



# МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ

Електронне наукове фахове видання

MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP:  
TRENDS OF DEVELOPMENT

ELECTRONIC SCIENTIFIC EDITION

JOIN THE DISCUSSION!

eISSN: 2522-1566

[www.management-journal.org.ua](http://www.management-journal.org.ua)

VOL. 2 ISSUE 28 2024  
ВИПУСК 2 (28) 2024

JUNE 2024  
ЧЕРВЕНЬ 2024

Міністерство освіти і науки України  
Запорізький національний університет

**МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО:  
ТРЕНДИ РОЗВИТКУ**

*ЕЛЕКТРОННЕ НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ  
КАТЕГОРІЇ «Б»  
ВИПУСК 2 (28) 2024*

Запоріжжя  
2024

Ministry of Education and Science of Ukraine

ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY

**MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP:  
TRENDS OF DEVELOPMENT**

*ELECTRONIC SCIENTIFIC JOURNAL*

ISSUE 2 (28) 2024

Zaporizhzhia  
2024

**ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:**

**Полусмак Юлія Ігорівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID: 0000-0002-7521-6418](#)

**ЗАСТУПНИК ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:**

**Шавкун Ірина Григорівна** - доктор філософських наук, професор, декан факультету менеджменту, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-2227-9754](#)

**ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:**

**Онищенко Оксана Анатоліївна** - кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-3009-3856](#)

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:**

**George Geoffrey Booth** - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Michigan, United States [SCOPUS ID 7102794788](#)

**Vitor Braga** - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](#)

**Dinh Tran Ngoc Huy** - MBA, International University of Japan (Graduate School of International Management), Niigata, Japan [SCOPUS ID 56027482200](#)

**Ouail El Imrani** - PhD in Economics, Management and Sustainable Development; Research Professor, Abdelmalek Essaadi University, Tétouan, Morocco [ORCID ID 0000-0003-0080-0975](#)

**Atanas Dimitrov Georgiev** - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Sofia University "St. Kliment Ohridski", Sofia, Bulgaria [ORCID ID 0000-0003-1866-4131](#)

**Maya Rumenova Lambovska** - Prof, D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID I-7986-2016](#); [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](#)

**Sebastien Menard** - Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor, University Du Maine, Le Mans, France [SCOPUS ID 15049925500](#)

**Przemysław Niewiadomski** - Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](#)

**Jan Polcyn** - Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanislaw Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

**Mufutau Akanmu Popoola** - Ph.D. in Business Administration, Department of Business Administration, National Open University of Nigeria, Lagos, Nigeria [ORCID ID 0000-0002-4529-0721](#)

**Cristi Spulbar** - Executive Director of the Banking and Financial Research Center, Professor, Habilitated Doctor, University of Craiova, Romania [SCOPUS ID 36710656800](#)

**Andreas Urbich** - Founder and Managing Director of the Municipal Educational Institution (Kommunales Bildungswerk e.V.), Berlin, Federal Republic of Germany

**Антонюк Дмитро Анатолійович** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

**Антонюк Катерина Іванівна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Національний університет "Запорізька політехніка", Україна [ORCID ID 0000-0001-8568-5085](#)

**Артию Тетяна Миколаївна** - доктор технічних наук, професор, професор кафедри екологічного менеджменту та підприємництва Кіївського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID 0000-0003-3541-6690](#)

**Бухаріна Людмила Михайлівна** - доктор економічних наук, професор, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](#)

**Волкова Валерія Володимирівна** - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри ділової комунікації, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0001-5802-7095](#)

**Гончаренко Наталія Володимирівна** - кандидат економічних наук, доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва, Кіївський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна [ORCID ID 0000-0003-3318-1277](#)

**Гуржій Наталія Миколаївна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-4955-9548](#)

**Дибчинська Яна Станіславівна** - кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри ділової комунікації, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0002-0992-7326](#)

**Карпенко Андрій Володимирович** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та митної справи, Національний університет "Запорізька політехніка", Україна [ORCID ID 0000-0002-5717-4349](#)

**Матвійчук Людмила Олександрівна** - доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Кам'янець-Подільський національний університет ім. Івана Огієнка, Україна [ORCID ID 0000-0002-2989-6002](#)

**Метеленко Наталя Георгіївна** - доктор економічних наук, професор, директор Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету, Україна [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](#)

**Павлюк Тетяна Сергіївна** - кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідуючої кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [https://orcid.org/0000-0001-7480-5475](#)

**Пуліна Тетяна Веніамінівна** - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Національний університет "Запорізька політехніка", Україна [ORCID ID 0000-0002-2672-8281](#)

**Сагайдак Михайло Петрович** - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, ДВНЗ «Кіївський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна [ORCID ID 0000-0001-6526-1170](#)

