

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Карпенко Альона Михайлівна

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Забезпечення розвитку конкурентних
переваг підприємства»
(на прикладі ТОВ «Українські лінії»)**

Група ТУбц-8-20-Б₁ УБ(4,6зdc)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

сільськогосподарських наук

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

А.М. Карпенко

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

О.В. Ткаченко

(прізвище та ініціали)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Карпенко А. «Забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства» (на прикладі ТОВ «Українські лінії») – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів забезпечення розвитку конкурентних переваг підприємства.

Метою роботи є визначення основних факторів, що впливають на формування конкурентних переваг, та розробка рекомендацій щодо їх ефективного використання для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У роботі здійснено аналіз сучасних методів та стратегій розвитку підприємств, що дозволяють забезпечити довгострокову перевагу на ринку. Розглянуто роль інновацій, управлінських та маркетингових стратегій, а також вплив зовнішнього середовища на конкурентні позиції компанії.

На основі дослідження запропоновані конкретні шляхи покращення конкурентних переваг підприємства в умовах глобалізації та високої конкурентної боротьби.

Ключові слова: конкурентні переваги, підприємство, конкурентоспроможність, інновації, стратегії, ринок.

ABSTRACT

Karpenko A. “Ensuring the development of the company's competitive advantages” (using the example of Ukrainian Lines LLC) – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for the degree of “Bachelor” in the specialty 073 “Management” in the field of knowledge 07 – Management and Administration. — PrJSC “Higher Education Institution “Interregional Academy of Personnel Management” Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

The thesis is devoted to the study of theoretical and practical aspects of ensuring the development of competitive advantages of the enterprise.

The purpose of the work is to determine the main factors influencing the formation of competitive advantages, and to develop recommendations for their effective use to increase the competitiveness of the enterprise.

The work analyzes modern methods and strategies for the development of enterprises that allow ensuring long-term advantage in the market. The role of innovations, management and marketing strategies, as well as the influence of the external environment on the competitive position of the company are considered.

Based on the research, specific ways of improving the competitive advantages of the enterprise in the conditions of globalization and high competition are proposed.

Keywords: competitive advantages, enterprise, competitiveness, innovation, strategies, market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття та сутність конкурентних переваг	8
1.2. Класифікація конкурентних переваг підприємства.....	17
1.3. Стратегії розвитку конкурентних переваг у сучасних умовах ринку	24
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА «УКРАЇНСЬКІ ЛІНІЇ»	31
2.1. Методики оцінки конкурентних переваг підприємства.....	31
2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства «Українські лінії»	39
2.3. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток конкурентних переваг	51
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА «УКРАЇНСЬКІ ЛІНІЇ»	61
3.1. Стратегії підвищення конкурентних переваг підприємства «Українські лінії».....	61
3.2. Використання інновацій як засіб зміцнення конкурентних позицій.....	72
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність дослідження. Щоб отримати конкурентну перевагу, «Українські лінії» повинні насамперед оцінити сучасні ринкові тенденції транспортної галузі. Транспортна галузь України зазнає динамічних змін під впливом різноманітних економічних і технологічних факторів. Такі тенденції, як зростання попиту на екологічно чисті транспортні рішення та інтеграція передових логістичних технологій, формують ландшафт галузі. Крім того, відбувається зрушення в бік цифровізації логістичних процесів, що спрощує операції та покращує надання послуг. Розуміючи ці тенденції, «Українські лінії» можуть вибудовувати свої стратегії відповідно до потреб, що виникають, і таким чином вигідно позиціонувати себе на ринку.

Визначення ключових конкурентів та їхніх стратегій має вирішальне значення для «Українських ліній» для посилення конкурентної переваги. Такі компанії, як Ecolines, зарекомендували себе як сильні гравці, зосередившись на послугах, орієнтованих на клієнта, і використовуючи технології для підвищення ефективності. Конкуренти також беруть участь у стратегічних партнерствах, щоб розширити охоплення свого ринку та покращити пропозицію послуг. Наприклад, багато транспортних компаній співпрацюють з технологічними компаніями для розробки інноваційних систем відстеження та аналізу даних у реальному часі. Аналізуючи ці стратегії, «Українські лінії» можуть виявити прогалини у власному підході та прийняти кращі практики, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Оцінка потреб і вподобань клієнтів є важливою для «Українських ліній» для ефективного адаптування своїх послуг. Сьогодні клієнти при виборі транспортних послуг віддають перевагу надійності, швидкості та економічності. Вони також демонструють зростаючу перевагу компаніям, які пропонують безперебійний цифровий досвід, від бронювання до відстеження доставки. Проводячи опитування та збираючи відгуки, «Українські лінії» можуть отримати уявлення про очікування клієнтів. Потім ця інформація

може бути використана для підвищення якості обслуговування, впровадження зручних для клієнтів інновацій і, зрештою, сприяння лояльності клієнтів. Задоволення цих потреб не тільки покращує задоволеність, але й зміцнює позиції компанії на ринку.

Вітчизняні та зарубіжні вчені, що досліджували дану тему. Фатхутдінов Р.А. займався дослідженням конкурентних переваг підприємств в Україні. Данілович А.А. розглядав економічні та управлінські аспекти конкурентоспроможності. Євтушевський В.Є. описував стратегічне управління та маркетинг. Майкл Портер запропонував концепцію конкурентної стратегії та конкурентних переваг. Філіп Котлер досліджував маркетинг та управління конкурентоспроможністю. Гері Хамел описував стратегічний менеджмент та інновації.

Метою роботи є дослідження та розробка стратегії розвитку конкурентних переваг транспортної компанії "Українські лінії" для підвищення її конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

Завдання роботи

1. Визначити поняття і сутність конкурентних переваг підприємства.
2. Провести класифікацію та визначити види конкурентних переваг.
3. Оцінити методи конкурентних переваг.
4. Дослідити фактори, що впливають на формування конкурентних переваг.
5. Провести аналіз конкурентоспроможності компанії "Українські лінії".
6. Розробити стратегію розвитку конкурентних переваг компанії.

Об'єкт дослідження - транспортна компанія "Українські лінії".

Предмет дослідження - процеси формування та розвитку конкурентних переваг транспортної компанії "Українські лінії".

Методи дослідження: аналіз та синтез, порівняння, SWOT-аналіз, економіко-статистичний метод.

Інформаційна база дослідження

1. Внутрішня документація компанії "Українські лінії".
2. Наукові статті, монографії та підручники з питань конкурентоспроможності.
3. Дані з ринку транспортних послуг в Україні.
4. Статистичні дані з офіційних джерел.

Наукова новизна отриманих результатів. Розроблено комплексну стратегію розвитку конкурентних переваг для транспортної компанії "Українські лінії", яка включає інноваційні методи управління та впровадження нових технологій.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані заходи та стратегії можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності не тільки компанії "Українські лінії", а й інших транспортних підприємств в Україні.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів роботи, загального висновку, списку використаних джерел, що налічує 69 джерел. Робота містить один рисунок та 14 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 85 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність конкурентних переваг

Конкурентна перевага на підприємстві - це багатогранне поняття, що визначається різними характеристиками та властивостями, які забезпечують явні переваги над безпосередніми конкурентами. Ці переваги можуть проявлятися в різних формах, починаючи від унікальних характеристик продукту і закінчуючи винятковим обслуговуванням клієнтів, і часто кореняться як у матеріальних, так і в нематеріальних активах, якими володіє компанія. Основа конкурентної переваги фірми полягає в її здатності використовувати унікальні компетенції або активи в стратегічно важливих сферах, таким чином сприяючи сильній бізнес-стратегії, яка закріплює її ринкову позицію.

Крім того, ступінь конкурентної переваги характеризується ступенем, до якого компанія диференціюється від своїх конкурентів, як всередині, так і ззовні, забезпечуючи стабільну та стійку конкурентну позицію на ринку. Компанії повинні постійно впроваджувати інновації та розвивати ключові компоненти, такі як інвестиції, кадри та ринкові стратегії, щоб підтримувати та посилювати свої конкурентні переваги. Зрештою, розуміння та використання цих відмінних якостей не тільки сприяє прибутковості, але й підтримує довгострокове зростання та розширення підприємства [1,с.64].

Щоб виміряти конкурентну перевагу, важливо використовувати багатогранний підхід, який охоплює різні кількісні показники та метрики. Одним із основних показників є вища прибутковість, яка безпосередньо відображає здатність компанії генерувати вищу віддачу порівняно з конкурентами, що вказує на конкурентну перевагу. Економічні показники, такі як додатковий прибуток, також мають вирішальне значення, оскільки

вони дають більш детальне уявлення про фінансові вигоди, отримані від конкурентного позиціонування компанії. Частка ринку є ще одним важливим показником, оскільки він не тільки вказує на домінування компанії в галузі, але також відображає переваги та лояльність клієнтів.

Крім того, обсяг продажів є ключовим показником конкурентної переваги, демонструючи здатність компанії захопити значну частину ринку за допомогою ефективних стратегій. У поєднанні ці показники дають комплексне уявлення, яке дозволяє підприємствам оцінити свою конкурентоспроможність. Для більш точної кількісної оцінки рекомендується використовувати як відносні показники, так і коефіцієнти, оскільки ці показники краще характеризують складні властивості конкурентних переваг. Така надійна система показників і оцінок є критично важливою як попередній крок в оцінці та остаточному підвищенні конкурентоспроможності підприємства на основі цих переваг. Щоб підтримувати справжню конкурентну перевагу, вкрай важливо, щоб ці переваги були не тільки реальними та виразними, але й значними, забезпечуючи відповідність справжнім потребам клієнтів.

Конкурентна перевага має вирішальне значення для бізнесу, оскільки вона дозволяє їм ефективно задовольняти потреби клієнтів, пропонуючи унікальні продукти чи послуги, таким чином виділяючи себе на ринку. Ця унікальність дозволяє підприємствам змусити ринок прийняти вищі ціни продажу, що є життєво важливим для підтримки прибутковості. Створюючи цінність для покупців, конкурентні переваги не тільки збільшують ринкову владу бізнесу, але й сприяють лояльності клієнтів і задоволенню, що призводить до більш стабільної клієнтської бази. Внутрішньо кваліфікований персонал і стратегічне управління відіграють ключову роль у реалізації стратегій, які підвищують конкурентоспроможність, гарантуючи, що бізнес залишається попереду своїх конкурентів [2,с.311].

Крім того, розуміння очікувань клієнтів і використання досвіду маркетингу служать зовнішніми конкурентними перевагами, які сприяють

успіху бізнесу. Ступінь прояву цих конкурентних переваг безпосередньо впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства, підкреслюючи необхідність для підприємств постійно вдосконалювати та інновувати свої пропозиції. Зрештою, збереження конкурентної переваги полягає не лише в унікальних можливостях, але й у постійному пристосуванні до змін ринку для забезпечення довгострокової стійкості та зростання. Підсумовуючи, підприємства повинні визначити пріоритетом визначення та розвиток своїх конкурентних переваг, щоб забезпечити сильну позицію на ринку та забезпечити стабільну прибутковість.

Щоб зрозуміти основні джерела конкурентної переваги, необхідно вивчити різноманітні та багатогранні підходи, які використовують організації, щоб виділитися на ринку. Одним із основоположних елементів є баланс між ціною та якістю, який надає споживачам значну цінність і створює основну конкурентну перевагу. Внутрішні переваги, які відображають потенціал підприємства щодо забезпечення конкурентних позицій, часто впливають з унікальних організаційних і виробничих ноу-хау організації.

Крім того, технологічні інновації відіграють ключову роль, не лише сприяючи розвитку конкурентних переваг, але й дозволяючи фірмам отримати вигоду від нових методологій виробництва та нових галузевих сегментів. Крім того, стратегічне використання ресурсів, таких як робоча сила, сировина та інфраструктура, сприяє формуванню конкурентних переваг, дозволяючи організаціям досягати прибутковості вище середньої по галузі завдяки ефективному управлінню ресурсами. Тому підприємства повинні постійно впроваджувати інновації та адаптувати свої стратегії, щоб зберегти свою конкурентоспроможність на динамічному ринку, наголошуючи на комплексному підході, який об'єднує як внутрішні можливості, так і зовнішні ринкові можливості [3,с.79].

Внутрішні ресурси служать наріжним каменем для культивування конкурентних переваг, дозволяючи фірмам використовувати свої унікальні

можливості та випереджати конкурентів. Структурована та прогресивна організаційна структура є життєво важливою у цьому відношенні, оскільки вона покращує внутрішні ресурси фірми, тим самим сприяючи її конкурентній перевазі. Ця структура підтримує ефективне управління продуктивністю праці, що не тільки призводить до економії витрат, але й раціоналізує роботу основних фондів, додатково зміцнюючи внутрішню конкурентну перевагу фірми.

Таблиця 1.1

Поняття та сутність конкурентних переваг

Підхід	Основні концепти	Приклади
Класичний підхід	Конкурентні переваги базуються на ресурсах, які є рідкісними, цінними та важкодоступними для конкурентів.	Використання унікальних технологій, наявність ліцензій та патентів.
Підхід на основі диференціації	Переваги досягаються шляхом створення унікальних продуктів або послуг, які задовольняють потреби клієнтів краще, ніж конкурентні аналоги.	Унікальний дизайн продукції, високоякісне обслуговування клієнтів.
Інноваційний підхід	Основою конкурентної переваги є здатність компанії до інновацій та постійного вдосконалення.	Запровадження нових продуктів, впровадження сучасних ІТ-рішень.
Ціновий підхід	Переваги досягаються за рахунок зниження витрат, що дозволяє пропонувати продукцію за нижчими цінами.	Масове виробництво, оптимізація логістики, зниження витрат на сировину.
Підхід, орієнтований на клієнта	Переваги досягаються завдяки орієнтації на задоволення потреб і запитів цільової аудиторії.	Індивідуальний підхід до клієнтів, надання персоналізованих послуг.

Таблиця 1.1 демонструє різноманітні підходи до визначення та формування конкурентних переваг підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Класичний підхід підкреслює важливість рідкісних ресурсів та патентів, які захищають компанію від конкурентів, забезпечуючи їй стабільність. Підхід на основі диференціації спрямований на створення унікального продукту або послуги, що дозволяє компанії виділятися на ринку. Інноваційний підхід підкреслює важливість постійного розвитку та адаптації до змін ринку, тоді як ціновий підхід дозволяє досягати

конкурентних переваг за рахунок зниження витрат. Нарешті, підхід, орієнтований на клієнта, акцентує увагу на задоволенні потреб споживачів, що створює довгострокову лояльність до бренду. Усі ці підходи можуть використовуватися окремо або комбінуватися для досягнення більш ефективної ринкової позиції підприємства [4,с.197].

Крім того, професіоналізм, навички та креативність персоналу відіграють вирішальну роль у створенні конкурентної переваги фірми, оскільки ці людські ресурси стимулюють інновації та ефективність, що призводить до покращення операційних результатів. Ефективно оцінюючи та стратегічно використовуючи ці внутрішні ресурси, компанії мають кращі позиції для максимізації свого потенціалу для стійкого успіху на ринку. Отже, підприємства повинні віддавати пріоритет розвитку та управлінню своїми внутрішніми ресурсами, щоб сприяти довгостроковій стабільності, прибутковості та надійній конкурентній позиції у відповідних галузях.

Зовнішні ринкові умови відіграють ключову роль у формуванні стратегій та діяльності бюджетоутворюючих галузей, впливаючи на їхню здатність підтримувати та посилювати конкурентні переваги. Одним із важливих аспектів є необхідність для цих галузей постійно адаптувати свою практику управління для вирішення динамічного характеру цих зовнішніх впливів, забезпечуючи тим самим стійкий успіх на конкурентних ринках.

Крім того, шляхом ретельного аналізу зовнішнього ринкового ландшафту галузі можуть визначити потенційні можливості та загрози, дозволяючи їм розробляти стратегії, які перетворюють уявні ризики на прибуткові підприємства. Цей аналіз допомагає не лише у формулюванні стратегії, але й у розробці планів на випадок непередбачуваних змін, які готують галузі до непередбачених змін на ринку. Оскільки глобалізація та міжнародна конкуренція посилюються, розуміння зовнішніх ринкових умов і реагування на них стають ще більш важливими для підтримки конкурентоспроможності та досягнення довгострокової стійкості. Таким чином, галузі повинні надати пріоритет всебічному розумінню цих зовнішніх

факторів, ефективно інтегруючи їх у своє стратегічне планування та виконання операцій, щоб зберегти та зміцнити свою позицію на ринку.

Щоб отримати конкурентну перевагу, підприємства повинні використовувати стратегічну диференціацію, пропонуючи унікальні продукти або послуги, які виділяються на ринку. Диференціація в конкурентному середовищі має важливе значення, оскільки вона пропонує споживачам переконливі причини для вибору пропозицій однієї компанії над пропозиціями іншої, створюючи тим самим чітку позицію на ринку. Така диференціація має бути відображена в продуктах компанії, витратах, якості послуг та інших показниках ефективності, що сприймаються клієнтом [5,с.234].

Таким чином компанії не тільки підвищують своє визнання на ринку, але й створюють захисний бар'єр проти конкурентного тиску, зберігаючи таким чином стійку конкурентну перевагу. Для досягнення цих цілей підприємствам необхідно систематично розробляти конкурентні стратегії, які відповідають їх довгостроковим цілям і адаптуються до змін у зовнішньому середовищі. Це передбачає глибоке розуміння механізмів і процесів, залучених до формування цих стратегій, забезпечення їх достатньої надійності, щоб протистояти ринковим коливанням і змінам споживчого попиту. Підсумовуючи, підприємства повинні зосередитися на послідовній диференціації та стратегічному узгодженні з вимогами ринку, щоб забезпечити та підтримувати конкурентну перевагу з часом.

Одним із найефективніших способів підвищення конкурентної переваги інновацій є впровадження системних інновацій, які дозволяють організаціям випереджати своїх конкурентів, створюючи середовище, сприятливе для постійного вдосконалення та адаптації. Системні інновації не тільки оптимізують внутрішні процеси, але й підвищують здатність організації швидко реагувати на зміни ринку, тим самим сприяючи швидкому виведенню на ринок інноваційних продуктів і послуг.

Така гнучкість і проактивний підхід дозволяють компаніям займати унікальні позиції на ринку, відрізняючись від конкурентів і зміцнюючи свою конкурентоспроможність. Крім того, вбудовуючи інновації в організаційну структуру, підприємства можуть культивувати культуру, яка віддає пріоритет передовим стратегіям і стійкому зростанню, які є вирішальними для підтримки довгострокових конкурентних переваг. Таким чином, стратегічна інтеграція системних інновацій є обов'язковою для організацій, які прагнуть використовувати інновації як ключовий рушій конкурентної переваги.

Стратегічні альянси значно впливають на конкурентоспроможність, пропонуючи компаніям засоби для роботи з більшою ефективністю та результативністю, тим самим розширюючи свою присутність на ринку та підвищуючи свою конкурентну перевагу. Завдяки альянсам компанії можуть швидко та з мінімальними фінансовими витратами виходити на міжнародні ринки, що не тільки зменшує операційні витрати, але й прискорює їх здатність захопити більшу частку ринку. Розвиток цих альянсів є не просто тактичним маневром, а стратегічною необхідністю у відповідь на інтенсивну глобальну конкуренцію, яка спонукає компанії до інновацій та швидкої адаптації для підтримки своєї конкурентоспроможності.

