стратегій, операцій та пропозицій у відповідь на зміни в динаміці ринку, поведінці споживачів, технологічному прогресі чи конкурентному тиску. Такий адаптивний підхід має вирішальне значення для підвищення

конкурентоспроможності ТОВ «Інтерія Компані», дозволяючи компаніям залишатися актуальними, гнучкими та швидкими у швидкозмінному середовищі. Уважно стежачи за ринковими тенденціями, споживчими вподобаннями та конкурентним середовищем, компанії можуть на ранніх стадіях виявляти нові можливості та загрози, що дає їм змогу швидко адаптуватися та отримати вигоду з нових тенденцій або усунути потенційні ризики [72].

Крім того, адаптація підвищує рівень задоволеності та лояльності клієнтів, забезпечуючи відповідність ТОВ «Інтерія Компані» очікуванням та вподобанням споживачів, що змінюються. Компанії, які адаптуються, краще підготовлені для подолання викликів і збоїв, таких як економічні спади або регуляторні зміни, зберігаючи стійкість і стабільність у довгостроковій перспективі. Зрештою, адаптуючись до ринкових змін, ТОВ «Інтерія Компані» підвищує свою конкурентоспроможність, використовує нові можливості та позиціонує себе для довгострокового успіху.

6. Дослідження аутсорсингу.

Аутсорсинг – це стратегічна бізнес-практика, за якої компанії делегують певні функції, завдання або процеси зовнішнім постачальникам послуг. Цей підхід відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності, дозволяючи бізнесу зосередитися на основній діяльності, отримати доступ до спеціалізованої експертизи та оптимізувати операційну ефективність. Він дозволяє компаніям перенаправляти внутрішні ресурси та увагу на ключові компетенції та стратегічні ініціативи. Делегуючи непрофільні функції, такі як ІТ-підтримка, обслуговування клієнтів або розрахунок заробітної плати, компанії можуть оптимізувати операції, зменшити адміністративний тягар і більш ефективно розподіляти ресурси на ті види діяльності, які безпосередньо сприяють створенню конкурентних переваг [89].

Більше того, аутсорсинг пропонує негайний доступ до кращих навичок і знань, які можуть бути недоступними всередині компанії. Зовнішні

постачальники послуг часто володіють знаннями та досвідом у певних сферах, що дозволяє компаніям використовувати їхні можливості без необхідності тривалого навчання або інвестицій. Такий доступ до спеціалізованих талантів дозволяє ТОВ «Інтерія Компані» швидше впроваджувати інновації, розробляти нові продукти чи послуги та підтримувати необхідну перевагу у відповідних галузях.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «Інтерія Компані»

В умовах жорсткої конкуренції важливість стратегії зростання неможливо переоцінити. Це план, який прокладає шлях до успішного майбутнього для компанії будь-якого розміру. Добре розроблена стратегія передбачає ринкові зміни, узгоджується з баченням, місією та цілями компанії, а також сприяє зростанню за рахунок конкурентних переваг.

Стратегія конкурентоспроможності забезпечує дорожню карту для просування галузі до вищих, стійких темпів зростання – це не просто план допомоги окремим фірмам стати більш прибутковими. Однак реалізація стратегії конкурентоспроможності може вимагати спочатку роботи з обмеженою кількістю фірм, які готові інвестувати, щоб створити демонстраційний ефект для інших фірм.

Розробка стратегії конкурентоспроможності повинна супроводжуватися відбором та аналізом тих ланцюгів доданої вартості, які мають найбільший потенціал для сприяння сталому економічному зростанню. Аналіз ланцюгів доданої вартості є важливим кроком у процесі розробки проекту, який визначає можливості кінцевого ринку та обмеження, що впливають на конкурентоспроможність галузі. Стратегія конкурентоспроможності включає в себе визначення пріоритетності обмежень для використання обраних можливостей. На основі цієї вправи розробляється план, спрямований на усунення цих обмежень [30].

Без стратегії конкурентоспроможності для своєї галузі окремим фірмам, які працюють у ній, важко подолати тенденцію бачити одна в одній когось іншого, окрім конкурентів, що перешкоджає їхній здатності працювати разом, використовувати ресурси та долати спільні проблеми. Добре продумана стратегія використовує результати аналізу ланцюга вартості для сприяння міжфірмовому співробітництву, подолання спільних обмежень, визначення та використання можливостей і поєднання стимулів для фірм інвестувати в її реалізацію. Щоб залучити і зберегти прихильність та участь приватного сектору, а також забезпечити успішну реалізацію стратегії, компанії по всьому ланцюгу повинні розуміти, що повноцінне залучення всіх учасників приносить користь усім. Стратегія конкурентоспроможності може мати коротко-, середньо- та довгострокові часові рамки; охоплювати різні ринки - місцеві, регіональні та міжнародні, а також продукцію низької та високої якості; передбачати невеликі кроки та керований ризик.

Потужна стратегія зростання діє як спрямовуюча сила, мобілізуючи всі види діяльності компанії на досягнення спільної мети. Коли стратегія синхронізована з основними цінностями та довгостроковими цілями компанії, вона сприяє формуванню відчуття мети та напрямку в усій організації. Співробітники стають більш залученими та мотивованими, спільно працюючи над досягненням спільних цілей. Така згуртованість призводить до підвищення ефективності та результативності в досягненні бажаних результатів [4].

Концепція стратегічного узгодження охоплює гармонійну інтеграцію різних елементів всередині організації, щоб гарантувати, що всі рухаються в одному напрямку, працюють над досягненням спільних цілей та ефективно виконують стратегічний план. Стратегічне узгодження забезпечує чіткість і послідовність місії та цілей організації, а також мінімізує ймовірність конфлікту пріоритетів. Воно запобігає марнотратству і гарантує, що ресурси спрямовуються на діяльність, яка безпосередньо сприяє виконанню

стратегічного плану. Стратегічне узгодження спрямовує процеси прийняття рішень і дозволяє організації більш ефективно реагувати на ринкові зміни та нові можливості. Першим кроком на шляху до узгодження є формулювання чіткого і переконливого бачення та формулювання місії. Ці твердження слугують фундаментом для всієї організації та надають відчуття мети, яке резонує з усіма зацікавленими сторонами.

Конкурентні пріоритети – це способи, за допомогою яких функція операційного менеджменту зосереджується на таких характеристиках, як вартість, якість, гнучкість і швидкість. Клієнти фірми визначатимуть, на яких конкурентних пріоритетах слід акцентувати увагу.