**Хацер Ганна Олексіївна** - кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри теорії та практики перекладу з англійської мови, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-0601-5572](#)

**Хацер Максим Володимирович** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0003-0080-3578](#)

**Чуріакова Олена Юріївна** - доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та економічної кібернетики, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», Україна [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](#)

**Шишкін Віктор Олександрович** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики, Запорізький національний університет, Україна [ORCID ID 0000-0001-8620-4722](#)

**Шмиголь Надія Миколаївна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Національний університет "Запорізька політехніка", Україна, Україна [ORCID ID 0000-0001-5932-6580](#)

**Рекомендовано до поширення через мережу Інтернет Вченю радою ЗНУ**

<https://management-journal.org.ua/>

ISSN (Online): 2522-1566

© Автори статей, 2024

© Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2024

## EDITORIAL TEAM

### EDITOR-IN-CHIEF

**Yuliia Polusmiak** - PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship, Management of Organizations and Logistics, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID: 0000-0002-7521-6418](#)

### DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF

**Iryna Shavkun** - Doctor of Science (Philosophy), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine  
[ORCID ID 0000-0003-2227-9754](#)

### EXECUTIVE EDITOR

**Oksana Onyshchenko** - PhD in Public Administration, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-3009-3856](#)

### EDITORIAL BOARD

**George Geoffrey Booth** - Distinguished Research Professor, The Citadel, The Military College of South Carolina, Finance, Charleston, South Carolina, United States; Em Frederick S. Addy Distinguished Chair in Finance, Michigan State University, Department of Finance, East Lansing, Michigan, United States [SCOPUS ID 7102794788](#)

**Vitor Braga** - PhD, Polytechnic Institute of Porto, Portugal [SCOPUS ID 44961091400](#)

**Dinh Tran Ngoc Huy** - MBA, International University of Japan (Graduate School of International Management), Niigata, Japan [SCOPUS ID 56027482200](#)

**Ouail El Imrani** - PhD in Economics, Management and Sustainable Development; Research Professor, Abdelmalek Essaadi University, Tétouan, Morocco [ORCID ID 0000-0003-0080-0975](#)

**Atanas Dimitrov Georgiev** - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Sofia University "St. Kliment Ohridski", Sofia, Bulgaria [ORCID ID 0000-0003-1866-4131](#)

**Maya Rumenova Lambovska** - Prof., D.Sc. Management, University of National & World Economics, Sofia, Bulgaria [Web of Science Researcher ID 17986-2016](#); [ORCID ID 0000-0003-3285-3051](#)

**Sebastien Menard** - Doctor of Economic Sciences, Assistant Professor, University Du Maine, Le Mans, France [SCOPUS ID 15049925500](#)

**Przemysław Niewiadomski** - Ph.D., Professor, University of Zielona Góra, Poland [SCOPUS ID 57208628422](#)

**Jan Polcyn** - Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for science, development and international cooperation, Stanislaw Staszic University of Applied Sciences in Pila, Poland [SCOPUS ID 57191345271](#)

**Mufutau Akanmu Popoola** - Ph.D. in Business Administration, Department of Business Administration, National Open University of Nigeria, Lagos, Nigeria [ORCID ID 0000-0002-4529-0721](#)

**Cristi Spulbar** - Executive Director of the Banking and Financial Research Center, Professor, Habilitated Doctor, University of Craiova, Romania [SCOPUS ID 36710656800](#)

**Andreas Urbich** - Founder and Managing Director of the Municipal Educational Institution (Kommunales Bildungswerk e.V.), Berlin, Federal Republic of Germany

**Dmytro Antoniuk** - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine

[ORCID ID 0000-0003-2910-0497](#)

**Kateryna Antoniuk** - Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0001-8568-5085](#)

**Tetyana Artyukh** - Doctor of Technical Sciences, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

[ORCID ID 0000-0003-3541-6690](#)

**Liudmyla Bukharina** - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-7173-6619](#)

**Valeriya Volkova** - Ph.D. in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5802-7095](#)

**Natalia Goncharenko** - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-3318-1277](#)

**Natalia Hurzhii** - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine

[ORCID ID 0000-0002-4955-9548](#)

**Yana Dybchinska** - PhD. in Philology, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-0992-7326](#)

**Andrii Karpenko** - Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine [ORCID ID 0000-0002-5717-4349](#)

**Liudmyla Matveichuk** - Doctor of Science (Public Administration), Ph.D. in Economics, Associate Professor, Kam'ianets'-Podil's'kyi Ivan Ohienko National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-2989-6002](#)

**Natalia Metelenko** - Doctor of Science (Economics), Professor, Engineering Institute of Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0002-6757-3124](#)