Така співпраця дозволяє підприємствам об'єднувати ресурси, розподіляти ризики та використовувати колективні переваги, що може призвести до кращого впровадження технологій та інновацій, ще більше зміцнюючи їх конкурентне позиціонування. Наприклад, інтегруючи нові знання та технології через партнерство, компанії можуть краще задовольняти потреби клієнтів, узгоджуючи з показниками конкурентної переваги прибутковості та частки ринку, які обговорювалися раніше. Однак успіх цих альянсів залежить від ретельного управління відносинами та постійного узгодження стратегічних цілей, щоб гарантувати, що спільні зусилля перетворюються на відчутні конкурентні переваги. Отже, сприяння стратегічним альянсам має вирішальне значення не лише для окремих підприємств, але й має важливе значення для формування ширшого

конкурентного середовища, що вимагає цілеспрямованих втручань для максимізації їхніх потенційних переваг [6,с.76-77].

Вирішальним чинником для того, щоб підприємства з часом зберігали свою конкурентну перевагу, є розвиток і зміцнення сильної ідентичності бренду, яка є основоположним елементом для збереження домінування на ринку. Такі бренди, як Coca-Cola та Louis Vuitton, є прикладом того, як потужний бренд може діяти як стійка конкурентна перевага, створюючи особливий імідж, який резонує зі споживачами та відрізняє їхні пропозиції від пропозицій конкурентів. Ця сила бренду додатково посилюється підвищенням вартості бренду, яка відіграє вирішальну роль у забезпеченні довговічності конкурентної переваги.

Високі витрати на перемикання також сприяють збереженню цієї переваги, оскільки вони ускладнюють для клієнтів перехід до альтернативних постачальників, таким чином забезпечуючи базу лояльних споживачів. Така лояльність до бренду, підкріплена високими витратами на перехід, значно покращує утримання клієнтів і сприяє стійкому лідерству на ринку. Щоб зберегти цю конкурентну перевагу, підприємства повинні стратегічно інвестувати в розвиток бренду, постійно впроваджувати інновації у свої продукти чи послуги та розвивати лояльність споживачів за допомогою персоналізованого та цінного досвіду. Підкреслюючи важливість комплексної стратегії бренду та орієнтованого на клієнта підходу, компанії можуть ефективно долати ринкові виклики та з часом зберігати свою конкурентну перевагу.

Прагнучи підтримувати конкурентоспроможність, підприємства стикаються з безліччю проблем, які вимагають стратегічного та адаптивного підходу. Одна з основних труднощів виникає через однорідність продуктів і послуг на ринку, що робить диференціацію значною перешкодою для підприємств. Ця ситуація ускладнюється мінливими очікуваннями споживачів, де споживачі стають все більш вимогливими, що вимагає, щоб компанії не тільки вводили інновації, але й персоналізували свої пропозиції,

щоб задовольнити унікальні інтереси клієнтів. Складність досягнення клієнтоорієнтованого підходу, хоча й має вирішальне значення, вимагає від компаній інвестувати в розуміння індивідуальних потреб клієнтів, що не є тривіальним завданням [7,с.132].

Крім того, саме сучасне ринкове середовище створює невід'ємні виклики; підприємства повинні керувати зовнішніми силами, такими як технологічний прогрес і зміни ринку, щоб підтримувати свою конкурентну перевагу. Це вимагає зосередження як на придбанні нових клієнтів, так і на утриманні існуючих, гарантуючи, що зусилля спрямовані не лише на те, щоб випередити конкурентів, але й на підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів. Тому підприємства повинні стратегічно розподіляти ресурси та постійно адаптувати свої стратегії відповідно до вимог ринку та технологічного розвитку, забезпечуючи сталість і зростання в умовах конкуренції.

Технологічний прогрес значно впливає на стійкість конкурентних переваг, змінюючи галузі та очікування споживачів. З появою нових технологій вони можуть породити абсолютно нові галузі, докорінно змінюючи традиційну ринкову динаміку та відкриваючи компаніям шляхи для встановлення та підтримки конкурентної переваги. Наприклад, розвиток цифрових платформ не тільки змінив спосіб доставки товарів і послуг, але також дав можливість підприємствам задовольнити раніше незадоволені потреби споживачів, тим самим сприяючи новим конкурентним перевагам. Крім того, ці технологічні зміни пропонують нові можливості для розробки продукту, інноваційних методів продажу та вдосконалення процесів виробництва та ланцюга поставок, що є ключовим для підтримки конкурентної переваги на ринку, що швидко розвивається. У міру розвитку галузей часто відбуваються зміни лідерства, особливо в секторах, де швидкі технологічні зміни роблять наявні знання та активи застарілими, що ще більше впливає на конкурентний ландшафт. Тому, щоб залишатися прибутковими та підтримувати частку ринку, компанії повинні постійно

впроваджувати інновації та адаптувати свої стратегії відповідно до технологічних досягнень, які є ключовими для підтримки їхньої конкурентної позиції на ринку.

1.2. Класифікація конкурентних переваг підприємства

Конкурентна перевага для підприємства - це складна конструкція, яка охоплює унікальні атрибути або характеристики, що забезпечують перевагу над конкурентами. Ці переваги часто ґрунтуються на винятковій цінності, притаманній організації, якою можуть бути матеріальні чи нематеріальні активи, спеціальні компетенції або навіть унікальні методології виробництва та продажу. Така ексклюзивність не тільки допомагає відрізнити підприємство від його конкурентів, але й виступає основним мотиватором для споживачів, спонукаючи їх співпрацювати з компанією, а не з іншими.

Щоб ефективно використати ці переваги, підприємства повинні розробити комплексні конкурентні стратегії, як описано в моделі М. Портера, яка включає диференціацію, лідерство у витратах і стратегії фокусування. Ці стратегічні рамки дозволяють компаніям використовувати свої унікальні пропозиції, забезпечуючи довгострокову прибутковість і розширення клієнтської бази. Більше того, конкурентні переваги сприяють вирішенню значних завдань, пов'язаних із позиціонуванням на ринку, тим самим зміцнюючи позицію підприємства у своїй ніші. Розуміння та стратегічне впровадження цих переваг має вирішальне значення для бізнесу, щоб підтримувати та посилювати свою присутність на ринку, зрештою забезпечуючи стійкий успіх і зростання в умовах конкуренції.

Щоб ефективно визначити свої конкурентні переваги, підприємства повинні здійснити комплексну оцінку як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які впливають на їхнє позиціонування на ринку. Це передбачає стратегічну оцінку їхніх ресурсів і можливостей, що дозволяє їм більш

раціонально використовувати ці активи як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Крім того, підприємства повинні критично аналізувати спільний вплив взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів, що дозволяє їм точно визначити моменти, коли їх переваги можуть бути максимізовані. Ключовим етапом цього процесу є визначення рівня внутрішніх конкурентних переваг і сукупності конкурентних переваг, якими володіє підприємство. Цей цілісний підхід не тільки допомагає визначити конкурентні переваги, але й формує основу для ефективного управління та розвитку цих переваг [8,с.263].

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентних переваг за типом

Тип конкурентної переваги	Опис	Приклади
Цінова перевага	Підприємство пропонує товари чи послуги за нижчими цінами порівняно з конкурентами.	Оптимізація витрат, масове виробництво, доступ до дешевих ресурсів.
Диференціація продукту	Підприємство створює унікальний продукт або послугу, що відрізняється за якістю чи функціональністю.	Ексклюзивний дизайн, висока якість обслуговування, інноваційні функції.
Інноваційна перевага	Використання нових технологій чи процесів, що забезпечують кращу ефективність.	Впровадження нових технологій, наукові дослідження та розробки.
Брендова перевага	Підприємство має сильний бренд, який викликає довіру та лояльність у споживачів.	Відомі торгові марки, репутація надійного виробника.
Перевага у якості	Продукти чи послуги компанії відрізняються вищою якістю порівняно з конкурентами.	Використання високоякісних матеріалів, строгий контроль якості.

Таблиця 1.2 класифікує конкурентні переваги підприємств за типом, акцентуючи на різних аспектах, що можуть вплинути на успішність на ринку. Цінова перевага дозволяє компаніям залучати ціново чутливих споживачів, пропонуючи товари за нижчими цінами. Диференціація продукту допомагає створювати унікальні пропозиції, що приваблюють клієнтів, які шукають специфічні характеристики. Інноваційна перевага дозволяє компаніям бути на крок попереду конкурентів завдяки впровадженню нових рішень.

Брендова перевага та перевага у якості сприяють формуванню довіри до бренду та стабільності на ринку, що є важливими для збереження лояльності клієнтів.

Крім того, підприємства повинні враховувати ступінь диференціації продукту, оскільки це важливий фактор у визнанні того, як вони можуть виділитися серед своїх конкурентів на ринку. Систематично вивчаючи ці характеристики та систематизуючи галузеві види діяльності, підприємства можуть створити систему показників для оцінки та інтерпретації своєї конкурентної позиції, забезпечуючи надійну стратегію збереження лідерства на ринку. Отже, такий дисциплінований підхід до виявлення конкурентних переваг є першочерговим для формування оптимальних програм розвитку, які посилюють економічний потенціал і забезпечують стійке зростання підприємства.

При аналізі ключових факторів, що впливають на конкурентні переваги, дуже важливо зрозуміти взаємозв'язок між стратегічними та тактичними факторами, оскільки вони відіграють ключову роль у формуванні конкурентного позиціонування фірми. Стратегічні фактори, що охоплюють елементи макросередовища, такі як міжнародні, політичні та економічні впливи, значно впливають на довгострокове позиціонування фірми, встановлюючи ширший контекст, у якому приймаються тактичні рішення [9,с.16-17].

З іншого боку, тактичні фактори стосуються безпосередніх конкурентних сценаріїв, дозволяючи фірмам швидко реагувати на зміни ринку та дії конкурентів, таким чином зберігаючи свої позиції на ринку. Взаємодія між цими факторами є важливою, оскільки успішні компанії часто використовують обидва, щоб узгодити свої внутрішні можливості із зовнішніми можливостями та загрозами.

Крім того, стратегія диференціації, яка виникає із зовнішніх конкурентних переваг, підкреслює важливість унікальних якостей продукту, які резонують із споживчими цінностями, тим самим створюючи тривалу

цінність і інтерес серед покупців. Щоб зберегти ці переваги, компанії повинні переконатися, що їхні відмітні атрибути не тільки помітні споживачам, але й конкурентам важко повторити, забезпечуючи стабільну основу для тривалого лідерства на ринку. Отже, комплексний підхід, який поєднує як стратегічне передбачення, так і тактичну гнучкість, необхідний компаніям, які прагнуть досягти та зберегти конкурентну перевагу.

Конкурентні переваги можна класифікувати в широких категоріях на диференціацію, лідерство за витратами та стратегії фокусування, як це описано в моделі М. Портера. Диференціація передбачає пропонування унікальних атрибутів, які цінуються споживачами та сприймаються як відмінні від пропозицій конкурентів, що може бути результатом технічної досконалості або вищої якості продукту. Ця стратегія часто призводить до довгострокової конкурентної переваги, коли вона успішно створює значний інтерес покупців до диференційованих атрибутів.

З іншого боку, лідерство за витратами зосереджується на тому, щоб стати виробником з найнижчими витратами в галузі, чого можна досягти за рахунок внутрішніх конкурентних переваг, таких як підтримання нижчих витрат виробництва завдяки організаційним та виробничим знанням. Це дозволяє компанії пропонувати нижчі ціни або отримувати вищу маржу, ніж її конкуренти. Стратегія фокусування, тим часом, націлена на конкретну ринкову нішу, дозволяючи компаніям адаптувати свої пропозиції до потреб цього конкретного сегмента, отримуючи таким чином конкурентну перевагу через орієнтацію на витрати або диференціацію. Розуміння цих стратегій і ефективне їх впровадження має вирішальне значення для організацій, які прагнуть створити й утримати конкурентоспроможну позицію на ринку [10,с.198].

Щоб досягти лідерства у витратах, підприємства повинні зосередитися на зниженні витрат на різні функції без шкоди для якості, чого можна досягти за допомогою комплексного набору стратегічних заходів. Перш за все, це передбачає проведення ретельного аналізу ланцюжка створення

вартості, щоб точно визначити області, де можна оптимізувати витрати, тим самим збільшуючи маржу між ціною продажу та витратами виробництва. Роль маркетологів є незамінною в цих зусиллях, оскільки їм доручено пильно стежити за витратами, понесеними конкуруючими компаніями, і впровадженню нових технологій, які можуть запропонувати економічні переваги.

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних переваг за тривалістю

Тривалість переваги	Опис	Приклади
Короткострокові	Переваги, що дозволяють досягати конкурентних переваг на обмежений період часу.	Знижки, акції, сезонні пропозиції.
Середньострокові	Переваги, що забезпечують конкурентні позиції на ринку протягом декількох років.	Патенти на продукцію, використання нових технологій.
Довгострокові	Стійкі переваги, які складно або неможливо швидко повторити чи копіювати конкурентами.	Сильний бренд, репутація, стратегічні партнерства.
Динамічні	Переваги, що базуються на здатності компанії швидко адаптуватися до змін на ринку.	Гнучка організаційна структура, швидка реакція на зміну трендів.

Таблиця 1.3 розглядає класифікацію конкурентних переваг підприємств з погляду їх тривалості. Короткострокові переваги часто базуються на тимчасових акціях і знижках, що дозволяють залучити клієнтів на обмежений час. Середньострокові переваги включають інновації та патенти, які забезпечують конкурентні позиції на декілька років. Довгострокові переваги, такі як сильний бренд і репутація, допомагають підтримувати стабільну позицію на ринку протягом тривалого часу. Динамічні переваги підкреслюють важливість здатності до адаптації, що є ключовою рисою сучасного бізнесу, дозволяючи підприємствам швидко реагувати на змінювані умови ринку [11,с.215].

Крім того, інтеграція технологічних інновацій у виробничі процеси є життєво важливою, оскільки це дозволяє компанії підвищити ефективність і

знизити витрати за рахунок вдосконалення виробничих технологій. Координуючи діяльність між різними підрозділами та забезпечуючи ефективне управління даними, компанії можуть оптимізувати процеси та усунути надмірності, що призведе до значної економії коштів. Таким чином, досягнення лідерства за витратами полягає не лише в скороченні витрат, але вимагає скоординованих зусиль на всіх рівнях організації для підтримки конкурентної переваги на ринку.

Диференціація відіграє ключову роль у встановленні та підтримці конкурентної переваги, дозволяючи фірмам створити унікальну ринкову позицію, яка відрізняє їх від конкурентів. Ця стратегія полягає не тільки в тому, щоб бути відмінними, але й передбачає використання маркетингового ноу-хау компанії для ефективного задоволення незадоволених очікувань незадоволених клієнтів, таким чином завойовуючи їхню лояльність і довіру.

Такі фактори, як виняткове обслуговування, інноваційна упаковка та сильний імідж бренду, відіграють важливу роль у підвищенні конкурентної переваги фірми через диференціацію. Зосереджуючись на цих елементах, фірми можуть задовольнити ринкові ніші або звернутись до ширшої аудиторії з особливими перевагами, таким чином зміцнюючи свої позиції на ринку. Взаємодія між маркетинговими можливостями фірми та її здатністю постачати різні продукти чи послуги підкреслює важливість диференціації в досягненні стійких конкурентних переваг. Отже, компанії повинні постійно впроваджувати інновації та адаптувати свої стратегії диференціації, щоб забезпечити задоволення потреб споживачів, що постійно змінюються, і залишатися попереду в конкурентному середовищі.

Щоб зберегти свої конкурентні переваги, підприємства повинні стратегічно адаптуватися як до внутрішніх, так і до зовнішніх змін, гарантуючи, що їхні стратегії узгоджуються з динамічним бізнес-середовищем. Це передбачає багатогранний підхід, який включає впровадження нових технологій, що не тільки підвищує ефективність роботи, але й позиціонує компанію як лідера інновацій [12,с.109].

Крім того, підприємства повинні віддавати пріоритет постійному покращенню якості послуг, оскільки чудове обслуговування клієнтів може виділити компанію з-поміж її конкурентів і сприяти довгостроковій лояльності клієнтів. Не менш важливою є необхідність для підприємств розуміти зовнішні чинники, такі як ринкові коливання та конкурентний тиск, і реагувати на них, що вимагає проактивної позиції в стратегічному плануванні. Ефективно інтегруючи ці елементи у свою конкурентну стратегію, підприємства можуть не тільки зберегти, але й зміцнити свої позиції на ринку перед обличчям нових викликів.

Інновації є фундаментальною опорою для підприємств, які прагнуть підтримувати конкурентоспроможність, насамперед завдяки створенню різноманітних типів конкурентних переваг. Ці переваги проявляються в різних сферах, таких як стратегічні, технологічні та орієнтовані на ринок переваги, які разом дають можливість компаніям перевершити конкурентів. Прагнення до інновацій часто надихається мінливою поведінкою споживачів, зокрема зростаючим попитом на екологічно чисті та технологічно складні продукти.

У міру того, як споживчі вподобання змінюються, компанії, які активно впроваджують інновації у свої бізнес-моделі, можуть краще узгоджувати свої пропозиції з вимогами ринку, тим самим зміцнюючи свої позиції на ринку. Однак реалізація таких конкурентних переваг залежить від трансформації внутрішніх бізнес-процесів, що вимагає від підприємств ретельної організації та адаптації своїх операцій для сприяння інноваційним практикам. Ця трансформація часто передбачає інтеграцію конкретних технологій виробництва та управління людськими ресурсами, які мають вирішальне значення для підтримки довгострокової конкурентоспроможності. По суті, впровадження інновацій у різні аспекти бізнесу не тільки зміцнює його поточний статус, але й закладає основу для майбутнього зростання та стійкості в ринковому ландшафті, що постійно змінюється.

Незважаючи на початкове визначення конкурентних переваг, підтримання цих переваг створює численні виклики для підприємств. Однією з ключових проблем є тенденція компаній покладатися на застарілі конкурентні переваги, не визнаючи необхідності постійної еволюції в ринковому середовищі, яке швидко змінюється. Цей недогляд часто призводить до того, що компанії не можуть пробитися на лідерські позиції, оскільки допускають критичні помилки у формуванні та збереженні своїх конкурентних переваг [13,с.54].

Крім того, насичений ринок, наповнений численними подібними продуктами та послугами, загострює труднощі виділитися, змушуючи компанії боротися з високим рівнем конкуренції на всіх етапах. Така інтенсивність конкуренції змушує багато підприємств непропорційно зосереджуватися на боротьбі один з одним, а не на інноваціях або задоволенні потреб споживачів, що ще більше перешкоджає їхній здатності підтримувати сильні позиції на ринку. Для боротьби з цими проблемами компанії повинні визначити пріоритети оновлення своїх стратегій і розглянути можливість формування штучних переваг, коли це необхідно, щоб виділитися на переповненому ринку. Такий підхід вимагає тонкого балансу залучення нових клієнтів при утриманні існуючих, що важливо для збереження конкурентної переваги. Зрештою, щоб зберегти свої конкурентні переваги, підприємства повинні прийняти перспективний підхід, постійно переглядаючи свої стратегії у відповідь на ринкову динаміку та запити споживачів.