Вартість – компанії, клієнти яких надають перевагу ціні, будуть дуже зацікавлені в процесах, які дозволять їм утримувати свої витрати на низькому рівні. Такі компанії, як правило, приділяють велику увагу виявленню та усуненню відходів у своїй діяльності. Зменшуючи дефекти, вони зменшують витрати. Ці фірми уважно стежитимуть за своєю продуктивністю і прагнутимуть її підвищити. Важливими будуть такі фактори, як використання ресурсів та ефективність.

Якість – фірми, клієнти яких ставлять якість на перше місце, зосереджуються на створенні відмінного дизайну продукту і процесу. Маркетинг та інженерія співпрацюють для розробки продуктів, які відповідають вимогам клієнтів. Виробництво повинно гарантувати, що процес здатен виробляти продукцію без дефектів. Лише маючи відмінну якість дизайну та відмінну якість процесу, організація може гарантувати, що клієнти будуть задоволені їхніми очікуваннями [82].

Гнучкість – фірми, клієнти яких цінують різноманітність, повинні надавати перевагу здатності до швидких змін. Фірми, які цінують гнучкість, зазвичай роблять це шляхом ретельного вибору обладнання, яке є універсальним і здатне виконувати кілька функцій. Вони часто прагнуть мати невелику кількість резервних потужностей на випадок, якщо вони знадобляться. Цінуються багатопрофільні працівники, які здатні працювати

в різних сферах діяльності фірми або працювати з різними типами технологій. Ці фірми хочуть бути впевненими, що вони можуть швидко виводити нові продукти на ринок і швидко переходити від виробництва одного продукту до іншого. Швидке налаштування машин є важливим способом досягнення цієї мети. Вони також прагнуть мати можливість різко змінювати обсяги виробництва, якщо виникає потреба або можливість [90].

Доставка (надійність і швидкість) – фірми, чії клієнти надають пріоритет швидкості доставки продуктів/послуг, повинні бути дуже ефективними і швидкими у наданні своїх продуктів і послуг. Прикладами цього є McDonald's та Amazon.

Стратегічне узгодження - це процес забезпечення синхронізації всіх аспектів діяльності організації, від її місії та бачення до повсякденних операцій та індивідуальних ролей, для підтримки та просування її стратегічних цілей. Це важливий зв'язок між загальними цілями організації та діями, що вживаються на кожному рівні для досягнення цих цілей. Без стратегічного узгодження навіть найдосконаліший стратегічний план може не реалізувати свій потенціал.

Клієнтоорієнтованість - це філософія бізнесу, яка ставить на перше місце надання виняткової цінності та досвіду клієнтам на кожному етапі їхньої подорожі. Вона вимагає глибокого розуміння ваших клієнтів, передбачення їхніх потреб та адаптації продуктів, послуг і взаємодії для ефективного задоволення цих потреб. Клієнтоорієнтований підхід є ключовим аспектом будь-якої успішної стратегії. Компанії, які надають пріоритет потребам і вподобанням своїх клієнтів, можуть побудувати міцні відносини, підвищити лояльність до бренду та його популяризацію, а також сприяти сталому зростанню. Клієнтоорієнтована стратегія передбачає розробку пропозицій, які враховують потреби ваших клієнтів. Клієнтоорієнтованість - це не короткострокова тактика, а складова вашої довгострокової стратегії [77].

Добре продумана стратегія, яка призводить до конкурентної диференціації, є ключем до того, щоб виділитися з натовпу. Конкурентна диференціація - це не просто відмінність заради відмінності; це надання реальної цінності та актуальності для ваших клієнтів. Це процес позиціонування вашої компанії, продуктів або послуг як унікальних і кращих в очах ваших існуючих і потенційних клієнтів. Диференційована стратегія дозволяє встановлювати преміальні ціни, формувати лояльність та підтримку клієнтів, а також збільшувати частку ринку.

Сегментація допомагає вам адаптувати стратегію диференціації до конкретних сегментів клієнтів, а також розробити чітке і переконливе позиціонування та повідомлення, які пояснюють, чому ваші продукти або послуги є найкращим вибором для клієнтів.

Розуміння конкурентного середовища є вирішальним кроком у розробці стратегії. Ваш SWOT-аналіз також відіграє ключову роль у визначенні та використанні ваших унікальних сильних сторін для отримання конкурентної переваги та побудови стратегії, яка диференціює ваш бренд і виводить його на передові позиції у вашій галузі.

Ми живемо в динамічному середовищі, де ландшафт регулярно змінюється. Статичні, жорсткі стратегії часто не підходять для того, щоб орієнтуватися в діловому світі, який сповнений невизначеності, від економічних коливань до непередбачуваних криз. Гнучкість і адаптивність дозволяють вашій організації коригувати стратегії у відповідь на мінливі обставини, гарантуючи, що вона залишатиметься на правильному курсі навіть у неспокійні часи [66].

Успішні компанії не просто реагують на зміни на ринку, вони їх передбачають і готуються до них. Надійна стратегія орієнтована на майбутнє, враховує галузеві тенденції, поведінку клієнтів, технологічний прогрес і дії конкурентів. Хороша стратегія захищає вашу організацію в майбутньому.

Придатність і відповідність реалізованої стратегії ресурсам компанії є важливим початком для покращення результатів діяльності компанії. Більше

того, стратегічні ресурси, якими володіє і які контролює компанія, повинні використовуватися як основа для формулювання і реалізації стратегій для досягнення оптимальної ефективності бізнесу. Виживання компанії залежить від її ресурсів і стратегії, яку вона обирає для розширення можливостей цих ресурсів, щоб вони могли адекватно реагувати на можливості та виклики бізнес-середовища.

Роль ресурсів компанії як визначального фактору продуктивності добре доведена. Ні ресурси, ні стратегія самі по собі не можуть пояснити результати діяльності. Однак стратегії, які відповідають профілю ресурсів, можуть покращити ефективність бізнесу. Крім того, людські та організаційні ресурси в поєднанні зі стратегією обслуговування клієнтів можуть підвищити ефективність компанії [10].

Для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Інтерія Компані» необхідно здійснити низку стратегічних кроків:

1. **Інвестиції в оновлення автопарку:** Модернізація транспортних засобів, включаючи закупівлю енергоефективних і екологічних вантажівок (наприклад, з електричними або гібридними двигунами), дозволить знизити витрати на обслуговування та паливо, а також відповідати сучасним екологічним стандартам.
2. **Впровадження екологічних рішень:** Участь у програмах «зеленого» транспорту допоможе підвищити репутацію компанії серед клієнтів, які цінують екологічно відповідальний бізнес.
3. **Цифровізація послуг:** Створення онлайн-платформ для замовлення перевезень, інтеграція CRM-систем для управління замовленнями та використання GPS-технологій для відстеження перевезень підвищить ефективність і привабливість компанії на ринку.
4. **Розширення ринків збуту:** Вихід на нові міжнародні ринки, зокрема в країни ЄС, де існує попит на якісні логістичні послуги, забезпечить компанії додаткові можливості для зростання.

