

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КУЛЬБАБА ДМИТРО ВАЛЕРІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
кандидат екон. наук, доцент
_____ Олена БОЄНКО
« ____ » _____ 20__ р.

**ОЦІНКА Й ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ**

Спеціальність 075 Маркетинг
Освітня програма «Маркетинг»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О. Ю. Боєнко, завідувач кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Кульбаба Дмитро Валерійович. Оцінка й формування стійких конкурентних переваг підприємства на ринку. Спеціальність 075 Маркетинг. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

В кваліфікаційній (магістерській) роботі діагностовано глибоку операційну кризу ТОВ «ЕКОСАМОКАТ», спричинену катастрофічним падінням доходів та хибною стратегією цінової конкуренції. Проведено комплексний аналіз ринку мікромобільності та внутрішніх ресурсів компанії за VRIO. Встановлено, що єдиними стійкими, але невикористаними, перевагами є нематеріальні активи: локальна операційна гнучкість та потенціал партнерства з місцевою владою. Обґрунтовано перехід до стратегії сфокусованої диференціації, що базується на безпеці та преміальному сервісі. Розроблено комплексний інвестиційний план для оновлення парку безпечнішими моделями та впровадження змінних батарей, а також операційні бюджети на B2B-маркетинг та преміальну підтримку.

Ключові слова: стійкі конкурентні переваги, конкурентоспроможність, ринок мікромобільності, ТОВ «ЕКОСАМОКАТ», стратегія сфокусованої диференціації, VRIO-аналіз.

75 с., 12 табл., 20 рис., 26 джерел.

SUMMARY

Kulbaba D. Assessment and formation of sustainable competitive advantages of the enterprise in the market. Specialty 075 Marketing. Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

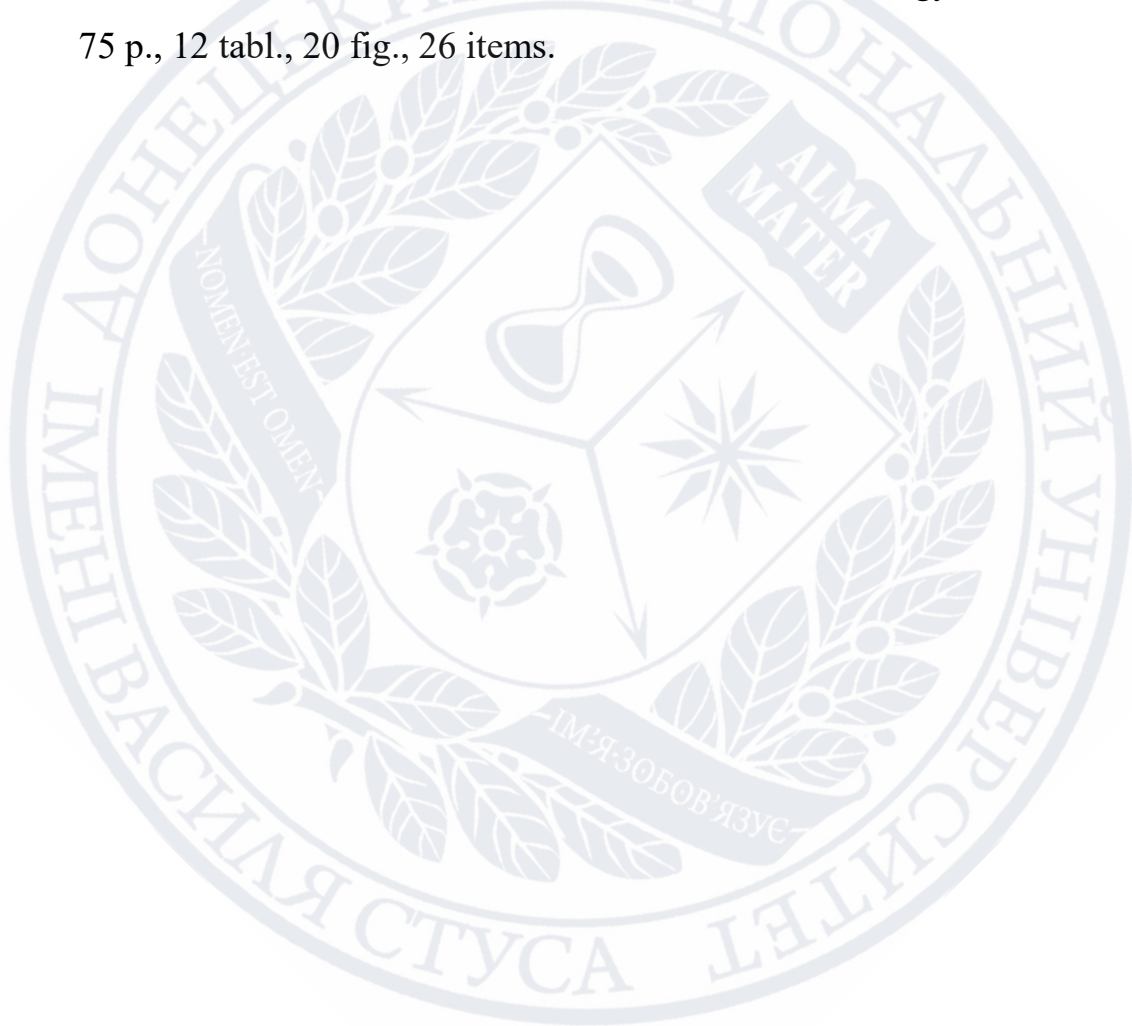
The thesis diagnoses a deep operational crisis at EKOSAMOKAT LLC, caused by a catastrophic fall in revenue and a flawed price competition strategy. A comprehensive analysis of the micromobility market and the company's internal resources using VRIO was conducted. It was established that the only sustainable, yet unused, advantages are intangible assets: local operational flexibility and the potential

for partnership with authorities. The transition to a focused differentiation strategy based on safety and premium service is substantiated. A detailed investment plan for updating the fleet with safer models and implementing swappable batteries, as well as operational budgets for B2B marketing and premium support, was developed.

Keywords: sustainable competitive advantages, competitiveness, micromobility market, EKOSAMOKAT LLC, focused differentiation strategy, VRIO-analysis.

Keywords: sustainable competitive advantages, competitiveness, micromobility market, LLC EKOSAMOKAT, focused differentiation strategy, VRIO analysis.

75 p., 12 tabl., 20 fig., 26 items.



ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Поняття, сутність та класифікація конкурентних переваг.....	8
1.2 Основні теорії та моделі формування стійких конкурентних переваг	14
1.3 Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності та переваг підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЕКОСАМОКАТ».....	29
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз ринку мікромобільності в Україні.....	29
2.2 Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ЕКОСАМОКАТ».....	39
2.3 Комплексна оцінка наявних конкурентних переваг ТОВ «ЕКОСАМОКАТ»	50
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	56
3.1 Обґрунтування вибору стратегії конкурентної поведінки для ТОВ «ЕКОСАМОКАТ».....	56
3.2 Розробка комплексу заходів щодо формування стійких конкурентних переваг	60
3.3 Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів ...	64
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	76

ВСТУП

Актуальність теми. Ринок мікромобільності – це не короткочасна мода, а новий, повноцінний елемент міської транспортної системи. Проте цей ринок функціонує в умовах крайньої турбулентності. Він характеризується гіперконкуренцією, глибокою кризою безпеки (висока аварійність, негативний суспільний резонанс) та повним регуляторним хаосом. У цьому «червоному океані», традиційна конкуренція, заснована на ціні та кількості активів, є стратегією поразки.

Це доведено глибокою операційною кризою ТОВ «ЕКОСАМОКАТ». Незважаючи на фінансову стійкість, компанія демонструє катастрофічне падіння доходу та падіння рентабельності до мінімальних значень. Причина кризи – спроба симетричної конкуренції з домінуючим гравцем, в якій неможливо перемогти.

Актуальність цієї роботи є критичною. Вона полягає у необхідності термінового переходу від тимчасових, програваних переваг до формування реальних, важких для копіювання стійких конкурентних переваг. Це дослідження пропонує не абстрактний аналіз, а конкретний план трансформації бізнес-моделі, що є питанням виживання та майбутньої прибутковості підприємства.

Мета дослідження - розробити теоретично обґрунтовані та практично виправдані стратегічні заходи щодо формування стійких конкурентних переваг для ТОВ «ЕКОСАМОКАТ», що забезпечать вихід з операційної кризи та відновлення прибутковості шляхом переходу до стратегії сфокусованої диференціації.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання дослідження:

- дослідити поняття, сутність та класифікацію конкурентних переваг;
- розглянути основні теорії та моделі формування стійких конкурентних переваг;

- дослідити методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності та переваг підприємства;
- провести загальний аналіз підприємства та ринку мікромобільності України;
- проаналізувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- оцінити наявні конкурентні переваги;
- обґрунтувати вибір стратегії конкурентної поведінки;
- розробити комплекс заходів щодо формування стійких конкурентних переваг;
- провести оцінку економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес оцінки та формування стійких конкурентних переваг підприємства на висококонкурентному ринку послуг кікшерінгу.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів розробки та обґрунтування нової конкурентної стратегії для ТОВ «ЕКОСАМОКАТ».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Теоретичний синтез та аналіз наукової літератури дозволили сформувати методичну базу. Для діагностики середовища використано інструменти стратегічного аналізу: PESTEL, аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера, SWOT-аналіз. Ресурсно-орієнтований підхід реалізовано через VRIO-аналіз. Використано метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг) та методи фінансового аналізу звітності ТОВ «ЕКОСАМОКАТ». Економіко-математичне моделювання та прогнозування застосовано для обґрунтування інвестицій.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів. Теоретичне значення полягає у систематизації та адаптації класичних (Портер) та сучасних (VRIO, динамічні здібності) концепцій конкуренції до специфіки нового,

хаотичного ринку мікромобільності в Україні. Практичне значення роботи є визначальним. Ця робота є не абстрактним аналізом, а готовим антикризовим планом для ТОВ «ЕКОСАМОКАТ».

Положення, що виносяться на захист:

- аналіз операційної кризи ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» (падіння доходу в 5 разів), кореневою причиною якої є не внутрішня неефективність, а хибна стратегія симетричної цінової конкуренції проти домінуючого гравця (Bolt);
- висновок VRIO-аналізу про те, що єдиними реальними, але невикористаними, стійкими перевагами компанії є нематеріальні ресурси: локальна операційна гнучкість та потенціал партнерства з місцевою владою.
- обґрунтування неминучості переходу до стратегії сфокусованої диференціації, що концентрується на двох ключових параметрах, які ігноруються конкурентами: безпека та сервіс;
- комплексний інвестиційний план.

Структура роботи. Кваліфікаційна (магістерська) робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 26 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність та класифікація конкурентних переваг

В сучасних ринкових умовах, що характеризуються високим рівнем насиченості товарами, стрімким розвитком цифрових технологій та постійною зміною споживчих вподобань, забезпечення ефективної діяльності підприємства стає неможливим без чіткого його позиції відносно інших гравців ринку. Для маркетингової діяльності ключовим завданням стає не просто задоволення потреб споживачів, а надання їм певної цінності, що перевищує пропозиції конкурентів.

Дослідження сутності конкурентних переваг доцільно розпочати з аналізу підходів провідних науковців. М. Портер, класик теорії конкуренції, визначає конкурентну перевагу, як результат низької собівартості або диференціації, що дозволяє фірмі отримувати прибуток, що є вищим за середньогалузевий. Він наголошує, що конкурентна перевага зростає саме з цінності, яку підприємство здатне створити для своїх покупців [1]. Тобто, з точки зору маркетингу, перевага існує лише тоді, коли вона правильно сприймається споживачем.

Інший відомий фахівець, Ж.-Ж. Ламбен, розглядає це поняття через призму ринкової сили. Він стверджує, що конкурентна перевага – це ті характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу перед своїми прямими конкурентами. Ці атрибути можуть бути абсолютно різними - від базової функціональної корисності до емоційних аспектів володіння брендом.

Важливо усвідомлювати чітке розмежування між поняттями «конкурентоспроможність» та «конкурентна перевага» (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняння понять «конкурентоспроможність» та «конкурентна перевага» [2; 3]

Поняття	Пояснення	Сутність
Конкурентоспроможність	Потенційна або реальна здатність об'єкта витримувати конкуренцію	Результат
Конкурентна перевага	Інструмент, фактор або ресурс, завдяки якому формується конкурентоспроможність	Причина

Сутність конкурентної переваги полягає в наявності у підприємства унікальних активів, як матеріальних, так і нематеріальних, компетенцій чи ринкових позицій, що дають змогу перемогти у конкурентній боротьбі за обмежений ресурс у вигляді попиту платоспроможних споживачів [4].

Розуміння природи конкурентних переваг зазнало кардинальних трансформацій протягом останніх століть. Можна виокремити декілька ключових етапів розвитку теорії конкуренції (див. табл. 1.2):

- класичний та неокласичний етапи – конкуренція розглядається як ціновий механізм (XVIII – поч. XX ст);
- етап інноваційного динамізму – конкуренція розглядається як креативна руйнація (середина XX ст.);
- етап стратегічного позиціонування – школа М. Портера (1980-ті рр.);
- ресурсний етап (1992-ті – 2000-ні рр.);
- сучасний етап – гіперконкуренція, екосистеми та блакитні океани (XXI стю).

Витоки теорії конкуренції закладалися А. Смітом та Д. Рікардом. Сміт у своїй праці «Багатство народів» сформулював теорію абсолютних переваг. Він розглядав конкуренцію як умовну невидиму руку ринку, перевагу на якому отримую той виробник, що має найнижчі витрати виробництва. Основним фактором конкурентоспроможності виступала саме ціна.

Таблиця 1.2 – Еволюція теорій конкурентних переваг

Етап	Ключові представники	Джерело конкурентної переваги	Фокус уваги
Класичний	А. Сміт, Д. Рікардо	Фактори виробництва, ціна	Макроекономіка, торгівля
Інноваційний	Й. Шумпетер	Інновації, нові ресурси	Технологічний прорив
Позиціонування	М. Портер	Вигідна позиція в галузі, ринкова сила	Зовнішнє середовище
Ресурсний	Дж. Барні, К. Прахалад	Унікальні ресурси та ключові компетенції	Внутрішній потенціал
Сучасний	Д. Тіс, Ч. Кім	Адаптивність, створення нових ринків, екосистеми	Швидка адаптація до змін, цінність

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6]

Рікардо розвинув цю думку в теорії порівняльних переваг. Він довів, що навіть якщо країна чи підприємство не мають абсолютних переваг, їм вигідно спеціалізуватися та тому, що виходить робити відносно краще за інших.

Класична школа розглядала конкуренцію як статичний процес з чітко заданими умовами. Для сучасного бізнесу, цей підхід є сильно обмеженим, адже повністю ігнорує роль маркетингу, сервісу та інновацій.

Неокласики, ввели поняття досконалої конкуренції – ідеального стану ринку, де одночасно існує безліч продавців та безліч покупців, а товари однорідні. Проте, в реальності, такої моделі існувати не може – вона є занадто утопічною.

Початок етап інноваційного динамізму знаменується переломним моментом, коли з'явилися роботи Йозефа Шумпетера, у яких було відкинуто ідею цінової рівноваги, як основи конкуренції. Натомість, він ввів поняття

ефективної конкуренції, рушійною силою якої є інновації у всіх своїх проявах. Його концепція «Креативної руйнації» вказує на те, що старі конкурентні переваги неминуче знищуються новими технологіями та бізнес-моделями. Перемагає не той, хто має найнижчу ціну, а той, хто пропонує інновації [6].

Етап стратегічного позиціонування є золотою ерою стратегічного менеджменту. М. Портер змінив фокус з макрорівня на рівень окремих підприємств. Він запропонував розглядати конкурентну перевагу не як даність, а як результат наполегливої праці над правильним позиціонуванням в галузі. Саме на цьому етапі було створено інструментів та ідей, які допомагають маркетологам у роботі і досі. Модель п'яти сил Портера говорить про те, що привабливість галузі та позиція фірми на ринку напряду визначають прибутковість. Ланцюжок створення цінності вказує, що конкурентна перевага народжується на кожному з етапів створення продукту – від логістики до сервісу. Типовими стратегіями, що народились у цей період є: лідерство у витратах, диференціація, фокусування. На цьому етапі, панувала думка, що достатньо лише знайти правильну нішу, побудувати бар'єри входу і ви уже отримаєте прибуток. Це, так званий, екзогенний підхід [1; 7; 8].

У 90-х роках ХХ ст. науковці задалися питанням: «А чому ж підприємства однієї галузі з однаковими умовами мають настільки різні результати?», у відповідь на це, зародилася так звана ресурсна теорія. Згідно неї, джерелом стійких конкурентних переваг є не правильно вибрана ринкова ніша, а унікальна комбінація внутрішніх ресурсів та компетенцій. Дж. Барні створив інструмент стратегічного аналізу VRIO. Згідно якого, якщо ресурс є достатньо цінним, рідкісним, його важко скопіювати і компанія вміє ним управляти – це і є стійка перевага [9].

Сучасний етап характеризується частковою невизначеністю та діджиталізацією, класичні переваги до яких всі звикли швидко застарівають. Стійка перевага сьогодні – це здатність компанії швидко адаптуватися, змінюватися та перерозподіляти свої ресурси, про це говорить теорія динамічних здібностей Д. Тіс [10]. Стратегія «Блакитного океану» стверджує, що найкращою

конкурентною стратегією є не конкурувати зовсім, а створювати нові ринки, де конкуренція відсутня замість того, щоб боротися на перенасичених існуючих ринках [11].