1.3. Стратегії розвитку конкурентних переваг у сучасних умовах ринку

У сфері сучасного бізнесу концепція конкурентної переваги є ключовою для виживання та процвітання підприємства. Конкурентна

перевага визначається як унікальна перевага, яку компанія має над конкурентами, що дозволяє їй створювати більшу цінність для своїх зацікавлених сторін через пропозицію кращих продуктів, економічну ефективність або інноваційні можливості. Важливість конкурентної переваги неможливо переоцінити, оскільки вона є наріжним каменем для досягнення довгострокового успіху та стійкості бізнесу. Для компаній розуміння та використання конкурентних переваг може сприяти покращенню позиціонування на ринку та підвищенню прибутковості. Оскільки ринки розвиваються та конкуренція посилюється, компанії повинні постійно впроваджувати інновації та адаптувати свої стратегії, щоб підтримувати та посилювати свої конкурентні переваги.

Конкурентні переваги поділяються на кілька типів, кожен з яких пропонує різні переваги та проблеми. Два основних типи включають перевагу за ціною та перевагу диференціації. Витратова перевага стосується здатності компанії виробляти товари чи послуги за нижчою ціною, ніж її конкуренти, що часто досягається за рахунок економії на масштабах, ефективних виробничих процесів або доступу до дешевших матеріалів. З іншого боку, перевага диференціації виникає, коли компанія пропонує продукти або послуги, які сприймаються як унікальні та кращі за якість, функціями або обслуговуванням клієнтів. Ця різниця дозволяє підприємствам отримувати преміальні ціни та підтримувати лояльність до бренду. Крім того, менш часто обговорюваним типом є інноваційна перевага, коли компанії використовують передові технології або нові бізнес-моделі, щоб підірвати ринки та закріпитися над традиційними конкурентами [14,с.22].

Роль конкурентної переваги в успіху бізнесу глибока і багатогранна. Він діє як рушійна сила стратегічного планування компанії та процесів прийняття рішень, керуючи розподілом ресурсів і зусиль у сферах, які обіцяють найвищу віддачу. Добре встановлена конкурентна перевага не тільки збільшує частку компанії на ринку, але й служить стримуючим

фактором для нових учасників і існуючих конкурентів. Крім того, він надає підприємствам стійкість, необхідну для навігації в економічних коливаннях і галузевих змінах. Створення та підтримка конкурентних переваг вимагає глибокого розуміння ринкової динаміки та проактивного підходу до адаптації стратегій у відповідь на зовнішній тиск. Таким чином, компанії, які зосереджені на розвитку та підтримці своїх конкурентних переваг, мають кращі позиції для процвітання в сучасному швидкоплинному та постійно мінливому бізнес-ландшафті.

Використання аналітики даних є потужним інструментом для підприємств, які прагнуть збільшити свої конкурентні переваги. Завдяки аналізу великих наборів даних компанії можуть отримати цінну інформацію про ринкову динаміку та поведінку споживачів, що дозволить їм приймати обґрунтовані рішення. Це передбачає використання передових методів аналітики для виявлення закономірностей, прогнозування майбутніх тенденцій і оптимізації операцій. Наприклад, аналіз даних може допомогти компаніям оптимізувати ланцюжок поставок, покращити розробку продуктів і персоналізувати маркетингові кампанії. Крім того, інтегрувавши аналітику даних у свої процеси стратегічного планування, підприємства можуть краще реагувати на коливання ринку та адаптувати свої пропозиції відповідно до мінливих потреб своїх клієнтів. Цей підхід, орієнтований на дані, не тільки підвищує операційну ефективність, але й зміцнює позиції компанії в конкурентному середовищі.

Таблиця 1.4

Стратегії розвитку конкурентних переваг у сучасних умовах ринку

Стратегія	Опис	Приклади застосування
Інноваційний розвиток	Впровадження нових технологій, продуктів чи послуг для створення унікальних пропозицій.	Розробка нових функцій продукту, автоматизація процесів, стартапи в ІТ.
Диференціація продукту	Створення унікальних характеристик продукту або послуги, які відрізняють його від конкурентів.	Розробка екологічно чистої продукції, персоналізовані послуги.

Продовження таблиці 1.4

Зниження витрат	Оптимізація виробничих та операційних процесів для зниження собівартості товарів і послуг.	Впровадження Lean-методологій, автоматизація виробництва.
Фокусування на клієнтському сервісі	Орієнтація на високий рівень обслуговування та задоволення потреб клієнтів.	Програми лояльності, персоналізований підхід до клієнтів.
Цифрова трансформація	Використання цифрових технологій для покращення бізнес-процесів та взаємодії з клієнтами.	Онлайн-торгівля, впровадження CRM-систем, використання Big Data.
Стратегічні партнерства та альянси	Співпраця з іншими компаніями для спільного використання ресурсів або виходу на нові ринки.	Ко-брендінг, спільні дослідницькі проекти, стратегічні альянси.

Таблиця 1.4 демонструє ключові стратегії, які сучасні підприємства можуть використовувати для розвитку конкурентних переваг у швидкозмінному ринковому середовищі. Інноваційний розвиток дозволяє компаніям створювати унікальні продукти та послуги, які виділяють їх серед конкурентів. Стратегія диференціації продукту спрямована на створення продуктів, які мають особливі характеристики, що приваблюють споживачів. Зниження витрат дозволяє підприємствам зменшувати ціни, що стає важливою перевагою на ринках з високою конкуренцією. Орієнтація на клієнтський сервіс сприяє формуванню лояльності клієнтів та підтримці їхньої задоволеності. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для оптимізації процесів та покращення взаємодії з клієнтами через цифрові канали [15,с.109]. Нарешті, стратегічні партнерства дозволяють підприємствам об'єднувати зусилля та ресурси для досягнення спільних цілей, що стає ключовим інструментом у розвитку нових ринків та технологій.

Побудова унікального бренду є наріжним каменем для підприємств, які прагнуть забезпечити конкурентну перевагу в сучасних ринкових умовах. Виразна ідентичність бренду не тільки відрізняє компанію від її конкурентів, але й сприяє лояльності та довірі клієнтів. Це передбачає створення послідовної та переконливої розповіді, яка резонує з цільовою аудиторією та відповідає її цінностям і очікуванням. Компанії можуть досягти цього,

розробивши впізнаваний логотип, слоган, що запам'ятовується, і цілісний візуальний стиль. Крім того, розповідь відіграє вирішальну роль у створенні сильної ідентичності бренду, оскільки дозволяє компаніям емоційно спілкуватися зі своїми клієнтами. Підкреслюючи автентичність і прозорість, підприємства можуть побудувати фірмову ідентичність, яка виділяється на переповненому ринку та залучає віддану клієнтську базу.

Диференціація продуктів і послуг є ще однією ефективною стратегією для підприємств, щоб отримати конкурентну перевагу. Пропонуючи унікальні функції, найвищу якість або інноваційні рішення, компанії можуть позиціонувати свої продукти як відмінні від продуктів своїх конкурентів. Ця диференціація дозволяє компаніям задовольняти конкретні потреби та переваги клієнтів, створюючи таким чином ринкову нішу для своїх пропозицій. Наприклад, фірма, яка вирізняється диференціацією продукту, може мати вищі ціни через уявну цінність її унікальних продуктів. Такий підхід не тільки підвищує задоволеність клієнтів, але й сприяє лояльності до бренду, оскільки споживачі з більшою ймовірністю повертатимуться за продуктами, які відповідають їхнім конкретним вимогам. Крім того, постійні інновації та вдосконалення продуктів і послуг гарантують, що компанія залишається попереду конкурентів і адаптується до мінливих вимог ринку.

Впровадження ефективних маркетингових стратегій має важливе значення для того, щоб підприємства повідомляли про свої унікальні ціннісні пропозиції та зміцнювали свої позиції на ринку. Маркетингові стратегії мають бути адаптовані до цільової аудиторії компанії та використовувати різні канали, такі як цифровий маркетинг, соціальні медіа та традиційна реклама, щоб максимізувати охоплення та залучення. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентних переваг важко переоцінити, оскільки вони безпосередньо впливають на сприйняття клієнтами та впізнаваність бренду. Використовуючи статистику й аналітику на основі даних, компанії можуть удосконалити свої маркетингові зусилля та переконатися, що їхні повідомлення резонують із цільовою аудиторією. Крім того, співпраця з

впливовими особами або партнерство з додатковими брендами може посилити маркетингові зусилля та розширити охоплення компанії. Добре реалізована маркетингова стратегія не тільки залучає нових клієнтів, але й зміцнює лояльність існуючих, тим самим зміцнюючи конкурентні позиції компанії на ринку [16,с.32].

Виявлення потенційних партнерів є важливим першим кроком у формуванні стратегічних альянсів, які можуть забезпечити конкурентні переваги для підприємств. Процес починається з поглибленого аналізу ринкового ландшафту, щоб точно визначити організації, які мають спільні цілі або доповнюють сильні сторони. Це вимагає всебічного розуміння власної конкурентної позиції, а також можливостей потенційного партнера та позиції на ринку. Співпрацюючи з партнерами, які пропонують унікальні ресурси чи досвід, компанії можуть розширити власні пропозиції, створюючи таким чином більш привабливу ціннісну пропозицію для клієнтів. Крім того, виявлення партнерів із сильною присутністю на ринку може допомогти підприємствам розширити охоплення та отримати нові клієнтські бази. Таким чином, ефективна належна обачність стає важливою для забезпечення того, щоб вибрані партнери узгоджувалися стратегічно та культурно, що може значно вплинути на успіх альянсу.

Формування стратегічних альянсів передбачає стратегічний підхід, який враховує як короткострокові, так і довгострокові цілі підприємства. Ключ до успішного альянсу полягає у встановленні чітких, взаємовигідних цілей і визначенні ролей і обов'язків кожного партнера. Компанії повинні зосередитися на створенні інфраструктури, яка сприятиме довірі та комунікації, оскільки ці елементи є життєво важливими для навігації у складності спільних операцій. Стратегічні альянси часто вимагають зміни мислення, коли співпраця має перевагу над конкуренцією, що дозволяє обом сторонам використовувати сильні сторони одна одної. Цей підхід особливо ефективний у галузях, що характеризуються швидким технологічним прогресом і динамічними змінами ринку, де партнерство може забезпечити

гнучкість, необхідну для адаптації та інновацій. Ретельно розробляючи угоди про альянси, підприємства можуть побудувати основу, яка підтримує стійку конкурентну перевагу.

Використання партнерства для зростання потребує проактивного підходу до використання спільних ресурсів і можливостей альянсу. Після створення стратегічного альянсу компанії повинні активно шукати можливості для впровадження інновацій і розширення своєї присутності на ринку. Це може включати спільні підприємства, спільну розробку продуктів або спільні маркетингові зусилля, які використовують сильні сторони кожного партнера [17,с.329]. Об'єднуючи ресурси, підприємства можуть зменшити витрати, розширити пропозицію продуктів і прискорити час виходу на ринок, отримуючи конкурентну перевагу. Крім того, партнерство може полегшити доступ до нових технологій і ринків, які є критично важливими компонентами для підтримки зростання в сучасному глобалізованому бізнес-середовищі. Щоб максимізувати переваги партнерства, компаніям слід часто оцінювати ефективність альянсу та вносити необхідні корективи відповідно до мінливих бізнес-цілей і ринкових умов.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА «УКРАЇНСЬКІ ЛІНІЇ»

2.1. Методики оцінки конкурентних переваг підприємства

Основним показником конкурентної переваги компанії є її здатність пропонувати унікальні продукти чи послуги, які важко повторити конкурентам, що дозволяє фірмі виділитися на ринку. Ця унікальність не тільки приваблює лояльну клієнтську базу, але й збільшує частку ринку компанії, оскільки споживачі часто віддають перевагу пропозиціям, які забезпечують особливу цінність.

Крім того, сильний бренд є важливим показником, оскільки він не лише представляє ідентичність компанії, але й сприяє лояльності та довірі клієнтів, створюючи стійку перевагу над конкурентами. Окрім унікальності продукту та сильного бренду, вирішальне значення має залучення клієнтів; компанії, які ефективно взаємодіють зі своїми клієнтами, мають кращі позиції для задоволення потреб і переваг споживачів, тим самим зміцнюючи свою конкурентну перевагу. Щоб зберегти та зміцнити ці переваги, компаніям важливо постійно впроваджувати інновації та адаптуватися, гарантуючи, що їхні унікальні якості залишатимуться актуальними та привабливими на ринку, що швидко змінюється.

Щоб ефективно порівняти свої переваги з конкурентами, компанія повинна провести ретельний аналіз як своїх власних можливостей, так і своїх конкурентів. Це передбачає визначення того, де продукти або послуги компанії перевершують продукти або послуги конкурентів, що може значною мірою вплинути на маркетингові стратегії та конкурентне позиціонування. Систематично порівнюючи характеристики своїх пропозицій із пропозиціями конкурентів, компанія може отримати більш чітке розуміння своїх сильних і слабких сторін [18,с.94].

Крім того, розпізнавання основних прогалин у бізнесі конкурентів дозволяє компанії знаходити можливості для заповнення цих прогалин, тим самим зміцнюючи свої позиції на ринку. Цей процес не лише висвітлює сфери, в яких компанія досягає успіху, але й визначає сфери потенційного вдосконалення, сприяючи безперервному циклу зростання та адаптації. Зрештою, розуміння, отримане в результаті такого порівняльного аналізу, може призвести до розробки стратегій, що базуються на даних, які підвищують конкурентну перевагу компанії та сприятимуть стабільному розвитку бізнесу.

Ринкові тенденції служать основним компасом для компаній, які прагнуть створити та підтримувати конкурентні переваги в галузі, що швидко розвивається. Постійно спостерігаючи за цими тенденціями, компанії можуть адаптувати свої стратегії, щоб випереджати своїх конкурентів, тим самим забезпечуючи свою актуальність і конкурентоспроможність. Розуміння ринкових тенденцій не тільки дозволяє підприємствам використовувати нові можливості, але й дозволяє їм ідентифікувати потенційні загрози, такі як нові конкуренти або товари-замінники, які можуть підірвати їхню позицію на ринку.

Крім того, тенденції впливають на переваги клієнтів і технологічний прогрес, обидва з яких є важливими факторами для підтримки конкурентної переваги. Оскільки ці тенденції розвиваються, компаніям потрібно бути пильними та чуйними, постійно вдосконалюючи свої пропозиції, щоб вони відповідали вимогам клієнтів і технологічним змінам. Здатність передбачати ці зміни та реагувати на них - це те, що відрізняє лідерів ринку від послідовників, підкреслюючи важливість аналізу тенденцій як стратегічного інструменту для сприяння стійким конкурентним перевагам. Таким чином, компанії повинні надавати пріоритет інтеграції ринкових тенденцій у свої процеси стратегічного планування, щоб ефективно орієнтуватися та процвітати в конкурентному бізнес-середовищі [19,с.232].

Для ефективної оцінки конкурентних переваг підприємства покладаються на комплексний аналіз фінансових показників, які включають показники прибутковості, ліквідності, платоспроможності та ефективності. Ці фінансові показники служать основними інструментами, які допомагають визначити сильні та слабкі сторони в організації, забезпечуючи розуміння, яке є вирішальним для прийняття стратегічних рішень. Коефіцієнти прибутковості, наприклад, пропонують детальне розуміння здатності компанії генерувати прибуток відносно її доходу, що є критичним показником конкурентоспроможності.

Так само коефіцієнти ліквідності є ключовими у визначенні здатності компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання, підкреслюючи таким чином її операційну стабільність. Коефіцієнти платоспроможності, з іншого боку, мають важливе значення для оцінки довгострокової фінансової життєздатності компанії, відображаючи її здатність покривати тривалі борги та зобов'язання.

Коефіцієнти ефективності ще більше доповнюють цей аналіз, надаючи розуміння того, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання прибутку, що може висвітлити операційну досконалість і області для вдосконалення. Використовуючи ці фінансові коефіцієнти, підприємства можуть не лише порівнювати свою ефективність із галузевими стандартами, але й приймати обґрунтовані стратегічні рішення, які покращують їхню конкурентну позицію на ринку. Реалізація стратегічних рішень на основі цих аналізів може значно підвищити конкурентні переваги компанії, забезпечуючи стійке зростання та лідерство на ринку.

Аналітика даних відіграє ключову роль у розумінні конкурентоспроможності, використовуючи різноманітні кількісні методи для надання корисної інформації. Завдяки статистичному аналізу та прогнозованому моделюванню організації можуть точно визначити цільові ринки, вдосконалити маркетингові стратегії та підвищити залученість клієнтів, зміцнюючи таким чином свою конкурентну позицію. Кількісний аналіз даних

для бізнес-аналітики (BI) заглиблюється в бізнес-проблеми за допомогою статистичних, математичних і обчислювальних методів, пропонуючи структурований підхід для аналізу складних ринкових даних і виявлення базових тенденцій. Цей метод є перевагою, оскільки дозволяє компаніям швидко дистилювати обширні набори даних у узгоджені шаблони, сприяючи швидшим і точнішим процесам прийняття рішень. Завдяки інтеграції цих кількісних підходів підприємства можуть не лише визначити, але й передбачити зміни в конкурентній динаміці, забезпечуючи тим самим підтримку надійної конкурентної переваги. Це повне розуміння вимагає постійних інвестицій у можливості аналітики даних, щоб залишатися гнучким і оперативним на ринку, що швидко розвивається [20,с.96].

У сфері оцінювання словникового запасу обмеження кількісних методів стають очевидними, коли розглядається багатогранна природа вивчення мови. Кількісні оцінки часто вимагають великих розмірів вибірки для статистичної надійності, що може створити значні логістичні проблеми. Крім того, такі оцінки зазвичай спираються на заздалегідь задані відповіді, що обмежує здатність учасників виражати свої справжні почуття чи думки, що потенційно може призвести до неточностей в інтерпретації даних. Це особливо проблематично, оскільки багаті, якісні аспекти словникового запасу, такі як контекст і соціальні взаємодії, часто ігноруються, що призводить до неповного розуміння засвоєння мови. Динамічний і нюансований характер вивчення лексики, глибоко вкорінений у соціальний контекст, не враховується адекватно лише числовими даними, що свідчить про потребу в більш інтегративних підходах, які поєднують кількісні та якісні методи. Щоб усунути ці обмеження, дослідники повинні прагнути включити більш гнучкі та контекстуально обізнані методи, які можуть надати більш багату, більш повну картину знань лексики в різноманітних навчальних середовищах.