5. Адаптація до змін середовища: Постійний моніторинг змін у законодавстві, економічних і геополітичних умовах дозволить компанії оперативно реагувати на нові виклики та використовувати їх для отримання конкурентних переваг.

6. Підвищення рівня обслуговування клієнтів: Розробка індивідуальних рішень для різних категорій замовників, надання комплексних логістичних послуг і гнучкість у виконанні замовлень сприятимуть зростанню лояльності клієнтів.

Реалізація цих заходів дозволить ТОВ «Інтерія Компані» не лише подолати поточні виклики, але й створити міцну основу для сталого зростання та зміцнення своїх позицій на ринку вантажоперевезень.

3.3. Впровадження елементів соціальної відповідальності в діяльність ТОВ «Інтерія Компані» для підвищення конкурентоспроможності

У сучасному бізнесі такі питання, як захист навколишнього середовища, турбота про працівників та їхню задоволеність роботою, етичні принципи, підтримка груп населення, що перебувають під загрозою зникнення, турбота про молодь, турбота про суспільство тощо, є серйозними викликами, з якими доводиться мати справу компанії, незалежно від того, до якої галузі вона належить. Одним з найважливіших принципів сучасного бізнесу є організація, заснована на відповідальності. Організація повинна нести повну відповідальність за свої дії в середовищі, в якому вона працює [2].

Сучасний бізнес також покладає відповідальність на кожну окрему людину. Лідери світового ринку прийняли концепцію корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) з метою задоволення потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін. Передумовою успішної реалізації концепції КСВ в компанії вважається щире бажання керівництва застосовувати її, готовність

керівництва розуміти основні постулати цієї концепції, хороша комунікація (як внутрішня, так і зовнішня), просування прикладів належної практики в компанії та за її межами, мотивування співробітників до більш активної ролі в реалізації належних ділових практик.

Можна виділити кілька однозначних переваг застосування КСВ, а саме:

- Створює умови для досконалості бізнесу, комунікації з працівниками, що сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, що впливає на підвищення ефективності роботи компанії;
- Більш ефективна комунікація в компанії (як внутрішня, так і зовнішня);
- Задоволеність працівників роботою в компанії, що впливає на вищу ефективність компанії;
- Зниження бізнес-витрат за рахунок економії енергії, переробки відходів тощо;
- Покращення іміджу компанії в суспільстві;
- Краще позиціонування компанії та її продукції на ринку;
- Покращення конкурентоспроможності компанії;
- Більша прозорість у бізнес-операціях.

В епоху, коли світова спільнота все більше усвідомлює вплив бізнесу на навколишнє середовище та суспільство, традиційні парадигми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) вийшли за рамки символічних жестів та філантропії. Сьогодні концепція КСВ перетворилася на стратегічний імператив, що вимагає від бізнесу більш глибокого та комплексного підходу.

Суть стратегічної КСВ полягає в тому, що вона відходить від спорадичних, ситуативних ініціатив і стає невід'ємним і визначальним елементом ідентичності та діяльності компанії. На відміну від звичайної КСВ, яка часто передбачає окремі благодійні проекти, стратегічна КСВ - це комплексна і далекоглядна стратегія, яка узгоджує цінності компанії з її діями. Інтегруючи соціальну відповідальність в основу своєї бізнес-моделі,

компанія може сприяти симбіозу між прибутковістю та позитивним впливом на суспільство.

КСВ є джерелом конкурентних переваг шляхом створення нематеріальних ресурсів всередині підприємства, які є важливими для забезпечення конкурентних переваг, оскільки ці властивості є цінними, рідкісними та важко імітованими.

Визначити конкурентну перевагу нелегко, оскільки існують різні точки зору на розуміння цього поняття, такі як інновації, лідерство, якість, диференціація. Конкурентна перевага виникає тоді, коли стратегія фірми створює цінність, яку конкуренти не можуть імітувати або використати, або коли фірмам необхідно створювати стратегії диференціації, щоб отримати конкурентну перевагу.

Розвиток конкурентних переваг має вирішальне значення для виживання та розвитку бізнесу; таким чином, фірмам необхідно з'ясувати свої шляхи створення стійких конкурентних переваг, які зосереджені на підвищенні спроможності та продуктивності.

КСВ вважається джерелом конкурентної переваги. Фірма може посилити свою конкурентну перевагу, інвестуючи в стратегію КСВ. Фірми, які беруть участь у діяльності з КСВ, сприяють підвищенню продуктивності фірми через задоволені зацікавлені сторони. Крім того, виконання всіх обов'язків з КСВ дозволяє фірмам побудувати міцні відносини зі стейкхолдерами, зменшити плинність кадрів і залучити кваліфікованих працівників і потенційних клієнтів; таким чином, у довгостроковій перспективі, вони диференціюють себе від своїх конкурентів.

Економічна КСВ є першоосновою для створення фірм.

Дійсно, отримання прибутку має вирішальне значення для виживання фірм у конкурентному середовищі, оскільки без прибутку фірма не може підтримувати свою діяльність і приносити користь зацікавленим сторонам у довгостроковій перспективі. Оскільки фірми генерують прибуток, додаючи цінність для зацікавлених сторін, особливо інвесторів, то чим більше фірма

може створити прибутку і принести користі інвесторам, тим більше задоволені інвестори. Отже, тим більшого зростання бізнесу фірма може досягти завдяки реінвестиціям. Крім того, фірми отримують прибутки завдяки вдосконаленню продуктів та атрибутів, які дають змогу клієнтам сприймати цінність їхніх продуктів порівняно з конкурентами. У свою чергу, це створює конкурентні переваги.

Етична КСВ відіграє вирішальну роль у соціальній відповідальності. Оскільки зацікавлені сторони (клієнти, працівники) позитивно чи негативно впливають на долю фірми, етична поведінка, наприклад, турбота про відносини між працівниками та громадою, допомагає формувати прихильність до компанії. Це вважається джерелом конкурентної переваги. Крім того, клієнти сприймають фірми як доброчесних громадян, коли вони зосереджуються на філантропічній та етичній діяльності; отже, фірми можуть диференціювати себе від інших конкурентів. Філантропічна та етична діяльність може допомогти побудувати гарний імідж у сфері КСВ. Більше того, філантропічна діяльність, наприклад, активна турбота про благополуччя людей шляхом спонсорування освітніх та благодійних програм або пожертвування людям, які цього потребують, створює конкурентні переваги для компаній.