В сучасній економічній літературі існує розгалужена система класифікації конкурентних переваг (див. рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація конкурентних переваг

За джерелом створення переваги поділяють на:

- переваги у витратах – коли підприємство досягає операційної досконалості, тобто оптимізує всі бізнес-процеси, логістику та виробництво, щоб запропонувати найнижчу ринкову ціну. Для споживача цінністю тут виступає економія коштів;
- переваги диференціації – коли підприємство наділяє продукт унікальними властивостями, за які клієнт готовий платити більше. Це

може бути дизайн, сервіс, інновації, престижність бренду або навіть почуття причетності.

За ступенем стійкості переваги можна поділити на:

- тактичні, тобто тимчасові переваги. Вони часто базуються на доступності дешевих ресурсів, ситуативному зниженні цін або копіюванні технологій. Такі переваги дуже легко відтворюються конкурентами;
- стратегічні переваги – вони формуються роками і базуються на унікальних передумовах: репутації бренду, корпоративній культурі, запатентованих технологіях, лояльній базі клієнтів, ексклюзивному партнерстві. Стійка конкурентна перевага – це невід’ємна частина успішного маркетингу, оскільки її вкрай важко або економічно недоцільно копіювати для конкурентів.

За характером активів, їх можна поділити на матеріальні та нематеріальні. До матеріальних відносять обладнання, вигідне географічне розташування, фінансові ресурси тощо. Нематеріальні переваги – це уже сфера інтелектуального та емоційного маркетингу. Сюди відносять впізнаваність бренду, лояльність клієнтів, якість сервісу, компетенції персоналу, бази даних. В сучасному світі саме нематеріальні активи стають головною зброєю у конкурентній боротьбі [12].

За сферою прояву, переваги можна поділити на:

- технологічні - використання штучного інтелекту, кращі алгоритми, енергоефективність;
- маркетингові - ефективна комунікаційна політика, стратегія, SMM, сильний особистий бренд засновників;
- управлінські - швидкість прийняття рішень, адаптивність до змін зовнішнього середовища.

За відношенням до підприємства, існують ендогенні (або внутрішні), вони формуються самим підприємством, та екзогенні (або зовнішні) - надаються

зовнішнім середовищем. Стратегія, побудована лише на зовнішніх факторах, завжди буде ризикованою.

1.2 Основні теорії та моделі формування стійких конкурентних переваг

Для ефективного управління конкурентними перевагами недостатньо лише констатувати їх наявність. Необхідно розуміти, як їх формувати, джерела їх виникнення та фактори, що забезпечують для них стійкість. У науковій думці XX-XXI ст. сформувалися три основні підходи (школи), що пояснюють природу стійких конкурентних переваг:

- школа ринкового позиціонування;
- ресурсно-орієнтований підхід;
- концепція динамічних здібностей.

Найбільш вагомий внесок у школу ринкового позиціонування зробив Майкл Портер, який у 1980-х роках запропонував розглядати конкурентну перевагу, як результат свідомого позиціонування підприємства у його галузевому середовищі. Згідно з цим підходом, прибутковість компанії визначається двома факторами: структурою галузі та позицією компанії відносно конкурентів. Цей підхід часто називають екзогенним, оскільки він ставить аналіз зовнішнього середовища на перше місце.

Для оцінки привабливості галузі та ідентифікації загроз і можливостей Портер розробив модель п'яти конкурентних сил [1; 13]. Ця модель стверджує, що рівень конкуренції в галузі залежить від п'яти факторів (рис. 1.2):

- загрози появи нових конкурентів - високі бар'єри входу (наприклад, потреба у великому капіталі, лояльність до бренду, державне регулювання) захищають прибутковість існуючих гравців;
- ринкова влада постачальників - потужні постачальники можуть диктувати вищі ціни або гірші умови, «забираючи» частину прибутку галузі;

- ринкова влада покупців (споживачів) - якщо покупці мають великий вибір або є чутливими до ціни, вони тиснуть на компанії, змушуючи їх знижувати ціни або покращувати якість;
- загроза появи товарів-замінників (субститутів) - це товари з інших галузей, що виконують ту саму функцію;
- інтенсивність суперництва між існуючими гравцями. Чим вища конкуренція, тим нижча середня прибутковість галузі.

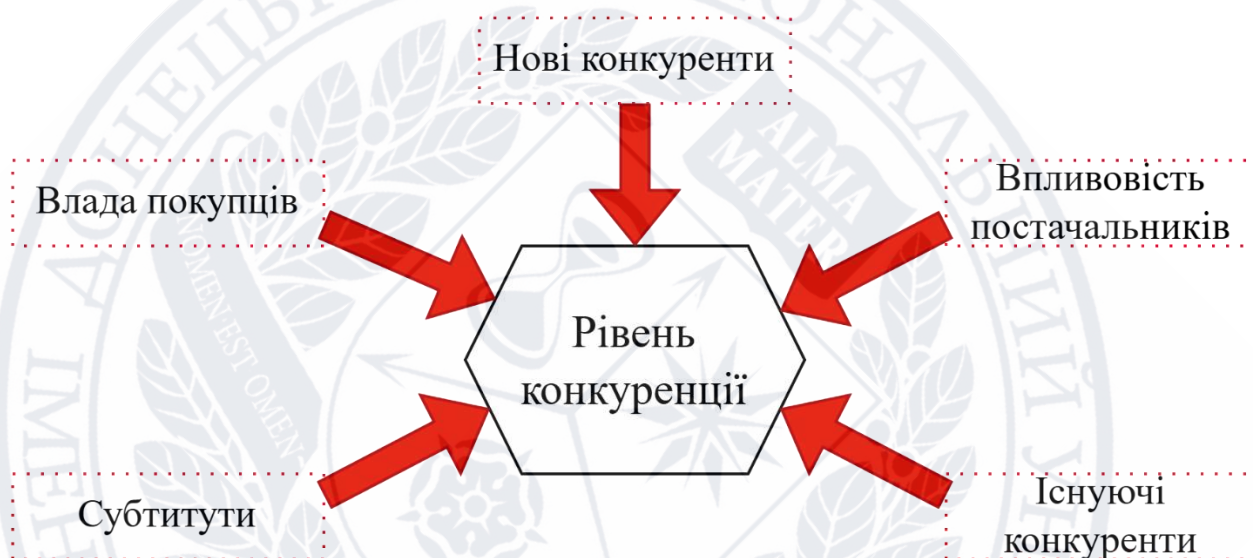


Рисунок 1.2 – П'ять сил Портера

Аналіз комбінації цих сил, дозволить вищому менеджменту зрозуміти правила гри на ринку та розробити правильну стратегію для захисту своєї позиції. Проте варто не забувати, що усі п'ять складових діють одночасно і взаємопов'язані, тому їх не можна розглядати як окремі сутності, не звертаючи уваги на інші. Також, кожна компанія має кілька сильних та слабких сторін і займає певне місце у галузевій структурі, що на пряму впливає на її конкурентоспроможність. Але в результаті все зводиться до двох основних типів конкурентних переваг: низької вартості та диференціації [14] (рис. 1.3).

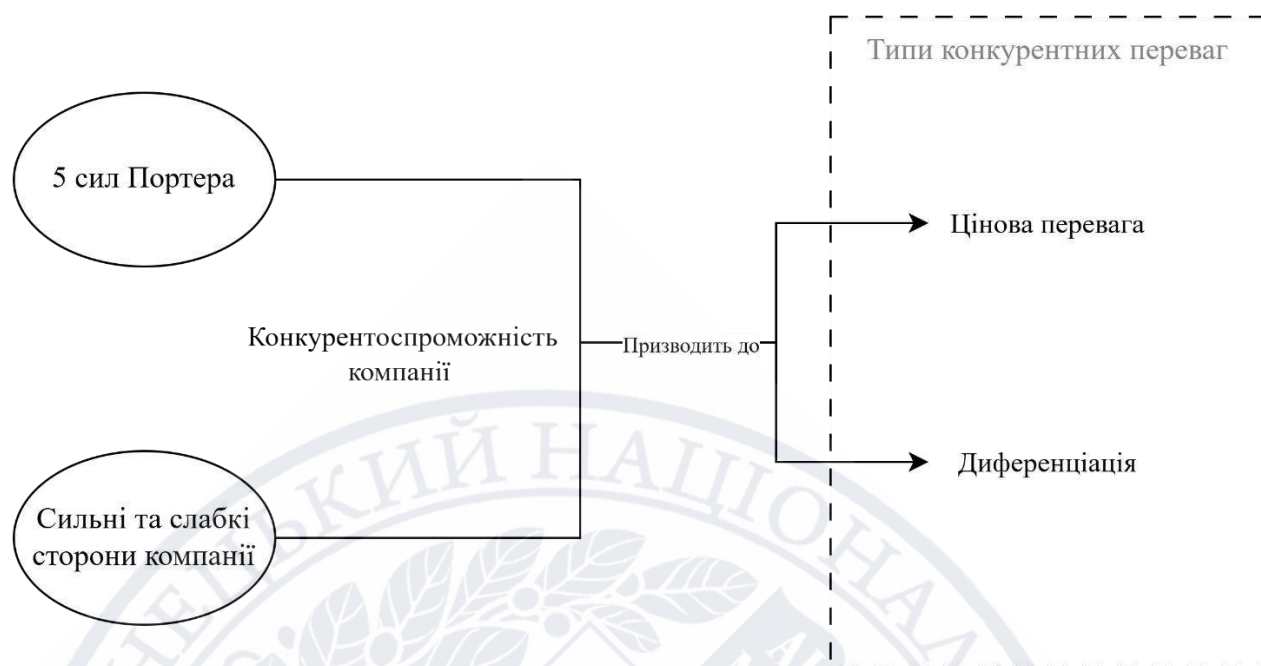


Рисунок 1.3 – Типи конкурентних переваг

Ці два основних типи конкурентних переваг у поєднанні зі сферою діяльності підприємства, дозволяють визначити оптимальні стратегії для досягнення поставлених цілей.

Портер виділив три основні стратегії (рис. 1.4), які дозволяють підприємству досягти переваги над конкурентами та отримати високий прибуток [1]:

- лідерство у витратах - стратегія, що спрямована на досягнення найнижчої собівартості виробництва та реалізації в галузі. Це дозволяє компанії або отримувати вищий прибуток, або агресивно конкурувати ціною;
- диференціація - стратегія полягає у створенні продукту чи послуги, що сприймається споживачами як унікальний. Це може бути дизайн, якість, сервіс, бренд. Унікальність також може дозволити встановити вищу чи навіть преміальну ціну;
- фокусування - стратегія орієнтації на вузький сегмент ринку (певну групу споживачів, географічний ринок або вузьку товарну групу).

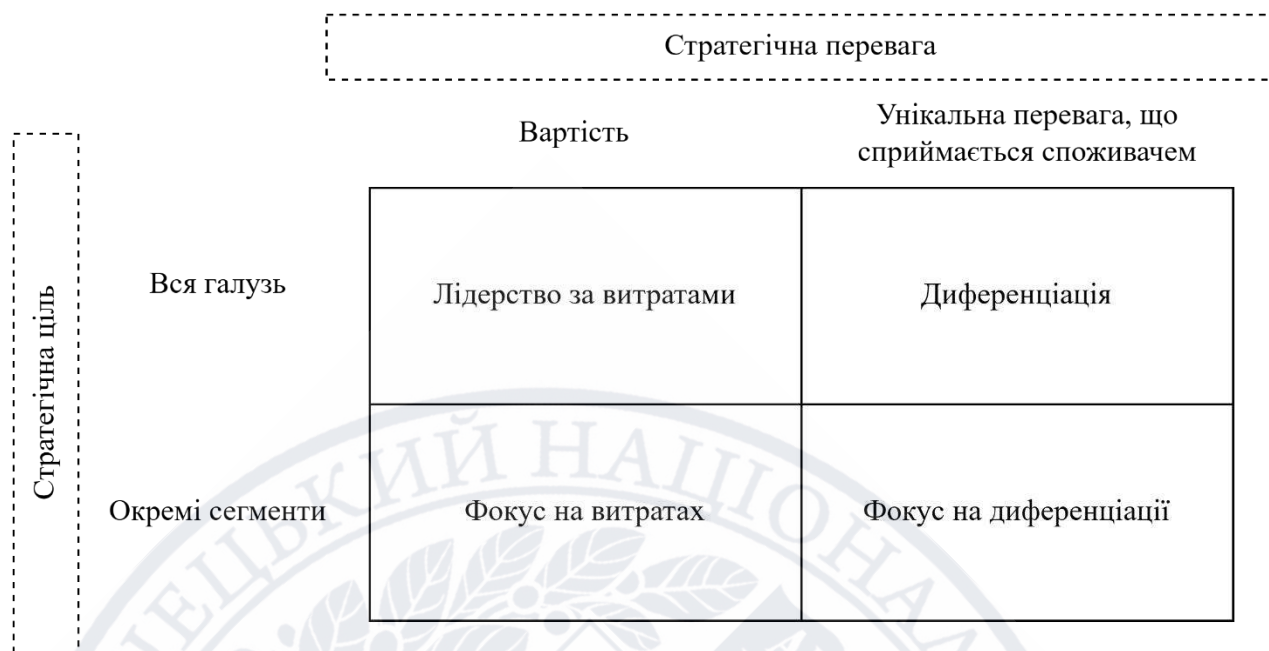


Рисунок 1.4 – Базові стратегії Портера

Оскільки кожна із стратегій передбачає принципово різні підходи до конкурентних переваг, їх реалізація вимагає 100% відданості. Критично важливо не застрягти посередині між цими стратегіями, тобто не намагатися одночасно бути і найдешевшим, і найбільш диференційованим, оскільки це призведе лише до розмивання позиції та втрати переваги.

В 1990-х роках, у відповідь на обмеженість школи позиціонування (яка не пояснювала, чому одні фірми в одній галузі є успішнішими за інші), розвинувся ресурсно-орієнтований підхід, ключовими представниками якого є: Б. Вернерфельт, Дж. Барні, К. Прахалад.

Цей підхід, навпаки, є ендегенним. Він стверджує, що стійкою конкурентну перевагу робить не ринкова позиція, а володіння унікальними ресурсами та компетенціями, які конкурентам важко або неможливо відтворити.

Ресурси тут розуміються досить широко, це не лише матеріальні активи (як, наприклад: обладнання чи будівлі) але й нематеріальні (як бренд, патенти, бази даних клієнтів) та організаційні компетенції (унікальна корпоративна культура, ефективні бізнес-процеси, знання персоналу).

Джей Барні запропонував модель VRIO (рис. 1.5), як інструмент для визначення того, які саме ресурси можуть стати джерелом стійкої конкурентної переваги.



Рисунок 1.5 – Модель VRIO

Для цього ресурс має відповідати чотирьом критеріям:

- цінність - чи допомагає ресурс використовувати зовнішні можливості або нейтралізувати загрози? Якщо ні, він не є перевагою;
- рідкісність - чи володіють цим ресурсом конкуренти? Якщо цінний ресурс є у всіх, він не забезпечить перевагу;
- складність копіювання - чи складно конкурентам отримати або скопіювати цей ресурс? Ресурс важко імітувати, якщо він захищений патентом, вимагає унікальної історії розвитку (наприклад, репутація бренду, що формувалася роками) або є соціально складним (наприклад, унікальна корпоративна культура);

- управлінські здібності - чи вміє компанія (її структура, процеси, система мотивації) повною мірою використати цей цінний та рідкісний ресурс.

Тільки той ресурс, що відповідає всім чотирьом критеріям VRIO, може забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Проте, навіть модель VRIO має обмеження в умовах гіперконкуренції та стрімких технологічних змін. Володіння унікальним ресурсом сьогодні не гарантує успіху завтра, якщо ринок радикально зміниться. У відповідь на це виникла концепція динамічних здібностей.

Динамічні здібності - це здатність підприємства цілеспрямовано адаптувати, інтегрувати та реконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для відповідності вимогам мінливого зовнішнього середовища.

Якщо, VRIO - це аналіз статичних активів, то концепція динамічних здібностей - це аналіз динаміки (здатності до змін). Це компетенції вищого порядку. Наприклад, унікальна технологія або патент (класичний VRIO-ресурс) може бути нівельована появою принципово нової технології. Саме тут на перший план виходить концепція динамічних здібностей.

Динамічні здібності - це здатність підприємства цілеспрямовано створювати, розширювати та модифікувати свою ресурсну базу, а також інтегрувати, будувати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетенції для відповідності вимогам швидкоплинного зовнішнього середовища.

Д. Тіс виділяє три ключові динамічні здібності (рис. 1.6):

- сприйняття;
- захоплення;
- реконфігурація [15].

Здатність до сприйняття - це функція, що включає процеси сканування, пошуку та дослідження ринкового середовища для ідентифікації нових можливостей та потенційних загроз. З точки зору маркетингу, це не просто моніторинг конкурентів, а глибоке розуміння «болів» споживача, відстеження технологічних проривів на суміжних ринках та аналіз змін у законодавчому полі.



Рисунок 1.6 – Ключові динамічні здібності

Після того, як можливість ідентифікована, компанія повинна мати здатність мобілізувати ресурси для її «захоплення». Це вимагає прийняття швидких та ефективних інвестиційних рішень, розробки нових бізнес-моделей та виведення на ринок нових продуктів чи послуг. Це здатність сказати «так» інновації та виділити на неї ресурси, навіть якщо це йде врозріз із поточними операційними процесами.

Здатність до трансформації та реконфігурації - це, мабуть, найскладніша здібність. Вона передбачає організаційну гнучкість та здатність до постійного оновлення. Компанія повинна вміти перебудовувати свою організаційну структуру, оптимізувати бізнес-процеси, позбавлятися від застарілих активів та практик (навіть, якщо вони були успішними в минулому) та впроваджувати нові. Це вимагає сильної корпоративної культури, що підтримує зміни, а не чинить їм опір.