Відгуки клієнтів є безцінним активом для компаній, які прагнуть оцінити та підвищити свою конкурентну перевагу. Він служить життєво

важливим джерелом інформації, висвітлюючи як успіхи, так і сфери, які потребують вдосконалення. Діючи як компас, відгуки клієнтів спрямовують компанії до прийняття обґрунтованих рішень щодо вдосконалення продукту, що, у свою чергу, покращує їхні конкурентні стратегії. Використання поєднання кількісних і якісних методів для аналізу цього зворотного зв'язку дозволяє підприємствам отримати глибше розуміння потреб і переваг клієнтів, що в кінцевому підсумку дає змогу оцінити конкурентну перевагу.

Крім того, визначаючи пріоритетність змін на основі цього зворотного зв'язку, компанії можуть більш ефективно задовольняти потреби клієнтів, випереджаючи конкурентів. Це встановлення пріоритетів не лише у відповіді на нагальні проблеми, але й у визначенні можливостей для інновацій, які можуть виділити компанію на переповненому ринку. Продумана сегментація відгуків також дозволяє компаніям адаптувати свої пропозиції, задовольняючи конкретні потреби клієнтів і отримуючи перевагу над конкурентами. Постійно включаючи відгуки клієнтів у свій ітеративний процес вдосконалення, підприємства гарантують, що їхні продукти резонують із цільовою аудиторією, тим самим збільшуючи свою конкурентну перевагу. Завдяки цим узгодженим зусиллям компанії можуть підтримувати сильнішу конкурентну позицію, що призводить до підвищення прибутку та підвищення задоволеності споживачів.

Статистика співробітників відіграє ключову роль в оцінці сильних сторін компанії, пропонуючи тонке розуміння внутрішніх можливостей і областей для вдосконалення. Ці висновки є інструментальними для визначення сильних і слабких сторін співробітників, що, у свою чергу, підтримує організації у встановленні очікувань продуктивності та узгодженні зусиль співробітників з організаційними цілями. Розуміючи сильні сторони співробітників, компанії можуть сприяти професійному зростанню, тим самим підвищуючи задоволеність роботою та лояльність, які є важливими компонентами конкурентної переваги компанії [21,с.97].

Крім того, інтеграція кількісних підходів до розуміння співробітниками дозволяє організаціям вирішувати миттєві проблеми, водночас стратегічно плануючи довгостроковий успіх, таким чином зміцнюючи позиції компанії на ринку. Такі інструменти, як аналітика Vorecol, додатково допомагають вимірювати задоволеність працівників і прогнозувати майбутні виклики, гарантуючи, що компанії можуть проактивно адаптуватися до мінливої динаміки, зміцнюючи тим самим свою конкурентну перевагу. Зрештою, використання ідей співробітників не тільки покращує організаційне функціонування, але й зміцнює здатність компанії підтримувати свої конкурентні переваги на ринку.

У царині якісних оцінок репутація бренду відіграє ключову роль, особливо в порівнянні з аналізом конкурентів. Оскільки компанії прагнуть отримати вигоду з прогалин, виявлених у їхніх конкурентів, міцна репутація бренду може стати вирішальним фактором у відрізненні однієї компанії від іншої. Репутація бренду часто розглядається як нематеріальний актив, якому клієнти за своєю суттю довіряють, що робить його критичним компонентом у якісній оцінці ринкової позиції компанії. Ця довіра є не тільки показником задоволеності клієнтів, але також впливає на сприйняття інвесторами фінансової життєздатності компанії.

Крім того, суб'єктивна інтерпретація репутації бренду може значно підвищити загальну оцінку потенціалу компанії, зокрема, як інвестиції в акції. Це переплетення репутації бренду з якісними оцінками підкреслює необхідність для компаній постійно контролювати та розвивати імідж свого бренду. Таким чином вони відповідають очікуванням клієнтів і зберігають конкурентну перевагу на ринку. Таким чином, підприємства повинні віддавати пріоритет репутації бренду в рамках своїх стратегічних рамок, оскільки це важливо для досягнення довгострокового успіху та стабільності в умовах конкуренції, що постійно змінюється [22,с.94].

Результати оцінки служать критичним інструментом для вдосконалення бізнес-стратегії, не лише визначаючи області для покращення,

але й уможливлуючи цілеспрямовані коригування бізнес-моделі, що підвищує загальну ефективність. Ретельно проаналізувавши ці висновки, організації можуть визначити прогалини у своїх поточних стратегічних планах і прийняти обґрунтовані рішення щодо їх усунення, тим самим підвищуючи продуктивність. Цей процес постійного вдосконалення має важливе значення для забезпечення відповідності стратегічного плану як внутрішнім цілям, так і зовнішнім ринковим умовам.

Крім того, уявлення, отримані за результатами оцінювання, сприяють прийняттю обґрунтованих рішень, дозволяючи підприємствам адаптувати свої стратегії відповідно до мінливих вимог ринку та очікувань зацікавлених сторін, таким чином зберігаючи конкурентну перевагу. Отже, використання результатів оцінювання є ключовим для організацій, які прагнуть розвиватися та підтримувати успіх на динамічному ринку.

Щоб забезпечити безперервне вдосконалення конкурентних переваг, підприємства повинні прийняти процеси, які сприяють постійній еволюції та адаптації, дозволяючи їм процвітати в ринковому середовищі, що постійно змінюється. Однією з фундаментальних стратегій є сприйняття змін, які дають можливість організаціям підвищувати свої конкурентні переваги, випереджаючи ринкові тенденції та технологічний прогрес. Для виробників прийняття стратегії безперервного вдосконалення має важливе значення для встановлення найкращих практик, які не тільки підвищують ефективність їх виробництва, але й позиціонують їх як конкурентів світового класу. Ця стратегія передбачає проактивне інвестування в навчання та розвиток для усунення прогалин у здібностях у робочій силі, гарантуючи, що працівники готові відповідати як поточним, так і майбутнім стратегічним вимогам.

Роблячи це, організації можуть підтримувати і навіть розширювати свою конкурентну перевагу на ринку. Крім того, процеси безперервного вдосконалення є життєво важливими, оскільки підприємства здійснюють цифрові переходи, де здатність швидко адаптуватися до нових технологій є надзвичайно важливою. Постійне вдосконалення визнає, що досконалість

недосяжна, але, постійно прагнучи зменшити відходи, підвищити ефективність і мінімізувати дефекти, підприємства можуть покращити свої процеси та залишатися конкурентоспроможними [23,с.107]. Оскільки цифрові операції продовжують розвиватися, організації повинні розуміти, що спиратися на минулі успіхи недостатньо, і що для того, щоб залишатися актуальними та успішними, необхідно постійно вдосконалюватися.

Щоб ефективно узгоджувати свої ресурси з визначеними конкурентними перевагами, компанія повинна надати пріоритет всебічному розумінню своїх внутрішніх ресурсів і можливостей. Це передбачає використання потенціалу внутрішніх ресурсів над зовнішнім конкурентним середовищем, оскільки це підвищує загальну конкурентоспроможність і зміцнює ринкову позицію компанії. Проводячи аналіз на основі ресурсів, організації можуть розрізнити унікальні можливості, які служать джерелами конкурентної переваги, дозволяючи точніше розподіляти ресурси в областях, які посилюють ці сильні сторони.

Ефективний розподіл ресурсів вимагає визнання унікальних навичок або технологій, якими володіє компанія, які нелегко відтворити конкуренти, що забезпечує стійку конкурентну перевагу. Суттєвим аспектом цього процесу є міжфункціональне використання ресурсів, яке не тільки сприяє інноваційним підходам, але й забезпечує використання різноманітних можливостей для єдиної стратегічної мети. За допомогою цих стратегічних дій компанії можуть не тільки вирішувати проблеми узгодження, але й активно вирішувати їх, забезпечуючи збереження своєї конкурентної переваги на ринку [24,с.294].

2.2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства «Українські лінії»

Основні послуги, які надає «Українські лінії», є невід’ємною частиною як економічної стабільності, так і національної безпеки, особливо в контексті трансформаційних процесів, що тривають в Україні. В основі своєї діяльності «Українські лінії» зосереджені на безперебійному розподілі газу, що є вкрай важливим для 1,2 мільйона сімей, промислових підприємств і бюджетних установ у різних регіонах, включаючи Харків, Кривий Ріг, Київ, Житомир та Львів. Цей широкий охоплення додатково підтримується зобов’язаннями компанії створити надійні маршрути постачання газу від магістральних трубопроводів до кінцевих споживачів, забезпечуючи безперервність і надійність.

Крім того, «Українські лінії» прагнуть підвищити фінансову ефективність і взаємовідносини зі споживачами шляхом запровадження вдосконалених форматів розрахунків за спожитий газ, уніфікованих контакт-центрів та розширених послуг персонального кабінету. Ці ініціативи не тільки забезпечують високоякісні та своєчасні послуги, але й сприяють ефективній комунікації зі споживачами, тим самим зміцнюючи довіру та задоволення. Забезпечуючи інтереси та добробут населення, «Українські лінії» відіграють ключову роль у підтриманні соціальної стабільності та підтримці національної інфраструктури.

Організаційна структура «Українських Ліній» - це складна модель, призначена для управління складними взаємовідносинами між співробітниками та різними підрозділами всередині компанії. Ця структура ґрунтується на чітко визначеній ієрархії, яка узгоджується з основною метою компанії – забезпечення безперебійного постачання газу своїм споживачам. Структура не лише сприяє підпорядкуванню та розподілу роботи, але й забезпечує плавну взаємодію між різними підрозділами та рівнями управління. Включаючи елементи як функціональної, так і проектно-

орієнтованої структури, «Українські лінії» прийняли матричну організаційну модель, яка підвищує гнучкість компанії та її здатність реагувати на динамічні ринкові умови [25,с.106]. Таке поєднання управлінських і операційних зв'язків забезпечує ефективний потік ресурсів і збереження порядку в виробничих процесах, що є критичним для підтримки стандартів обслуговування компанії. Отже, організаційна структура «Українських ліній» відображає комплексний підхід до управління підприємством, інтегруючи різні рівні та функції для досягнення єдиної та ефективної системи.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРАЇНСЬКІ ЛІНІЇ"

Код: 30678480

Реєстраційний номер: 10741200000006638

Дата реєстрації: 03.03.2000

Адреса: Україна, 03113, місто Київ, проспект Перемоги, будинок 62-Б

Статус: Зареєстровано

Керівник: Подгорнійс Андріс

Відомості про органи управління: Загальні збори

Засновник: Товариство з обмеженою відповідальністю "Норма-А"

Адреса засновника: Латвія, LV1050, вулиця Прагас, 1, місто Рига

Статутний внесок: 3 496 479 грн (100%)

Кінцеві бенефіціарні власники: Подгорнійс Андріс. Адреса: Латвія, місто Юрмала, вулиця Лієдага, 18, корпус 2. Рібзаменс Єгорс. Адреса: Латвія, місто Рига, проспект Вісбіяс, 21, квартира 2

Статутний капітал: 3 496 479 грн

Види діяльності

Основний вид діяльності:

49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.

Додаткові види діяльності:

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

79.11 Діяльність туристичних агентств

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

56.30 Обслуговування напоями

ТОВ "Українські лінії" є зареєстрованою компанією, що має значний статутний капітал і пропонує широкий спектр послуг у сфері транспорту та технічного обслуговування. Основним видом діяльності є пасажирський наземний транспорт, але також включені інші важливі сфери, такі як вантажний транспорт, туристичні агентства, та обслуговування автотранспортних засобів. Керівництво здійснюється генеральним директором Подгорнійсом Андрісом, а органи управління представлені загальними зборами. Засновниками та кінцевими бенефіціарами компанії є особи з Латвії, що вказує на міжнародну структуру власності.

Таблиця 2.1

Оцінка фінансових показників компанії

Показники	2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік
Дохід (грн)	32 198 100	54 566 000	127 901 000	147 510 000
Чистий прибуток (грн)	-1 159 900	2 392 300	5 223 000	-24 986 000
Активи (грн)	19 165 800	47 290 900	48 955 000	39 627 000
Зобов'язання (грн)	16 959 700	40 639 500	42 160 000	38 055 000

Компанія демонструє суттєве падіння доходів протягом останніх трьох років. Це може бути пов'язано з різними зовнішніми та внутрішніми факторами, включаючи економічні виклики, зміну ринкової ситуації або управлінські проблеми.

Збиток у 2023 році свідчить про серйозні фінансові труднощі. Це може вимагати перегляду стратегії управління витратами та збільшення доходів.

Значне зниження активів у 2023 році може вказувати на продаж активів або інші заходи для підтримки ліквідності. Це негативний сигнал для інвесторів та кредиторів.

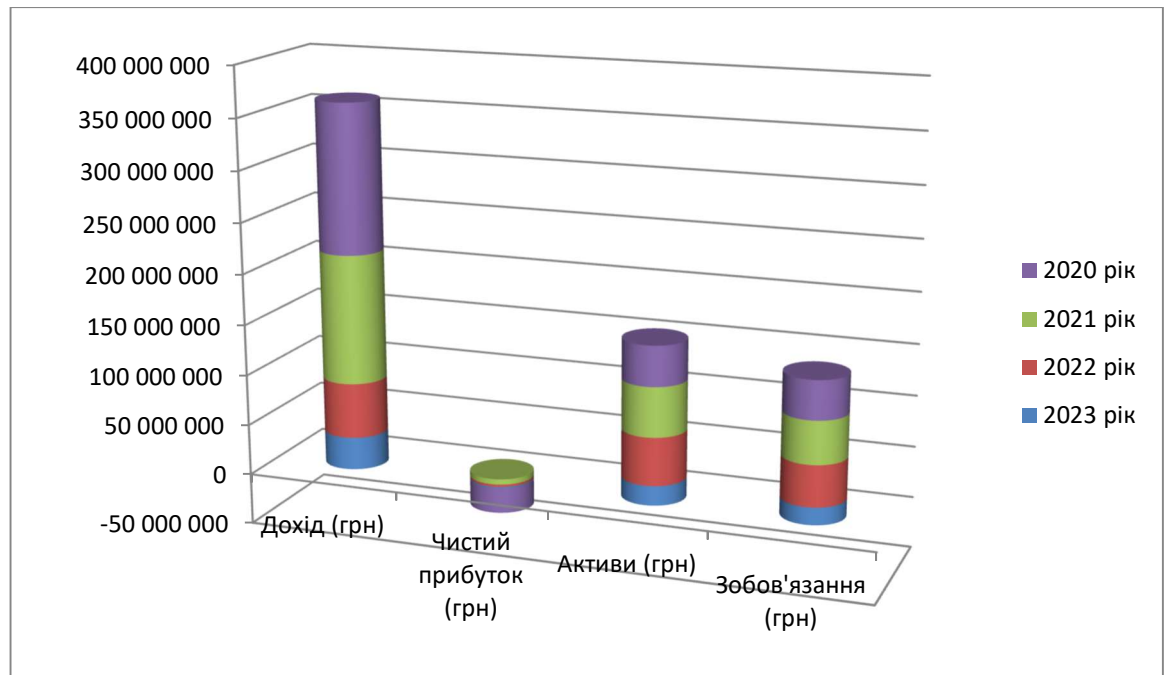


Рис.2.1 Графічне зображення фінансової стійкості підприємства

Позитивним аспектом є зменшення зобов'язань у 2023 році, що може свідчити про спроби компанії зменшити боргове навантаження.

Компанії слід провести детальний аналіз витрат для виявлення можливих шляхів їх оптимізації. Розробка нових маркетингових стратегій та диверсифікація послуг можуть допомогти збільшити доходи. Залучення додаткових інвестицій може підтримати ліквідність та забезпечити можливості для розвитку. Регулярний моніторинг ринкових умов та конкурентів допоможе адаптуватися до змін та вчасно реагувати на виклики.

Таблиця 2.2

Аналіз маркетингової стратегії підприємства

Елемент маркетингової стратегії	Підприємство «Українські лінії»
Цільова аудиторія	Малі та середні підприємства, великі корпорації
Цінова політика	Середній рівень цін
Канали збуту	Онлайн-платформи, власні представництва
Просування	Соціальні мережі, реклама на транспорті, партнерства
Унікальна пропозиція	Висока якість обслуговування

Ця таблиця відображає основні елементи маркетингової стратегії підприємства «Українські лінії». Орієнтація на малі та середні підприємства разом з високою якістю обслуговування допомагає компанії залучати стабільний потік клієнтів. Середня цінова політика дозволяє конкурувати як з дешевшими, так і з дорожчими послугами. Стратегії просування в соціальних мережах та використання реклами на транспорті допомагають розширювати впізнаваність бренду.

Однією з ключових сильних сторін «Українських ліній» на нинішньому ринку є їх здатність інтегрувати передові технології з тактичними операціями, що було вирішальним для збереження їхніх стратегічних позицій. Солдати, оснащені планшетами Android, можуть миттєво вести вогонь, ефективно користуючись можливостями для цілей і формуючи глибоке поле бою, що демонструє значну технологічну перевагу у війні. Ця технологічна інтеграція не тільки підвищує їх ефективність, але й дозволяє їм швидко адаптуватися до динамічних умов на полі бою.

Більше того, стійкість українських ліній перемістила фокус у бік зміцнення їхньої оборони протитанковими системами та боеприпасами радянських часів, що вказує на стратегічний поворот до посилення їхніх військових можливостей, щоб протистояти постійному тиску протиборчих сил. Така адаптивність і стратегічне передбачення підкреслюють здатність українських ліній використовувати наявні ресурси, готуючись до потенційної ескалації. Отже, ці сильні сторони підкреслюють важливість постійної підтримки з точки зору технологічних і військових ресурсів для збереження їхньої вигідної позиції перед обличчям постійних викликів [26,с.94].

Вивчаючи ринкову частку «Українських ліній» у порівнянні з основними конкурентами, важливо враховувати ширший геополітичний та економічний контекст, у якому вона працює. Інтенсивний наступ російських військ, який включає просування в стратегічні регіони, опосередковано впливає на конкурентний ландшафт, створюючи нестабільність і невизначеність на ринку. Ця нестабільність може перешкодити «Українським

Лініям» скористатися потенційними ринковими можливостями або збільшити свою частку, особливо коли акцент зміщується на військову оборону, а не на економічне зростання.

Крім того, значний фінансовий тягар, пов'язаний з оновленням українських ліній, який, за оцінками Росії, перевищує 9,5 млрд євро, ілюструє економічні проблеми, з якими стикається Україна, потенційно відволікаючи ресурси від ініціатив щодо розширення ринку. Таким чином, хоча "Українські лінії" можуть прагнути захопити більшу частину ринку, ця геополітична напруженість і фінансові обмеження формують значні бар'єри, що вимагає стратегічного втручання для стабілізації та посилення її позиції на ринку.

«Українські лінії» стикаються з багатьма проблемами, щоб зберегти свої позиції на ринку, насамперед через складний геополітичний ландшафт і військову динаміку. Одним із важливих питань є постійна загроза з боку російських військ, які продовжують тиснути на українську оборону. Тактика російської армії, включаючи просування та тактичне проникнення на ключових ділянках, випробувала стійкість українських ліній, сигналізуючи про нагальну потребу українських сил посилити свої стратегічні та тактичні відповіді. Крім того, умови на полі бою, що змінюються, такі як зміна погодних умов і матеріально-технічні перешкоди, посилюють ці проблеми, оскільки вони сприяють непередбачуваності та плинності військових зіткнень [27,с.21].