Фактори, що визначають КСВ у компаніях, є як зовнішніми, так і внутрішніми. Серед важливих зовнішніх рушійних сил - законодавство, очікування зацікавлених сторін та клієнтів, а також виклики, що виникають у зовнішньому середовищі, зокрема, глобалізація. Основними внутрішніми факторами, що стимулюють КСВ, є цінності компаній, питання, пов'язані з іміджем компанії, та виклики, пов'язані з мінливим середовищем, в якому працює компанія. Важливим фактором, що впливає на КСВ, є потреба відрізнятись від конкурентів на ринку, наприклад, за рахунок кращої та привабливішої продукції. Проактивні підприємства диференціюють себе, беручи участь у систематичному розвитку КСВ. Конкуренція на ринках багато в чому визначає стратегічні фокуси та способи диференціації компанії

від конкурентів, а також те, як компанії позиціонують себе, які засоби та комунікації використовують для цього, і, зрештою, як це буде спрямовувати та рухати бізнес.

Результати опитування вказують на зв'язок між КСВ, проактивним плануванням на майбутнє та оновленням основних видів діяльності, а також інноваційною діяльністю та інноваційністю. Наприклад, нові продукти та послуги відіграють ключову роль, особливо в тому, як компанії відрізняють себе від конкурентів на ринках і як вони можуть отримати вигоду від клієнтів.

Репутація має важливе значення для успіху бізнес-організацій на сучасному конкурентному ринку. Репутація фірми є індикатором для вимірювання сприйнятого рівня довіри, надійності, відповідальності та надійності цієї фірми.

Більшість стейкхолдерів приймають рішення на основі репутації фірми, оскільки вона може змусити їх повірити і довіряти цій фірмі. Дослідники зазначають, що хороша репутація може приносити користь фірмам як у фінансовому, так і в нефінансовому плані. З точки зору фінансових результатів, вища репутація призводить до вищої рентабельності активів.

Оскільки КСВ впливає на різні бізнес-виміри, такі як етика, маркетинг та задоволення потреб стейкхолдерів, було розроблено модель внутрішніх та зовнішніх дій з КСВ. Ці дії впливають на фінансові показники підприємства, а також на сприйняття його організаційної ефективності, що призводить до посилення конкурентних переваг.

Щоб по-справжньому зрозуміти трансформаційний потенціал стратегічної КСВ, необхідно визначити та оцінити основні характеристики, які відрізняють її від традиційних підходів.

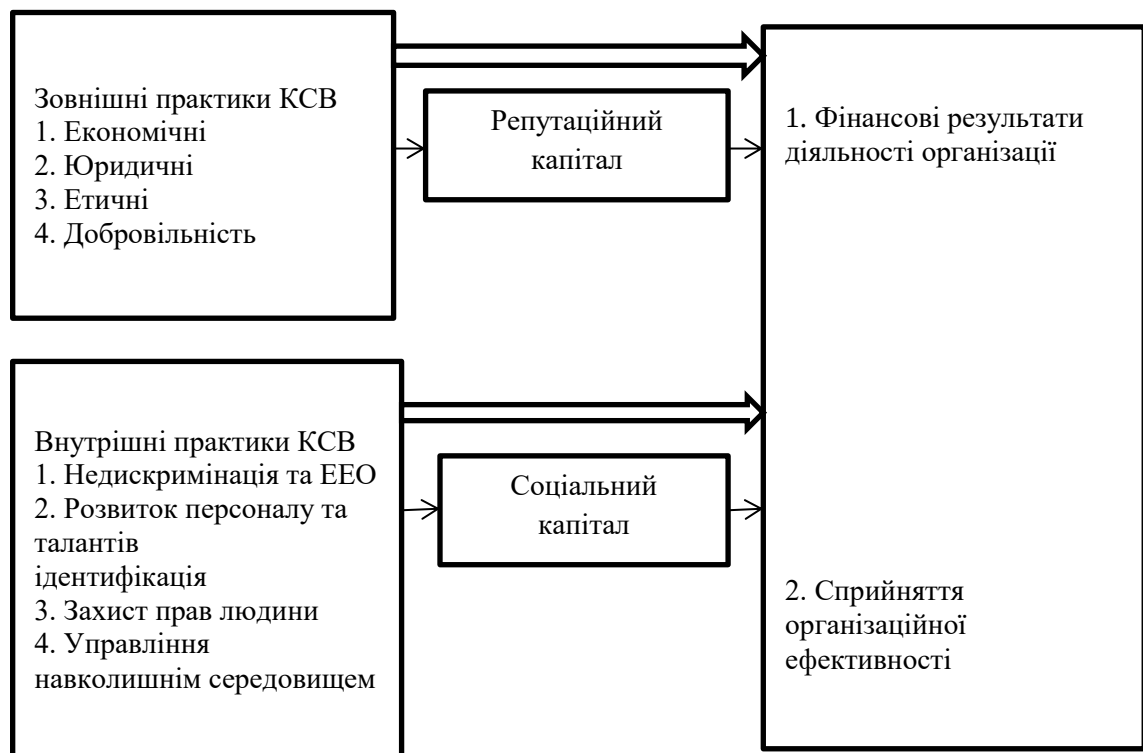


Рис. 3.1. КСВ як джерело конкурентних переваг через створення нематеріальних ресурсів в організації.

Визначимо ці характеристики:

1. Проактивний та цілісний підхід:

На відміну від короткострокових, реактивних ініціатив, стратегічна КСВ використовує проактивний і цілісний підхід.

Вона виходить за рамки вирішення нагальних проблем, стаючи невід'ємною частиною довгострокового бачення компанії.

2. Інтеграція в бізнес-ідентичність:

Стратегічна КСВ не є окремим зусиллям; вона вплітається в тканину ідентичності компанії.

Вона впливає на процеси прийняття рішень і пронизує різні аспекти діяльності організації.

3. Узгодження з основними цінностями:

Передбачає комплексний аналіз цінностей, місії та довгострокових цілей компанії.

Спонукає бізнес узгоджувати зусилля з КСВ з основними компетенціями, створюючи синергію між внеском у суспільство та сталими бізнес-практиками.

4. Перспектива, орієнтована на зацікавлені сторони:

Орієнтується на перспективу, передбачаючи еволюцію очікувань зацікавлених сторін.

Охоплює не лише акціонерів, але й працівників, клієнтів та широку громадськість.

5. Виходить за рамки дотримання норм:

Стратегічна КСВ виходить за рамки простого дотримання нормативних вимог.

Вона визнає, що етична поведінка та соціальна відповідальність сприяють інноваціям, стійкості та конкурентним перевагам.