**Tetiana Pavliuk** - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine <https://orcid.org/0000-0001-7480-5475>

**Tetiana Pulina** - Doctor of Science (Economics), Professor, National University "Zaporizhzhia Polytechnic", Ukraine

[ORCID ID 0000-0002-2672-8281](#)

**Mykhailo Sahaidak** - Doctor of Sciences (Economics), Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-6526-1170](#)

**Ganna Khatser** - PhD. in Philology, Associate Professor at the Department of English Translation Theory and Practice, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-0601-5572](#)

**Maxim Khatser** - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0003-0080-3578](#)

**Olena Churikanova** - Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Dnipro University of Technology, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5703-2271](#)

**Viktor Shyshkin** - Ph.D. in Economics, Associate Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-8620-4722](#)

**Nadiia Shmyhol** - Doctor of Science (Economics), Professor, Zaporizhzhia National University, Ukraine [ORCID ID 0000-0001-5932-6580](#)

**Recommended for electronic distribution by ZNU Academic Council**

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА

**ПЕРЕГУДА Ю.А.** МЕТОДИКА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ.....8

МЕНЕДЖМЕНТ

**AKPOVIRORO, K.S., OWOTUTU, S.O. & AKANMU, P.M.** МОДЕРИРУЮЧИЙ ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО ФАКТОРА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ.....20

**BENGHEBRID, R.** ДЕТЕРМІНАНТИ ДОБРОВІЛЬНОЇ ПЛІННОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ В АЛЖИРСЬКИХ КОМПАНІЯХ: CASE STUDY.....44

**JOU, S., DATOUSSAID, A., EZZINE, A. & HAMADI, A.** ФАРМАЦЕВТИЧНА АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ ВИКЛИКІВ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я, СПРИЧИНЕНІХ COVID 19 В АЛЖИРІ: ТЕНДЕНЦІЯ РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....52

**ГОЛОВАНЬ О.О., ОЛІЙНИК О.М., МАРКОВА С.В., ОЛІЙНИК М.О.** ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....61

**ХАЦЕР М.В., ПОЛУСМЯК Л.Л.** ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА МАКРО-, МЕЗО-, МІКРОРІВНЯХ ФУНКЦІОNUВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....76

МАРКЕТИНГ

**MERIEM, T. & BENACHENHOU, S.M.** ПЕРЕДУМОВИ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ДО БРЕНДУ: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В АЛЖИРІ.....86

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

**FERDJ, YO. & DJEFLAT, A.** РОЗВІДКА ТЕРИТОРІЙ В АЛЖИРІ: СТРУКТУРУВАННЯ МЕРЕЖІ ТА СТАЛІЙ РОЗВИТОК.....100

ЛОГІСТИКА

**ARROUCHE, N. & BOUKHEDIMI, C.E.** ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АЛЖИРСЬКОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ: АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ.....116

CONTENTS

ECONOMICS

**PEREHUDA, YU.** METHODS FOR ASSESSING LIVESTOCK PRODUCTS COMPETITIVENESS  
UNDER ECONOMIC CHALLENGES ..... 8

MANAGEMENT

**AKPOVIRORO, K.S., OWOTUTU, S.O. & AKANMU, P.M.** MODERATING EFFECT OF  
STRATEGIC FACTOR ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ..... 20

**BENGHEBRID, R.** DETERMINANTS OF MANAGERS' VOLUNTARY TURNOVER IN THE  
ALGERIAN COMPANIES: CASE STUDY ..... 44

**JOU, S., DATOUESSAID, A., EZZINE, A. & HAMADI, A.** PHARMACEUTICAL ADAPTATION  
FACED WITH THE NEW HEALTH CHALLENGES ARISING BY COVID 19 IN ALGERIA: TREND OF  
DEVELOPMENT FOR PHARMACEUTICAL MANAGEMENT ..... 52

**HOLOVAN, O., OLIINYK, O., MARKOVA, S. & OLIINYK, M.** THEORETICAL AND  
METHODOLOGICAL LOYALTY MANAGEMENT APPROACHES IN THE CONDITIONS OF  
DIGITAL TRANSFORMATION ..... 61

**KHATSER, M. & POLUSMIAK, L.** DIGITALIZATION AS A COMPONENT OF ANTI-CRISIS  
MANAGEMENT AT THE MACRO-, MESO-, AND MICRO-LEVELS OF THE ECONOMIC SYSTEMS  
FUNCTIONING ..... 76

MARKETING

**MERIEM, T. & BENACHENHOU, S.M.** ANTECEDENTS OF CUSTOMERS BRAND  
LOYALTY: AN EMPIRICAL STUDY IN TELECOMMUNICATIONS SERVICE MARKET IN  
ALGERIA ..... 86

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

**FERDJ, YO. & DJEFLAT, A.** TERRITORIAL INTELLIGENCE IN ALGERIA, BETWEEN  
NETWORK STRUCTURING AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT ..... 100

LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

**ARROUCHE, N. & BOUKHEDIMI, C.E.** ASSESSING THE ALGERIAN COMMERCIAL  
LOGISTICS PERFORMANCE: ANALYTICAL INQUIRY ..... 116

ЕКОНОМІКА

ОТРИМАНО:

18 Квітня 2024

ПРИЙНЯТО:

18 Травня 2024

ВИПУСК:

20 Червня 2024

УДК 658:338.24

DOI [10.26661/2522-1566/2024-2/28-01](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-01)

## МЕТОДИКА ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Перегуда Ю.А.\*

к. геогр. н., докторант кафедри глобальної економіки Національного університету  
біоресурсів і природокористування України,

доцент кафедри глобальної економіки Національного університету біоресурсів і  
природокористування України,

м. Київ, Україна

доцент кафедри організації туристичної діяльності ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна  
Академія управління персоналом»

м. Київ. Україна

[ORCID 0000-0002-1434-2509](https://orcid.org/0000-0002-1434-2509)

\*Email автора для листування: [julia\\_pereguda@ukr.net](mailto:julia_pereguda@ukr.net)

**Анотація.** Стаття присвячена формуванню нових наукових рішень щодо розробки методики оцінки конкурентоспроможності української продукції тваринництва на світових, міжнародних та національних ринках збути з врахуванням впливу економічних викликів. Наголошено, що українські підприємства тваринництва мають помилки у оцінці конкурентоспроможності продукції (КП) та виявленні сильних і слабких сторін власної конкурентної позиції на світових, міжнародних та національних ринках збути через відсутність адекватних методик оцінки КП. **Метою** статті є розробка методики оцінки конкурентоспроможності української продукції тваринництва на світових, міжнародних та національних ринках збути з врахуванням впливу економічних викликів. **Методологія:** використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: історичний та компаративної оцінки – для оцінювання конкурентоспроможності української продукції тваринництва на світовому ринку збути; порівняння – для формування вимог до сучасної методики оцінки конкурентоспроможності продукції тваринництва (КПТ) на світових, міжнародних та національних ринках збути з врахуванням впливу економічних викликів; логічного узагальнення та наукової абстракції – для визначення ключових складових методики, що рекомендується для проведення оцінки конкурентоспроможності української продукції тваринництва на національних, міжнародних та світовому ринках збути; аналізу та синтезу – для характеристики групових блоків методики оцінки КПТ; методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті. У статті використано системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті та вирішенні проблематики розробки методики оцінки конкурентоспроможності української продукції тваринництва на світових, міжнародних та національних ринках збути з врахуванням впливу економічних викликів. **Результати:** розроблено методику оцінки конкурентоспроможності української продукції тваринництва з врахуванням впливу на КПТ економічних викликів.

**Ключові слова:** економічні виклики, конкурентоспроможність, методика оцінки, оцінка, продукція тваринництва.

**JEL Classification:** O13, Q10.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Українське тваринництво має значні проблеми щодо формування і забезпечення конкурентоспроможності продукції. Так, за період з 2012 по 2022 рік світовий ринок м'яса та продуктів з м'яса виріс на 16,29 %, а виробництво м'яса та продуктів з м'яса в Україні зросло тільки на 2,71 %, що призвело до зменшення питомої ваги української продукції на світових ринках на 0,08 % до 0,65 % у 2022 році. Тільки по виробництву курятини українські виробники показували позитивну динаміку виробництва і збуту. Ситуація у виробництві молока та молочних продуктів в Україні ще критичніша. За період з 2012 по 2022 рік на фоні зростання світового ринку молока та молочних продуктів на 27,14 %, в Україні його виробництво знизилось на 26,16 %, що призвело до зменшення частки країни на світовому ринку на 0,49 % до 0,55 % у 2022 році. Найбільш критичною була ситуація на ринку яєць та продуктів з яєць, де на фоні значного зростання світового ринку у період з 2012 по 2022 рік на 28,08 %, в Україні виробництво знизилось на 28,71 %, що призвело до зменшення частки країни на світовому ринку на 0,65 % до 0,68 % у 2022 році [1].

Проблеми українського тваринництва з конкурентоспроможністю продукції були пов'язані з не можливістю українських виробників адекватно реагувати на економічні виклики та швидкі зміни ситуації на світових, міжнародних та національних ринках збуту продукції. Світова пандемія, перехід на постіндустріальну модель розвитку економічних систем різного рівня, зростання екологічних вимог, нарощування цифровізації, перехід на циркулярну модель розвитку, російська військова агресія призвели до втрати конкурентних позицій української продукції тваринництва на світових, міжнародних та національних ринках збуту.