Крім того, внутрішня динаміка в Ukrainian Lines, включно з потенційними незгодами та потребою в узгодженому стратегічному плануванні, ще більше ускладнює зусилля щодо підтримки стабільної позиції на ринку. Поточний сценарій підкреслює важливість адаптивних стратегій і надійної матеріально-технічної бази для протидії зовнішньому тиску та підтримки оперативної ефективності. У світлі цих викликів узгоджені зусилля щодо інновацій у військовій тактиці та розвитку інфраструктури

мають вирішальне значення для збереження присутності Ukrainian Lines на ринку та забезпечення довгострокової стабільності.

Щоб підвищити свою конкурентоспроможність, «Українські лінії» могли б зосередитися на реалізації стратегічних ініціатив, які посилюють її операційну стійкість і адаптивність. Одна з таких ініціатив може включати використання передових технологій для посилення його оборонних можливостей. Наприклад, оснащення солдатів планшетами Android дозволяє обмінюватися даними в режимі реального часу та швидко вести вогонь, що може використовувати можливості для цілей і ефективніше формувати глибокий бій.

Крім того, інвестиції в системи стратегічної розвідки могли б допомогти виявити та пом'якшити потенційні слабкі місця в їхній обороні, тим самим запобігши супротивникам використовувати вразливі місця, тактику, яка була помічена в останніх змінах у російських стратегіях. Крім того, для підтримки цих технологічних досягнень «Українські лінії» могли б отримати вигоду від сталого розподілу ресурсів на протитанкові системи та забезпечення боєприпасами, гарантуючи, що їхні сили залишаються добре оснащеними для боротьби з мінливими загрозами. Інтегруючи ці стратегічні ініціативи, «Українські лінії» можуть не тільки зміцнити свої оборонні операції, але й зберегти конкурентоспроможність перед обличчям динамічної тактики суперництва [28,с.318].

Для підвищення ефективності роботи «Українські лінії» можуть використовувати технології, інтегруючи передові цифрові інструменти та системи, які оптимізують комунікацію на полі бою та процеси прийняття рішень. Однією з перспективних областей є розгортання планшетів Android серед солдатів, що дозволяє швидко реагувати на вогонь і використовує інформацію в режимі реального часу для ефективного наведення можливостей і формування стратегічних кроків на полі бою. Крім того, використання таких БПЛА, як Orlan, Zala та Supercam, може забезпечити постійне повітряне покриття, дозволяючи здійснювати комплексне

спостереження та збір даних за лінією противника, що, у свою чергу, підтримує обґрунтовані тактичні рішення та розподіл ресурсів.

Використовуючи ці технологічні досягнення, «Українські лінії» можуть покращити маневреність, покращити обізнаність про ситуацію та оптимізувати координацію між підрозділами, що зрештою призведе до більш надійної та ефективної системи захисту. Щоб максимізувати переваги цих технологій, вкрай важливо забезпечити належну підготовку та інтеграцію в існуючі військові структури для досягнення безперебійної сумісності та розвитку стратегії оборони з технологічними можливостями.

Відгуки клієнтів є ключовими у формуванні конкурентних стратегій «Українських ліній», надаючи стратегічну інформацію, яка може бути використана для підвищення операційної ефективності та позиціонування на ринку [29,с.76]. У бізнес-середовищі, яке швидко розвивається, розуміння потреб і вподобань клієнтів дозволяє «Українським Лініям» адаптувати свої послуги для кращого задоволення потреб клієнтів, тим самим сприяючи лояльності та задоволенню клієнтів. Ця петля зворотного зв'язку аналогічна стратегічним коригуванням у військовій тактиці, де виявлення та використання слабких місць, подібних до незадоволеності клієнтів, може призвести до конкурентних переваг.

Крім того, подібно до того, як міжнародне співтовариство впливає на геополітичні результати, відгуки клієнтів можуть керувати прийняттям стратегічних рішень в рамках «Українських ліній», пропонуючи дорожню карту для сталого зростання та інновацій. Систематично інтегруючи відгуки клієнтів у своє стратегічне планування, «Українські лінії» можуть не тільки покращити надання послуг, але й більш ефективно передбачати зміни ринку та реагувати на них, тим самим зміцнюючи свої конкурентні позиції.

PESTEL аналіз дозволяє зрозуміти вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії. Політичні та економічні фактори впливають на стабільність та фінансовий стан компанії, соціальні фактори вказують на зміни у потребах клієнтів, технологічні фактори відкривають можливості для

інновацій, екологічні фактори акцентують увагу на необхідності дотримання екологічних норм, а легальні фактори забезпечують відповідність законодавству [30,с.108].

Таблиця 2.3

PESTEL Аналіз для компанії "Українські лінії"

Фактор	Опис
Політичні	- Регуляції та закони: вплив на бізнес мають законодавчі регулювання, пов'язані з транспортною галуззю, включаючи ліцензування та стандарти безпеки.
	- Політична стабільність: політична ситуація в країні може впливати на стабільність роботи компанії.
Економічні	- Економічна ситуація: загальний стан економіки, рівень інфляції, обмінні курси та доходи населення впливають на попит на транспортні послуги.
	- Цінова політика: вплив витрат на паливе, обслуговування транспортних засобів та інші операційні витрати на формування цінової політики.
Соціальні	- Зміни у споживчих звичках: зростання попиту на зручні та безпечні транспортні послуги.
	- Демографічні зміни: вплив старіння населення на потребу в певних видах транспорту.
Технологічні	- Інновації: розвиток нових технологій у сфері транспорту, включаючи автоматизацію, GPS-навігацію та системи моніторингу.
	- Цифровізація: впровадження онлайн-сервісів для бронювання квитків та управління транспортом.
Екологічні	- Екологічні стандарти: необхідність дотримання екологічних норм та стандартів, зменшення викидів CO ₂ .
	- Сталій розвиток: зростаючий попит на екологічно чисті види транспорту.
Легальні	- Трудове законодавство: вплив законодавства, що регулює трудові відносини та умови праці.
	- Правила та норми: дотримання правових норм у сфері транспорту та безпеки пасажирів.

Політичні фактори відіграють вирішальну роль у формуванні бізнес-ландшафту для Ukrainian Lines, особливо враховуючи нестабільний політичний клімат в Україні. Стабільність політичної влади та існуючого уряду може значно вплинути на операційне середовище компанії. Наприклад, стабільний уряд підвищує довіру інвесторів і забезпечує передбачувану нормативну базу, яка є важливою для довгострокового стратегічного планування. І навпаки, політична нестабільність може призвести до різких змін у політиці, створюючи невизначене бізнес-середовище. Крім того,

рівень бюрократії та корупції в політичній системі може перешкоджати діловим операціям, ускладнюючи дотримання нормативних вимог і збільшуючи операційні витрати.

Стабільність уряду та регулювання є найважливішими для безперебійного функціонування Українських ліній. Стабільне управління забезпечує послідовне виконання авіаційних законів і правил, що має вирішальне значення для підтримки стандартів безпеки та ефективності експлуатації. Крім того, прозорі та передбачувані регуляторні рамки полегшують бізнес-планування та інвестиції. З іншого боку, часті зміни в уряді можуть порушити безперервність регулювання, що призведе до невизначеності та потенційних операційних збоїв. Крім того, підхід уряду до податкової політики, субсидій та пільг безпосередньо впливає на фінансовий стан «Українських ліній», впливаючи на його здатність інвестувати в нові технології та розширювати свій флот [31,с.118].

Торговельна політика та тарифи значно впливають на Ukrainian Lines, особливо з точки зору міжнародних операцій та конкурентоспроможності. Сприятлива торгова політика може відкрити нові ринки та сприяти більш плавній транскордонній діяльності, тим самим підвищуючи перспективи зростання компанії. Наприклад, знижені тарифи та спрощені митні процедури можуть знизити операційні витрати та покращити час виконання міжнародних рейсів. І навпаки, протекціоністська торгова політика та високі тарифи можуть обмежити доступ до ринку та збільшити операційні витрати, тим самим впливаючи на прибутковість компанії. Крім того, двосторонні та багатосторонні торговельні угоди відіграють вирішальну роль у визначенні зручності транскордонного ведення бізнесу, впливаючи на стратегічні рішення Ukrainian Lines.

SWOT аналіз допомагає виявити внутрішні сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні можливості та загрози. Сильні сторони забезпечують конкурентні переваги, слабкі сторони вказують на аспекти, які потребують покращення, можливості відкривають нові перспективи для

розвитку, а загрози допомагають підготуватися до можливих викликів [32,с.77].

Таблиця 2.4

SWOT Аналіз для компанії "Українські лінії"

Категорія	Опис
Сильні сторони (Strengths)	- Репутація: Висока репутація серед клієнтів завдяки якісному обслуговуванню.
	- Статутний капітал: Значний статутний капітал забезпечує фінансову стабільність.
	- Кваліфікований персонал: Досвідчені та кваліфіковані працівники, які забезпечують високу якість послуг.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Залежність від економіки: Висока чутливість до економічних коливань та інфляції.
	- Обмежений асортимент: Основний фокус на пасажирські перевезення, що може обмежувати можливості розширення бізнесу.
Можливості (Opportunities)	- Розширення ринку: Вихід на нові ринки та розширення спектру послуг.
	- Технологічні інновації: Впровадження нових технологій для підвищення ефективності та зручності для клієнтів.
	- Екологічні ініціативи: Розробка екологічно чистих рішень для транспортування.
Загрози (Threats)	- Конкуренція: Зростання конкуренції з боку інших транспортних компаній.
	- Регуляторні зміни: Зміни у законодавстві та регуляторних вимогах можуть створити додаткові складнощі.
	- Економічні кризи: Економічні спади можуть негативно вплинути на попит на послуги.

Українські лінії мають значну присутність бренду на регіональному ринку, що є однією з основних переваг компанії. З роками компанія стала ім'ям прозивним, визнаною своєю надійністю та якісним обслуговуванням. Сильна позиція бренду на ринку стала результатом послідовних маркетингових стратегій і послуг, орієнтованих на клієнта. Підтримуючи міцний імідж бренду, «Українські лінії» можуть отримати вигоду від лояльності клієнтів і позитивного спілкування з вуст в уста, що є критично важливим на конкурентному ринку. Така присутність не тільки залучає нових клієнтів, але й утримує існуючих, сприяючи стабільному зростанню та прибутковості.

Ще однією важливою перевагою «Українських ліній» є потужна мережа логістичних та дистриб'юторських каналів. Компанія ефективно розвинула комплексну логістичну інфраструктуру, яка забезпечує своєчасне та ефективне надання послуг. Ця мережа включає сучасні склади, добре злагоджену транспортну систему та передові механізми обробки замовлень. Використовуючи цю широку систему логістики, Ukrainian Lines може оперативно задовольняти вимоги клієнтів і підтримувати високі стандарти обслуговування. Крім того, ефективні логістичні операції знижують операційні витрати та підвищують загальну продуктивність, надаючи компанії конкурентну перевагу на ринку [33,с.86].

Таблиця 2.5

Оцінка рівня задоволеності клієнтів

Критерій	Оцінка клієнтів (за 10-бальною шкалою)
Якість обслуговування	8.5
Швидкість доставки	8.2
Зручність замовлення	7.9
Ціна послуг	7.0
Загальне задоволення	8.1

Оцінка рівня задоволеності клієнтів є важливим показником конкурентоспроможності підприємства, оскільки задоволені клієнти мають тенденцію повертатися та рекомендувати послуги іншим. Результати показують, що клієнти високо оцінюють якість обслуговування та швидкість доставки, але рівень задоволеності ціною є дещо нижчим. Це може вказувати на можливість удосконалення цінової політики або впровадження акційних пропозицій для підвищення загального рівня задоволеності.

Потужна логістична мережа «Українських ліній» також відіграє вирішальну роль у розширенні охоплення ринку. Добре налагоджені канали збуту дозволяють компанії проникати навіть у найвіддаленіші райони, забезпечуючи широке охоплення ринку. Таке широке охоплення дозволяє Ukrainian Lines охоплювати нові сегменти клієнтів і збільшувати свою частку

ринку [34,с.103]. Крім того, можливість надавати послуги у важкодоступних місцях зміцнює репутацію компанії щодо надійності та відмінного обслуговування. Стратегічне розміщення логістичних центрів і оптимізовані маршрути транспортування ще більше підвищують ефективність розподільчої мережі, роблячи її життєво необхідною силою для стабільного успіху компанії.

2.3. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток конкурентних переваг

Видатна транспортна компанія «Українські лінії» має багату історію, що налічує кілька десятиліть. Спочатку компанія була створена для обслуговування місцевих потреб, але поступово розширила свою діяльність на регіональних і міжнародних маршрутах. Протягом своєї еволюції «Українські лінії» вміло долали різноманітні виклики галузі, включаючи економічні коливання та геополітичну напруженість. Ця стійкість є свідченням її стратегічного планування та здатності до адаптації у відповідь на зовнішній тиск. Наприклад, під час нещодавнього конфлікту на сході України компанії довелося змінити маршрути кількох ліній, щоб забезпечити безпеку своїх пасажирів і зберегти ефективність роботи. Такі рішення підкреслюють прагнення компанії надавати надійні послуги, незважаючи на зовнішні труднощі.

Місія та бачення Ukrainian Lines підкреслюють її прихильність задоволенню клієнтів і сталому розвитку. Місія компанії полягає в пропонуванні безпечних, ефективних і рентабельних транспортних рішень. Віддаючи пріоритет комфорту та безпеці пасажирів, «Українські лінії» прагнуть бути кращим вибором для пасажирів. Його заява про бачення додатково підкреслює прихильність до інновацій та сталого розвитку навколишнього середовища з метою зменшення викидів вуглекислого газу

шляхом впровадження екологічних технологій. Ця стратегічна спрямованість узгоджується з сучасними підходами до теорії управління навколишнім середовищем, які виступають за інтеграцію сталого розвитку в основні бізнес-практики. Такий далекоглядний підхід не тільки покращує позиції компанії на ринку, але й відповідає зростаючому суспільному попиту на екологічно чисті варіанти транспорту [35,с.118].

«Українські лінії» використовують чітко визначену організаційну структуру, розроблену для підвищення операційної ефективності та процесів прийняття рішень. Система управління компанією характеризується ієрархічною структурою, яка сприяє чіткій комунікації та підзвітності між різними відділами. Ця структура гарантує, що кожен операційний підрозділ, від логістики до обслуговування клієнтів, функціонує злагоджено для досягнення спільних організаційних цілей. Крім того, керівництво компанії регулярно проводить аналіз внутрішнього середовища для виявлення потенційних вузьких місць і впровадження необхідних покращень. Такий проактивний підхід дозволяє «Українським лініям» підтримувати високий стандарт надання послуг і швидко адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін. Така організаційна старанність має вирішальне значення для підтримки довгострокового успіху у висококонкурентній транспортній галузі.

Одна з ключових сильних сторін «Українських ліній» полягає в її широкому охопленні мережею, яка охоплює не лише всередині країни, а й за кордоном, охоплюючи численні європейські пункти призначення. Таке широке охоплення дозволяє компанії виходити на різні ринки, надаючи послуги, які обслуговують різноманітну клієнтську базу. Крім того, «Українські лінії» інвестували значні кошти в модернізацію свого автопарку, щоб транспортні засоби були не тільки комфортними, але й екологічно чистими, що все більше стає пріоритетом для багатьох мандрівників. Стратегічне партнерство компанії з іншими транспортними постачальниками ще більше підвищує її конкурентоспроможність, забезпечуючи безперебійне підключення та інтеграцію послуг [36,с.97].

Незважаючи на сильні сторони, «Українські лінії» стикаються з кількома слабкими сторонами, які можуть перешкоджати її зростанню та ефективності роботи. Однією з основних проблем є високі експлуатаційні витрати, головним чином викликані коливаннями цін на паливо та витратами на технічне обслуговування. Цей фінансовий тягар може знизити прибутковість компанії та обмежити її здатність інвестувати в подальші вдосконалення. Крім того, компанію критикували за випадкові затримки та неузгодженість надання послуг, що може негативно вплинути на задоволеність і лояльність клієнтів. Іншим помітним недоліком є бюрократичні перепони та регуляторні проблеми, з якими компанія повинна долати, що може уповільнити процеси прийняття рішень і реалізацію нових стратегій.

«Українські лінії» можуть похвалитися декількома ключовими компетенціями, які відрізняють її від конкурентів і сприяють її позиції на ринку. Перш за все це її досвід у логістиці та оптимізації маршрутів, що забезпечує ефективне та своєчасне перевезення пасажирів і вантажів. Надійна система обслуговування клієнтів компанії, яка включає гарячі лінії та зручні онлайн-платформи, також відіграє вирішальну роль у задоволенні потреб клієнтів і підвищенні загальної задоволеності. Крім того, здатність «Українських ліній» адаптуватися до мінливих ринкових умов і нормативного середовища демонструє високий рівень організаційної гнучкості та стійкості, що є важливим для підтримки довгострокового успіху в транспортній галузі.

Тенденції доходів «Українських ліній» демонструють значні коливання протягом останніх кількох років. У 2018 році компанія повідомила про дохід у розмірі 142,1 млн грн, що вказує на стабільний фінансовий стан у цей період [37,с.86]. Однак зовнішні фактори, такі як ринкова конкуренція та економічні умови, зіграли вирішальну роль у впливі на ці тенденції доходів. Наприклад, динамічний характер транспортного ринку часто призводить до різного попиту на послуги, що безпосередньо впливає на рівень доходу. Крім

того, такі внутрішні фактори, як операційна ефективність і прийняття стратегічних рішень, також впливають на ці моделі доходів. Слід зазначити, що «Українські лінії» повинні постійно адаптувати свої стратегії, щоб підтримувати та покращувати свої потоки доходів у конкурентній галузі.

Аналізуючи рентабельність і структуру витрат «Українських ліній», стає очевидним, що підтримання здорового балансу між доходами та витратами має вирішальне значення. Структура витрат компанії включає значні витрати на паливо, технічне обслуговування та зарплату персоналу, які необхідні для забезпечення діяльності. Ефективне управління цими витратами може суттєво вплинути на норму прибутку, зробивши оптимізацію витрат стратегічним пріоритетом. Крім того, на ці витрати можуть впливати зовнішні фактори, такі як коливання цін на паливо та нормативні зміни, що викликає потребу в адаптивних фінансових стратегіях. Зосереджуючись на скороченні непотрібних витрат і підвищенні операційної ефективності, «Українські лінії» можуть підвищити рентабельність і загальні фінансові показники [38,с.193].