Завдяки комплексному розумінню стратегічної КСВ бізнес може закласти фундамент для більш глибокого і тривалого позитивного впливу як на суспільство, так і на свої фінансові показники.

Вивчення інтеграції стратегічної КСВ у бізнес-моделі виявляє переконливі докази, що ґрунтуються на відчутних вигодах, які виходять за межі альтруїстичних зусиль [57].

Позитивна репутація бренду:

Стратегічна КСВ активно сприяє формуванню позитивного іміджу бренду. Компанії, які активно займаються соціальною відповідальністю, часто сприймаються як надійні та відповідальні, що сприяє формуванню доброзичливого ставлення до них з боку споживачів та інших зацікавлених сторін.

Лояльність та залученість клієнтів:

Дотримання принципів соціальної відповідальності приваблює лояльну клієнтську базу. Оскільки споживачі все частіше шукають товари та послуги

від компаній, що поділяють їхні цінності, бізнес може розвивати глибші зв'язки, що призводить до стійкої лояльності клієнтів.

Залучення найкращих талантів:

Стратегічна КСВ слугує потужним інструментом для залучення талантів. На конкурентному ринку праці працівників приваблюють компанії, які демонструють справжню прихильність до соціальних та екологічних проблем, що підвищує привабливість компанії як роботодавця.

Зниження ризиків:

Компанії, що впроваджують стратегічну КСВ, мають кращі можливості для управління ризиками. Проактивно вирішуючи соціальні та екологічні проблеми, компанії можуть пом'якшити потенційний негативний вплив на свою діяльність та репутацію.

Фінансові винагороди:

Всупереч хибній думці, що КСВ - це фінансовий тягар, стратегічна КСВ часто призводить до фінансових вигод [61]. Довгострокові інвестиції в соціальну відповідальність можуть принести економію витрат, підвищення операційної ефективності та збільшення частки ринку.

Розуміння та використання цих бізнес-орієнтованих переваг є переконливим аргументом на користь стратегічної інтеграції КСВ у бізнес-моделі, демонструючи, що вплив на суспільство та фінансовий успіх можуть гармонійно поєднуватися для сталого, довгострокового зростання.

Ключові стратегії інтеграції

Інтеграція стратегічної КСВ вимагає вдумливого підходу, який виходить за рамки простих жестів доброї волі. Ось ключові стратегії, які можуть бути використані бізнесом для безперешкодного впровадження соціальної відповідальності у свою основну діяльність:

Залучення зацікавлених сторін:

Взаємодіяти із зацікавленими сторонами на всіх рівнях - від працівників і клієнтів до місцевих громад. Розуміючи їхні очікування та

занепокоєння, бізнес може адаптувати ініціативи з КСВ, які резонують з різними зацікавленими сторонами.

Чітке визначення цілей:

Встановити чіткі та вимірювані цілі для ініціатив з КСВ. Незалежно від того, чи це скорочення викидів вуглецю, просування різноманітності та інклюзивності, чи підтримка місцевих громад, наявність чітко визначених цілей забезпечує дорожню карту для успіху та оцінки.

Культурна інтеграція:

Сприяння розвитку культури відповідальності в організації. Переконатися, що соціальна відповідальність не сприймається як окрема ініціатива, а вплетена в цінності компанії, керуючи процесами прийняття рішень і поведінкою співробітників.

Стратегічна філантропія:

Вийти за межі традиційної філантропії, стратегічно узгодивши благодійні зусилля з місією та цінностями компанії. Це гарантує, що благодійна діяльність безпосередньо сприяє як суспільному добробуту, так і довгостроковим цілям бізнесу.

Інновації для впливу:

Сприймати інновації як інструмент соціального впливу. Вивчати, як продукти, послуги та операційні процеси можуть бути інноваційно розроблені для вирішення соціальних та екологічних проблем, створюючи позитивний зворотний зв'язок між інноваціями та відповідальністю.

Хоча інтеграція стратегічної КСВ обіцяє суттєві переваги, для бізнесу важливо вміло долати потенційні виклики. Визнання та усунення цих перешкод може прокласти шлях до більш плавного процесу інтеграції.

Організаційний опір: Подолання опору всередині організації є поширеним викликом. Деякі зацікавлені сторони можуть розглядати КСВ як відволікання від основних бізнес-цілей. Створити чіткі канали комунікації, надати інформацію про довгострокові переваги та залучити ключових осіб, які приймають рішення, до процесу стратегічного планування.

Складність ланцюгів постачання: Компанії зі складними ланцюгами поставок можуть зіткнутися з проблемами у забезпеченні етичних та сталих практик усіх партнерів. Впроваджувати прозоре управління ланцюгами постачання, проводити регулярні аудити та співпрацювати з постачальниками, які поділяють прихильність до соціальної відповідальності.

Баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями: Досягнення балансу між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковими цілями КСВ може бути складним завданням. Компанії повинні сформулювати економічне обґрунтування КСВ, підкреслюючи потенціал довгострокової фінансової винагороди, лояльності до бренду та зменшення ризиків.

Вимірювання та інформування про вплив: Вимірювання впливу ініціатив з КСВ та ефективне інформування про ці досягнення може бути складним завданням. Розробляти надійні показники, узгоджені з цілями, використовувати сторонні сертифікації, де це можливо, і повідомляти про вплив прозоро, щоб побудувати довіру зі стейкхолдерами [14].

Адаптація до мінливих очікувань: Очікування суспільства щодо КСВ постійно змінюються. Залишатися гнучкими та адаптуйте стратегії КСВ для вирішення нових проблем і пристосування до мінливих очікувань. Регулярно взаємодіяти зі стейкхолдерами, щоб зрозуміти їх занепокоєння та прагнення, що змінюються.

Проактивно реагуючи на ці виклики, бізнес може посилити свої стратегічні ініціативи з КСВ, перетворивши потенційні перешкоди на можливості для зростання та вдосконалення. Стійкість і гнучкість у подоланні цих викликів гарантує, що бізнес не лише подолає перешкоди, але й посилить автентичність і вплив своїх зусиль у сфері соціальної відповідальності.

Висновки за третім розділом

На сучасному глобалізованому та висококонкурентному ринку бізнес повинен постійно впроваджувати інновації та змінюватися, щоб залишатися попереду. Такий підхід дає компанії необхідну конкурентну перевагу для залучення та утримання клієнтів. Підвищення конкурентоспроможності також сприяє підвищенню ефективності та продуктивності всередині організації, зниженню витрат і максимізації прибутковості. Вона заохочує інвестиції в дослідження і розробки, що призводить до створення нових продуктів або послуг та освоєння неосвоєних ринків. Однак волатильність ринку, зміна споживчих уподобань і технологічні збої створюють значні перешкоди для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Такі фактори, як глобалізація, також посилюють конкуренцію, збільшуючи тиск на інновації та підтримку актуальності. Крім того, залучення та утримання талантів залишається ключовою проблемою, особливо з огляду на мінливі вимоги до навичок. Саме тут аутсорсинг стає стратегічним рішенням для бізнесу.