Значною проблемою для українських виробників продукції тваринництва та безпосередньо української продукції тваринництва у сфері конкурентоспроможності були помилки у оцінці конкурентоспроможності та виявленні сильних і слабких сторін власної конкурентної позиції на світових, міжнародних та національних ринках збуту. Діючі методики оцінки конкурентоспроможності продукції є недостатньо придатними для оцінки конкурентоспроможності продукції тваринництва в умовах економічних викликів та швидкої трансформації економічних систем різного рівня, що вимагає пошуку нових, адаптованих до сучасних умов методик оцінки конкурентоспроможності продукції тваринництва (КПТ). Наведена науково-практична проблема вимагає проведення подальших наукових розвідок та формування відповідних практичних рекомендацій, що і обумовило актуальність проведення дослідження.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розробки методик оцінки конкурентоспроможності продукції, у тому числі продукції тваринництва, знаходиться у фокусі уваги українських та іноземних вчених.

Закордонні вчені, акцентують увагу, або на загальних аспектах оцінки конкурентоспроможності та намагаються запропонувати універсальну методику оцінки, або акцентують увагу на новітніх розробках у певних напрямах оцінки (графічні методи, експертні методи з математичною інтерпретацією результатів, акцент на певні види продукції з врахуванням специфіки конкурентоспроможності). Звертаємо увагу на розробки у сфері оцінки конкурентоспроможності продукції, у тому числі тваринництва, наступних закордонних науковців: Е. Фуіор, Т. Заваткі, І. Максім [2]; А. Ліусвайтіене, К. Перескіс, Н. Славінскаіте, Т. Лімба [3]; Ю. Лонг [4]; С. Божнек [5] та інших.

Українські науковці у своїх наукових розробках, акцентують увагу, або на адаптації закордонних методик оцінки до українських реалій забезпечення конкурентоспроможності продукції на світових, міжнародних та національних ринках, або на розробку унікальних для України методик оцінки конкурентоспроможності продукції, у тому числі продукції тваринництва. Відмічаємо роботи: В.Й. Бакай та Д.В. Лінник [6]; А.А. Степанкової [7]; С.Ф. Кучер та В.Г. Васильєва [8]; Н. Лисенко [9]; Н.М. Заріцької [10] та інших.

Не зважаючи на значний науковий доробок щодо вирішення проблем оцінки конкурентоспроможності продукції та розробки відповідних методик проведення оцінювання, не розкритими залишаються теоретико-практичні проблеми оцінювання конкурентоспроможності української продукції тваринництва на світових, міжнародних та національних ринках збуту з врахуванням впливу економічних викликів, що вимагає продовження проведення досліджень.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає розробка методики оцінки конкурентоспроможності української продукції тваринництва на світових, міжнародних та національних ринках збуту з врахуванням впливу економічних викликів.

## МЕТОДОЛОГІЯ

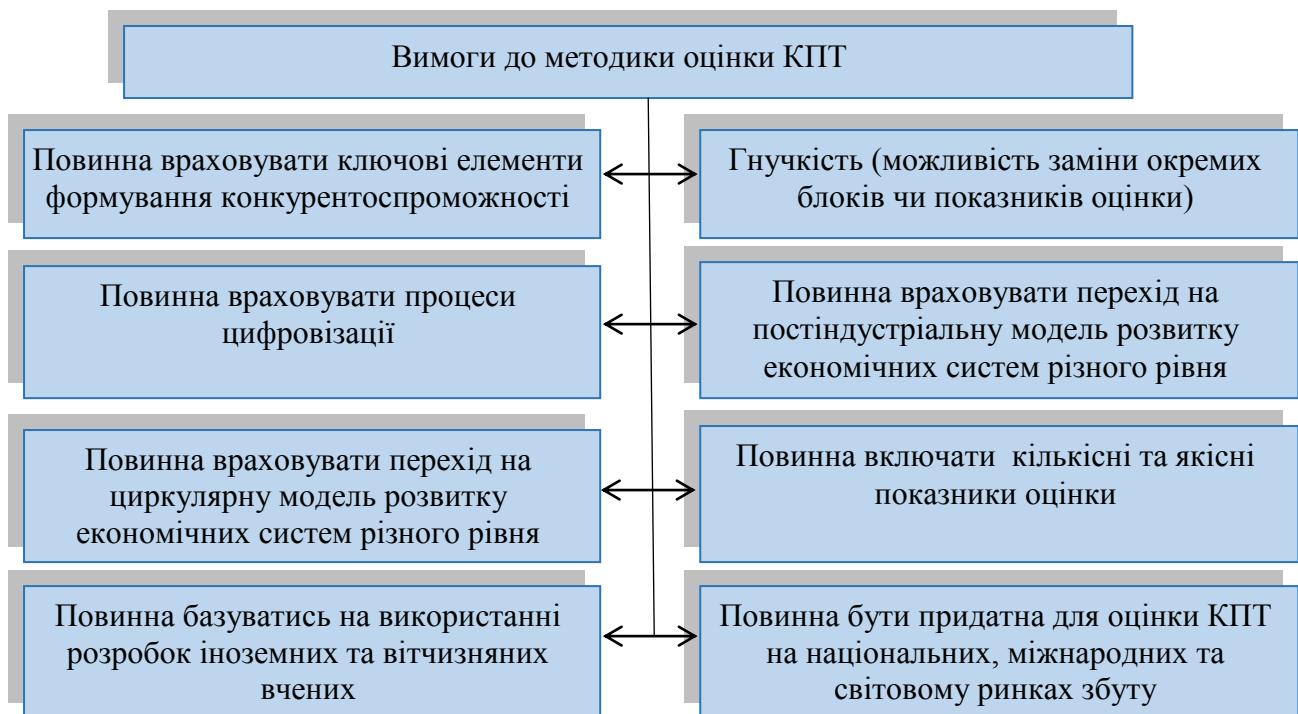
В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: історичний та компаративної оцінки – для оцінювання конкурентоспроможності української продукції тваринництва на світовому ринку збуту; порівняння – для формування вимог до сучасної методики оцінки конкурентоспроможності продукції тваринництва (КПТ) на світових, міжнародних та національних ринках збуту з врахуванням впливу економічних викликів; логічного узагальнення та наукової абстракції – для визначення ключових складових методики, що рекомендується для проведення оцінки конкурентоспроможності української продукції тваринництва на національних, міжнародних та світовому ринках збуту; аналізу та синтезу – для характеристики групових блоків методики оцінки КПТ; методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті.