Таблиця 2.6

Вплив зовнішніх факторів на розвиток конкурентних переваг компанії
«Українські лінії»

Зовнішній фактор	Опис впливу на компанію	Рівень впливу (низький, середній, високий)
Економічна стабільність ринку	Висока інфляція та зміни курсу валюти впливають на собівартість послуг, що може знижувати прибутковість компанії	Високий
Конкуренція на ринку	Присутність інших транспортних компаній створює конкурентний тиск, вимагаючи знижувати ціни та підвищувати якість	Високий
Технологічний розвиток	Інновації у сфері транспорту, наприклад, GPS та телематика, сприяють ефективнішому управлінню ресурсами	Середній
Зміни в законодавстві	Регуляторні зміни, зокрема в екологічних стандартах, впливають на витрати та вимоги до транспорту	Середній
Соціальні фактори	Зміни в попиті на швидку доставку та індивідуальні потреби клієнтів формують вимоги до компанії	Низький

У цій таблиці проаналізовано основні зовнішні фактори, які впливають на розвиток конкурентних переваг компанії. Високий рівень економічної нестабільності та конкуренції на ринку є значущими зовнішніми загрозами, що можуть негативно вплинути на прибутковість компанії. У той же час технологічний розвиток та адаптація до законодавчих змін дають можливість компанії підвищувати ефективність своїх послуг, що сприяє її конкурентоспроможності.

Економічні чинники суттєво впливають на транспортну галузь, зокрема на такі компанії, як «Українські лінії». Непостійні витрати на паливо, які є основними операційними витратами, безпосередньо впливають на норму прибутку та стратегії ціноутворення. Наприклад, зростання світових цін на нафту може призвести до зростання витрат на паливо, що може призвести до підвищення цін на квитки або скорочення послуг для підтримки прибутковості. Крім того, економічні умови, такі як інфляція та обмінні курси валют, також відіграють вирішальну роль. Інфляція може призвести до підвищення витрат на технічне обслуговування та робочу силу, тоді як несприятливі курси валют можуть вплинути на міжнародні операції та конкурентоспроможність. Ці економічні змінні змушують компанії постійно адаптувати свої фінансові стратегії, щоб залишатися життєздатними на ринку [39,с.214].

Бар'єри для входу на ринок у транспортній галузі можуть бути суттєвими, і «Українські лінії» повинні ефективно долати ці виклики, щоб зберегти свою конкурентоспроможність. Основні перешкоди включають високі вимоги до капіталу для придбання та обслуговування парку, суворе дотримання нормативних вимог і потребу в надійній інфраструктурі. Крім того, відомі конкуренти вже завоювали значну частку ринку, що ускладнює пошук нових учасників. Щоб подолати ці бар'єри, «Українські лінії» повинні зосередитися на використанні наявних ресурсів, таких як добре обслуговуваний парк і налагоджена клієнтська база, одночасно впроваджуючи інновації, щоб задовольнити мінливі потреби ринку. Крім

того, формування стратегічних альянсів з іншими гравцями галузі може надати компанії необхідну підтримку для розширення її присутності на ринку.

Ця таблиця демонструє, що внутрішні фактори, такі як кваліфікованість персоналу, інноваційність у технологіях та гнучкість у прийнятті рішень, є ключовими для створення конкурентних переваг компанії «Українські лінії». Високий рівень фінансової стабільності також дозволяє підприємству вкладати кошти у розвиток, а корпоративна культура підтримує мотивацію персоналу. Такі фактори забезпечують стабільний розвиток та конкурентоспроможність компанії на ринку [40,с.756].

Таблиця 2.7

Внутрішні фактори, що сприяють розвитку конкурентних переваг
компанії «Українські лінії»

Внутрішній фактор	Опис	Вплив на конкурентні переваги (низький, середній, високий)
Кваліфікованість персоналу	Високий рівень кваліфікації та мотивації персоналу сприяє якості обслуговування та ефективності роботи	Високий
Інноваційність у технологіях	Використання сучасних технологій у логістиці підвищує ефективність та знижує витрати	Високий
Корпоративна культура	Підтримка командного духу та орієнтація на клієнта допомагають залучати нових клієнтів	Середній
Фінансова стабільність	Високий рівень фінансової стабільності дозволяє інвестувати у нові технології та покращувати послуги	Середній
Гнучкість у прийнятті рішень	Здатність швидко реагувати на зміни ринку забезпечує конкурентоспроможність	Високий

Транспортна галузь є свідком кількох нових тенденцій і нових гравців, які формують конкурентний ландшафт. Однією з помітних тенденцій є все більше впровадження зелених технологій і екологічних практик, викликане зростаючою турботою про навколишнє середовище та регуляторним тиском.

Компанії, які інвестують в екологічно чисті рішення, такі як електромобілі та енергоефективні логістичні операції, швидше за все, отримають конкурентну перевагу. Іншою тенденцією є зростання цифровізації, коли нові учасники використовують такі передові технології, як штучний інтелект і аналітика великих даних, щоб підвищити операційну ефективність і клієнтський досвід. Ukrainian Lines має бути в курсі цих галузевих тенденцій і активно адаптуватися, щоб зберегти свою актуальність і конкурентоспроможність на ринку.

Ця таблиця дозволяє побачити конкурентні переваги компанії «Українські лінії» порівняно з конкурентами. Компанія займає високу позицію за критеріями швидкості доставки, якості обслуговування, впровадження інновацій та репутації на ринку.

Таблиця 2.8

Основні конкурентні переваги компанії «Українські лінії» в порівнянні
з конкурентами

Конкурентна перевага	Опис	Позиція компанії «Українські лінії»	Позиція основних конкурентів
Швидкість доставки	Забезпечення своєчасної доставки замовлень	Висока	Середня/висока
Якість обслуговування	Надання високоякісних послуг та орієнтація на клієнта	Висока	Середня
Впровадження інновацій	Використання новітніх технологій для підвищення ефективності	Висока	Середня
Вартість послуг	Оптимальне співвідношення ціни та якості	Середня	Низька/середня
Репутація на ринку	Довготривала позитивна репутація та довіра клієнтів	Висока	Середня

Водночас, вартість послуг є на середньому рівні, що робить її менш привабливою для клієнтів, орієнтованих на економію. Таке порівняння дозволяє виявити сильні сторони, на яких компанія може базувати свою маркетингову стратегію для збереження та посилення конкурентоспроможності [41,с.47].

Регуляторні зміни мають глибокий вплив на діяльність Українських ліній, особливо в контексті фінансових та інвестиційних можливостей. Пом'якшення суворого контролю над капіталом є ключовим регуляторним зрушенням, яке може суттєво заохотити нових інвесторів співпрацювати з Ukrainian Lines шляхом створення більш сприятливого інвестиційного клімату в умовах поточних економічних проблем. Це також підтверджується положенням Національного банку України, яке дозволяє виплачувати дивіденди іноземним інвесторам, що підвищує здатність «Українських ліній» залучати та утримувати іноземний капітал, що є вирішальним фактором для підтримки та розширення його діяльності.

Крім того, можливість погашення позик в іноземній валюті, навіть під місячним обмеженням, забезпечує Ukrainian Lines більшу фінансову гнучкість і стабільність, дозволяючи їй більш ефективно орієнтуватися в нестабільному економічному ландшафті. Ці регулятивні зміни не тільки сприяють негайним фінансовим операціям, але й передбачають потенціал збільшення оперативного фінансування з часом за умови підтримки фінансової стабільності. Отже, ці зміни підкреслюють важливість сприятливого регуляторного середовища для забезпечення довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності Ukrainian Lines на світовому ринку. Економічні умови відіграють вирішальну роль у формуванні конкурентної позиції Ukrainian Lines, зокрема через призму експортних можливостей та іноземних інвестицій. Здатність експортувати товари є головним фактором, що впливає на економічне здоров'я України і, відповідно, на її конкурентоспроможність на світовій арені. Процвітаючий експортний сектор не тільки збільшує потоки доходів, але й зміцнює економічну стійкість країни, дозволяючи їй підтримувати стабільну податкову базу, що є вирішальним для фінансування національних пріоритетів, включаючи оборонні стратегії в умовах триваючих конфліктів [42,с.96].

Ukrainian Lines використовує свої внутрішні ресурси для досягнення конкурентної переваги, інтегруючи підтримку міжнародних благодійників у свою стратегічну структуру. Незважаючи на відносно менший розмір і обмежені внутрішні ресурси, Україна ефективно використовує переваги, які надають комерційні та військові союзники, щоб зміцнити свій кіберсуверенітет, що є ключовим аспектом її конкурентної переваги. Це особливо очевидно в тому, як безпрецедентна допомога комерційних ІТ-благодійників посилює державні можливості України у протидії російським кіберзагрозам, тим самим зміцнюючи її конкурентні позиції на геополітичному ландшафті.

Крім того, Україна використовує глобальні настрої на користь своєї справи як внутрішній ресурс, перетворюючи загальну думку в усьому світі на стратегічну перевагу, яка підтримує її здатність конкурувати з більшими супротивниками, такими як Росія. Стратегічно використовуючи ці зовнішні системи підтримки як внутрішні ресурси, Україна не тільки зберігає, але й посилює свою конкурентоспроможність перед обличчям значних геополітичних викликів. Такий підхід підкреслює необхідність постійного співробітництва з міжнародними союзниками та стратегічного використання глобальної думки для підтримки та підвищення конкурентоспроможності України на світовій арені.

Ukrainian Lines використовує комплексний набір ключових показників ефективності (KPI) для вимірювання свого конкурентоспроможного успіху, причому стратегічні KPI є основою їхнього процесу оцінювання. Серед них рентабельність інвестицій (ROI), норма прибутку та загальний дохід компанії виділяються як важливі показники, за якими керівники уважно спостерігають, щоб оцінити фінансовий стан компанії та її позицію на ринку. Ці показники служать не тільки індикаторами минулих результатів, але й компасом, який направляє керівників вищої ланки через складність прийняття стратегічних рішень і розподілу ресурсів, які є важливими для підтримки конкурентної переваги на динамічному ринку [43,с.141].

Крім того, розробка складних ключових показників ефективності, пов'язаних з управлінням ризиками, такими як аналіз даних та обмін інформацією, підкреслює прагнення Ukrainian Lines використовувати технологічні досягнення для підвищення операційної ефективності та пом'якшення потенційних загроз. Інтегруючи фінансові та операційні показники, Ukrainian Lines створює цілісний підхід, який забезпечує відповідність її стратегічним цілям і сприяє сталому зростанню. Таким чином, постійне вдосконалення цих КРІ є обов'язковим для адаптації до бізнес-середовища, що постійно змінюється, і забезпечення конкурентної переваги.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК КОНКУРЕНТИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА «УКРАЇНСЬКІ ЛІНІЇ»

3.1. Стратегії підвищення конкурентних переваг підприємства «Українські лінії»

Аналіз ринкових тенденцій і конкурентів є вкрай важливим для української транспортної компанії «Українські лінії» для ефективного формулювання стратегічних цілей. Транспортний сектор в Україні зазнає значних змін під впливом регіональної та глобальної динаміки. Наприклад, система моніторингу та аналізу ринку, запроваджена такими компаніями, як Ecolines, дає цінну інформацію про коливання ринкових вимог і конкурентних стратегій. Розуміючи ці тенденції, «Українські лінії» можуть визначати зміни в уподобаннях клієнтів і технологічний прогрес, що дозволяє їм залишатися попереду конкурентів. Аналіз конкурентів дає змогу компанії оцінити свою ефективність і адаптувати стратегії, які виявилися успішними на ринку. Конкурентний ландшафт включає як прямих конкурентів в Україні, так і міжнародних гравців, які вийшли на ринок. Моніторинг стратегій цих конкурентів, таких як ціноутворення, пропозиції послуг і маркетингова тактика, може допомогти Ukrainian Lines удосконалити свій підхід для захоплення більшої частки ринку.

Оцінка внутрішніх сильних і слабких сторін є ще одним фундаментальним кроком у формуванні стратегічних цілей «Українських ліній». Компанія повинна провести ретельний внутрішній аудит, щоб визначити свої основні компетенції та сфери, які потребують вдосконалення. Сильні сторони можуть включати надійну логістичну мережу, кваліфіковану робочу силу та передову інтеграцію технологій. Наприклад, помітною перевагою є здатність «Українських ліній» ефективно використовувати основні види палива, такі як вугілля, нафта та газ, для виробництва

електроенергії [44,с.127]. Однак не менш важливо визнати недоліки, такі як застаріла інфраструктура або обмежена цифрова трансформація, які можуть перешкоджати зростанню компанії. Ця внутрішня оцінка не лише висвітлює сфери конкурентної переваги, але й виявляє недоліки, які потребують вирішення. Зосереджуючись на сильних сторонах, компанія може використати їх, щоб скористатися новими ринковими можливостями, тоді як чітке розуміння слабких сторін прокладає шлях до цілеспрямованих стратегій покращення.

Виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі є важливим для стратегічного планування Ukrainian Lines. Можливості можуть виникати внаслідок різних факторів, таких як економічне зростання, технологічний прогрес і нормативні зміни. Наприклад, розвиток міжконтинентальних сполучень і формування глобального ринку відкриває для компанії значні перспективи зростання. З іншого боку, загрози можуть включати геополітичну напруженість, економічну нестабільність і конкурентний тиск. Останні геополітичні події, такі як загрози українським лініям постачання із заходу через наземні атаки, становлять значні ризики для діяльності компанії. Проводячи комплексний аналіз цих зовнішніх факторів, Ukrainian Lines може передбачати потенційні виклики та активно розробляти стратегії пом'якшення ризиків. Цей подвійний підхід до використання можливостей і протидії загрозам забезпечує стійкість компанії та її довгостроковий успіх у динамічному ринковому середовищі.

Встановлення основних цінностей і місії має вирішальне значення для будь-якої організації, яка націлена на довгостроковий успіх, і «Українські лінії» не є винятком. Основні цінності втілюють принципи та стандарти, які керують діями та рішеннями компанії. Наприклад, безпека, задоволеність клієнтів і екологічна стійкість можуть бути основними цінностями. Ці цінності мають бути чітко доведені до відома всіх співробітників і зацікавлених сторін, щоб забезпечити узгодженість і відданість. Місія, з іншого боку, визначає мету компанії та її основні цілі. Для «Українських

ліній» це могло б передбачати надання надійних та ефективних транспортних послуг із заохоченням інновацій та операційної досконалості [45,с.30]. Встановлюючи ці основні цінності та місію, компанія встановлює чіткий напрямок, який інформує процеси стратегічного планування та прийняття рішень.

Таблиця 3.1

Короткострокові стратегії підвищення конкурентних переваг компанії
«Українські лінії»

Стратегія	Опис стратегії	Очікуваний результат	Термін реалізації
Поліпшення якості обслуговування	Впровадження регулярного тренінгу для персоналу, підвищення рівня клієнтоорієнтованості	Збільшення рівня задоволеності клієнтів	3-6 місяців
Оптимізація логістичних процесів	Використання сучасних логістичних платформ та алгоритмів для покращення маршрутизації	Зменшення часу доставки, зниження витрат	3 місяці
Розширення асортименту послуг	Додавання нових видів послуг (наприклад, експрес-доставка)	Залучення нових клієнтів, розширення ринку	4-6 місяців
Зниження витрат	Впровадження енергоощадних технологій та мінімізація операційних витрат	Підвищення прибутковості, зниження собівартості	3-6 місяців

У цій таблиці представлені короткострокові стратегії, які можуть бути реалізовані в межах 3-6 місяців. Ці заходи спрямовані на швидке покращення ключових аспектів діяльності компанії, зокрема обслуговування клієнтів, оптимізації логістичних процесів, розширення асортименту послуг та зниження витрат. Короткострокові стратегії дозволяють підприємству швидко адаптуватися до ринкових умов і підвищити конкурентоспроможність за рахунок покращення операційної ефективності.

Постановка довгострокових цілей зростання є невід'ємною частиною процесу стратегічного планування «Українських ліній». Ці цілі мають бути амбітними, але досяжними, забезпечуючи дорожню карту майбутнього розвитку компанії. Довгострокові цілі зростання можуть включати

розширення флоту, збільшення частки ринку або вихід на нові географічні ринки. Наприклад, зосередження на операціях у напрямку Соледару для блокування українських шляхів сполучення вздовж маршруту T0513 може бути частиною ініціативи стратегічного зростання. Встановлення цих цілей потребує ретельного аналізу поточних ринкових тенденцій, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей. Встановлюючи чіткі та вимірювані цілі зростання, «Українські лінії» можуть спрямовувати цілеспрямовані зусилля на досягнення сталого розширення бізнесу та лідерства на ринку [46,с.29].

Узгодження бачення компанії з потребами ринку є важливим для того, щоб «Українські лінії» залишалися актуальними та конкурентоспроможними. Це передбачає розуміння мінливих вимог і вподобань клієнтів і відповідну адаптацію послуг компанії. Наприклад, інтеграція передових технологій для кращої оптимізації маршрутів і управління автопарком може задовольнити зростаючий попит на ефективні та надійні транспортні послуги. Більше того, випередження в плані інновацій, наприклад робота з безпілотниками для управління ланцюгом поставок, може запропонувати конкурентну перевагу. Узгоджуючи своє бачення з потребами ринку, «Українські лінії» можуть ефективно відповідати очікуванням клієнтів, покращувати надання послуг і досягати стратегічних цілей. Таке узгодження не тільки сприяє підвищенню лояльності клієнтів, але й дозволяє компанії використовувати нові можливості в транспортному секторі.

Фінансові цілі є наріжним каменем будь-якого стратегічного плану, і для Ukrainian Lines встановлення надійних фінансових показників є надзвичайно важливим. Фінансові цілі компанії повинні бути орієнтовані на досягнення сталого зростання та прибутковості. Ключові показники ефективності (KPI), такі як зростання доходу, норма прибутку та рентабельність інвестицій (ROI), слугуватимуть орієнтирами для вимірювання успіху. Фінансові показники не лише дають чітку картину економічного здоров'я компанії, але й керують процесами прийняття рішень.

Наприклад, встановлення цільового зростання доходу на 10% на рік може мотивувати команду досліджувати нові ринки та оптимізувати існуючі операції. Такі цілі узгоджуються з більш широкими завданнями організації, підкреслюючи необхідність вертикально інтегрованого підходу до формування цілей на основі переважаючих умов [47,с.102].

Задоволення клієнтів і залучення є життєво важливими для довгострокового успіху Ukrainian Lines. Розробка стратегічних цілей у цій сфері передбачає розуміння та задоволення потреб клієнтів, одночасно зміцнюючи міцні відносини між компанією та її клієнтами. Щоб досягти цього, компанія може запровадити систему зворотного зв'язку з клієнтами для збору розуміння та визначення областей для вдосконалення. Такі показники, як Net Promoter Score (NPS) і показники утримання клієнтів, можуть надати цінні дані про рівень задоволеності клієнтів. Крім того, компанія може посилити взаємодію за допомогою програм лояльності, персоналізованих послуг і ефективної служби підтримки. Наприклад, аналіз дзвінків на українські гарячі лінії показує, що абоненти часто звертаються за допомогою з міжособистісних проблем, що вказує на потребу в чуйному та ефективному обслуговуванні клієнтів. Вирішуючи ці проблеми, Ukrainian Lines може створити базу лояльних клієнтів і підвищити загальну задоволеність.