Отже, інтеграція стратегічної КСВ у бізнес-моделі - це не просто тренд, а стратегічний імператив для компаній, які прагнуть стабільного успіху в соціально свідомому середовищі. Розуміючи трансформаційний потенціал стратегічної КСВ та оцінюючи відчутні переваги, які вона приносить, бізнес може взяти курс на більш відповідальне та впливове майбутнє.

Стратегічна КСВ - це не ізольовані акти доброти чи філантропії; це комплексний підхід, який стає невід'ємною частиною ідентичності компанії та процесів прийняття рішень. Завдяки позитивним прикладам лідерів галузі та глибшому вивченню ключових стратегій, компанії можуть отримати уявлення про те, як ефективно інтегрувати соціальну відповідальність у свою основну діяльність.

Шлях до стратегічної КСВ не позбавлений викликів, але, визнаючи та проактивно долаючи ці перешкоди, бізнес може зміцнити свою прихильність

до відповідальних практик. Подолання організаційного опору, забезпечення етичності ланцюгів постачання та адаптація до мінливих очікувань є важливими складовими успішного стратегічного шляху до КСВ.

Коли бізнес стає на цей трансформаційний шлях, важливо усвідомлювати, що переваги виходять за рамки внеску в суспільство; вони включають в себе покращення репутації бренду, лояльність клієнтів та фінансову винагороду. Стратегічна КСВ узгоджує прибуток з метою, демонструючи, що відповідальне ведення бізнесу - це не лише етичне, але й розумне бізнес-рішення.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Конкурентоспроможність еволюціонувала у відповідь на зміни в економічних, політичних, соціальних та культурних сферах, а також через потребу враховувати слабкі сторони та можливості як місцевих, так і міжнародних компаній. Цей підхід дозволяє глибше зрозуміти, як бізнеси розвиваються в різних галузях і з якими викликами конкурентоспроможності вони стикаються.

Конкурентоспроможність є ключовим фактором успіху, оскільки вона стимулює інновації, сприяє зростанню та забезпечує стійкість компаній. Розуміння основних аспектів конкурентоспроможності, таких як лідерство за витратами, диференціація та стратегічний фокус, допомагає бізнесу створювати унікальні конкурентні переваги, що дозволяють виділятися серед суперників.

Водночас на конкурентоспроможність компанії впливають численні зовнішні та внутрішні чинники, зокрема технологічний прогрес, економічна ситуація, політична стабільність і доступ до ресурсів. Ефективне управління цими аспектами потребує постійного моніторингу та коригування стратегій, щоб зберігати та посилювати позиції компанії на ринку.

Побудова стійкої конкурентної переваги передбачає безперервне навчання та здатність швидко адаптуватися до нових ринкових умов. Однією з важливих складових цього процесу є закупівлі, які забезпечують компанію якісними товарами чи послугами від надійних постачальників за конкурентними цінами. При цьому важливо дотримуватися етичних стандартів та враховувати екологічні й соціальні аспекти.

Інтеграція концепцій конкурентоспроможності через ефективні стратегії закупівель, інноваційні підходи та оптимізацію внутрішніх процесів дозволяє компаніям досягати сталого успіху навіть у складних умовах. Це забезпечує не лише економічну вигоду, а й зміцнення довіри з боку клієнтів і партнерів, що є важливим у довгостроковій перспективі.

Ринок транспортних послуг продовжує динамічно розвиватися як у Європейському Союзі, так і у світі. В Україні, однак, відбулося значне скорочення обсягів транспортного ринку, що стало наслідком військових дій на території країни.

ТОВ «Інтерія Компані» спеціалізується на вантажних перевезеннях по території України. Компанія займає стабільні позиції на ринку завдяки багаторічному досвіду роботи. До 2021 року підприємство демонструвало стійке щорічне зростання, проте 2022 рік став переломним через початок війни, що спричинило різке скорочення обсягів перевезень. У 2023 році намітилися тенденції до поступового відновлення транспортних послуг, що свідчить про адаптацію компанії до нових реалій.

Сильні сторони ТОВ «Інтерія Компані»:

Досвідчений персонал: Кваліфіковані співробітники забезпечують високу якість обслуговування.

Адаптивність компанії: Здатність швидко змінювати стратегію у відповідь на зовнішні виклики.

Різноманітний автопарк: Наявність транспортних засобів з різною вантажопідйомністю дозволяє виконувати широкий спектр замовлень.

Стабільні партнерські зв'язки: Налагоджена співпраця з клієнтами та підрядниками.

Технологічна інтеграція: Використання сучасних рішень, таких як GPS-моніторинг і системи управління транспортом.

Слабкі сторони ТОВ «Інтерія Компані»:

Зношеність автопарку: Значна частина транспортних засобів потребує модернізації чи заміни.

Високі витрати на паливо: Коливання цін на енергоносії безпосередньо впливають на рентабельність.

Інфраструктурні обмеження: Низька якість дорожньої мережі та відсутність необхідної інфраструктури в окремих регіонах.

Залежність від зовнішніх ринків: Значна частина перевезень залежить від міжнародної торгівлі.

Кадровий дефіцит: Брак кваліфікованих водіїв через міграцію працівників до країн ЄС.

Зважаючи на поточну ситуацію, ТОВ «Інтерія Компані» має всі шанси зміцнити свої позиції на ринку транспортних послуг за умови подальших інвестицій в оновлення автопарку, вдосконалення логістичних процесів та адаптацію до змін у бізнес-середовищі.

Для визначення конкурентних переваг необхідно: ідентифікувати та визначити свій цільовий ринок, обрати свою клієнтську базу, визначити їхні потреби, бажання, больові точки або проблеми та знайти шляхи їх вирішення. Провести конкурентний аналіз, визначити та зрозуміти своїх конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони, а також їхні пропозиції. Проаналізувати, як вони позиціонують себе на ринку. Шукати можливості диференціювати себе від них. Використовувати найкращі практики SWOT-аналізу, визначаючи свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, які можуть вплинути на бізнес. Зрозуміти свої диференціюючі фактори, унікальні можливості та конкурентні переваги.