У мінливому ринку стійкою конкурентною перевагою стає не сам актив, а саме здатність до його оновлення та адаптації.

1.3 Методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності та переваг підприємства

Перехід від теоретичного осмислення сутності конкурентних переваг до практичного управління ними неможливий без розробки адекватної методичної бази для їх оцінки. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та його переваг є складною, багатоаспектною задачею, оскільки вона вимагає аналізу як внутрішніх (ендогенних) факторів, так і зовнішніх (екзогенних) умов.

У науковій літературі не існує єдиного універсального методу, який би давав вичерпну відповідь про рівень конкурентних переваг. Кожен підхід має свої обмеження та сферу застосування. Тому для цілей нашого дослідження найбільш доцільним є використання комплексного (синтетичного) підходу, що поєднує якісні та кількісні методики.

SWOT-аналіз (рис. 1.7) є класичним та найбільш поширеним інструментом стратегічної діагностики.



Рисунок 1.7 – SWOT-аналіз

Його фундаментальна цінність полягає у структуруванні інформації про положення компанії шляхом аналізу чотирьох ключових полів:

- S (Strengths) - Сильні сторони. Внутрішні фактори та компетенції, що створюють основу для конкурентної переваги. Це те, що компанія робить краще за конкурентів;
- W (Weaknesses) - слабкі сторони. Внутрішні фактори, що обмежують можливості компанії або є її вразливими;
- O (Opportunities) – можливості. Сприятливі тенденції у зовнішньому середовищі, які компанія може використати для посилення своїх;
- T (Threats) - загрози. Несприятливі тенденції у зовнішньому середовищі, що можуть послабити позиції.

Однак, проведення SWOT-аналізу не повинно завершуватися простою констатацією цих чотирьох списків. Головна цінність методу розкривається на етапі перехресного аналізу, TOWS-матриці, яка дозволяє сформулювати базові стратегії (рис. 1.8):

- SO - Сила-Можливість - як використати сильні сторони для реалізації можливостей (стратегія росту);
- WO – слабкість-можливість - як подолати слабкості, користуючись можливостями (стратегія розвитку);
- ST - сила-загроза - як використати сильні сторони для нейтралізації загроз (стратегія захисту);
- WT - слабкість-загроза - як мінімізувати вплив загроз, враховуючи наявні слабкості (стратегія виживання або виходу) [16].

Незважаючи на свою популярність, SWOT-аналіз має суттєві обмеження: він є статичним і суб'єктивним, оскільки фактори не ранжуються за ступенем важливості. Тому його слід доповнювати іншими, більш глибокими методами.

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	SO сильні сторони і можливості	ST сильні сторони і загрози
Слабкі сторони	WO слабкі сторони та можливості	WT слабкі сторони та загрози

Рисунок 1.8 – TOWS-матриця

Матричні методи дозволяють візуалізувати ринкове положення компанії або її окремих продуктів (бізнес-напрямків) у двовимірній системі координат, що допомагає приймати рішення щодо розподілу ресурсів.

Матриця БКГ (рис. 1.9), розроблена Бостонською консалтинговою групою, є ключовим інструментом для аналізу продуктового портфелю. Вона класифікує бізнес-одиниці (або продукти) за двома критеріями:

- відносна частка ринку (горизонтальна вісь) - показник конкурентної сили компанії;
- темп зростання ринку (вертикальна вісь) - показник привабливості галузі.

Залежно від комбінації цих факторів, продукти потрапляють у чотири квадранти:

- зірки;
- дійні корови;
- знаки питання;
- собаки [17].

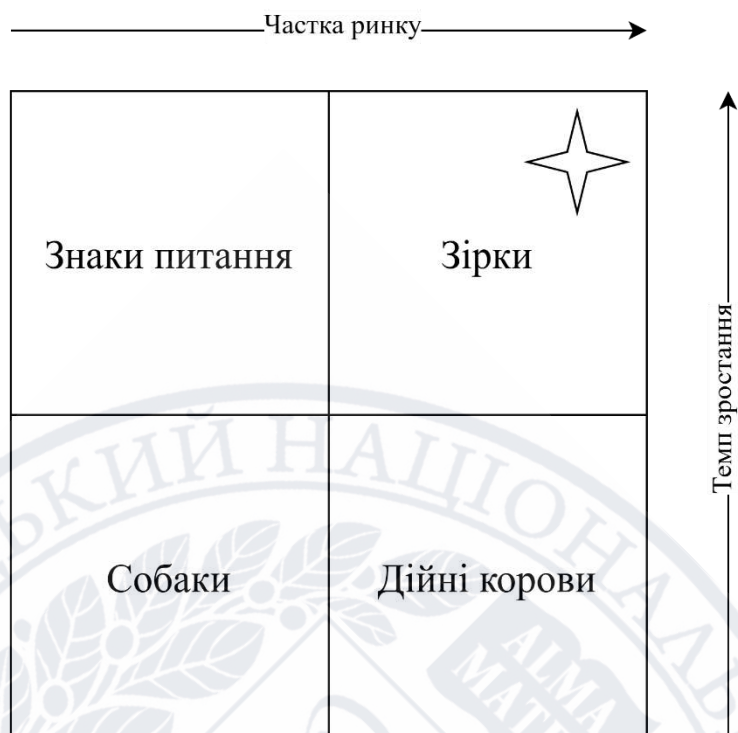


Рисунок 1.9 – Матриця БКГ

Зірки мають велику частку та швидке зростання. Вимагають значних інвестицій для підтримки лідерства. Це основа майбутніх прибутків.

Дійні корови характеризуються великою часткою але повільним зростанням. Генерують більше грошей, ніж потребують. Є джерелом фінансування для «Зірок» та «Знаків питання».

Знаки питання, або, як їх ще називають, важкі діти. Мають невелику частку та швидке зростання. Вимагають інвестицій для нарощування частки, але успіх не гарантований.

Собаки мають невелику частку та низьке зростання. Зазвичай генерують низький прибуток або збитки.

Ця матриця дозволяє оцінити, чи збалансований портфель компанії та які продукти є її конкурентними перевагами (Зірки, Корови), а які - тягарем.

Матриця МакКінсі є більш складною модифікацією BCG. Вона використовує не два, а інтегральні показники. Привабливість ринку (вертикальна вісь), враховує не лише темпи зростання, але й розмір ринку, бар'єри входу, рівень конкуренції. Тобто, аналіз за 5 силами Портера. Конкурентна позиція

(горизонтальна вісь), враховує не лише частку ринку, але й силу бренду, якість продукту, технології. Тобто, аналіз за VRIO. Матриця 9-квадрантна (3x3), що дозволяє давати більш диференційовані рекомендації [18].

Бенчмаркінг - це не просто аналіз конкурентів, а безперервний процес порівняння та вимірювання бізнес-процесів, продуктів чи послуг компанії з показниками найсильніших конкурентів або лідерів галузі (еталонів). Головна мета бенчмаркінгу не скопіювати, а зрозуміти, чому еталонний процес працює краще та адаптувати ці знання для покращення власної ефективності [19].

Окрім якісних та матричних методів, ключовим елементом діагностики конкурентної позиції є аналіз кількісних індикаторів, які відображають ринковий та економічний результат діяльності підприємства.

Ці методи є об'єктивними, оскільки базуються на фінансовій звітності та ринкових даних. Вони дозволяють оцінити, чи конвертуються наявні у компанії компетенції (технології, бренд, сервіс) у реальний економічний успіх.

До основних груп показників належать аналіз ринкової частки та аналіз рентабельності. Частка ринку є одним з найбільш прямих індикаторів конкурентної сили підприємства. Вона показує, яку частину загального ринкового «пирога» (в грошовому або натуральному вираженні) контролює компанія. Динаміка цього показника (зростання, стабілізація чи падіння) є чітким сигналом про успішність або неуспішність обраної конкурентної стратегії.

Аналіз фінансових показників (зокрема, рентабельності) - це інтегральний показник, що характеризує ефективність використання ресурсів підприємства. Якщо компанія має стійку конкурентну перевагу (наприклад, диференціацію, що дозволяє ставити вищу ціну, або лідерство у витратах), це неминуче має відобразитися у вищих, ніж у конкурентів, показниках рентабельності. Високий показник рентабельності може свідчити про ефективний контроль над витратами або про здатність продавати послугу за преміальною ціною. Самі по собі цифри рентабельності нічого не кажуть. Їх необхідно аналізувати в динаміці: Важливо зрозуміти, що фінансові показники є ретроспективними, тобто вони відображають минулі успіхи. Вони не завжди можуть вловити нематеріальні

активи, такі як лояльність до бренду або інноваційний потенціал, які є основою майбутніх переваг.

Фінансові та ринкові показники демонструють результат конкурентної боротьби у ретроспективі, то якісні методи спрямовані на діагностику джерел поточних та майбутніх переваг. Вони незамінні для оцінки нематеріальних активів, які конкурентам найважче скопіювати.

Методи експертних оцінок базуються на залученні знань, досвіду та інтуїції кваліфікованих фахівців (експертів) для оцінки складних, часто неформалізованих, проблем.

В контексті нашого дослідження, експертами можуть виступати менеджери самої компанії, незалежні аналітики ринку мікромобільності, представники партнерських організацій або навіть лояльні «просунуті» користувачі. Сутність методу полягає у тому, що експертам пропонується оцінити (зазвичай за бальною шкалою, наприклад, від 1 до 10) як важливість різних факторів конкурентоспроможності (ціна, якість самокатів, зручність додатку, зона покриття), так і рівень підприємства та його ключових конкурентів за кожним із цих факторів. Може використовуватися як у вигляді індивідуальних інтерв'ю, так і групові методи.

Одним з найпоширеніших є метод Дельфі - анонімне, багатотурове опитування з наданням зворотного зв'язку, що дозволяє групі експертів прийти до узгодженої думки. У результаті отримується профіль конкурентоспроможності - графічна модель, що наочно показує, за якими саме параметрами компанія випереджає конкурентів, а за якими - відстає. Обмеженням методу є певний суб'єктивізм, проте він є вкрай корисним для оцінки нових ринків, де статистичні дані ще не накопичені.

Лояльність споживачів є одним з найбільш надійних індикаторів наявності стійкої конкурентної переваги. Лояльний клієнт не лише генерує повторні продажі, але й стає безкоштовним промоутером бренду та є менш чутливим до зміни ціни [20].

Для оцінки лояльності в сучасній маркетинговій практиці використовуються два ключові індекси. Індекс чистої підтримки, базується на одному ключовому питанні: «З якою ймовірністю від 0 до 10 ви порекомендуєте компанію своїм друзям чи колегам?». Цей показник є швидким та ефективним індикатором загального здоров'я бренду та його конкурентної переваги в очах клієнтів.

Індекс задоволеності клієнтів - це більш комплексний метод, який оцінює задоволеність клієнтів конкретними атрибутами послуги (напр., легкість реєстрації в додатку, чистота, робота служби підтримки, прозорість тарифів). Він дозволяє не просто констатувати рівень лояльності, а й точно ідентифікувати слабкі сторони в сервісі [21].

Бренд є одним з найпотужніших нематеріальних активів. Капітал бренду - це додаткова цінність, яку назва бренду надає послугі. Сильний бренд є стійкою конкурентною перевагою, оскільки він:

- знижує ризик для споживача при виборі;
- є бар'єром входу для нових гравців;
- дозволяє встановлювати вищу ціну.

Якісна оцінка бренду базується на моделях, що аналізують його сприйняття споживачами. Оцінюються такі компоненти:

- обізнаність про бренд: наскільки швидко споживачі згадують;
- сприйнята якість: загальне враження споживачів про якість та надійність сервісу;
- асоціації з брендом: які думки, образи та емоції виникають у споживачів при згадці бренду;
- Лояльність до бренду.

Ці дані збираються шляхом опитувань, фокус-груп та контент-аналізу соціальних мереж і є критично важливими для розуміння, чи є бренд компанії просто назвою, чи реальним конкурентним активом.

Підсумовуючи, можна сказати, що у сучасному, насиченому товарами та цифровими технологіями ринку, ключовим завданням маркетингу є надання

споживачам цінності, що перевищує пропозиції конкурентів. Конкурентна перевага, як її визначають класики, зокрема М. Портер, є результатом низької собівартості або диференціації, і вона існує лише тоді, коли її сприймає та цінує споживач. Важливо розрізняти конкурентну перевагу, яка є причиною успіху (інструментом або ресурсом), та конкурентоспроможність, яка є результатом (здатністю витримувати конкуренцію).

Погляди на джерела конкурентних переваг пройшли значну еволюцію. Від класичного етапу (А. Сміт), де перевага базувалася на низькій ціні, та інноваційного (Й. Шумпетер), що фокусувався на «креативній руйнації», теорія перейшла до етапу стратегічного позиціонування (М. Портер). Цей підхід аналізував зовнішнє середовище через модель п'яти сил та пропонував стратегії лідерства у витратах, диференціації або фокусування. У відповідь на це, ресурсно-орієнтований підхід (Дж. Барні) змістив фокус всередину компанії, стверджуючи, що стійка перевага походить від унікальних, цінних, рідкісних та складних для імітації ресурсів (модель VRIO). Сучасний етап (Д. Тіс, Ч. Кім) в умовах гіперконкуренції визначає перевагу, як динамічну здатність до адаптації та вміння створювати нові ринки («Блакитні океани»).

Для практичної оцінки цих переваг використовується комплексний методичний підхід, оскільки жоден метод не є універсальним. Цей підхід поєднує інструменти стратегічної діагностики, такі як SWOT-аналіз та матрицю TOWS, з методами портфельного аналізу (BCG, GE/McKinsey) та бенчмаркінгом. Водночас аналіз доповнюється кількісними показниками, що демонструють результат (частка ринку, рентабельність), та якісними методами, що оцінюють джерела майбутніх переваг. До останніх належать експертні опитування, оцінка капіталу бренду та вимірювання споживчої лояльності за допомогою індексів, які є життєво важливими для оцінки нематеріальних активів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «ЕКОСАМОКАТ»

2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз ринку мікромобільності в Україні

Останні кілька років в Україні активно формується новий напрямок міського транспорту - ринок мікромобільності, основою якого стали сервіси прокату електросамокатів. Якщо, ще кілька років тому такі поїздки сприймалися як розвага або короткочасна мода, то нині вони стали звичним явищем у більшості великих міст. Мікромобільність поступово перетворюється на повноцінну частину міської транспортної системи, що допомагає людям швидко та зручно долати короткі відстані.

Розвиток цього ринку тісно пов'язаний зі змінами у способі життя міських мешканців. Через постійні затори, брак місць для паркування, подорожчання пального та бажання заощаджувати час - все більше людей шукають альтернативу традиційному транспорту.

Електросамокат став саме таким рішенням: він не потребує отримання посвідчення водія, не створює шкідливих викидів у повітря, легко заряджається, а головне - дозволяє швидко пересуватися містом з мінімальними витратами.

У великих містах України, таких як: Київ, Львів, Вінниця, Одеса, Чернігів, Дніпро, Івано-Франківськ, сервіси прокату електросамокатів з'явилися приблизно у 2019–2020 роках. Уже за кілька сезонів вони стали невід'ємною частиною міського середовища. На сьогодні в Україні працюють такі компанії як Bolt, Vevі, Jet, Kiwi, E-Wings, а також низка локальних брендів, серед яких ТОВ «ЕКОСАМОКАТ».

Особливістю українського ринку є перевага регіональних сервісів, які не лише конкурують із міжнародними гравцями, а й краще пристосовуються

до умов конкретного міста, знають його вулиці, особливості паркування, локальних користувачів.

Ринок мікромобільності в Україні має свої особливості та тенденції розвитку:

- сезонність попиту - основна активність користувачів припадає на період з квітня по жовтень, коли погодні умови дозволяють комфортно користуватися самокатами;
- зростання культури користування - люди дедалі частіше дотримуються правил паркування, користуються шоломами, обирають офіційні зони старту/фінішу;
- активна цифровізація - усі провідні сервіси працюють через мобільні додатки, використовують системи GPS-моніторингу, аналітику маршрутів і дистанційне блокування техніки;
- екологічна складова - використання електротранспорту допомагає зменшити навантаження на довкілля, що робить цей напрям привабливим для молоді й туристів;
- підвищення конкуренції - з кожним роком кількість компаній збільшується, тому підприємства змушені вдосконалювати сервіс, техніку й підходи до клієнтів.

Варто зазначити, що ринок електросамокатів в Україні ще перебуває на етапі становлення. З одного боку, він демонструє стабільне зростання - у великих містах кількість поїздок щороку зростає на 25–30%. З іншого боку, розвиток гальмує відсутність повноцінної законодавчої бази та недостатня кількість спеціальних велодоріжок і безпечних зон для паркування.

Водночас, місцева влада все активніше працює над регулюванням руху мікромобільного транспорту: визначаються швидкісні ліміти, дозволені зони їзди, створюються спеціальні майданчики для паркування.

З 2020 року ринок електросамокатів в Україні збільшився більш ніж у чотири рази, а географія поширення сервісів охопила понад 30 міст. Найбільш активними операторами є міжнародні компанії Bolt, Vevі, Kiwi, Jet, а також

українські бренди, серед яких ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» займає провідні позиції (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні оператори ринку мікромобільності України

№	Назва компанії	Кількість міст присутності	Кількість самокатів, од.	Походження компанії
1	Bolt	25+	12 000	Міжнародна (Естонія)
2	Vevi	6	5 000	Україна
3	Jet	7	2 000	Міжнародна
4	Kiwi	7	3 500	Україна
5	ТОВ «ЕКОСАМОКАТ»	5	1 700	Україна

Джерело: складено автором на основі відкритих даних операторів ринку (ECOS, Bolt, Jet, Kiwi, Vevi, 2024 р.).