Операційна ефективність та інновації мають вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності транспортної галузі. Українські лінії повинні зосередитися на оптимізації своєї діяльності та інтеграції інноваційних технологій для підвищення продуктивності. Стратегічні цілі в цій сфері можуть включати зниження експлуатаційних витрат, підвищення ефективності палива та мінімізацію простоїв. Застосування передових технологій, таких як відстеження GPS і аналіз даних у реальному часі, може оптимізувати маршрути та забезпечити своєчасну доставку. Крім того, сприяння інноваційній культурі в організації може призвести до розробки нових послуг і рішень, які відповідають вимогам ринку, що розвивається.

Завдяки пріоритетним цілям «Українські лінії» можуть досягти більшої ефективності та випередити конкурентів. Такий підхід узгоджується із загальною стратегією формування цілей, яка наголошує на передбаченні та задоволенні потреб клієнтів шляхом постійного вдосконалення та інновацій [48,с.119].

Таблиця 3.2

Довгострокові стратегії підвищення конкурентних переваг компанії
«Українські лінії»

Стратегія	Опис стратегії	Очікуваний результат	Термін реалізації
Інвестування у технологічне оновлення	Впровадження нових ІТ-рішень, таких як системи управління флотом та автоматизація процесів	Підвищення ефективності роботи та зниження витрат	1-3 роки
Побудова сильного бренду	Проведення рекламних кампаній, участь у виставках, соціальна відповідальність	Підвищення довіри клієнтів та підвищення лояльності	1-2 роки
Підвищення кваліфікації персоналу	Розробка програм навчання та підвищення кваліфікації для всіх рівнів персоналу	Підвищення професіоналізму та якості послуг	1-2 роки
Розширення географії діяльності	Вихід на нові ринки або розширення існуючих транспортних маршрутів	Збільшення частки ринку та доходів	2-4 роки

Довгострокові стратегії, представлені в цій таблиці, спрямовані на забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності компанії у тривалому періоді. Інвестиції в технології, розбудова бренду, підвищення кваліфікації персоналу та розширення географії діяльності дозволять компанії зміцнити позиції на ринку та підвищити лояльність клієнтів. Такі стратегії потребують більших ресурсів та часу на реалізацію, але забезпечують тривалу стійкість підприємства в умовах конкуренції.

Створення планів дій і графіків є важливим кроком у реалізації та моніторингу цілей для Ukrainian Lines. Необхідно встановити чітку дорожню карту, яка окреслює конкретні завдання та терміни досягнення стратегічних цілей організації. Плани дій повинні включати детальні кроки для кожної

цілі, забезпечуючи охоплення кожного аспекту стратегії. Ці плани мають бути реалістичними та враховувати потенційні проблеми та ресурси, необхідні для виконання. Графіки відіграють вирішальну роль, встановлюючи етапи та кінцеві терміни, що допомагає відстежувати прогрес і підтримувати імпульс. Крім того, наявність структурованого графіка дозволяє періодично переглядати та коригувати, забезпечуючи, щоб компанія залишалася на шляху до досягнення своїх цілей. Такий системний підхід не тільки підвищує ефективність, але й гарантує, що всі зацікавлені сторони узгоджені та зосереджені на досягненні спільних цілей.

Розподіл обов'язків і ресурсів є ще одним важливим компонентом успішної реалізації стратегічних цілей для Ukrainian Lines. Кожне завдання в рамках плану дій має бути призначене конкретним особам або командам, забезпечуючи підзвітність і чіткість у виконанні. Це передбачає визначення потрібного персоналу з необхідними навичками та досвідом для ефективного виконання кожного завдання. Крім того, життєво важливо виділити відповідні ресурси, включаючи фінансові, технологічні та людські, для підтримки цих завдань. Правильний розподіл ресурсів гарантує, що команди мають необхідні інструменти та підтримку для ефективного виконання своїх обов'язків. Чіткий розподіл ролей і обов'язків також сприяє розвитку почуття власності та мотивації серед працівників, спонукаючи їх активно сприяти досягненню стратегічних цілей компанії. Цей структурований підхід мінімізує плутанину та збіги, що веде до більш раціональних та ефективних операцій [49,с.232].

Моніторинг прогресу та коригування стратегій мають вирішальне значення для динамічного середовища, в якому працюють Ukrainian Lines. Регулярний моніторинг дозволяє компанії відслідковувати продуктивність щодо встановлених цілей і часових рамок, виявляючи будь-які відхилення або проблеми, які можуть виникнути. Цей процес передбачає збір даних, аналіз показників ефективності та проведення регулярних перевірок для оцінки ефективності реалізованих стратегій. Коли виявляються розбіжності,

важливо негайно скоригувати плани та стратегії, щоб вирішити проблеми та переналаштувати зусилля для досягнення цілей. Це може включати перегляд часових рамок, перерозподіл ресурсів або навіть перевизначення певних цілей на основі останніх ідей і ринкових умов. Постійний моніторинг і гнучкість у коригуванні стратегії гарантують, що Ukrainian Lines може проактивно реагувати на будь-які виклики, зберігаючи стабільний шлях до своїх стратегічних амбіцій.

Для ефективної розробки конкурентних стратегій «Українських ліній» важливо спочатку визначити ключових конкурентів і проаналізувати їхні стратегії. Такі конкуренти, як Ecolines, зарекомендували себе як значущі гравці на ринку завдяки впровадженню надійних маркетингових та операційних стратегій. Наприклад, Ecolines розробила комплексну систему управління та формування попиту, що значно сприяло їх присутності на ринку. Це включає в себе поєднання цільових маркетингових кампаній, програм лояльності клієнтів і ефективного управління маршрутами. Вивчаючи ці стратегії, «Українські лінії» можуть визначити потенційні напрямки вдосконалення та інновацій у власній діяльності. Розуміння конкурентного середовища дає цінну інформацію про те, що працює, а що ні, дозволяючи «Українським Лініям» розробляти стратегії, які можуть покращити їхнє позиціонування на ринку [50,с.157].

Оцінка ринкових тенденцій та потреб споживачів є ще однією важливою складовою підвищення конкурентоспроможності «Українських ліній». Транспортна галузь постійно розвивається, зміни споживчих уподобань і технологічний прогрес спричиняють ці зміни. Наприклад, зростаючий попит на екологічно чисті та ефективні транспортні рішення підштовхнув компанії до впровадження більш екологічних технологій та оптимізації своїх логістичних операцій. Крім того, змінилися очікування клієнтів із зростаючим акцентом на надійності, швидкості та зручності. Слідкуючи за цими тенденціями, «Українські лінії» можуть адаптувати свої послуги відповідно до поточних і майбутніх потреб ринку. Це може

включати інвестиції в нові, більш економічні транспортні засоби, впровадження систем відстеження в реальному часі та покращення обслуговування клієнтів. Задоволення цих потреб не тільки допомагає утримувати існуючих клієнтів, але й залучає нових, тим самим збільшуючи частку ринку.

Оцінка поточної позиції компанії на ринку є критичним кроком у розробці заходів для підвищення конкурентоспроможності. «Українські лінії» повинні провести ретельний аналіз своїх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналіз), щоб зрозуміти, де вони знаходяться відносно своїх конкурентів. Цей аналіз повинен враховувати такі фактори, як частка ринку, задоволеність клієнтів, операційна ефективність і фінансові результати. Наприклад, якщо компанія визначає, що має сильну присутність на ринку в певних регіонах, але бореться з операційною неефективністю, вона може зосередитися на оптимізації процесів і зниженні витрат у цих областях. З іншого боку, розпізнавання можливостей на недостатньо охоплених ринках може призвести до стратегічного розширення. Чітко розуміючи свою поточну позицію, «Українські лінії» можуть приймати зважені рішення та впроваджувати цілеспрямовані заходи, які стратегічно підвищують конкурентоспроможність у транспортній галузі [51,с.92].

Оптимізація логістики та управління ланцюгом поставок є вирішальним кроком у максимізації конкурентоспроможності та прибутковості транспортної компанії «Українські лінії» та всього її ланцюга поставок. Оптимізуючи транспортну логістику, компанія може досягти більшої ефективності, знизити витрати та підвищити надійність обслуговування. Основні заходи включають впровадження систем своєчасної інвентаризації, вдосконалення планування маршрутів і використання аналітичних даних для прогнозування попиту та управління рівнем запасів. Ці ініціативи можуть допомогти скоротити час доставки, мінімізувати витрати на зберігання та забезпечити своєчасну доставку товарів. Крім того, ефективне управління ланцюгом постачання сприяє кращій координації між

постачальниками, виробниками та розподільними центрами, створюючи безперебійний потік продуктів від місця відправлення до пункту призначення. Завдяки цьому «Українські лінії» можуть зміцнити свої позиції на ринку та запропонувати своїм клієнтам конкурентні ціни.

Впровадження передових технологій та автоматизації дозволяє значно підвищити ефективність роботи «Українських ліній». Інтеграція таких технологій, як пристрої Інтернету речей (IoT), блокчейн для безпечних транзакцій і автоматизовані роботи на складах, може оптимізувати операції та зменшити людські помилки [52,с.7]. Наприклад, датчики IoT можуть забезпечувати відстеження відправлень у реальному часі, дозволяючи краще контролювати та керувати транспортним парком. Технологія блокчейн може забезпечити прозорість і безпеку в транзакціях ланцюга поставок, зменшуючи ризик шахрайства і покращуючи довіру між партнерами. Автоматизовані роботи можуть виконувати повторювані завдання на складах, що призводить до швидшого часу обробки та меншої кількості помилок. Використовуючи ці технології, «Українські лінії» можуть підвищити свою ефективність, знизити операційні витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Ще одним важливим компонентом у підвищенні конкурентоспроможності «Українських ліній» є підвищення кваліфікації співробітників і показників ефективності. Добре навчена робоча сила необхідна для ефективної роботи та високої якості обслуговування. Впровадження цільових навчальних програм може покращити навички, знання та адаптацію працівників до нових технологій і методологій. Показники ефективності, такі як ключові показники ефективності (KPI), можуть допомогти відстежувати прогрес співробітників і визначати сфери, які потребують покращення. Регулярні оцінки та зустрічі з відгуками можуть спонукати співробітників прагнути до досконалості та узгоджувати свої зусилля зі стратегічними цілями компанії. Інвестуючи в розвиток співробітників і встановлюючи чіткі стандарти ефективності, «Українські

лінії» можуть виховувати вмотивовану та кваліфіковану робочу силу, яка сприяє загальній ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Розробка сильної ідентифікації бренду та ціннісної пропозиції має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності транспортної компанії «Українські лінії». Чітко визначена ідентичність бренду виділяє компанію серед конкурентів і створює унікальний імідж у свідомості клієнтів. Це стосується не лише візуальних елементів, таких як логотипи та кольорові схеми, а й місії компанії, цінностей та емоційного зв'язку, який вона хоче встановити зі своєю аудиторією. Чітко повідомляючи ціннісну пропозицію, «Українські лінії» можуть сформулювати конкретні переваги та досвід, які вона пропонує, яких немає в інших транспортних постачальників. Цей процес сприяє зміцненню довіри та лояльності серед клієнтів, тим самим збільшуючи частку ринку та конкурентоспроможність компанії [53,с.106].

Використання цифрового маркетингу та кампаній у соціальних мережах є ще однією важливою стратегією підвищення конкурентоспроможності «Українських ліній». У сучасну цифрову епоху використання онлайн-платформ може значно підвищити впізнаваність бренду та залучення клієнтів. Цього можна досягти за допомогою різних каналів, таких як соціальні мережі, маркетинг електронною поштою та пошукова оптимізація. Наприклад, цільові кампанії в соціальних мережах можуть допомогти «Українським лініям» охопити ширшу аудиторію та взаємодіяти з потенційними клієнтами в більш персоналізований спосіб. Крім того, аналітика цифрового маркетингу може надати цінну інформацію про поведінку та вподобання клієнтів, дозволяючи компанії адаптувати свої послуги відповідно до мінливих потреб ринку.

3.2. Використання інновацій як засіб зміцнення конкурентних позицій

Інтеграція передових систем GPS зробила революцію в ефективності роботи «Українських ліній». Завдяки можливостям точного відстеження в реальному часі технологія GPS дозволяє компанії оптимізувати планування маршруту та значно зменшити споживання палива. Наприклад, динамічне коригування маршруту на основі умов дорожнього руху допомагає уникнути заторів, таким чином забезпечуючи своєчасні доставки та підвищуючи задоволеність клієнтів. Ці системи також надають цінні дані для моніторингу характеристик автомобіля та поведінки водія, сприяючи покращенню стандартів безпеки. На сучасному конкурентному ринку такі технологічні досягнення не тільки корисні, але й необхідні для підтримки конкурентної переваги.

Використання безпілотних транспортних засобів – ще один значний крок в інноваційній практиці «Українських ліній». Автономні транспортні засоби, оснащені передовими датчиками та штучним інтелектом, можуть працювати з мінімальним втручанням людини, тим самим зменшуючи витрати на оплату праці та мінімізуючи помилки людини. Цей технологічний прогрес не тільки підвищує ефективність роботи, але й підвищує безпеку, зменшуючи ймовірність нещасних випадків, спричинених втомою або відволіканням водія. Прийняття автономних транспортних засобів є свідченням прагнення компанії використовувати передові технології, щоб залишатися попереду на ринку. Крім того, ці транспортні засоби можуть працювати безперервно без перерв, що призводить до швидшого часу доставки та кращого використання ресурсів [54,с.61].

Впровадження програмного забезпечення прогностного технічного обслуговування значно покращило стратегію технічного обслуговування «Українських ліній». Аналізуючи дані з різних датчиків транспортного засобу, це програмне забезпечення може передбачати потенційні збої до їх

виникнення, дозволяючи вчасно та профілактично проводити технічне обслуговування. Цей проактивний підхід скорочує час простою та продовжує термін служби парку, тим самим знижуючи загальні витрати на технічне обслуговування. Крім того, прогнозне технічне обслуговування сприяє підвищенню надійності та безпеки транспортних засобів, оскільки проблеми вирішуються до того, як вони переростуть у серйозні проблеми. Використання такого передового програмного забезпечення демонструє передовий підхід компанії та її відданість інтеграції інноваційних рішень для стійкої конкурентної переваги.

Agile Project Management став потужним інструментом для підвищення конкурентних переваг транспортних компаній, таких як «Українські лінії». Цей метод орієнтований на гнучкість і задоволеність споживачів, дозволяючи компаніям швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов і запитів клієнтів. Гнучке управління проектами сприяє співпраці між міжфункціональними командами, забезпечуючи швидку розробку та впровадження інноваційних рішень. Такий підхід не тільки покращує ефективність, але й гарантує, що проекти виконуються вчасно, задовольняючи мінливі потреби споживачів. Використовуючи методи Agile, «Українські лінії» можуть підтримувати конкурентоспроможність у динамічній транспортній галузі, узгоджуючи свої послуги з останніми тенденціями ринку та вподобаннями клієнтів [55].

Lean Management Practices – ще один інноваційний підхід, який «Українські лінії» можуть впровадити для отримання конкурентної переваги. Цей метод спрямований на мінімізацію відходів та оптимізацію процесів для підвищення ефективності та зниження витрат. Застосовуючи принципи Lean, компанія може оптимізувати свою діяльність, гарантуючи ефективне використання ресурсів і усунення непотрібних витрат. Ключові компоненти Lean Management включають: виявлення та усунення діяльності, що не є доданою вартістю; впровадження процесів постійного вдосконалення; підвищення залученості та розширення можливостей працівників.

Ці методи не тільки підвищують ефективність роботи, але й сприяють підвищенню задоволеності клієнтів, надаючи послуги кращої якості за менших витрат. В результаті «Українські лінії» можуть запропонувати більш конкурентоспроможні ціни та якісні послуги, зміцнюючи свої позиції в транспортному секторі.

Прийняття рішень на основі даних має важливе значення для сучасних транспортних компаній, які прагнуть бути попереду конкурентів. Використовуючи аналітику даних, «Українські лінії» можуть приймати обґрунтовані рішення, які підвищують ефективність роботи та задоволеність клієнтів. Цей підхід передбачає збір і аналіз величезних обсягів даних із різних джерел, таких як відгуки клієнтів, ринкові тенденції та показники операційної ефективності. Статистика, отримана завдяки аналітиці даних, дозволяє компанії: визначити сфери для покращення; передбачити майбутні тенденції та потреби клієнтів; розробити цільові маркетингові та сервісні стратегії [56,с.123].

Впровадження процесів прийняття рішень на основі даних дозволяє «Українським Лініям» оперативно реагувати на зміни ринку та запити клієнтів, забезпечуючи конкурентну перевагу в галузі. Це стратегічне використання даних не тільки підтримує інновації, але й стимулює стійке зростання, позиціонуючи компанію як лідера в транспортному секторі.

Відстеження клієнтів у реальному часі зробило революцію в логістичній галузі, забезпечивши конкурентну перевагу таким транспортним компаніям, як «Українські лінії». Використовуючи технології GPS та IoT, клієнти тепер можуть контролювати свої відправлення в режимі реального часу, значно підвищуючи прозорість і довіру. Ця інновація не тільки відповідає, але часто й перевершує очікування клієнтів, що має вирішальне значення для збереження лояльності споживачів. Крім того, відстеження в режимі реального часу мінімізує невизначеності та затримки, дозволяючи клієнтам ефективніше планувати та керувати своїми графіками. Такий рівень обслуговування стає стандартним очікуванням у галузі, що робить важливим

для компаній приймати ці технології, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Персоналізоване обслуговування клієнтів – ще один ключовий напрям, за яким «Українські лінії» можуть виділитися серед конкурентів. Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяє компанії пристосовувати свої послуги до індивідуальних потреб клієнтів, тим самим підвищуючи задоволеність і лояльність клієнтів. Наприклад, системи CRM можуть зберігати докладні профілі клієнтів, включаючи минулі взаємодії, уподобання та відгуки. Ці дані дозволяють компанії пропонувати персоналізовані рекомендації та рішення, створюючи більш привабливий досвід для клієнтів. Крім того, персоналізований підхід може призвести до вищих показників утримання клієнтів, оскільки клієнти відчують, що їх цінують і розуміють [57,с.49].

Зручні мобільні додатки стають незамінними інструментами для покращення досвіду клієнтів у транспортній галузі. «Українські лінії» можуть скористатися цією тенденцією, розробивши інтуїтивно зрозумілий додаток, який дозволяє клієнтам бронювати послуги, відстежувати відправлення та напряду спілкуватися зі службою підтримки. Добре розроблений мобільний додаток може оптимізувати багато аспектів шляху клієнта, полегшуючи клієнтам керування своїми логістичними потребами на ходу. Такі функції, як push-повідомлення, оновлення в режимі реального часу та легкий доступ до історії обслуговування ще більше підвищують зручність та ефективність послуги. Оскільки мобільні технології продовжують розвиватися, залишатися попереду з інноваційними рішеннями для програм буде мати вирішальне значення для збереження конкурентної переваги.