Методологія дослідження спирається на системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті та вирішенні проблематики розробки методики оцінки конкурентоспроможності української продукції тваринництва на світових, міжнародних та національних ринках збуту з врахуванням впливу економічних викликів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Існуючі методики оцінки конкурентоспроможності продукції, не у повній мірі підходять до адекватної оцінки конкурентоспроможності продукції тваринництва українських підприємств на національних, міжнародних та світовому ринках, оскільки, або є досить простими і спираються на один чи декілька ключових показників конкурентоспроможності, що не дозволяє отримати достатній за розміром масив управлінської інформації, або є загальними і не враховують специфіку конкуренції у галузі тваринництва на світовому, міжнародних та національних ринках, або не враховують вплив економічних викликів, таких як: світова пандемія, перехід на постіндустріальну модель розвитку економічних систем різного рівня, зростання екологічних вимог, нарощування цифровізації, перехід на циркулярну модель розвитку, російська військова агресія.

Проблеми щодо здійснення оцінки конкурентоспроможності продукції тваринництва українських підприємств на національних, міжнародних та світовому ринках вимагають розробки нової методики, що буде враховувати вплив на КПТ економічних викликів. Наведемо вимоги до сучасної методики оцінки конкурентоспроможності продукції тваринництва на світових, міжнародних та національних ринках збуту з врахуванням впливу економічних викликів (рис. 1).



*Рис. 1. Вимоги до сучасної методики оцінки конкурентоспроможності продукції тваринництва на світових, міжнародних та національних ринках збуту з врахуванням впливу економічних викликів*

Джерело: власні дослідження.

Розкриємо ключові складові методики, що рекомендується для проведення оцінки конкурентоспроможності української продукції тваринництва на національних, міжнародних та світовому ринках збуту:

1. Оцінювання буде здійснюватись по шести групових блоках, які будуть враховувати вплив на КПТ факторів макро-, мезо-, мікрорівня. Кожен рівень функціонування економічних систем буде включати два групові блоки оцінювання: макрорівень - держава та ринок; мезорівень - галузь та регіон держави; мікрорівень – підприємство та продукція. У процесі оцінювання кількість блоків можливо збільшувати або зменшувати під впливом зміни вимог до управлінської інформації, яку надає методика оцінювання.

2. Кожен груповий блок проведення оцінки включає десять одиничних кількісних та якісних показників здійснення оцінки. Кількість та безпосередньо самі одиничні показники оцінки по кожному груповому блоку можливо змінювати під впливом зміни вимог до управлінської інформації, яку надає методика оцінювання.

3. Оцінювання здійснюється за матричним бальним методом оцінки на основі використання «матриці Нільсена» [6, с. 278].

При цьому кожному груповому блоку присвоюється питома вага (сума дорівнює 1,0) для розрахунку підсумкового показника (загальної оцінки конкурентоспроможності продукції тваринництва на відповідному ринку): продукція та підприємство по 0,30; держава, ринок, галузь, регіон по 0,10. У групових блоках питома вага одиничних показників дорівнює питомій вазі групового блоку.