Визначити та розробити чітку та переконливу ціннісну пропозицію, яка відрізняє компанію від конкурентів, а також підкреслити унікальні переваги, які компанія пропонує своїм клієнтам, і те, як компанія задовольняє їхні конкретні потреби чи больові точки.

Використовувати відгуки клієнтів, щоб з'ясувати, що їм подобається і що вони найбільше цінують у бізнесі, отримати уявлення про те, як покращити пропозиції, визначити сфери, в яких компанія досягла успіху, і знайти можливості виділитися на тлі конкурентів.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff, I. H., (1965). Corporate Strategy. New York: McGraw Hill, 109-113.
2. Doval, E., (2009). Analiza strategică a mediului concurențial, (Strategic analysis of the competitive environment). București: Editura Fundației România de Măine.
3. Doval, E., (2016). Is outsourcing a strategic tool to enhance the competitive advantage? Review of General Management. 23(1), 78-87.
4. De Jong, M., Van Dijk, M., (2015). Disrupting beliefs: A new approach to business-model innovation, McKinsey Quarterly, <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/ourinsights/disrupting-beliefs-a-new-approach-to-business-model-innovation>.
5. Dragomir, C. C., (2016). Analysis of the factors that discourage the businesses development. Review of General Management. 23(1), 26-33.
6. Grant, R. M., (1997). Contemporary Strategy Analysis. London: Blackwell Business.
7. Habbershon, T. G., Williams, M. L., (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. Family Business Review, Sage, <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31087504>.
8. Jurevicius, O., (2013). Competitive advantage, Strategic Management Insight. <https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/competitiveadvantage.html>.
9. Kimberly, A., (2019). What Is Competitive Advantage? Three Strategies That Work. The balance. <https://www.thebalance.com/what-is-competitiveadvantage-3-strategies-that-work-3305828>.
10. Mc Craw, Th., (2007). Prophet of innovation: Josef Schumpeter and Creative Destruction. Belknap Press, Amazon.

11. Prahalad, C. K., Hamel, G., (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68(3), 79–91.
12. Porter, M., (1985). *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
13. Ridderstrale J., Nordstrom H., (2007). *Funky Business*. Bucharest: Editura Publica.
14. Rowe A., Mason R. O., Dickel K. O., (1982). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw Hill.
15. Segal-Horn, S., (1998). *MBA Strategy. Book 4*. London: The Open University Business School.
16. Hise, Characklis, G. W., Kern J. et al. (2016). Evaluating the relative impacts of operational and financial factors on the competitiveness of an algal biofuel production facility. *Bioresource Technology*, 220(1), 271-281.
17. Abbassi, A., Dakhlaoui, A., Tamini, L. D. (2020). Minimum price policy impact in the Tunisian dairy sector. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, vol. ahead-of-print, no. ahead-of-print.
18. Zamkova, M., Blaskova, V. (2013). The differences in the marketability of organic products in Greece and the Czech Republic. *Agricultural Economics*, 59(5), 219-226.
19. Publications Office of the European Union. (2019, June 10). Flash Eurobarometer
20. 256: Europeans' attitudes towards the issue of sustainable consumption and production. [europa.eu/. https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S704_256](https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S704_256)
21. Mlázovský, M., Jáderna, E., Prikrylová, J. (2019). The green consumer in the Czech Republic. In D. Pavlů & P. Mejerík (Eds.), *Creative strategy/strategy of creativity:Conference Proceedings From the International Scientific Conference* (pp. 72-84). Praha: Professional Publishing.

22. Wilhelm, M. M., Blome, C., Bhakoo, V., Paulraj, A. (2016). Sustainability in multitier supply chains: Understanding the double agency role of the first-tier supplier. *Journal of Operations Management*, 41(1), 42-60.
23. Quarshie, A. M., Salmi, A., Leuschner, R. (2016). Sustainability and corporate social responsibility in supply chains: The state of research in supply chain management and business ethics journals. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(2), 82-97.
24. Deng, X., Xu, Y. (2017). Consumers' responses to corporate social responsibility initiatives: the mediating role of consumer-company identification. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 515-526.
26. Sheth, J. N., Newman B. I., Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159-170.
27. Sweeney, J. C., Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
28. Jiang, W., Wong, J. K. W. (2016). Key activity areas of corporate social responsibility (CSR) in the construction industry: A study of China. *Journal of Cleaner Production*, 113(1), 850-860.
29. Global Reporting Initiative. (2020). GRI standards download center. [globalreporting.org/](https://www.globalreporting.org/standards/gri-standardsdownload-center/).
<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standardsdownload-center/>
30. Steinerova, M., Vaclavikova, A., Mervart, R. (2008). Společenská odpovědnost firem průvodce nejen pro malé a střední podniky. csr-online.cz/.
https://csr-online.cz/wpcontent/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf
31. Klimkiewicz, K., Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463.

32. Vercic, A. T., Coric, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.
33. Porter, M. E. (1998). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
34. Kotler, P., Keller, K. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
35. Koneczna, R., Kulczycka, J. (2011). Export competitiveness of polish environmental products in select manufacturing sectors. *Polish Journal of Environmental Studies*, 20(6), 1531-1539.
36. Winroth, M., Almstrom, P., Andersson, C. (2016). Sustainable production indicators at factory level. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(6), 842-873.
37. Jovane, F., Yoshikawa, H., Alting, L. et al. (2008). The incoming global technological and industrial revolution towards competitive sustainable manufacturing. *CIRP Annals Manufacturing Technology*, 57(2), 641-659.
38. Choi, J. K., Schuessler, R., Ising, M. et al. (2018). A pathway towards sustainable manufacturing for mid-size manufacturers. *Procedia CIRP*, 69(1), 230-235.
39. Habanik, J., Martosova, A., Letkova, N. (2020). The impact of managerial decisionmaking on employee motivation in manufacturing companies. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 38-50.
40. Alkhurshan, M., Rjoub, H. (2020). The scope of an integrated analysis of trust switching barriers, customer satisfaction and loyalty. *Journal of Competitiveness*, 12(2), 5-21.
41. He, Y., Lai, K. K. (2012). The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: the mediating role of brand image. *Journal of Total Quality Management & Business Excellence*, 25(3-4), 249-263.