Перехід до електричних та гібридних автопарків є значною конкурентною перевагою для Ukrainian Lines, що відповідає світовим тенденціям сталого транспортування. Інтегруючи електричні та гібридні транспортні засоби у свій автопарк, компанія може зменшити свій вуглецевий слід, позитивно сприяючи екологічній стійкості. Крім того,

електричні та гібридні транспортні засоби часто мають нижчі експлуатаційні витрати порівняно з традиційними вантажівками з дизельним двигуном через менші витрати на паливо та вимоги до обслуговування. Ця зміна не лише покращує репутацію компанії як екологічно чистого підприємства, але й призводить до довгострокової економії коштів. Перехід також усуває зростаючий регуляторний тиск щодо зниження викидів у містах, забезпечуючи відповідність Ukrainian Lines екологічним стандартам, що розвиваються [58,с.132].

Впровадження екологічно чистих логістичних рішень є ще однією важливою сферою, де Ukrainian Lines може використовувати інновації для отримання конкурентної переваги. Застосовуючи передові методи логістики, такі як аналіз ABC та експертні методи вибору постачальника, компанія може оптимізувати роботу свого ланцюга поставок. Ці методи дозволяють ефективніше використовувати ресурси, зменшувати відходи та зменшувати загальний вплив на навколишнє середовище. Наприклад, використання програмного забезпечення для оптимізації маршруту може мінімізувати споживання палива та скоротити час доставки, підвищуючи задоволеність клієнтів. Крім того, впровадження екологічних рішень для упаковки та сприяння зворотній логістиці може значно скоротити утворення відходів. Ці екологічно чисті методи логістики не тільки сприяють досягненню цілей сталого розвитку, але й покращують операційну ефективність і відносини з клієнтами.

Застосування відновлюваних джерел енергії має важливе значення для того, щоб «Українські лінії» затвердили себе як лідера екологічних перевезень. Інтеграція відновлюваних джерел енергії в їх діяльність, наприклад встановлення сонячних панелей на складах або використання енергії вітру для потреб електроенергії, може суттєво зменшити залежність компанії від викопного палива. Цей крок не тільки зменшує викиди парникових газів, але й захищає компанію від нестабільних цін на енергоносії.

ВИСНОВКИ

Впровадження передових систем логістики та управління ланцюгами поставок може значно підвищити ефективність роботи транспортної компанії «Українські лінії». Завдяки інтеграції найсучасніших логістичних технологій компанія може оптимізувати планування маршруту, скоротити транзитний час і зменшити споживання палива, тим самим досягнувши значної економії коштів. Наприклад, використання систем відстеження в реальному часі дозволяє краще контролювати місцезнаходження транспортних засобів і стан вантажу, що може призвести до покращеного прийняття рішень і швидшого реагування на непередбачені проблеми. Крім того, передові системи управління ланцюгом постачання сприяють безперебійній координації між різними зацікавленими сторонами, забезпечуючи доставку товарів вчасно та в оптимальному стані. Такий рівень ефективності не тільки мінімізує збої в роботі, але й підвищує задоволеність клієнтів, позиціонуючи «Українські лінії» як надійного та конкурентоспроможного гравця на ринку.

Інвестиції в сучасний автопарк і модернізацію технологій мають вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності в транспортній галузі. Сучасні транспортні засоби, оснащені новітніми технологіями, можуть запропонувати численні переваги, зокрема вищу ефективність палива, зниження витрат на технічне обслуговування та кращу відповідність екологічним нормам. Наприклад, перехід на електричні або гібридні транспортні засоби може значно скоротити витрати на паливо та скоротити вуглецевий слід компанії, відповідаючи глобальним тенденціям сталого розвитку. Крім того, впровадження передових телематичних систем може надати цінні дані про продуктивність автомобіля, поведінку водія та потреби в технічному обслуговуванні, забезпечуючи проактивне керування автопарком. Ці інвестиції не лише збільшують операційні можливості «Українських ліній», але й сприяють її репутації як інноваційного та перспективного підприємства.

Оптимізація процесів скорочення витрат та покращення сервісу є важливою для збереження конкурентних переваг транспортної компанії «Українські лінії». Застосовуючи методи економічного управління, компанія може виявити та усунути неефективність у своїй діяльності, що призведе до значної економії коштів. Наприклад, впровадження автоматизованих систем для планування, диспетчеризації та виставлення рахунків може зменшити адміністративні накладні витрати та мінімізувати людські помилки. Крім того, оптимізація роботи складу за допомогою кращих методів управління запасами може зменшити витрати на зберігання та скоротити час виконання замовлень. Ці вдосконалення процесів не тільки знижують експлуатаційні витрати, але й підвищують якість послуг, що надаються клієнтам, що робить «Українські лінії» кращим вибором для клієнтів, які шукають надійні та економічно ефективні транспортні рішення.

Створення альянсів з ключовими гравцями галузі є фундаментальним кроком для Транспортної компанії «Українські лінії» для посилення конкурентоспроможності. Встановлення стратегічних партнерств може запропонувати численні переваги, такі як доступ до нових технологій, спільні ресурси та розширення охоплення ринку. Співпрацюючи з відомими гравцями галузі, «Українські лінії» можуть використовувати їхній досвід та інфраструктуру для оптимізації операцій та зниження витрат. Наприклад, партнерство з логістичними компаніями або постачальниками палива може забезпечити більш ефективні та рентабельні транспортні рішення. Крім того, ці альянси можуть сприяти обміну знаннями, сприянню інноваціям і розвитку передового досвіду.

Вивчення нових ринків і географічних територій є ще однією важливою стратегією «Українських ліній» для забезпечення сталого зростання та підтримки конкурентної переваги. Розширюючись у нові регіони, компанія може залучити невикористану клієнтську базу та диверсифікувати свої потоки доходів. Такий підхід зменшує ризики, пов'язані з насиченням ринку в існуючих областях, і відкриває можливості

для зростання на ринках, що розвиваються. Наприклад, орієнтація на регіони з розвинутою промисловою діяльністю або нерозвинутою транспортною інфраструктурою може забезпечити значні бізнес-перспективи. Крім того, розуміння динаміки місцевого ринку та потреб клієнтів є важливим для успішного розширення.

Розробка комплексних стратегій маркетингу та брендингу має вирішальне значення для того, щоб «Українські лінії» могли вирізнитися з-поміж конкурентів і побудувати міцну ідентичність бренду. Добре розроблена маркетингова стратегія може підкреслити унікальні ціннісні пропозиції та послуги, які пропонує компанія, залучаючи ширшу клієнтську базу. Зусилля з брендингу повинні бути зосереджені на створенні послідовного та привабливого іміджу бренду, який резонує з цільовою аудиторією. Це включає використання різноманітних маркетингових каналів, таких як цифрова реклама, соціальні та традиційні медіа, для ефективного охоплення потенційних клієнтів. Крім того, відгуки клієнтів і дослідження ринку повинні керуватися вдосконаленням стратегій брендингу, щоб переконатися, що вони відповідають очікуванням і перевагам ринку.

Забезпечення розвитку конкурентних переваг транспортної компанії "Українські лінії" є важливим напрямом діяльності для підвищення її конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг. Проведене дослідження дозволило систематизувати теоретичні основи конкурентних переваг, визначити їх класифікацію та методи оцінки, а також виявити ключові фактори, що впливають на формування конкурентних переваг.

У першому розділі роботи розглянуто поняття і сутність конкурентних переваг, які є основою для розробки ефективних стратегій управління. Проведена класифікація дозволила виокремити основні види конкурентних переваг, що є актуальними для транспортних компаній, а також визначити методи їх оцінки. Аналіз факторів, що впливають на формування конкурентних переваг, дозволив ідентифікувати внутрішні та зовнішні чинники, які мають вирішальне значення для розвитку компанії.

У другому розділі було проведено детальний аналіз конкурентоспроможності компанії "Українські лінії". Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища дозволила виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості і загрози, що постають перед нею. SWOT-аналіз став основою для розробки стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку транспортних послуг.

Третій розділ роботи був присвячений розробці стратегії розвитку конкурентних переваг компанії "Українські лінії". Формування стратегічних цілей та завдань дозволило визначити напрямки розвитку компанії. Запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності включають впровадження інноваційних технологій та сучасних методів управління, що сприятимуть ефективнішому використанню ресурсів і задоволенню потреб клієнтів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці комплексної стратегії розвитку конкурентних переваг для транспортної компанії "Українські лінії", що враховує сучасні тенденції та виклики ринку. Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих заходів і стратегій для підвищення конкурентоспроможності не тільки даної компанії, а й інших підприємств транспортної галузі в Україні.

Таким чином, дослідження підтвердило, що забезпечення розвитку конкурентних переваг є ключовим фактором для успішного функціонування транспортних компаній у сучасних умовах ринкової економіки. Запропоновані у роботі стратегії та заходи сприятимуть підвищенню ефективності діяльності компанії "Українські лінії" та зміцненню її позицій на ринку транспортних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мельник О.Г., Нагірна М.Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 5. С. 63-66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_5_18
2. Єрмаченко В.Є., Лабунська С.В., Маляревська О.Г. Облік і техніка зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник. Х.: Вид-во «ІНЖЕК», 2010. 480 с.
3. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник / за ред. О.В. Шкурупій. К.: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.
4. Тюріна Н.М., Кравацька Н. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К: Центр учбової літератури, 2013. 408 с
5. Ортинська О.Л., Череп А.В. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. Національне господарство України: теорія та практика управління. 2015. С. 232-236. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/11031>
6. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економічні та гуманітарні проблеми розвитку у III тисячолітті. 2000. №1. С. 76–78.
7. Сичев М. С. Концептуальний підхід до аналізу експортного потенціалу підприємства. Питання економіки і права. 2012. №6. С.131-134.
8. Hessels J., A. van Stel. Entrepreneurship, Export Orientation, and Economic Growth. Small Business Economics. 2011. №37(2). P. 255-268. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-009-9233-3>
9. Волков Б.О. Теоретичні підходи до визначення суті експортної діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2017. №54(1257). С.15-20. URL: <http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2017>
10. Козик В. В., Панкова Л. А. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини: Практикум. Київ: Вікар, 2003. 368с.

11. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. №1. С.213-220.
[URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_20)
12. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навчальний посібник / В.Андрійчук, Л. Бауер та ін. К: КНЕУ, 1998. 316 с
13. Мірзодаєва Т.В., Нечипорук С.В., Серова Л.П. Особливості експорту готової продукції підприємствами харчової промисловості України. Економіка природокористування і охорони довкілля. 2017. №2017. С.50-56.
[URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod_2017_2017_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/epod_2017_2017_9)
14. Туницька Ю. М. Проблеми розвитку зовнішньої торгівлі товарами в Україні. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2015_3_2_5
15. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія/ О. М. Тридід. Х.: Вид-во ХДЕУ, 2002. 364 с.
16. Божко Т., Дончевська Р., Шаповалова Н. Ринок соусної продукції: детермінанти розвитку в Україні. Товари і ринки. 2019. №4. С.26- 39.
[URL:http://tr.knute.edu.ua/files/2019/04\(32\)2019/05.pdf](http://tr.knute.edu.ua/files/2019/04(32)2019/05.pdf)
17. Маркетинг: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра за спеціальностями 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». / Череп О.Г. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 728 с.
18. Іванов М.М., Череп О.Г., Малтиз В.В., Терент'єва Н.В. Маркетинг : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра освітньо-професійних програм «Маркетинг», «Облік і аудит», «Фінанси і кредит», «Економічна кібернетика», «Міжнародна економіка», «Управління персоналом і економіка праці». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 171 с.
19. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів. Київ: Основи, 1997. 408 с.

20. Череп А. В. Основи маркетингу: навчальний посібник. Череп А. В., Богма О. С., Череп О. Г. К.: Кондор-Видавництво, 2015. 226 с.
21. Терент'єва Н. В., Малтиз В. В., Іванов С. М., Іванов М.М., Корінєв В. Л., Терентєва Н. В., Малтиз В. В., Іванов С. М. Сучасні технології маркетингового менеджменту монографія / за ред. д-ра. екон. наук, проф. М.М. Іванова. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 184 с.
22. Окландер М.А., Кірносова М.В. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 246 с
23. Маркетинг: навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», освітні програми «Логістика», «Менеджмент міжнародного бізнесу», «Менеджмент і бізнес- адміністрування» / Зозульов О.В., Царьова Т.О., Гавриш Ю.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 298 с.
24. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с
25. Попова Н. В. Маркетингові комунікації : підручник. Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха ; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків: «Факт», 2020. 315 с.
26. Андрушків Б.М., Андрушків Г.Б. Конкурентоспроможність підприємства: стратегія та механізми забезпечення. Львів: ЛБІ НБУ, 2003. 168 с.
27. Робота із соціальними мережами. Посібник з питань використання соціальних мереж, розроблений Департаментом преси і публічної інформації Консультативної місії ЄС в Україні. Київ : EUAM Ukraine, 2020. 47 с.
28. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: КНЕУ, 2004. 562 с.
29. Маркетинг : навч. посіб. Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин. за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с.

30. Герасимчук В. Г. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічні аспекти управління. Київ: КНЕУ, 2005. 320 с.
31. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 244 с.
32. Пилипенко С.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 240 с.
33. Макаренко С.І., Олійник Д.П. Основи управління конкурентними перевагами підприємства. Харків: ХНЕУ, 2011. 192 с.
34. Єременко Н.М., Школа В.Ю. Маркетинг: підручник. Київ: Либідь, 2009. 280 с.
35. Кім В.Ч., Моборн Р. Синій океан: стратегія безконкурентної конкуренції. Київ: Видавнича група "Основа", 2014. 288 с.
36. Швець Н.І. Інноваційні стратегії розвитку підприємства: монографія. Львів: Інтерм, 2017. 180 с.
37. Белкін М.С. Інноваційна діяльність підприємства. Київ: Знання, 2015. 320 с.
38. Кармазіна М.С. Управління інноваціями на підприємстві: навчальний посібник. Одеса: ОНМУ, 2016. 256 с.
39. Terentieva N. Main factors of transformation of industrial structure of marketing in the second decade of the xxi century. Вісник Хмельницького національного університету. 2020, № 1. 2020. № № 1 . С. 212-216. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/>
40. Ivanov M., Maksyshko N., Ivanov, Terentieva N. Intelligent Data Analysis in HR Process Management. Computer Modeling and Intelligent Systems CMIS-2020. 2020. С. 754-768. URL: <http://ceur-ws.org/Vol-2608/paper57.pdf>. (SCOPUS).
41. Terentieva N., Kulinich T. The using of modern marketing tools in the context of social responsibility of business. Three Seas Economic Journal. 2021. T. current Issue Vol. 2. № 3. С. 45-53. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/threeseas/article/view/1243>

42. Terentieva N., Maltuz V. Prospects for the development of the digital economy in Ukraine. Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences. No 1 (49), 2021. 2021. № No 1 (49). С. 95-100. URL: DOI <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2021-1-49-17>.

43. Іванов М.М. Розвиток маркетингових систем у сучасній цифровій економіці. Цифрова економіка: зб. мат. Національної наук.-метод. конф., 4–5 жовтня 2018 р., м. Київ. – К.: КНЕУ, 2018. С. 141-143.

44. Іванов М.М. Концепція побудови інформаційно-маркетингових систем. Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет, №1 (37), 2018. С. 124-131.

45. Робота із соціальними мережами. Посібник з питань використання соціальних мереж, розроблений Департаментом преси і публічної інформації Консультативної місії ЄС в Україні. Київ : EUAM Ukraine, 2020. 47 с.

46. Малімон В.І. Комунікативні технології в публічному управлінні: навчально-методичні матеріали. Івано-Франківськ: ІФОЦППК, 2018. 51 с.

47. Швачич Г.Г., Толстой В.В., Петречук Л.М., Іващенко Ю.С., Гуляєва О.А., Соболенко О.В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2017. 230 с.

48. August E. Grant. Communication Technology Update and Fundamentals: 16th Edition. London : Routledge, 2021. 348 p.

49. Jeremy Harris Lipschultz. Social Media Communication. Concepts, Practices, Data, Law and Ethics. London : Routledge, 2020. 388 p.

50. Bu Zhong. Social Media Communication: Trends and Theories. Hoboken, New Jersey : Wiley-Blackwell, 2021. 208 p.

51. Мушка Д. В. , Ерфан Є. А. Особливості реклами транснаціональних корпорацій у соціальних мережах. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019, № 4. С. 89-92.

52. Кітченко О. М., Приходько Є. Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів в соціальних мережах. Ефективна економіка. 2020, № 12. [7 с.].
53. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу. Навч. Посіб. – Київ: ДУТ, 2019. 265 с.
54. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. – К, КМ-Букс, 2018. 208с
55. Кітченко О. М., Приходько Є. Г. Використання інструментів маркетингових комунікацій з ціллю просування брендів в соціальних мережах. Ефективна економіка. 2020, № 12..
56. Котлер Філіп, Катарджая Гермаван, Сетьяван Іван. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2019. 224 с
57. Котлер Філіп. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які має знати кожен менеджер. Альпіна Паблішер Україна. 2021. 252 с.
58. Процишин Ю. Т. Борисова Т.М. Дослідження векторів використання інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. Вісник ХНУ. 2020, №2. С. 130-135.
59. Борисяк Олена, Іванечко Неля. Формування цифрового комунікативного середовища для надання енергетичних послуг на основі кліматично-нейтрального розвитку. Бізнес Інформ. Харків. 2021. №3. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-44-50>
60. Іванечко Н. Р., Хрупович С.Є. Контекстна реклама: метрики і КРІ. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 79–84. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31588>
61. Козак Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон : [монографія]. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.
62. Гудзь, О. Є., Кузьменко, О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1 (35).

63. Пилипенко, А. В., Артеменко, Л. П. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2023. С. 60-61.
64. Гончаров, Ю., Куппер, О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Економічний аналіз. 2017. № 1. С. 178-181.
65. Ареф'єва, О., Пілецька, С., Лістрова, М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
66. Халімон Т.М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 24 (1). С. 152-156.
67. Тарасова, Г. О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету :серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 5. С.167–170.
68. Сіліна, І. В., Хацер, М. В. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах. Економіка та держава. 2015. № 11. С. 85-88.
69. Манн, Р. В. Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 5 (05). С. 121-127

ДОДАТКИ

Додаток А

**Оцінка факторів макросередовища
Транспортної компанії "Українські лінії"**

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, у балах
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону діяльності підприємства)	+	8
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	+	7
	3. Стан державного (обласного, міського) бюджету	-	6
	4. Темп інфляції	-	9
	5. Рівень безробіття	-	5
	6. Рівень податкових ставок	-	8
	7. Рівень доходів населення України (регіону)	+	7
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в суспільстві	+	7
	2. Сила лобістських груп	-	6
	3. Напрямок розвитку політичної системи	+	7
	4. Характер політичної боротьби	-	8
	5. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	6
Правові	Законодавчі акти України, які регулюють діяльність підприємства	+	8
Демографічні	1. Чисельність населення України (регіону)	+	7
	2. Статеві-віковий склад населення	+	6
	3. Рівень народжуваності	+	5
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	+	8
	2. Нововведення в області технології	+	9
	3. Нововведення в області менеджменту	+	8