Bolt (ТОВ «Болт Оперейшнз Україна») – безумовний лідер ринку. Використовуючи синергію зі своїми сервісами таксі та доставки, Bolt має найбільше покриття, маркетинговий бюджет та, як наслідок, є «еталонним» конкурентом для інших гравців.

Jet, Vevi, Kiwi активно конкурують з Bolt, часто обираючи гнучкіші стратегії розвитку в регіонах або пропонуючи франшизні моделі для локальних підприємців.

ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» є українським підприємством, що надає послуги в галузі мікромобільності, а саме - операційний прокат (кікшерінг) персонального легкого електричного транспорту. Компанія оперує на висококонкурентному ринку, що стрімко розвивається, пропонуючи споживачам послуги короткострокової оренди електросамокатів через мобільний додаток.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЕКОСАМОКАТ» - це юридична особа з кодом ЄДРПОУ 43437811, зареєстрована

03.01.2020. Компанія зареєстрована в м. Івано-Франківськ і належить до мікропідприємств.

Основний заявлений вид діяльності – 77.21 «Прокат товарів для спорту та відпочинку». Також зареєстровано широкий спектр вторинних КВЕДів, що включають торгівлю, логістичні та інформаційні послуги, а також надання в оренду нерухомості та обладнання:

- 77.21 - прокат товарів для спорту та відпочинку (основний вид діяльності – оренда електросамокатів);
- 49.41 – вантажний автомобільний транспорт (перевезення самокатів, логістика парку);
- 52.29 – інша допоміжна діяльність у сфері транспорту (збирання, технічне обслуговування, ребалансування парку);
- 95.29 – ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку (ремонт і технічна підтримка електросамокатів);
- 63.99 – надання інших інформаційних послуг (підтримка клієнтів через застосунок і соціальні мережі);
- 73.11 – рекламні агентства (просування бренду та проведення партнерських акцій).

Логотип є ключовим елементом візуальної ідентифікації бренду та важливим нематеріальним активом. Він виконує функції ідентифікації, диференціації та передачі ключових цінностей (рис. 2.1).

Назва «ECOS» є сильною стороною бренду. Префікс «ЕСО» миттєво створює у свідомості споживача два ключових позитивних асоціативних ряди, що є критично важливими для ринку мікромобільності:

- екологічно – пряме позиціонування послуги як екологічно чистої, «зеленої» альтернативи традиційному транспорту;
- еокномічно – вказує на економічність, доступність та фінансову вигоду використання сервісу порівняно з таксі чи власним авто.



Рисунок 2.1 – Логотип компанії

Вилка та дріт є найбільш зрозумілими та прямий візуальними елементами. Це миттєво відносить бренд до категорії електротехніки чи електротранспорту. Лампочка (замість літери «О») – це універсальний та дещо класичний символ ідеї, інновації та smart-рішення. Логотип успішно трансліює повідомлення: «ECOS - це розумна, інноваційна ідея для екологічного та економного пересування».

Використання яскраво-жовтого кольору на темно-сірому, майже чорному, фоні є вдалим рішенням. Жовтий асоціюється з енергією, оптимізмом, сонцем та самою електрикою. Він привертає увагу. Темний фон додає контрасту, створює відчуття преміальності, стабільності та технологічності.

Використано чистий, сучасний шрифт без засічок із заокругленими елементами. Це створює відчуття дружелюбності, доступності та орієнтованості на цифрову сферу, він добре читається на екрані смартфона, що є ключовим для шерінгового сервісу. Логотип добре збалансований. Дріт, що з'єднує літеру «Е» та лампочку «О», створює динаміку та об'єднує всі елементи в єдину систему.

З маркетингової точки зору, логотип має два суттєвих недоліки, які є критичними у висококонкурентному середовищі:

Головний недолік – це відсутність зв'язку з категорією. Логотип чудово відповідає на питання який цей бренд – екологічний, електричний, розумний.

Але він абсолютно не відповідає на питання, яка ж сутність цього бренду. Дивлячись на цей логотип, споживач з рівною ймовірністю може припустити, що це компанія з продажу сонячних панелей, магазин освітлювальних приладів, сервіс «розумний дім», чи якась енергетична компанія.

У ньому відсутній будь-який ідентифікатор ринку мікромобільності (колесо, кермо, силует самоката чи дороги). На ринку, де домінують Bolt та Jet, які вже міцно асоціюються з самокатами, така неоднозначність може значно уповільнити впізнаваність бренду та збільшити маркетингові витрати на навчання споживача.

Логотип ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» («ECOS») є сильним з точки зору абстрактних цінностей та має вдалу кольорову гаму для цифрового продукту. Проте, його головною слабкістю є повна відсутність візуальної ідентифікації з категорією мікромобільності. Це створює ризик низької впізнаваності та плутанини з брендами з інших галузей. Для того, щоб цей логотип став ефективною конкурентною перевагою (сильним брендом), компанії необхідно інвестувати значні ресурси у маркетингові комунікації, щоб побудувати стійкий асоціативний зв'язок «ECOS = Електросамокати» у свідомості споживачів.

У процесі розвитку підприємство сформувало чітку організаційну структуру, яка дозволяє ефективно координувати роботу всіх підрозділів. Організаційна структура ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» (рис. 2.2):

- директор – здійснює загальне керівництво, ухвалює стратегічні рішення, контролює фінанси та розвиток бізнесу;
- маркетинговий відділ – відповідає за рекламу, соціальні мережі, партнерства, створення візуального контенту, просування бренду ECOS;
- технічний відділ – займається обслуговуванням електросамокатів, заміною батарей, діагностикою та ремонтом;
- водії та хелпери (помічники) – здійснюють доставку, розстановку, підзарядку та повернення техніки у визначені зони міста;
- фінансово-адміністративний сектор – веде бухгалтерський облік, розрахунки, закупівлі та кадрове діловодство;

- служба підтримки клієнтів – приймає звернення користувачів, контролює ситуації з орендою, паркуванням та нарахуванням штрафів.

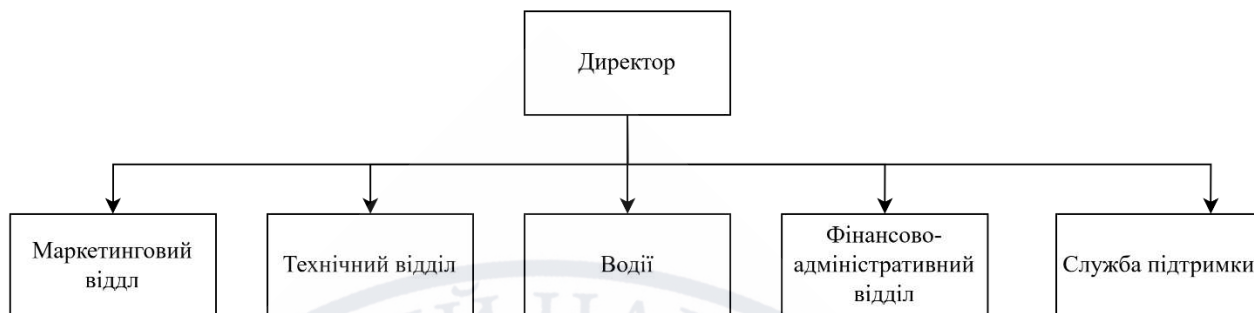


Рисунок 2.2 – Організаційна структура компанії

Загалом на підприємстві працює понад 20 співробітників, які поділені на змінний графік, водії та помічники працюють за схемою 2/2. Така структура дозволяє забезпечувати цілодобовий моніторинг і швидке реагування на технічні чи організаційні питання.

ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» активно впроваджує інновації. Усі самокати обладнані системами GPS-навігації, що дозволяє відстежувати їхнє розташування в режимі реального часу, а також контролювати стан батареї. Мобільний застосунок компанії розроблений таким чином, щоб користувач міг швидко знайти найближчий самокат, забронювати його, оплатити поїздки й залишити відгук. Оплата здійснюється безготівково через банківські карти або онлайн-гаманці.

Окрім основної діяльності, компанія бере участь у соціальних та екологічних ініціативах, популяризує культуру безпечного пересування, співпрацює з місцевими бізнесами, кафе та навчальними закладами. ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» не просто надає послуги оренди, а й формує позитивний імідж сучасного, відповідального бізнесу, який сприяє розвитку сталої міської мобільності.

Таким чином, ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» є гнучким, інноваційним підприємством нового покоління, що успішно поєднує цифрові технології, екологічність і сервіс високої якості. Його діяльність не лише задовольняє

потреби мешканців у зручному транспорті, а й сприяє покращенню екологічної ситуації у містах України.

Для оцінки фінансового стану та результатів діяльності компанії сформовано таблицю ключових показників на основі фінансової звітності за останні три роки (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність ТОВ «ЕКОСАМОКАТ»

Показник	2022 (Кінець року), тис. грн	2023 (Кінець року), тис. грн	2024 (Кінець року), тис. грн
АКТИВИ			
Необоротні активи	984.0	827.6	700.5
Оборотні активи	163.3	366.8	525.2
Валюта балансу (Разом активи)	1 147.3	1 194.4	1 225.7
ПАСИВИ			
Власний капітал	1 118.1	1 153.6	1 176.8
Довгострокові зобов'язання	0.0	0.0	0.0
Поточні зобов'язання	29.2	40.8	48.9
Валюта балансу (Разом пасиви)	1 147.3	1 194.4	1 225.7
ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Чистий дохід від реалізації	7 455.3	2 330.5	1 521.7
Собівартість реалізації	721.8	580.5	447.8
Інші операційні витрати	6 466.1	1 639.6	985.9
Чистий прибуток (збиток)	117.9	35.6	23.2

Загальна вартість активів демонструє незначне, але стабільне зростання: з 1 147.3 тис. грн у 2022 році до 1 225.7 тис. грн у 2024. Водночас у структурі активів відбуваються суттєві зміни (рис. 2.3).

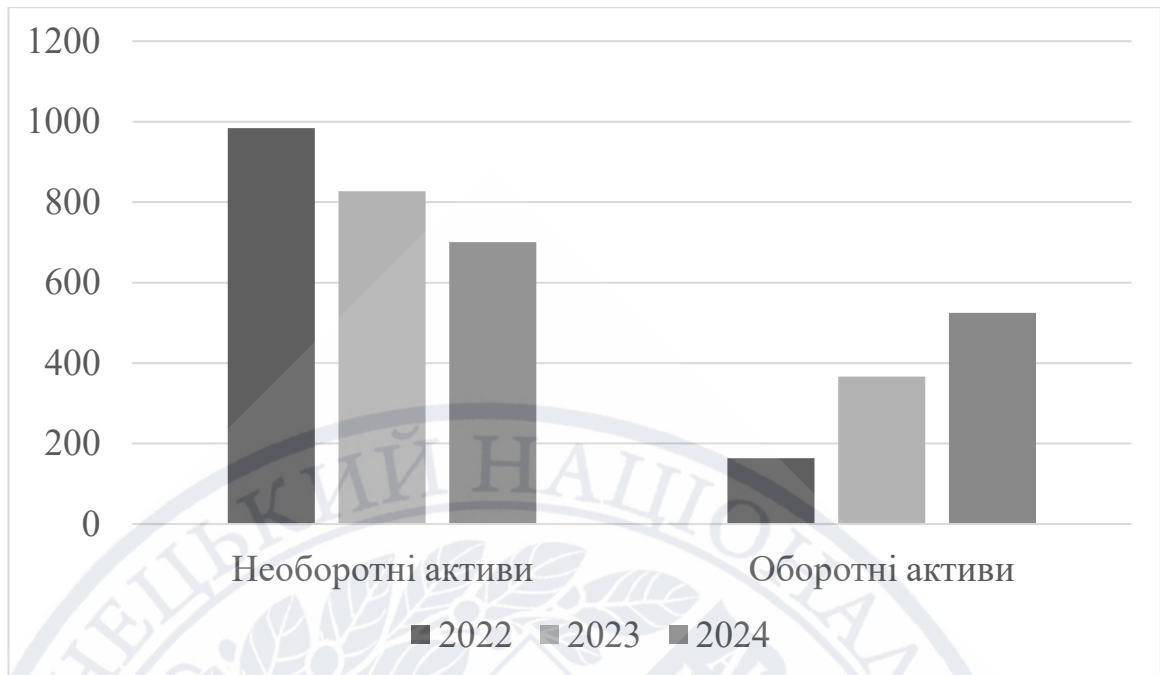


Рисунок 2.3 – Зміни у структурі активів

Необоротні активи (переважно основні засоби) стабільно зменшуються, з 984.0 тис. грн до 700.5 тис. грн. Це відбувається через фізичну та моральну амортизацію (знос зріс з 2 702.0 тис. грн до 3 015.5 тис. грн), при цьому значного оновлення фондів не спостерігається.

Оборотні активи демонструють стрімке зростання (більш ніж у 3 рази за два роки), зі 163.3 тис. грн до 525.2 тис. грн. Це зростання спричинене переважно збільшенням дебіторської заборгованості (з 74.0 тис. грн до 221.6 тис. грн) та накопиченням грошових коштів (з 24.8 тис. грн до 102.0 тис. грн).

Для більшого розуміння стану, розрахуємо відповідні фінансові коефіцієнти (див. табл. 2.3).

Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу у активах) становить понад 96% протягом усього періоду. Це означає, що компанія повністю фінансово незалежна від зовнішніх кредиторів і не має боргового навантаження, оскільки поточні зобов'язання (29-49 тис. грн) є мінімальними.

Таблиця 2.3 – Розрахунок фінансових коефіцієнтів ТОВ «ЕКОСАМОКАТ»

ФІНАНСОВІ КОЕФІЦІЄНТИ	2022 (Кінець року)	2023 (Кінець року)	2024 (Кінець року)
--------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Коефіцієнт автономії	97.5%	96.6%	96.0%
Коефіцієнт поточної ліквідності	5.59	8.99	10.74
Рентабельність продажів	1.58%	1.53%	1.52%
Рентабельність активів	10.97%	3.04%	1.92%
Рентабельність власного капіталу	11.13%	3.13%	1.99%

Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття боргів оборотними активами) є надзвичайно високим і зростає з 5.59 у 2022 до 10.74 у 2024 році. Це свідчить про абсолютну платоспроможність компанії. Однак таке високе значення може також вказувати на неефективне управління оборотним капіталом (надлишкові грошові кошти та дебіторська заборгованість, що не працюють).

Чистий дохід демонструє катастрофічне падіння: з 7455.3 тис. грн у 2022 році до 2330.5 тис. грн у 2023 (-68.7%) і до 1521.7 тис. грн у 2024 (-34.7%). За два роки виторг скоротився майже у 5 разів.

Керівництво вдало реагувало на падіння доходу пропорційним скороченням витрат. Зокрема, інших операційних витрат, що дозволило уникнути збитків.

Чистий прибуток зберігся, але його обсяг стрімко падає: зі 117.9 тис. грн у 2022 до всього 23.2 тис. грн у 2024 році.

Рентабельність продажів є стабільно низьким, на рівні ~1.5%. Це означає, що бізнес має дуже низьку маржинальність, і проблема полягає не у зростанні витрат, а саме у падінні обсягів продажів.

Показник рентабельності власного капіталу свідчить про вкрай низьку ефективність використання ресурсів компанії у 2024 році.

Загалом, ТОВ «ЕКО САМОКАТ» у 2024 році є фінансово здоровою компанією з точки зору боргів та платоспроможності. Вона не має ризику банкрутства. Однак її операційна діяльність (основний бізнес) перебуває у глибокій кризі, що характеризується стрімким падінням доходів. Компанія залишається прибутковою лише завдяки жорсткому скороченню витрат, але

ефективність її роботи та привабливість для власника впали до мінімальних значень.

2.2 Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ЕКОСАМОКАТ»

PESTEL-аналіз є стратегічним інструментом, що використовується для виявлення, аналізу та моніторингу ключових зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Для ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» цей аналіз дозволяє оцінити можливості та загрози, що походять з політичного, економічного, соціально-культурного, технологічного, екологічного та правового середовищ (див. табл. 2.4).

Проведений аналіз макросередовища виявляє фундаментальний парадокс ринку мікромобільності України у 2025 році. Він одночасно є ринком величезних можливостей та екзистенційних загроз. Діяльність ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» відбувається в умовах крайньої турбулентності, де позитивні соціальні та технологічні тренди нівелюються критичними правовими та суспільними ризиками.

Таблиця 2.4 – PESTEL-аналіз

Категорія	Фактор	Вплив на ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» (Можливості / Загрози)
Р	Політичні	Загроза (Висока)
	Часті комендантські години	Загроза (Середня)
	Децентралізація влади	Загроза / Можливість (Дуже висока)
Е	Економічні	Загроза (Висока)
	Чутливість до ціни	Загроза (Висока)
	Висока вартість капіталу	Загроза (Середня)
	Потреба в альтернативному транспорті	Можливість (Висока)
S	Соціально-культурні	Можливість (Висока)
	Урбаністичні тренди	Можливість (Висока)

	Проблема безпеки (ключовий фактор)	Загроза (Дуже висока)
	Турбота про здоров'я та емоції	Можливість (Середня)
Т	Технологічні	Можливість (Висока)
	Розвиток Big Data	Можливість (Висока)
	Удосконалення батарей	Можливість / Загроза (Середня)
Е	Екологічні	Можливість (Висока)
	Сезонність	Загроза (Висока)
	Проблема утилізації батарей	Загроза (Низька, але зростаюча)
L	Правові (Legal)	Загроза (КРИТИЧНА)
	«Клаптикове» регулювання	Загроза (Дуже висока)
	Законодавчі ініціативи	Можливість / Загроза (Висока)

Воєнний стан та загальна політична нестабільність створюють непередбачувані умови ведення бізнесу, обмежують інвестиції та можуть призвести до прямої втрати активів - парку самокатів. Пряме скорочення часу, доступного для надання послуг, комендантські години, а отже і заборона поїздок у вечірній та нічний час, що знижує потенційний дохід з однієї одиниці парку.