4. Для проведення оцінки обирають продукти-аналоги, тобто ідентичні продукти за складом, якістю та смаковими характеристиками або продукти-замінники, тобто штучні продукти або рослинні замінники продукції тваринництва, а також відповідні ринки на яких буде оцінюватись КПТ. Ринки обираються за двома параметрами: охоплення (світовий, міжнародні, національний), рівень конкуренції (висококонкурентний, середньоконкурентний, низькоконкурентний ринок, ринок з обмеженнями).

5. Оцінки робляться по одиничним показникам, груповим блокам та загалом по всім блокам (загальна оцінка конкурентоспроможності продукції тваринництва на відповідному ринку).

У методиці береться стобальна шкала оцінювання, що особливо зручно для якісних показників оцінки. Для одиничних показників та групових блоків виділено чотири критерії оцінки: 0-25 – аутсайдер - критичні проблеми з показником (блоком показників), що вимагає концентрації на їх усуненні або нівелюванні впливу на конкурентоспроможність продукції; 26-50 – наявність значних проблем з показником (блоком показників), що вимагають уваги та вирішення; 51-75 – відсутність проблем; 76-100 – лідер за показником (блоком показників). Загальна оцінка КПТ на визначеному ринку буде мати також чотири критерії оцінки: 0-25 – аутсайдер (рекомендовано піти з ринку); 26-50 – проблеми з конкурентоспроможністю (рекомендовано піти з ринку або критично змінити підходи до формування і забезпечення конкурентоспроможності продукції); 51-75 – достатній рівень конкурентоспроможності (рекомендовано сконцентруватись на захисті конкурентних позицій або перейти у лідери ринку); 76-100 – лідер ринку (рекомендовано сконцентруватись на захисті конкурентних позицій та розширенні ринку або на захопленні більшої частки ринку).

6. У кожний блок оцінки КПТ буде включено одиничні показники рівня цифровізації та рівня переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку, з акцентом на їх вплив на конкурентоспроможність продукції тваринництва.

Для оцінки рівня переходу на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку (ПІЗМР) рекомендується використовувати показники ОЕСР [11], індикатори зеленої економіки ЮНЕП [12], показники зеленої економіки Польщі [13], індикатори Глобального Індексу Зеленої економіки [14], показники системи вимірювання прогресу зеленої економіки (GEP), що розроблена Партнерством для дій щодо зеленої економіки (PAGE) ООН [15].

Надалі надамо характеристику груповим блокам методики оцінки КПТ, а також розкриємо одиничні показники для кожного блоку оцінки:

1. Держава – генерує позитивні або негативні шоки для ринків та продукції за рахунок управлінських впливів, у тому числі через податкову політику та законодавчо-нормативні документи. Держава має значне але не ключове значення для конкурентоспроможності продукції (КП), що дозволило взяти питому вагу для розрахунків у розмірі 0,1. Наведемо матрицю оцінки КПТ за блоком «Держава» враховуючи одиничні показник оцінки та питому вагу блоку і окремих показників, а також критерії оцінки (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця оцінки КПТ за блоком «Держава»

| Блок конкурентоспроможності           | Вагомість | Порівняння з державами, де виготовляють продукти-аналоги або продукти-замінники (штучні та рослинні замінники продукції тваринництва), що постачаються на визначений ринок |                         |                             |                             |
|---------------------------------------|-----------|--|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                                       |           | 0-25 (аутсайдер, критичні проблеми)  | 26-50 (значні проблеми) | 51-75 (відсутність проблем) | 76-100 (лідер за критерієм) |
| Держава                               | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| Однічні показники:                    |           |  |                         |                             |                             |
| 1. Конкурентоспроможність держави     | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 2. Законодавчо-нормативна база        | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 3. Підтримка підприємств тваринництва | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 4. Корупція                           | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 5. Тіньова економіка                  | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 6. Розвиток інститутів                | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 7. Інвестиції                         | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 8. Інновації                          | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 9. Цифровізація                       | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 10. ПЦЗМР                             | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| Разом по блоку                        | 0,10      |  |                         |                             |                             |

Джерело: власні дослідження.