42. Anthony, R. N. (2007). The trouble with profit maximization. In Y. Biondi, A. Canziani & T. Kirat (Eds.), *The Firm as an Entity: Implications for Economics, Accounting and the Law* (pp. 201–215). London: Routledge.
43. Штангрет А. М. Формування організаційного потенціалу як основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2014. № 3. С. 28-33.
44. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. *Вісник ЖДТУ*. 2011. №2 (56). URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/viewFile/64624/60248>
45. Яременко О. Ф. Наукові аспекти стратегічного і тактичного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. С. 35-37.
46. Ярошенко Ю. Ф. Формування економічного механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Харківський державний економічний університет*. Харків. 2012. №3. 21-25.
47. Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators. The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. 2017. – 68p.
48. David W. Hwang, Paul C. Hong, Daniel Y. Lee Critical factors that affect logistics performance: a comparison of China, Japan and Korea/ *Shipping and Transport Logistics*, Vol.9, No. 1, 2017.
49. Saaty T.L. *The Analytic Hierarchy Process*; McGraw-Hill International: New York, NY, USA, 2013.
50. Степух А. О. Визначення поняття стратегії підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 161-162.
51. Тарнавська Н.М. Побудова концепцій управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання на засадах інноваційного розвитку. *Економіст*. 2010. № 9. С. 30-40.

52. Ткаченко А. М. Економічні розрахунки, що використовуються у контролінгу інвестиційних проектів. Економіка промисловості. 2011. № 3. С. 143-149.
53. Тюха І. В., Денисюк І. О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 33-37.
54. Федорова Т. В. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі. Вісник ЖНАЕУ. 2015. № 1. С. 130-137.
55. Харківський Д.Ф., Пожарчук Ю.В. Науковий підхід як головний фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка харчової промисловості. № 4. 2012. С. 60-63.
56. Халуєв К. Маркетинг відносин – сучасний підхід в роботі з клієнтами. Маркетинг. 2018. № 5. С. 44-55.
57. Черненко С. Через внутрішню конкуренцію до міжнародної конкурентоспроможності. Конкуренція. 2017. № 5. С. 10-13.
58. Чичкало-Кондрацька І.Б. Новий підхід до оцінки резервів відновлення і розвитку виробничого потенціалу підприємств. Регіональні перспективи, №1, березень, 2017. с.19-29.
59. Шкварчук Л. О., Бирка І.І. Оцінювання економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник національного університету "Львівська політехніка". 2013. №7. С. 196-201.
60. Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №4. С.230-235.
61. П'ятницька Н. Н. Моделювання оцінки конкурентоспроможності ресторанів. Вісник КНТЕУ. 2009. № 6. С. 28-33.
62. Різник А.О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і менеджмент 2021: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: збірник наукових праць Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9 квіт. 2021 р.). Дніпро, 2021. С. 29-31.

63. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури. 2011. 312 с.
64. Салип Ю.О. Дослідження концептуальних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка харчової промисловості. 2012. № 3. С. 39-43.
65. Сідельник О. П. Забезпечення конкурентоспроможності небанківських фінансових установ. Регіональна економіка. 2013. №2. С. 177-185.
66. Сімонова В. С. Підходи до визначення поняття «конкурентний потенціал» та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 6. С. 194-197.
67. Скрипник Н. Є. Особливості розвитку конкурентного потенціалу економіки України: регіональний аспект. Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 89-94.
68. Смирнов Є. М. Теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник ХНУ. 2009. № 4. С. 130-135.
69. Смутко А. Методичні основи розрахунку інтегрального показника ефективності підприємства. Економічний аналіз. 2016. №10 (4). С. 366-369.
70. 26. Лихопій В.І. Механізм забезпечення конкурентоспроможного виробництва аграрної продукції: теоретико-методичний аспект. Вісник Запорізького національного університету. 2010. №1. С.137-140.
71. Лісовська Л.С. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства. Проблеми економіки та управління. Київ. 2009. № 6. С. 143-150.
72. Мануйлович Ю.М. Участь маркетингових підрозділів в управлінні конкурентоспроможністю промислових підприємств. Проблеми сучасної економіки: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2015. С. 94-96.

73. Михайлова Н. В. Основні умови розвитку конкурентоспроможного підприємства. Регіональні перспективи. 2011. № 3. С. 261-264.
74. Михайлова Н. В. Визначення майбутньої конкурентної позиції підприємства за різних рівнів управління. Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. Дніпропетровськ. 2009. С. 119-124.
75. Мікловда В.П., Брітченко І.Г., Кубіній Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Полтава. 2013. 307 с.
76. Олексенко С.В. Удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю. Науковий вісник Херсонського державного університету. Херсон. 2014. – № 8. С. 107 – 109.
77. Остряніна С.В. Формування конкурентних переваг молокопереробних підприємств на продовольчому ринку України. Наукові праці Кіровоградського Національного технічного університету. 2013. №23. С. 39-46.
78. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.
79. Газіна Л.І., Брінь П.В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вісник НТУ "ХПІ". Харків. 2012. № 58. С. 28-32.
80. Головка-Марченко І. С. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства". Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. №4. С. 67-73.
81. Голомша Н. С. Сутність та ієрархія категорії «конкурентоспроможність». Інноваційна економіка. 2009. № 1. С. 59-62.
82. Гриньов А. В. Організація та управління на підприємстві. Харків. 2010. 329 с.
83. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ. 2010. 212 с.

84. Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2009. № 6. С. 29-35.

85. Довбня У.М. Використання ресурсного та динамічного підходів для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових робіт ХНЕУ. Харків. 2013. № 12. С. 29-32.

86. Должанський, І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ. 2010. 384 с.

87. Євчук Л.Н. Роль стратегій зростання в забезпеченні конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Економіст. 2011. №9. С.14-17.

88. Кривіцька В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>.

89. Пахомов Ю. М., Губський Б.В., Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі. Київ, 1997. 237 с.

90. Сіренко К. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ. 2017. 65 с.

91. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо конкурентоспроможності підприємства інноваційна економіка. Київ, 2002. 55 с.

92. Кузьома В. В. Якість продукції як вирішальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ, 2020. 88 с.

93. Причепа І.В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства. Ефективна економіка. Київ, 2019 р. 143 с.

94. Mishchuk, I., & Trofymenko, K. (2023). Management model of corporate trade system. *Economics & Education*, 8(4), 39-43. <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2023-4-6>

95. Bezpalko, I. R. (2013). Retail chains: basics of operation, management and development. *Uzhhorod National University Herald*, 1 (38), 37–42. E-source: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/14631?locale=ru>
96. Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your management model? *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 81.
97. Lisitsa, V. V., & Totskyi, B. Yu. (2019). Trade networks: fundamentals of operation, management and development. *Network business: development, problems, innovations: Proceedings of the International Scientific and Practical Internet-Conference*. (pp. 196-198). Poltava: PUET.
98. Monastyrskiy, H. L. (2014). *Theory of organization*. Ternopil: TNEU.
99. Mushkevych, Yu. V. (2021). Key aspects of effective corporate governance of enterprises at the present stage. *Economic horizons*, 3-4 (18), 64–72.