Органи місцевого самоврядування мають значні повноваження. Це загроза, як показує приклад Івано-Франківська (заборона руху в центрі). Але це і можливість для «ЕКОСАМОКАТ» формувати стійку перевагу через побудову конструктивних відносин (меморандумів) з міською владою, позиціонуючи себе як відповідального оператора.

Зниження реальних доходів населення та висока інфляція. Попри тренд на економію, послуга шерінгу не є життєво необхідною і може бути першою скорочена зі споживчого бюджету в кризу. Споживачі стають гіперчутливими до ціни, обираючи дешевший товар, а не бренд. Це посилює тиск з боку великих гравців (Bolt), які можуть дозволити собі ціновий демпінг, та ускладнює стратегію диференціації.

Дорогі кредити та складність залучення інвестицій ускладнюють оновлення та розширення парку самокатів. Електросамокат часто є дешевшим та швидшим за таксі, що робить його привабливим для економічно активного населення.

Формування нового покоління міських мешканців, орієнтованих на мобільність, гнучкість, технології та «економіку спільного користування». Курс на сталий розвиток міст, пріоритет пішохода та легкого транспорту над приватними авто створює ідеологічну базу для розвитку мікромобільності.

Критично високий рівень ДТП (1144 за 9 міс. 2025 р.) та смертельні випадки формують у суспільстві образ електросамоката, як небезпечної іграшки. Це призводить до публічного осуду, конфліктів з пішоходами та є головною причиною для регуляторного тиску.

З трендом на турботу про себе, психічне здоров'я та отримання позитивних емоцій, поїздка на самокаті для багатьох стала способом емоційного «розвантаження».

Високий рівень проникнення смартфонів та мобільного 4G/5G-інтернету в Україні є базовою передумовою для функціонування бізнесу. Здатність компанії ефективно аналізувати дані про поїздки на основі BigData, для оптимізації логістики (розміщення, зарядки) та впроваджувати «розумні» замки і GPS-трекери є ключем до зниження операційних витрат.

Поява нових, більш ємних та довговічних батарей дала можливість для зниження витрат на обслуговування. Водночас це загроза, оскільки вимагає постійних інвестицій в оновлення парку, щоб не програти технологічно конкурентам.

Послуга ідеально відповідає глобальному та локальному тренду на екологічність та декарбонізацію транспорту. Це ключова маркетингова перевага та основа позиціонування, що відображено в назві «ЕКОСАМОКАТ».

Висока залежність від погодних умов та клімату. Бізнес є суто сезонним, орієнтовно квітень-жовтень, що означає 4-5 місяців простою парку та нульового доходу.

З накопиченням зношених самокатів постає питання утилізації літій-іонних батарей. Це репутаційний ризик, який може нівелювати «екологічний» імідж компанії, якщо не буде прозорого рішення.

Відсутність єдиного, чіткого закону, що регулює ринок. Навіть після прирівняння користувачів до водіїв, відповідальність операторів, правила сертифікації та страхування залишаються сірою зоною. Через відсутність державного закону, міські ради діють самостійно. Це створює непередбачуване середовище.

Новий законопроект, що готується у Верховній Раді, є водночас найбільшою загрозою, якщо він буде надто жорстким для бізнесу, і найбільшою можливістю, якщо він встановить чіткі, прозорі та єдині правила гри для всіх, усунувши хаос.

Висновки PESTEL-аналізу однозначно вказують на те, що традиційна ринкова стратегія, заснована лише на маркетингу або операційній ефективності приречена на поразку.

«ЕКОСАМОКАТ» не може дозволити собі конкурувати з найбільшим гравцем Bolt за ціною і не може ігнорувати регуляторні ризики. Єдиний шлях до формування стійкої конкурентної переваги лежить у неринковій площині.

Компанія повинна трансформувати свою бізнес-модель і з простого постачальника послуги перетворитися на відповідального партнера міста у вирішенні проблем мобільності та безпеки. Це вимагає проактивної стратегії у відносинах з місцевою владою та PR. Замість того, щоб реагувати на заборони, «ЕКОСАМОКАТ» повинен очолити діалог про безпеку.

Проактивно пропонувати міській владі готові рішення, напр.: обмеження швидкості в парках, зони заборони паркування, освітні кампанії. Використовувати свій статус локального гравця, як перевагу у діалозі з муніципалітетами.

Таким чином, PESTEL-аналіз доводить, що конкурентна перевага для «ЕКОСАМОКАТ» лежить не в технологіях чи ціні, які доволі легко скопіювати, а в динамічній здатності, згідно з теорією Д. Тіса, вибудовувати унікальні відносини з регуляторами та суспільством, перетворюючи найбільшу загрозу ринку на свою унікальну перевагу.

Спираючись на проведений аналіз ринку, ми можемо провести глибокий аналіз конкурентного середовища за моделлю 5 сил М. Портера (див. табл. 2.5).

Цей інструмент дозволить оцінити привабливість галузі та рівень тиску на ТОВ «ЕКОСАМОКАТ».

Рівень появи нових гравців є середнім, адже бар'єри для входу на ринок є досить високими. Вхід вимагає величезних початкових вкладень у закупівлю великого парку комерційних, вандалостійких, електросамокатів, кожен з яких оснащений IoT-модулем. Новий гравець змушений вести переговори з кожною міською радою окремо, стикаючись з хаотичним та непередбачуваним регулюванням. Необхідна розробка або придбання надійної платформи: мобільний додаток, платіжна система, бекенд для управління парком і все це потребує регулярного оновлення. Новачку доведеться конкурувати з брендом Bolt, який вже має величезну лояльну базу користувачів зі своїх сервісів таксі та доставки, що робить маркетингові витрати на залучення клієнтів захмарними. Тож загроза появи дрібних локальних операторів, на 100-200 самокатів, існує. Проте загроза появи нового великого національного гравця, здатного змінити ринок, є середньою або низькою через високі капітальні та регуляторні бар'єри.

Таблиця 2.5 – Аналіз за 5 силами Портера

Конкурентна сила	Рівень впливу	Пояснення
Загроза появи нових гравців	Середня	Бар'єри входу високі.
Ринкова влада постачальників	Висока	Ринок виробників комерційних шерінгових самокатів (Segway, Okai) є олігополією. «ЕКОСАМОКАТ» є малим покупцем і не має жодної можливості впливати на закупівельні ціни чи умови.
Ринкова влада покупців	Дуже висока	Нульові витрати на перемикання
Загроза товарів-замінників	Дуже висока	Велика кількість альтернатив
Інтенсивність конкуренції	Критична	Ринок характеризується домінуванням одного гравця (Bolt), який може дозволити собі ціновий демпінг та агресивне нарощування парку, фінансуючи це за рахунок інших напрямків (таксі).

Ринкова влада постачальників є досить високою. Ринок комерційних шерінгових самокатів, на відміну від споживчих, є висококонсолідованим. Це вузька ніша, де домінують кілька гігантських виробників. ТОВ «ЕКОСАМОКАТ», як відносно невеликий регіональний оператор, не має жодного впливу на гігантських міжнародних виробників. Воно не може торгуватися за ціну чи умови, приймаючи їх як даність. Постачальники мають високу владу, оскільки від їхніх технологій та надійності безпосередньо залежить якість послуги.

Ринкова влада споживачів також дуже висока. Як було встановлено в PESTEL-аналізі, український споживач у 2025 році вкрай чутливий до коливань ціни. Вартість перемикання дорівнює нулю, клієнт може мати на смартфоні додатки всіх операторів і обирати той самокат, що стоїть ближче або пропонує нижчу ціну саме в цей момент.

Для більшості клієнтів послуга є стандартизованою - доїхати з точки А в точку Б. Лояльність до бренду мінімальна і легко програє зручності. Клієнти повністю контролюють ринок, змушуючи операторів конкурувати на межі рентабельності за ціною та щільністю покриття.

Загроза появи товарів-замінників також є дуже високою. Субститути – це інші способи вирішити ту саму транспортну проблему, а не прямі конкуренти по шерінгу (див. рис. 2.4).

Варто розглянути ключові субститути та сценарії, за яких вони перемагають у боротьбі за споживача у шерінгового самокату. Першою, найочевиднішою, заміною виступає приватне володіння особистим електросамокатом.

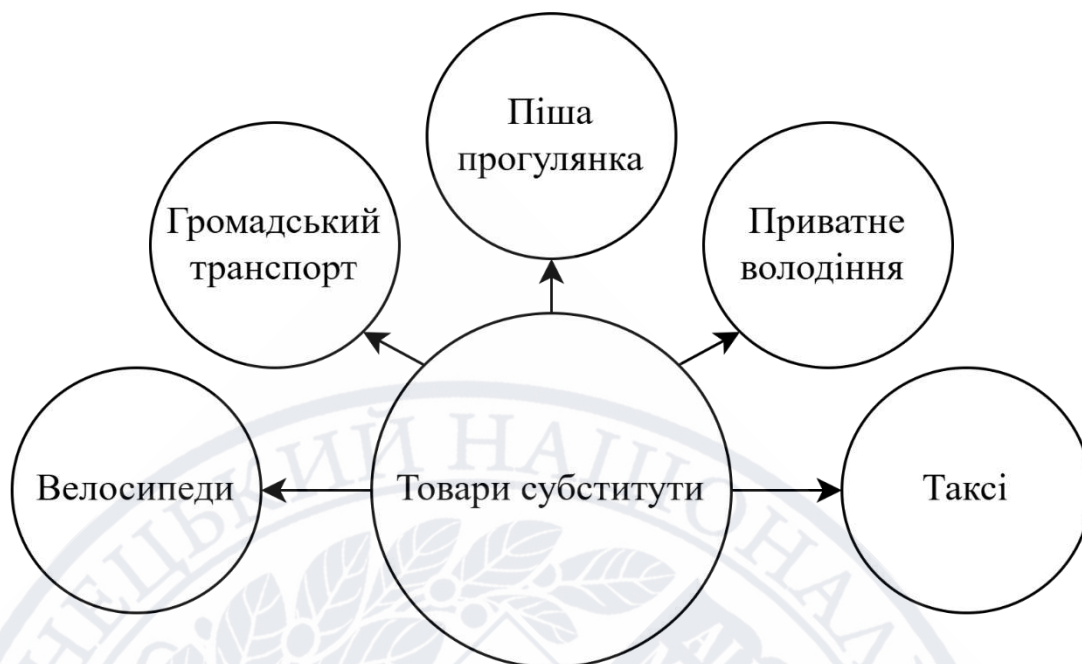


Рисунок 2.4 - Ключові субститути

Варто розглянути ключові субститути та сценарії, за яких вони перемагають у боротьбі за споживача у шерінгового самокату. Першою, найочевиднішою, заміною виступає приватне володіння особистим електросамокатом.

Це головна загроза прибутку для шерінгових компаній у довгостроковій перспективі. Як тільки користувач переходить від спонтанних поїздок до регулярних поїздок дім-робота-дім, він миттєво починає рахувати і розуміє що покупка власного самокату може бути вигіднішою. Проте все ж існує високий поріг входу, потрібно одразу заплатити повну суму, ризик крадіжки, необхідність обслуговування, проблема зберігання та зарядки, особливо коли говоримо про життя у квартирі.

Наступний субститутом є служби таксі. Дощ, сильний вітер або холод миттєво роблять самокат непривабливим. Комфорт, дах над головою, перемагає ціну. Часто, вартість поїздки в таксі ділиться на групу, і стає співмірною або навіть дешевшою, ніж оренда 2-3 окремих самокатів. Окрім того, можлива поїздка з ноутбуком, пакетами з магазину чи невеликою валізою. На дистанціях понад 5-7 км таксі часто виграє за загальним часом та комфортом.

Головний конкурент за найбільш чутливу до ціни аудиторію: студенти, молодь, пенсіонери, це громадський транспорт. Поїздка на громадському

транспорті в 5-10 разів дешевша за середню поїздку на самокаті. Тому, тут одразу зрозумілі переваги: радикальна дешевизна, надійність у будь-яку погоду, здатність долати великі відстані. Проте, громадський транспорт не їде від дверей до дверей. Саме цей розрив між зупинкою та кінцевим пунктом призначення і є ідеальною нішею для самоката.

Ще одним замінником може виступити піша прогулянка. Короткі дистанції, якщо погода гарна і людина не поспішає, психологічно простіше пройти 10-15 хвилин безкоштовно, ніж платити за 3-хвилинну поїздку на самокаті, яка може коштувати, як дві поїздки на автобусі. Це безкоштовно, корисно для здоров'я, не вимагає додатку чи пошуку парковки.

Велосипеди, будь то орендовані чи особисті, також є субститутом. Вони більш орієнтовані на здоров'я та довші прогулянкові маршрути, наприклад, у парках. Велосипед дозволяє комфортніше долати 10-20 км, ніж самокат. Проте, вимагає фізичних зусиль, має нижчу маневреність у щільному трафіку.

Наявність такої великої кількості сильних та дешевих замінників створює певну цінову стелю для ТОВ «ЕКОСАМОКАТ».

Це означає, що компанія не може вільно підвищувати тарифи, навіть якщо її власні витрати, на закупівлю, обслуговування, регуляторні вимоги, зростають. Як тільки ціна на поїздку на самокаті стає некомфортною, споживач миттєво і без жодних зусиль перемикається на таксі, громадський транспорт або на купівлю власного самоката.

Таким чином, загроза субститутів є постійним фактором, що знижує маржинальність бізнесу та змушує компанію шукати конкурентні переваги не в ціні, а в ситуативній зручності та емоціях.

Інтенсивність конкуренції між існуючими гравцями є критичною. Ринок має ознаки олігополії з домінуванням одного гравця. Bolt, маючи фінансування від таксі та доставки, може дозволити собі демпінг та акції, випалюючи ринок та працюючи в мінус для захоплення частки. Конкуренція ведеться в першу чергу за зручність. Перемагає той, чий самокат опиниться ближче до клієнта. Це

вимагає постійного нарощування парку та оптимізації логістики. Оскільки послуга стандартизована, конкуренція стає жорсткою та прямою.

Інтенсивність конкуренції є критично високою. ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» змушене конкурувати не просто з рівними, а з міжнародним гігантом, який використовує стратегію домінування.

Загалом, аналіз показує, що ринок кікшерінгу в Україні є вкрай ворожим та низькомаржинальним середовищем. Зверху на компанію тиснуть постачальники. Знизу на нього тиснуть покупці, вимагаючи низькі ціни, та субститути, обмежуючи цінову стелю. Єдиним позитивним фактором є відносно високі бар'єри входу, як правові так і капітальні, які дещо захищають ринок від нових великих гравців.

Тож, «ЕКОСАМОКАТ» не може перемогти у прямій, лобовій конкуренції з Bolt. Виживання та формування стійкої конкурентної переваги можливе лише через асиметричні стратегії. Наприклад, не гнатися за покриттям, а забезпечити ідеальний сервіс у конкретних районах або запропонувати унікальний продукт.

На основі проведеного вище аналізу, сформуємо SWOT-матрицю для ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» (див. рис. 2.5).

Можливості	Загрози
1. Органічне зростання ринку 2. Потенційне прийняття єдиного державного закону 3. Позиціонування відповідального оператора 4. Стратегія партнерства	1. Критичний регуляторний ризик 2. Домінування конкурента 3. Висока загроза субститутів 4. Криза безпеки 5. Зниження платоспроможності населення 6. Сезонність
1. Сильна назва бренду 2. Гнучкість та локальний фокус 3. Потенціал налагодження гарних зв'язків з місцевою владою 4. Вузька спеціалізація	1. Обмежені фінансові ресурси 2. Низька впізнаваність бренду 3. Недостатня ідентифікація бренду 4. Низька ринкова влада 5. Розмір парку
Сильні сторони	Слабкі сторони

Рисунок 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «ЕКОСАМОКАТ»

Назва «ECOS» є значущим нематеріальним активом. Вона безпосередньо апелює до двох ключових споживчих трендів, екології та економії. Це створює миттєву позитивну асоціацію та чітко комунікує ціннісну пропозицію, ще до того, як споживач скористався послугою.

На відміну від транснаціонального гіганта Bolt, який змушений уніфікувати свої процеси, ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» може діяти як гнучкий локальний гравець. Маючи 100% фокус виключно на мікромобільності, компанія потенційно краще розуміє специфіку конкретного міста, швидше реагує на запити мешканців та може адаптувати сервіс під потреби місцевої громади.

В умовах регуляторного хаосу, здатність вести діалог з місцевою владою є не просто адміністративною функцією, а ключовою компетенцією. Досвід у підписанні меморандумів та позиціонування себе, як місцевого партнера для міста, на відміну від глобальної корпорації, може стати унікальною та важкою для копіювання перевагою.

Обмежені фінансові та маркетингові ресурси, це головна вразливість. Компанія, ймовірно, не має інвестиційних та маркетингових бюджетів, співмірних з Bolt. Це обмежує здатність до цінового демпінгу, швидкого масштабування та оновлення парку. Низька національна впізнаваність бренду робить вихід у нові міста надзвичайно капіталоемним.

Як показав аналіз логотипу, бренд візуально не асоціюється з самокатами, що вимагає додаткових маркетингових зусиль для навчання клієнта. Одночасно, менший парк техніки означає нижчу щільність покриття. У «війні за зручність», де перемагає найближчий самокат, «ЕКОСАМОКАТ» частіше програватиме Bolt.

Будучи малим покупцем, компанія не має жодного впливу на гігантських виробників самокатів. Це означає вищу собівартість закупівлі парку, що додатково тисне на маржинальність у висококонкурентному середовищі.

Ринок далекий від насичення. Попит, що зростає, свідчить про те, що мікромобільність стає стійкою споживчою звичкою. Це означає, що ринок росте, і є місце для кількох гравців, а не лише для монополіста.

Хоча зараз регуляторний хаос є загрозою, потенційне прийняття єдиного державного закону є величезною можливістю. Чіткий закон усуне ризик волюнтаристських рішень місцевої влади, легалізує бізнес та створить рівні та прозорі умови для всіх.

Найбільша проблема ринку – безпека. Це дає «ЕКОСАМОКАТ» унікальний шанс для диференціації. Замість того, щоб конкурувати за ціною, компанія може збудувати бренд найвідповідальнішого та найбезпечнішого оператора: пропонувати страхування, проводити навчання, інвестувати у якісніші моделі самокатів з кращими гальмами.

Використовуючи свою гнучкість, «ЕКОСАМОКАТ» може створювати ексклюзивні партнерства, які нецікаві глобальним гравцям, наприклад стати офіційним партнером університету, бізнес-центру чи житлового комплексу, створюючи закриті зони з високим попитом.

Висока статистика аварійності створює потужний негативний суспільний резонанс. Цей резонанс, помножений на правовий вакуум, дає місцевій владі «зелене світло» на непередбачувані заборонні дії, які можуть знищити бізнес в окремому місті за один день.

Bolt є не просто конкурентом, а загрозою. Він використовує свою величезну базу користувачів з таксі та доставки для крос-промоції, а прибутки з інших вертикалей – для фінансування цінових війн у сегменті самокатів.

Як показав аналіз 5 сил, загроза з боку субститутів є дуже високою. Це, поєднане з ціновою чутливістю та нульовими витратами на перемикання, робить клієнта абсолютно нелояльним та створює жорстку цінову стелю, вище якої піднімати тарифи неможливо.

Бізнес генерує 100% доходу протягом приблизно 7 місяців на рік. Це створює величезний тиск на грошовий потік, оскільки компанія повинна акумулювати достатньо прибутку в сезон, щоб покрити постійні витрати протягом 4-5 зимових місяців простою.

2.3 Комплексна оцінка наявних конкурентних переваг ТОВ «ЕКОСАМОКАТ»

VRIO-аналіз, розроблений Джеєм Барні, є ключовим інструментом ресурсно-орієнтованого підходу. Він дозволяє вийти за межі SWOT і точно визначити, які саме ресурси компанії є джерелом стійкої конкурентної переваги.

Аналіз проводиться за чотирма критеріями:

- цінність – чи допомагає ресурс використовувати можливості або нейтралізувати загрози;
- рідкісність – чи володіють цим ресурсом конкуренти;
- складність імітації – чи складно конкурентам скопіювати цей ресурс;
- організаційна підтримка – чи налаштована компанія так, щоб використовувати цей ресурс повною мірою.

Проведемо оцінку ключових ресурсів ТОВ «ЕКОСАМОКАТ», спираючись на дані, зібрані в ході попереднього аналізу ринку, PESTEL та 5 сил (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – VRIO-аналіз

Ресурс/компетенція	V	R	I	O	Висновок
Парк електросамокатів	Так	Ні	Ні	Так	Це необхідна умова входу на ринок, але не перевага.
Мобільний застосунок	Так	Ні	Ні	Так	Наявність додатку не дає переваги, але його відсутність або погана робота були б недоліком.
Назва бренду та логотип	Так	Так	Так	Так	Бренд має потенціал, але без інвестицій у маркетинг він не стане стійкою перевагою.
Зв'язки з місцевою владою	Так	Так	Так	Так	Потенційно стійка конкурентна перевага
Локальна операційна гнучкість	Так	Так	Так	Так	Потенційно стійка конкурентна перевага

Аналіз VRIO чітко демонструє, що ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» не може і не повинно будувати свою стратегію на відтворюваних ресурсах. Компанія не має переваг у фізичних активах та, у технологіях. Будь-які спроби наздогнати Bolt за кількістю парку чи складністю ІТ-платформи призведуть до програшу, оскільки ці ресурси не є ні рідкісними, ні складними для імітації для конкурента з мільярдним бюджетом. Це зона конкурентного паритету.

Справжній, унікальний капітал ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» є нематеріальним, локальним та глибоко людським. Це здатність будувати унікальні, довірчі та складні для імітації відносини з місцевою владою, знання місцевою командою логістики та ритму свого міста.

Саме ці два ресурси відповідають критеріям VRIO. Конкурент не може їх купити чи скопіювати. Їх можна лише довго будувати. Це і є джерело стійкої конкурентної переваги для ТОВ «ЕКОСАМОКАТ».

Завданням компанії є захист та розвиток саме цих невидимих переваг, перетворюючи їх на реальні ринкові вигоди.

Для об'єктивної оцінки позиції ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» необхідно провести порівняльний аналіз (бенчмаркінг) з еталонним гравцем ринку. В умовах українського ринку кікшерінгу таким беззаперечним лідером та еталоном є компанія Bolt. Порівняння проведемо за п'ятьма ключовими параметрами, що є вирішальними для споживача.

Цінова політика. Лідер ринку Bolt використовує агресивну цінову стратегію. Маючи потужну фінансову підтримку від синергетичних бізнесів (таксі, доставка), Bolt може дозволити собі ціновий демпінг, пропонуючи найнижчі базові тарифи та часті акції для захоплення частки ринку. Його слабкістю є використання динамічних тарифів, що можуть різко підвищувати ціну в години пік. «ЕКОСАМОКАТ», зі своїми обмеженими фінансовими ресурсами, не може перемогти у цій війні на виснаження. Компанія змушена тримати тарифи на загальноринковому рівні, але шукати переваги поза ціною.

Покриття та щільність парку. У цьому параметрі Bolt демонструє абсолютне домінування. Завдяки найбільшому парку самокатів, компанія забезпечує максимальну щільність покриття у всіх ключових районах. Для споживача це означає, що самокат Bolt з найвищою ймовірністю буде найближчим, що є ключовим фактором вибору. «ЕКОСАМОКАТ» не може конкурувати у масштабі. Тому його єдина життєздатна стратегія - це фокусування. Замість розпорошення ресурсів, компанія може забезпечити ідеальну щільність парку в обмежених, але високопотенційних локаціях, вигравши у Bolt на своїй території.

Таблиця 2.7 - Порівняльний аналіз (бенчмаркінг) операторів кікшерінгу

	Bolt	Інші оператори ринку	ТОВ «ЕКОСАМОКАТ»
Цінова політика	Агресивна	Помірна	Конкурентна
Покриття та щільність парку	Максимальна	Середня	Фокусна
Технологічність додатку	Висока	Стандартна	Стандартна
Якість сервісу	Стандартизована	Змінна	Потенційна перевага
Стан парку самокатів	Задовільний	Змінний	Потенційна перевага

Технологічність додатку Bolt пропонує високотехнологічний, стабільний додаток, інтегрований у єдину супер-екосистему з таксі та доставкою. Для мільйонів українців це звичний та зрозумілий інтерфейс. «ЕКОСАМОКАТ», як і більшість інших операторів, має стандартний додаток, що виконує базові функції. Для нього головним завданням є не перевершити Bolt у функціоналі, а забезпечити стабільність роботи, оскільки будь-який збій у додатку призведе до миттєвої втрати клієнта.

Якість сервісу. Це перша реальна можливість для диференціації. Bolt, як глобальна корпорація, пропонує стандартизовану та часто безлику підтримку через єдиний кол-центр, де вирішення нестандартних проблем може бути повільним та шаблонним. «ЕКОСАМОКАТ» може використати свою локальність, як перевагу. Компанія може запропонувати людську, персоналізовану та миттєву підтримку через різні канали: телефон, месенджери. Для клієнта, що зіткнувся з проблемою швидка реакція локальної команди може стати потужним фактором лояльності.

Стан парку самокатів Це друга і найочевидніша можливість для переваги. Величезний парк Bolt та його висока інтенсивність використання неминуче призводять до зносу. Клієнти часто стикаються з брудними, пошкодженими, погано зарядженими або розхитаними самокатами. Для «ЕКОСАМОКАТ» операційна досконалість може стати ключовою перевагою. Завдяки меншому, фокусному парку, компанія здатна забезпечити вищу якість обслуговування кожної одиниці. Пропонуючи клієнтам гарантовано чисті, справні та повністю заряджені самокати, «ЕКОСАМОКАТ» може сформувати чітке позиціонування: «Bolt - це доступність, ECOS - це якість та надійність».

Проведений комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє чітко ідентифікувати ключові вразливості та точки росту для ТОВ «ЕКОСАМОКАТ».

Найбільше «слабке місце» – це не вигідна конкурентна позиція. Компанія з обмеженими фінансовими ресурсами змушена конкурувати на ринку з домінуючим гігантом, який використовує ціновий демпінг. Будь-яка спроба

«ЕКОСАМОКАТ» конкурувати симетрично є стратегічно програшною та веде до спалювання ресурсів.

Залежність від неконтрольованих зовнішніх факторів. Позиція компанії є вкрай вразливою до зовнішніх подразників.

Незважаючи на сильну назву-концепт, ця перевага не використовується. Через абстрактний логотип та низьку впізнаваність, для споживача «ЕКОСАМОКАТ» є просто ще одним оператором. На ринку з нульовими витратами на перемикання та високою ціновою чутливістю, відсутність чіткої диференціації є критичною слабкістю, що зводить всю конкуренцію до ціни.

Невикористані можливості – це точки росту, де унікальні сильні сторони компанії (виявлені у VRIO-аналізі) можуть бути застосовані для використання сприятливих ринкових тенденцій (виявлених у PESTEL та SWOT).

Головна «біль» ринку - це хаос та небезпека. Усі гравці сприймаються владою та суспільством як частина проблеми.

«ЕКОСАМОКАТ» може використати свою локальну гнучкість та VRIO-перевагу в операційній досконалості. Замість конкуренції за ціною, компанія може створити нову ринкову нішу - сервіс преміум-якості для тих, хто готовий, можливо, платити трохи більше, але гарантовано отримувати чистий, справний, повністю заряджений самокат та миттєву людську підтримку.

Назва «ECOS» є сильним, але сплячим активом. Компанія не використовує цю назву для побудови емоційного зв'язку. Можливість полягає в тому, щоб наповнити бренд «ECOS» новими сенсами, пов'язаними з виявленими можливостями:

- ECOS = ECOLOGY (Екологія - вже є);
- ECOS = ECONOMY (Економія - вже є);
- ECOS = S (SAFETY) (Безпека - нова пропозиція!);
- ECOS = S (SERVICE) (Сервіс преміум-якості - нова пропозиція!).

Отже, проведений комплексний аналіз ринку та діяльності ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» виявив критичну невідповідність між фінансовим станом компанії та її поточною конкурентною стратегією.

Незважаючи на те, що компанія є фінансово здоровою, (висока автономія 96%, відсутність боргів), її операційна діяльність перебуває у стані глибокої кризи. Ключові фінансові показники демонструють катастрофічне падіння чистих доходів (майже у 5 разів, з 7.4 млн грн до 1.5 млн грн за два роки) та зникнення прибутку (зі 117 тис. грн до 23 тис. грн). Рентабельність продажів та капіталу впала до мінімальних значень (~1.5-1.9%).

Причина кризи лежить у зовнішньому середовищі, яке є вкрай ворожим. PESTEL-аналіз показав, що ринок перебуває під тиском критичних правових загроз (регуляторний хаос, відсутність законів, непередбачувані заборони місцевої влади) та соціальних загроз (криза безпеки, висока аварійність, негативний PR).

Аналіз 5 сил Портера підтвердив, що галузь є низькомаржинальною та непривабливою. Компанія затиснута критичною інтенсивністю конкуренції, дуже високою владою покупців та дуже високою загрозою субститутів.

Аналіз внутрішніх ресурсів показав, що ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» не може перемогти у прямій, симетричній конкуренції.

SWOT-аналіз виявив ключові слабкості: обмежені фінанси, малий парк та погану ідентифікацію бренду.

Бенчмаркінг підтвердив, що компанія не може конкурувати з Bolt за ціною або покриттям. Однак VRIO-аналіз ідентифікував дві потенційні стійкі конкурентні переваги, які важко скопіювати:

- 1) локальна операційна гнучкість;
- 2) компетенція у відносинах з місцевою владою.

Найбільше «слабке місце» компанії - це спроба конкурувати на полі (ціна, кількість), де домінує Bolt. Невикористані можливості лежать у повній зміні стратегії: відмовитись від цінової війни та використати свої VRIO-переваги. Компанія повинна перепозиціонувати себе, наповнивши бренд «ECOS» новими сенсами.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ЗМІЦНЕННЯ СТІЙКИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування вибору стратегії конкурентної поведінки для ТОВ «ЕКОСАМОКАТ»

Вибір загальної конкурентної стратегії є фундаментальним рішенням, що визначає вектор розвитку підприємства. Згідно з класичною теорією М. Портера, компанія повинна зробити чіткий вибір між трьома базовими стратегіями: лідерство у витратах, диференціація або фокусування. Будь-яка спроба застрягти посередині, не обравши чіткого шляху, призводить до розмивання позиції та втрати конкурентоспроможності.

Проведений у Розділі 2 комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» дозволяє зробити однозначний та обґрунтований вибір, відкинувши нежиттєздатні альтернативи.

Стратегія лідерства у витратах передбачає досягнення найнижчої собівартості в галузі та перемогу у цінових війнах. Аналіз довів, що цей шлях для «ЕКОСАМОКАТ» є закритим з трьох причин:

- домінування конкурента. На ринку присутній міжнародний гігант Bolt, який вже використовує цю стратегію, маючи фінансові ресурси (з таксі та доставки) для цінового демпінгу;
- власні слабкі сторони. Компанія має обмежені фінансові ресурси та низьку ринкову владу над постачальниками, що означає вищу собівартість закупівлі парку;
- кризовий фінансовий стан. Аналіз звітності показав катастрофічне падіння доходів. Спроба подальшого зниження цін (нижче за Bolt) призведе до миттєвого банкрутства.

Стратегія широкої диференціації вимагає створення унікального продукту, визнаного всім ринком, та наявності потужних ресурсів для національного маркетингу та покриття.

«ЕКОСАМОКАТ» не має ані фінансових, ані маркетингових ресурсів для побудови національного преміум-бренду, здатного конкурувати з Bolt у кожному місті. Компанія не може конкурувати за параметром «покриття та щільність парку», який Bolt використовує, як частину своєї широкої присутності.

Аналіз однозначно вказує, що єдиною життєздатною стратегією для ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» є стратегія сфокусованої диференціації. Це означає відмову від спроб конкурувати з Bolt на всьому ринку за його правилами (ціна, покриття) і, натомість, концентрацію зусиль на вузькому сегменті ринку, пропонуючи йому унікальну цінність, яку Bolt не може або не хоче надавати (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Стратегія сфокусованої диференціації

Компанія повинна свідомо обмежити свою діяльність, спираючись на свої VRIO-переваги. Замість розпорошення ресурсів, сконцентруватися на 1-3 ключових містах, де компанія може використати свою VRIO-перевагу у відносинах з владою та локальній гнучкості. Орієнтуватися на специфічні групи споживачів, яким потрібна не найнижча ціна, а надійність (напр., B2B-партнерства з бізнес-центрами, університетами, житловими комплексами).

Диференціація має відбуватися не за ціною, а за параметрами, які є слабкими місцями лідера ринку та відповідають невикористаним можливостям ринку.

«ЕКОСАМОКАТ» повинен стати «найбезпечнішим та найвідповідальнішим оператором» у місті. Це не просто маркетинговий хід, а бізнес-модель: пропонувати страхування, проводити навчання, інвестувати у якісніші моделі з кращими гальмами. Це дозволяє перетворити найбільшу загрозу ринку на свою унікальну перевагу.

Слабкість Bolt – це зношений парк та шаблонна підтримка. Використовуючи VRIO-перевагу в локальній гнучкості, «ЕКОСАМОКАТ» може запропонувати преміум-якість: гарантовано чисті, справні, повністю заряджені самокати та миттєву, «людську» локальну підтримку.

Обрана стратегія сфокусованої диференціації є єдиною, що дозволяє ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» уникнути прямого зіткнення з домінуючим конкурентом та нівелювати свої фінансові слабкості. Вона спирається на реальні та стійкі VRIO-переваги компанії та спрямована на задоволення невикористаних ринкових можливостей, одночасно вирішуючи головні «болі» суспільства та влади.

На основі обраної стратегії сфокусованої диференціації, ми можемо сформулювати чіткі стратегічні цілі. Стратегічні цілі – це довгострокові орієнтири, що конкретизують обрану стратегію. Для ТОВ «ЕКОСАМОКАТ», що обрало шлях сфокусованої диференціації, цілі повинні змістити фокус з кількості на якість.

Ось три ключові стратегічні цілі, що впливають з аналізу:

- досягнення статусу стратегічного партнера №1 з безпеки мікромобільності» у ключових містах присутності;
- формування та утримання позиції оператора преміум-якості на ринку;
- репозиціонування бренду «ECOS» для відображення нових цінностей та підвищення його ідентифікації.

Перша ціль напряду використовує VRIO-перевагу для нейтралізації головної загрози ринку. Замість того, щоб бути «проблемою», «ЕКОСАМОКАТ» має стати «рішенням» для місцевої влади.

Це неринкова перевага. Статус офіційного або рекомендованого партнера міста створює бар'єр для конкурентів, підвищує довіру споживачів та може надавати ексклюзивні переваги (напр., пріоритетні зони паркування).

Формування та утримання позиції оператора преміум-якості на ринку. Ця ціль є прямою відповіддю на слабкі сторони лідера ринку Bolt (зношений парк, шаблонна підтримка), виявлені у бенчмаркінгу. Вона спирається на VRIO-перевагу у локальній операційній гнучкості та вирішує проблему невикористаної можливості.

Це дозволяє вийти з прямої цінової війни. «ЕКОСАМОКАТ» перестає конкурувати у сегменті «найдешевше» і створює новий сегмент «найякісніше та найнадійніше». Це підвищує лояльність клієнтів, готових платити за комфорт та безпеку, і виправдовує вищу ціну, що критично важливо для покращення фінансових показників (рентабельності).

Аналіз виявив, що бренд має сплячий потенціал, але є нечітким та неідентифікованим. Поточний фінансовий стан доводить, що бренд не працює.

Нова стратегія не буде працювати, якщо про неї не знає споживач. Ціль полягає у тому, щоб наповнити назву «ECOS» новими, чіткими сенсами:

Першокласний сервіс дозволить чітко диференціювати компанію від конкурентів, підвищити впізнаваність та виправдати преміальну позицію.

Необхідність переходу від тимчасових переваг до стійких це не просто питання стратегічного вибору, а термінова вимога для виживання бізнесу.

Наразі компанія веде конкурентну боротьбу, спираючись на тимчасові переваги «низького порядку. Як довів аналіз 5 сил Портера, у «червоному океані» ринку кікшерінгу ці переваги не є стійкими:

Ціну завжди переб'є домінуючий конкурент, який веде цінові війни на виснаження. Актив (самокат) є конкурентним паритетом, оскільки конкурент може легко закупити такий самий або кращий парк.

Спираючись на ці переваги, «ЕКОСАМОКАТ» бере участь у гонці на дно, в якій неможливо перемогти, маючи обмежені фінансові ресурси.

Ринок мікромобільності є гіперконкурентним. У таких умовах, як зазначає теорія, переваги, засновані на відтворюваних ресурсах (технології, активи), миттєво копіюються та знецінюються. Єдиним джерелом довгострокового успіху є стійкі конкурентні переваги.

Стійкі переваги, за визначенням, базуються на ресурсах, які є цінними, рідкісними та складними для імітації. Аналіз VRIO у Розділі 2 чітко ідентифікував, що ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» має два потенційні, але невикористані ресурси, що відповідають цим критеріям.

Необхідність переходу продиктована неможливістю виживання у поточній парадигмі. Компанія повинна припинити грати за правилами конкурента (де вона програє) і змінити саме поле бою. Це єдиний спосіб вийти з прямого цінового тиску, створити унікальну ціннісну пропозицію (диференціюватися), виправдати свої тарифи та, зрештою, відновити прибутковість бізнесу, що і є метою запропонованої стратегії сфокусованої диференціації.

3.2 Розробка комплексу заходів щодо формування стійких конкурентних переваг

Спираючись на обрану стратегію сфокусованої диференціації та ідентифіковані VRIO-переваги, розробимо детальний комплекс заходів.

Ці пропозиції (рис.3.2) свідомо уникають дорогих, масштабних рішень (як-от масована реклама чи подвоєння парку), які є неможливими через фінансові слабкості. Натомість вони фокусуються на гнучких, розумних та асиметричних кроках.

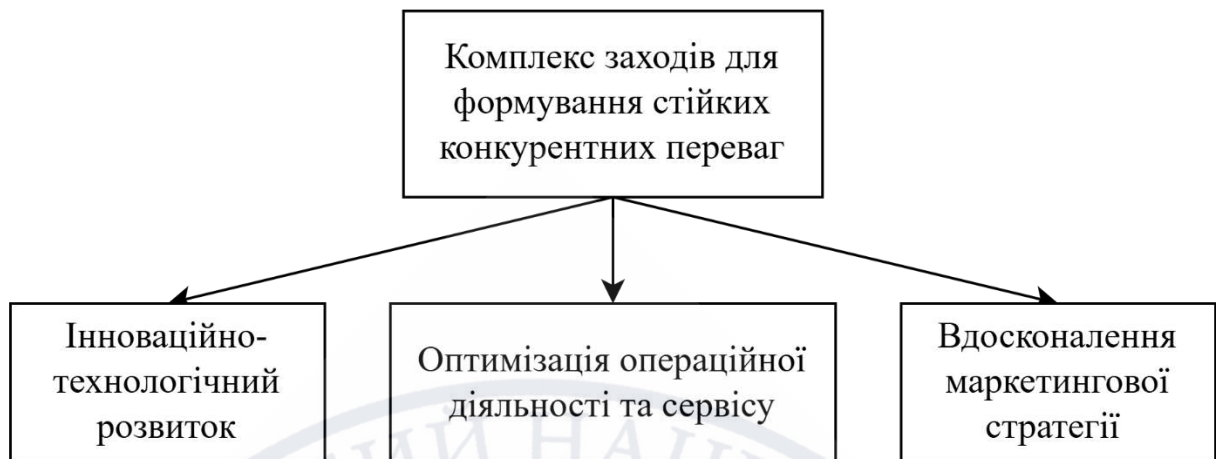


Рисунок 3.2 – Комплекс заходів для формування стійких конкурентних переваг

Першою пропозицією є інноваційно-технологічний розвиток (рис. 3.3). Мета - не винайти технології, а вдало використати їх. При оновленні парку відмовитися від найдешевших моделей на користь самокатів з покращеними функціями безпеки. Це пряма інвестиція в диференціацію. Наявність поворотних сигналів, більші колеса, для кращої стійкості на неякісному покритті, подвійні гальмівні системи значно знизять ризик аварійності та послугує для створення маркетингового інфоприводу - «Ми єдині, хто інвестує у вашу безпеку».

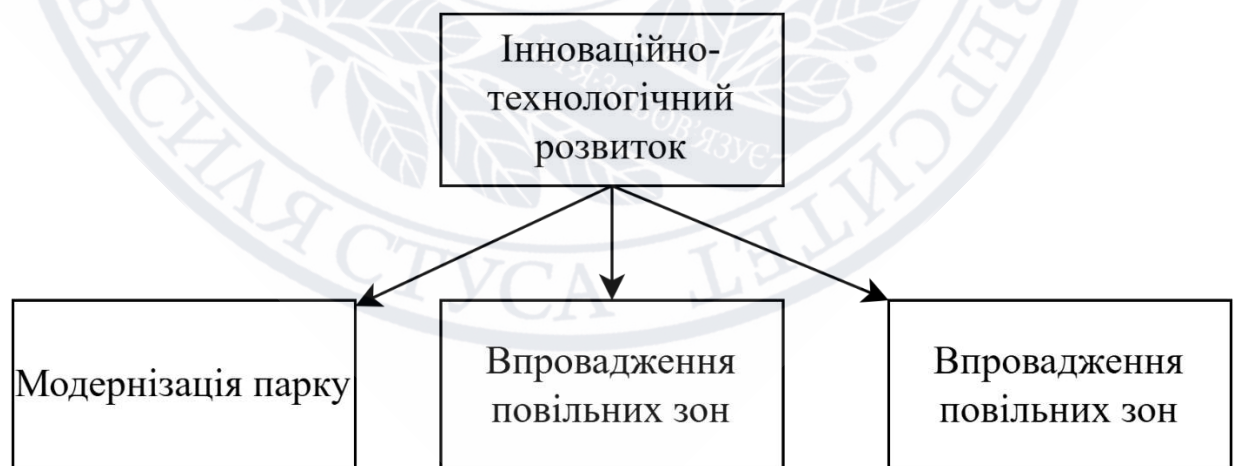


Рисунок 3.3 – Ініціативи що пропонуються до реалізації в рамках інноваційно-технологічного розвитку

Самостійно визначити та впровадити повільні зони у парках, на площах, біля шкіл та зони заборони паркування на вузьких тротуарах. Компанія стає

відповідальним партнером міста, що дає перевагу в діалозі з владою над конкурентами, які цього не роблять.

Впровадження технології заміни батарей, адже це ключова операційна інновація. Поступовий перехід на моделі самокатів зі знімними акумуляторами.

Радикально знизить операційні витрати, адже не потрібно возити цілі самокати на базу для зарядки, та підвищує якість сервісу, самокат 99% часу знаходиться на лінії, а не чекає зарядки. Це дозволяє локальній команді бути набагато ефективнішою.

Другою пропозицією є вдосконалення маркетингової стратегії. Мета - чітко донести нову ціннісну пропозицію та виправити слабкі сторони бренду (рис. 3.4).

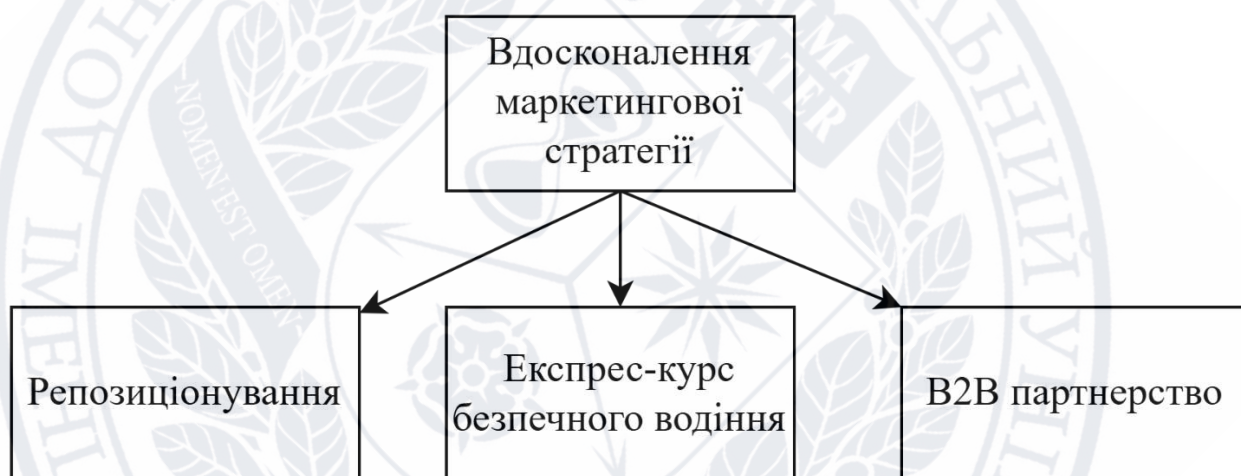


Рисунок 3.4 – Ініціативи що пропонуються до реалізації в рамках вдосконалення маркетингової стратегії

Репозиціонування та візуальне підкріплення бренду «ECOS» використає сплячий актив, надавши йому нових сенсів. Не потрібен дорогий ребрендинг. Пропонується додати до існуючого логотипу пояснюючий дескриптор (напр., «Безпечний шерінг самокатів») або невелику іконку самоката, щоб миттєво ідентифікувати категорію (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Можливий варіант зміни логотипу

Ще однією ініціативою є запуск спільно з міською владою (поліцією, школами) соціальну кампанію «Академія Безпечного Водіння ECOS». Це низьковитратний, але високорезонансний PR-хід. «ЕКОСАМОКАТ» стає синонімом безпеки, а конкуренти залишаються в образі тих, хто створює проблеми.

Перехід від B2C до B2B-партнерств. Замість війни за кожного клієнта на вулиці, створити стабільні канали попиту. Розробити корпоративні пакети «ECOS для бізнесу». Пропонувати їх бізнес-центрам, ІТ-компаніям, великим ЖК та університетам. Створення виділеної «ECOS-станції» на їхній території, корпоративні абонементи для співробітників. Це посприятиме створенню прогнозованого грошового потоку, зниженню витрат на залучення клієнтів та формуванню лояльної бази.

Пропозиції щодо оптимізації операційної діяльності та сервісу (рис. 3.6) спрямовані на фізичне забезпечення виконання обіцянки «преміум-якості», спираючись на локальну гнучкість та бенчмаркінг.



Рисунок 3.6 – Ініціативи що пропонуються до реалізації в рамках оптимізації операційної діяльності та сервісу

Впровадження стандарту обслуговування парку. Запровадити суворий чек-лист обслуговування. Кожен самокат, до якого торкається технік (навіть для заміни батареї), має бути перевірений (гальма, світло) та протертий. Клієнт фізично відчувє різницю. «ЕКОСАМОКАТ» стане «тим оператором, у якого самокати завжди чисті та справні».

Також варто створити «локальну VIP-підтримку» у кожному місті присутності. Відмовитися від ботів на першій лінії контакту. Запровадити стандарт гарантованого вирішення проблеми живою людиною, а не ботом, за 60 секунд. Це потужна перевага, що базується на локальній гнучкості.

3.3 Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

Розробка комплексу заходів, що ґрунтуються на обраній стратегії сфокусованої диференціації, є ключовим етапом для виходу ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» з поточної кризи. Проте, будь-яка, навіть найбільш логічна, стратегічна пропозиція залишається гіпотетичною без чіткого техніко-економічного обґрунтування. Необхідно довести, що запропоновані інвестиції у безпеку, преміальний сервіс є не просто додатковими витратами, а цільовим

вкладенням у формування стійких конкурентних переваг, здатних генерувати прибуток у довгостроковій перспективі.

Ця оцінка є особливо критичною, враховуючи висновки фінансового аналізу, який зафіксував катастрофічне падіння доходів та майже нульову рентабельність. У такій ситуації компанія не може дозволити собі «помилкові» інвестиції. Запропоновані заходи мають бути проаналізовані не лише з погляду прямого прибутку, але й з погляду їхньої здатності зупинити негативну тенденцію, обґрунтувати перехід до преміальної цінової моделі та зміцнити неринкові VRIO-переваги.

Метою даного підрозділу є поетапний розрахунок прогнозних витрат на кожну з трьох груп ініціатив (технології, маркетинг, сервіс), прогнозування очікуваного економічного ефекту та, що не менш важливо, оцінка соціального та екологічного впливу, який є ядром нової репутаційної стратегії бренду «ECOS».

Інновації та безпека є ключовим інвестиційним блоком, оскільки він створює фізичний, відчутний фундамент для всієї нової стратегії сфокусованої диференціації. Ці заходи є капітальними інвестиціями, спрямованими на пряме вирішення двох ключових проблем, ідентифікованих у Розділі 2:

- нейтралізація болю ринку - кризи безпеки та хаотичного паркування;
- операційна. Підвищення ефективності обслуговування парку для компенсації його меншого розміру;

Оновлення парку: «Безпека понад усе». Цей захід передбачає повну заміну 500 одиниць зі старого парку на нові моделі. Витрати у 10 000 000 грн розраховані на основі орієнтованої середньої вартості (500 од. * 20 000 грн/од.). Важливо зазначити, що 20 000 грн є базовою ціною. У цю вартість мають бути включені моделі, що обов'язково мають поворотні сигнали, подвійні (механічні та електронні) гальма та більші колеса для стійкості.

Таблиця 3.1 – Розрахунок витрат на інновації та безпеку

Ініціатива	Що потрібно придбати/зробити	Скільки це буде коштувати (прогноз), грн
Оновлення парку «Безпека»	Закупівля 500 одиниць нових моделей самокатів, що відповідають стратегії безпеки. (Базова ціна 20 000 грн/од.)	10 000 000
Впровадження системи змінних батарей	Закупівля комплектуючих для забезпечення роботи 500 нових самокатів: • Додаткові батареї (750 од.) • Зарядні хаби (20 од.)	5 500 000
ІТ-рішення	Оплата послуг розробників ПЗ (або власного ІТ-відділу) за інтеграцію та налаштування карт: • «Повільних зон» • «Заборонених зон» для паркування	50 000
РАЗОМ ПО БЛОКУ		15 550 000

Це найважливіша інвестиція. Вона переводить маркетингові заяви про безпеку у фізичний, відчутний актив. Це дає компанії найсильніший аргумент у діалозі з владою для нейтралізації регуляторних загроз та створює реальну, помітну для клієнта диференціацію від конкурентів, чий парк часто зношений.

Самі по собі нові самокати не вирішують проблему операційної ефективності. Ця ініціатива передбачає, що 500 нових самокатів мають підтримувати технологію швидкої заміни батарей. Витрати у 5 500 000 грн - це інвестиція у систему, що їх обслуговує.

Для безперебійної роботи на 500 самокатів потрібно ~ 1.5 додаткові батареї на кожен (одна в самокаті, одна на базі, одна «в дорозі»). $500 * 1.5 = 750$ батарей. Реалістична вартість комерційної батареї – близько 6 000 грн/од. ($750 * 6\,000 = 4\,500\,000$ грн). Потрібні спеціалізовані станції для масової зарядки цих батарей. ($20 \text{ хабів} * 50\,000 \text{ грн/хаб} = 1\,000\,000 \text{ грн}$).

Це пряма інвестиція в стратегічну ціль - операційна досконалість. Вона радикально знижує операційні витрати, адже не треба возити важкі самокати на базу, лише легкі батареї, та підвищує робочий час кожного самоката. Це дозволяє отримувати більше доходу з меншого парку.

Найдешевший, але стратегічно найважливіший захід – створення повільних зон. Він передбачає операційні витрати у розмірі 50 000 грн на оплату інтеграції та налаштування програмного забезпечення.

Це вартість послуг програмістів (власних чи аутсорс) для точного нанесення на карту міста зон, де самокати «ЕКОСАМОКАТ» автоматично знижуватимуть швидкість (парки, площі) або заборонятимуть паркування (вузькі тротуари, зупинки).

Це пряма реалізація партнерства з містом. Компанія проактивно, не чекаючи скарг, вирішує головну «біль» мешканців та влади. Це найпотужніший хід, який коштує копійки порівняно з капітальними витратами, але миттєво позиціонує «ЕКОСАМОКАТ» як найвідповідальнішого оператора на ринку.

Загальні інвестиції у розмірі 15 550 000 грн є значними, але вони створюють реальний, важкий для копіювання фундамент для нової стратегії. Вони одночасно підвищують безпеку (вимога влади), покращують якість (вимога клієнтів) та знижують операційні витрати (вимога бізнесу).

Маркетинг та репозиціонування є операційними інвестиціями, що мають на меті вирішити дві ключові проблеми, ідентифіковані в Розділі 2:

- криза доходу – зупинити падіння продажів, знайшовши нові, більш стабільні джерела доходу;

- слабкість бренду – чітко донести до споживачів та влади нову ціннісну пропозицію.

Таблиця 3.2 - Розрахунок витрат на маркетинг та репозиціонування

Ініціатива	Що потрібно придбати/зробити	Скільки це буде коштувати (прогноз), грн
Репозиціонування бренду «ECOS»	Одноразові витрати: • Розробка комунікаційної платформи • «Візуальний фікс» логотипу (додавання дескриптора). • Оновлення дизайну сайту, додатку, соц. мереж.	200 000
Академія Безпеки»	Річні витрати: • Організація 3-4 публічних PR-заходів (тест-драйви безпеки) спільно з міською владою. • Виготовлення освітніх матеріалів (брендовані жилети, інфографіка). • SMM-підтримка та таргетинг кампанії.	250 000
Розвиток B2B-напряму	Річні витрати: • Заробітна плата 1 B2B-менеджера (ставка + бонуси). • Розробка комерційних пропозицій, презентацій. • Бюджет на маркетинг та заходи для партнерів.	530 000
РАЗОМ ПО БЛОКУ		980 000

Аналіз показав, що логотип не ідентифікує категорію, а фінансовий аналіз довів, що бренд не продає. Ми повинні «полагодити» бренд. Витрати у 200 000 грн є одноразовою інвестицією у послуги брендингової агенції. Це включає:

- розробку нової комунікаційної платформи («ECOS = Safety + Service»);

- візуальний фікс - не повний ребрендинг, а додавання до існуючого логотипу дескриптора (напр., «Безпечний шерінг самокатів») та, можливо, іконки самоката;
- оновлення всіх точок контакту (додаток, сайт, соцмережі) у новому стилі.

Таким чином ми припиняємо плутати клієнта (який не розуміє, що таке «ECOS») і чітко заявляємо про себе та свою нову, преміальну позицію.

Ініціатива академія безпеки спрямована на те, щоб перетворити унікальну компетенцію компанії у співпраці з муніципалітетами та значні інвестиції у безпечніші моделі самокатів на відчутний публічний актив та ключовий інструмент репутаційного маркетингу. Замість того, щоб ці переваги залишалися «сплячим» внутрішнім ресурсом, вони мають бути активно та публічно комуніковані для нейтралізації ключових ринкових загроз.

Для реалізації пропонується створення проєкту «Академія Безпеки ECOS» з річним операційним бюджетом у 250 000 грн. Важливо підкреслити, що ці кошти не є витратами на пряму комерційну рекламу, а є цільовим бюджетом на PR. Бюджет передбачає організацію трьох-чотирьох публічних заходів формату «день безпеки» у ключових містах присутності компанії. Критично важливим елементом є проведення цих заходів спільно з представниками міської влади, муніципальними службами (наприклад, Національною поліцією) та освітніми закладами. На цих заходах компанія зможе не лише продемонструвати технічні переваги свого нового, безпечнішого парку, але й активно поширювати освітні матеріали (наприклад, про правила дорожнього руху та етичного паркування). SMM-підтримка та робота з місцевими ЗМІ забезпечать необхідне висвітлення цієї конструктивної співпраці.

Стратегічний сенс даної ініціативи полягає у прямій реалізації стратегічної цілі партнерства з містом. Завдяки цьому заходу, компанія не просто декларує свою безпечність, а публічно демонструє її, стоячи пліч-о-пліч з представниками влади. Це низьковитратний, але високоефективний PR-хід, що генерує безцінний капітал – довіру. Така довіра з боку влади та суспільства допомагає

нейтралізувати головні загрози ринку (непередбачуване регулювання та негативне суспільне сприйняття аварійності), що є набагато ефективнішим за стандартну комерційну рекламу. Таким чином, ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» з частини проблеми перетворюється на публічного та відповідального партнера у її вирішенні.

Розвиток B2B напрямку є ключовим компонентом обраної стратегії фокусування. Сутність заходу полягає у свідомій відмові від прямої, високозатратної конкуренції на масовому B2C-ринку, де компанія, як показав аналіз, програє домінуючому конкуренту. Натомість, пропонується сформувати новий, захищений та більш стабільний канал доходу через роботу з корпоративними клієнтами.

Прогнозована річна інвестиція у впровадження цього напрямку становить 530 000 грн. Цей бюджет є операційними витратами, спрямованими на створення нової B2B-функції, яку на початковому етапі може забезпечувати один штатний фахівець. Розрахунок витрат включає 480 000 грн на річний фонд заробітної плати (ставка та мотиваційні бонуси) для B2B-менеджера та 50 000 грн на супутні витрати (розробка професійних комерційних пропозицій, презентаційних матеріалів, участь у локальних бізнес-заходах для нетворкінгу).

Стратегічний сенс даного заходу є подвійним. По-перше, він безпосередньо реалізує ідентифіковану ринкову можливість у стратегічних партнерствах та повністю відповідає логіці фокусування. Головним економічним ефектом є зниження ризиків. B2B-контракти (наприклад, з бізнес-центрами, житловими комплексами, університетами) створюють прогнозований та відносно стабільний грошовий потік, що є критично важливим для компанії в умовах поточної кризи доходів, виявленої у фінансовому аналізі.

По-друге, ця ініціатива дозволяє обійти пряму конкуренцію. Домінуючий гравець орієнтований на масовий B2C-ринок та стандартизовані процеси. ТОВ «ЕКОСАМОКАТ», натомість, може використати свою VRIO-перевагу у локальній операційній гнучкості для надання ексклюзивних послуг корпоративним клієнтам (наприклад, створення брендваної парковки для

бізнес-центру, спеціальні тарифи для співробітників), що є нецікавим або надто складним для глобального конкурента.

Таким чином, загальні операційні інвестиції у маркетинг та B2B у розмірі 980 000 грн на рік є цільовою інвестицією у генерацію та стабілізацію доходу. Вони безпосередньо вирішують проблему падіння продажів та комунікують цінність капітальних інвестицій, зроблених у інновації та безпеку.

Оптимізація операційної діяльності та сервісу (див. табл. 3.3) є інвестиціями, що спираються на VRIO-перевагу у локальній операційній гнучкості. Вони спрямовані на те, щоб фізично та емоційно диференціювати сервіс «ЕКОСАМОКАТ» від слабких місць конкурентів, виявлених у бенчмаркінгу.

Таблиця 3.2 - Розрахунок витрат на операційну діяльність та сервіс

Ініціатива	Що потрібно придбати/зробити	Скільки це буде коштувати (прогноз), грн
3.1. Впровадження стандарту якості обслуговування та чистоти	Річні витрати: - Закупівля професійних миючих та дезінфікуючих засобів. - Закупівля витратних матеріалів (ганчірки, щітки, мастило). - Фонд мотивації (бонуси) для технічної команди за дотримання чек-листа.	360 000
3.2. Створення Локальної «Людської» Підтримки	Річні витрати: - Створення 3-х робочих місць (in-house, не аутсорс). - Річний фонд заробітної плати для 3-х операторів підтримки (включно з податками та бонусами).	900 000
РАЗОМ ПО БЛОКУ		1 260 000

Впровадження стандарту якості обслуговування та чистоти безпосередньо спрямована на усунення найпоширенішої скарги на шерінгові сервіси та слабе місце Bolt – брудні, зношені та «розхитані» самокати. Компанія повинна гарантувати, що їх самокат завжди є у кращому стані.

Пропонується виділити річний операційний бюджет у 360 000 грн. Ці кошти підуть не просто на прибирання, а на впровадження суворого операційного чек-листа. Кожен раз, коли технік торкається самоката, навіть для заміни батареї, він зобов'язаний протерти кермо та деку дезінфікуючим засобом, перевірити тиск в шинах та роботу гальм.

Розрахунок витрат:

- 120 000 грн/рік (~10 000 грн/міс) на закупівлю професійних миючих засобів, мастил та витратних матеріалів;
- 240 000 грн/рік (~20 000 грн/міс) на створення мотиваційного фонду (бонусів) для технічної команди за бездоганне дотримання нового стандарту якості.

Це найпомітніша для клієнта диференціація. Клієнт може не помітити інших впроваджень, але він миттєво побачить і відчує різницю між брудним самокатом конкурента та чистим, справним самокатом «ECOS». Це перетворює послугу з просто оренди на приємний досвід та дає нам повне моральне право обґрунтовувати преміальну ціну.

Якщо перша ініціатива це скоріше фізична складова преміальності, то ця ініціатива – це її людська та емоційна складова. Це найважча, але й найцінніша операційна інвестиція у сервіс. Бенчмаркінг показав, що підтримка конкурентів часто повільна, шаблонна та «безлика» через ботів та аутсорс.

Пропонується річна інвестиція у 900 000 грн на створення власної, локальної служби підтримки з 3-х операторів, які досконало знають специфіку саме свого міста.

Це пряма відповідь на слабкість конкурента та використання нашої VRIO-переваги у локальній гнучкості. Коли у клієнта виникає проблема (штраф, збій оплати), він отримує не бота, а миттєву відповідь живої людини, яка знаходиться

в цьому ж місті і вирішує проблему зараз. Це створює найпотужніший фактор утримання клієнтів – лояльність, та будує репутацію сервісу, який дбає, що є абсолютно неможливим для копіювання глобальним конкурентом у короткостроковій перспективі.

Загальні витрати на сервіс та операційну діяльність складають 1 260 000 грн на рік є прямою інвестицією у клієнтський досвід. Саме вони є «цементом», що пов'язує інвестиції у безпеку та маркетинг, дозволяючи компанії вийти з кризи доходів та побудувати довгострокову, прибуткову бізнес-модель, засновану на якості.



ВИСНОВКИ

У ході кваліфікаційного (магістерського) дослідження було досягнуто поставленої мети – розроблено комплекс стратегічних заходів щодо формування стійких конкурентних переваг для ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» на основі глибокого аналізу його діяльності та ринкового середовища.

Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні висновки та пропозиції:

Досліджено теоретичні засади формування конкурентних переваг. Встановлено, що в умовах сучасних гіперконкурентних ринків, до яких належить і ринок мікромобільності, класичні переваги (за М. Портером) швидко копіюються. Справжня стійка перевага походить від унікальних, важких для імітації внутрішніх ресурсів та компетенцій (ресурсний підхід Дж. Барні) та здатності компанії адаптуватися до мінливого середовища (концепція динамічних здібностей Д. Тіса).

Діагностовано операційну кризу ТОВ «ЕКОСАМОКАТ». Незважаючи на високу фінансову автономію (96%) та відсутність боргів, компанія перебуває у стані глибокої кризи операційної діяльності. Це підтверджується катастрофічним падінням чистих доходів (майже у 5 разів за два роки, з 7.4 млн грн до 1.5 млн грн) та падінням рентабельності до мінімальних значень (~1.5-1.9%).

Виявлено причину кризи. Комплексний PESTEL-аналіз та аналіз 5 сил Портера довели, що ринок є вкрай ворожим, низькомаржинальним та регуляторно хаотичним. Головна причина кризи – хибна конкурентна стратегія ТОВ «ЕКОСАМОКАТ», яке намагається вести симетричну цінову війну з домінуючим міжнародним гравцем (Bolt), що є неможливим при обмежених фінансових ресурсах.

Ідентифіковано невикористані стійкі переваги. Проведений VRIO-аналіз довів, що фізичні активи компанії (парк, додаток) не є перевагою, а лише «квитком на вхід». Єдиними потенційними, але невикористаними, стійкими перевагами є нематеріальні ресурси: локальна операційна гнучкість та компетенція у побудові відносин з місцевою владою.

Обґрунтовано вибір нової стратегії. Доведено, що єдиним життєздатним шляхом для компанії є негайна відмова від цінової війни та перехід до стратегії сфокусованої

диференціації. Компанія повинна припинити конкурувати за ціною та покриттям і натомість сконцентруватися на вузькій ніші, запропонувавши унікальну цінність, яку ігнорує конкурент: безпека та преміальний сервіс.

Розроблено комплексний план заходів. Для реалізації нової стратегії запропоновано детальний, економічно обґрунтований план, що спирається на виявлені VRIO-переваги та усуває ключові слабкості.

Капітальні інвестиції у безпеку та ефективність (15 550 000 грн). Це найважливіша пропозиція, що створює фізичний фундамент для диференціації. Розрахунок включає:

- 10 000 000 грн на повне оновлення 500 од. парку на нові моделі з покращеними гальмами та поворотними сигналами;
- 5 500 000 грн на впровадження системи змінних батарей (750 дод. батарей + 20 зарядних хабів), що радикально знизить операційні витрати та підвищить час роботи парку;
- 50 000 грн на ІТ-налаштування «повільних зон» та зон заборони паркування, що є прямою реалізацією партнерства з містом.

Інвестиції у маркетинг та B2B (980 000 грн/рік). Спрямовані на виправлення слабого бренду та стабілізацію доходу. Включають «візуальний фікс» логотипу (200 000 грн), PR-кампанію «Академія Безпеки ECOS» (250 000 грн) та створення B2B-напрямку (530 000 грн) для роботи з корпоративними клієнтами.

Пропозиція 3: Інвестиції у преміальний сервіс (1 260 000 грн/рік). Спрямовані на фізичне відчуття якості. Включають впровадження суворого чек-листа (чистота, справність) (360 000 грн) та створення локальної «людської» служби підтримки (900 000 грн).

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розроблений комплекс заходів є готовим антикризовим планом. Він дозволяє ТОВ «ЕКОСАМОКАТ» вийти з прямого цінового тиску, перетворити найбільші загрози ринку (кризу безпеки та регуляторний хаос) на свою унікальну перевагу, та сформувати довгострокову, прибуткову бізнес-модель, засновану на реальній диференціації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
2. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>.
3. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>.
4. Свтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3–4 (40). URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.032934>.
5. Вербівська Л. В., Андрицький Б. О. Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2020. № 4 (30). С. 20–24.
6. Скляренко М. Ефект Кантільйона, теорія економічного розвитку Йозефа Шумпетера та вплив інновацій на добробут. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. С. 46–51. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-7>.
7. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>.
8. Костецька Н. І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузових ринків. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4-2022. С. 131–135.
9. Ariwibowo P., Saputro F., Haryanto H. Analysis of Strength & Weakness, Using the Concept of Resource-Based View with the VRIO Framework in Sharia Cooperatives. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*. 2021. Vol. 4 (1). P. 279–294. URL: <https://www.ejournal.imperiuminstitute.org/index.php/JMSAB/article/view/313>.

10. Островська Г. Й. Управління потенціалом промислових підприємств за критерієм динамічних здібностей. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. С. 78–87.
11. Лоза Д. Ю. Стратегія блакитного океану. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2024. Вип. 55. С. 59–67. URL: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2024-55-59-67>
12. Boichuk I., Panchyshyn Y. Економічне зростання підприємства та його конкурентоспроможність: сутність та взаємозв'язок. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 2 (14). С. 122–131. URL: <https://doi.org/10.32750/2024-0213>.
13. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. Р. 145–153.
14. Кирич Н., Юрик Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 334–344. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21knbsro.pdf>.
15. Островська Г. Й. Управління потенціалом промислових підприємств за критерієм динамічних здібностей. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. С. 78–87.
16. Братунець Ю. Ю., Лісовий А. В. Характеристика методики SWOT-аналізу підприємства. *IV збірник тез доповідей за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції* (Ірпінь, 18 травня 2023 р.). Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. С. 206–209.
17. Мазур О. Є. Проблеми адаптації матриці БКГ до аналізу товарного асортименту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23, № 1 (56). С. 89–105. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1\(56\).309073](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.1(56).309073).
18. Рудченко Н. В. Багатофакторна матриця «Мак-кінсі»: переваги та недоліки. *Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності*

підприємств у сучасних умовах господарювання : зб. тез доп. VII Всеукр. наук.-практ. заоч. конф. (м. Черкаси, 17 квітня 2020 р.) / за ред. Н. Г. Мехеди. Черкаси : Видавничий відділ ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2020.

19. Панкратова Л. А., Макушок О. В., Бобко В. В. Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 3 (26). С. 87–91.

20. Казімірова О., Скригун Н. Програми лояльності споживачів до бренду як конкурентна перевага підприємства. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період* : зб. тез доповідей (Київ, 10–11 жовтня 2023 р.). Київ : НТУ, 2023. С. 308–309.

21. Лейба Я., Широкопетлева М. Аналіз методологій визначення лояльності клієнтів та оцінки рівня їх задоволеності. *Сучасні комп'ютерні та інформаційні системи і технології* 2022. С. 341-343.

22. Корж Н. В., Мартинова Л. Б. Управлінський потенціал як антецедент капіталу підприємства: трансформація та фінансування. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (40). С. 285–294. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.26>.

23. Пахуча Е. В., Бабика В. О. Методичні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства як критерію стійкості бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.63>.

24. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. Київ : ДУТ, 2021. № 1 (35). С. 16–21. URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.011621>.

25. Бубенець І., Крисько Ю. Екологічний маркетинг як конкурентна перевага в сучасному бізнесі. *Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Івано-Франківськ, 10-11 квіт. 2025 р. - Львів : Вид. Кошовий Б.-П. О., 2025. - С. 540-542

26. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2021. Вип. 36, ч. 1. С. 32–37. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4904>.