2. Ринки визначають підходи до формування конкурентоспроможності продукції та сукупність конкурентних переваг, що важливі для збуту продукції. При цьому висококонкурентний ринок характеризується: значною кількістю конкурентів, високими витратами на вхід та вихід, акцентом на маркетинг та креативність у просуванні продукції до споживачів, жорсткою конкурентною боротьбою навіть за незначні частки ринку, постійним пошуком нових конкурентних переваг. Середньоконкурентний ринок дозволяє сконцентруватись на ключових для ринку факторах конкурентоспроможності продукції, обмежити витрати на маркетинг, сконцентруватись на угодах з конкурентами та формуванні ринкових альянсів виробників. Низькоконкурентний ринок характеризується: майже повною відсутністю конкурентної боротьби, можливістю для підприємств отримувати додаткові прибутки від продажу продукції через наявність ринкової сили та використання асиметрії інформації, низькими витратами на маркетинг та просування продукції до споживачів, наявністю поза ринкових угод між виробниками продукції. Для ринку з обмеженнями характерним є наявність обмежень, що не дозволяють вийти на нього іншим виробникам продукції або роблять такий вихід вкрай складним та витратним по ресурсам, у тому числі витратам часу. Обмеженнями для ринку можуть бути: державно-адміністративні обмеження щодо входу та функціонування на ринку; виробничі обмеження; екологічні обмеження; релігійні обмеження; культурні обмеження. Враховуючи важливість ринків для конкурентоспроможності продукції але можливість для підприємств обійти більшість ринкових обмежень, цьому блоку оцінки була присвоєна питома вага – 0,1. Наведемо матрицю оцінки КПТ за блоком «Ринок» враховуючи одиничні показник оцінки та питому вагу блоку і окремих показників, а також критерії оцінки (табл. 2).

Таблиця 2

*Матриця оцінки КПТ за блоком «Ринок»*

| Блок конкурентоспроможності    | Вагомість | Порівняння з продуктами-аналогами або продуктами-замінниками (штучні та рослинні замінники продукції тваринництва), що представлені на відповідному ринку |                         |                             |                             |
|--------------------------------|-----------|---|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                                |           | 0-25 (аутсайдер, критичні проблеми)   | 26-50 (значні проблеми) | 51-75 (відсутність проблем) | 76-100 (лідер за критерієм) |
| Ринок                          | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| Однічні показники:             |           |   |                         |                             |                             |
| 1. Рівень конкуренції на ринку | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 2. Рівень концентрації ринку   | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 3. Обмеження                   | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 4. Корупція                    | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 5. Тіньова економіка           | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 6. Розміри ринку               | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 7. Інвестиції                  | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 8. Інновації                   | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 9. Цифровізація                | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 10. ПЦЗМР                      | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| Разом по блоку                 | 0,10      |   |                         |                             |                             |

*Джерело: власні дослідження.*

3. Галузь для конкурентоспроможності продукції відіграє суттєве але не визначальне значення. Рівні розвитку галузі та інтеграції учасників галузі можуть виступати, як додатковою конкурентною перевагою, так і бути проблемою, що впливає на конкурентоспроможність продукції. При цьому підприємство може не скористатись конкурентними перевагами, що надає галузь або нівелювати проблеми для конкурентоспроможності продукції, що породжені розвитком галузі. Враховуючи наведене, цьому блоку оцінки було надано значення питомої ваги – 0,1. Наведемо матрицю оцінки КПТ за блоком «Галузь» враховуючи однічні показник оцінки та питому вагу блоку і окремих показників, а також критерії оцінки (табл. 3).

Таблиця 3

*Матриця оцінки КПТ за блоком «Галузь»*

| Блок конкурентоспроможності           | Вагомість | Порівняння з продуктами-аналогами або продуктами-замінниками (штучні та рослинні замінники продукції тваринництва), що виготовляються та постачаються на визначений ринок відповідними галузями інших країн світу |                         |                             |                             |
|---------------------------------------|-----------|---|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                                       |           | 0-25 (аутсайдер, критичні проблеми)   | 26-50 (значні проблеми) | 51-75 (відсутність проблем) | 76-100 (лідер за критерієм) |
| Галузь                                | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| Однічні показники:                    |           |   |                         |                             |                             |
| 1. Конкурентоспроможність галузі      | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 2. Нормативна база                    | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 3. Підтримка підприємств тваринництва | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 4. Корупція                           | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 5. Тіньова економіка                  | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 6. Розвиток інститутів                | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 7. Інвестиції                         | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 8. Інновації                          | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 9. Цифровізація                       | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| 10. ПЦЗМР                             | 0,10      |   |                         |                             |                             |
| Разом по блоку                        | 0,10      |   |                         |                             |                             |

*Джерело: власні дослідження.*

4. Зростання важливості регіонів країн для формування КП, особливо агропродукції, у тому числі тваринництва, що почалось з кінця ХХ сторіччя та продовжилось у ХХІ сторіччі призвело до необхідності виділити їх у окремий блок оцінки поза блоком оцінки «Держава». При цьому, як і з державою, регіони можуть генерувати позитивні і негативні шоки в межах формування КП, які підприємства можуть використовувати або не використати/нівелювати. Наведене дозволяє надати значення питомої ваги блоку на рівні 0,1. Наведемо матрицю оцінки КПТ за блоком «Регіон» враховуючи одиничні показник оцінки та питому вагу блоку і окремих показників, а також критерії оцінки (табл. 4).

*Таблиця 4*  
*Матриця оцінки КПТ за блоком «Регіон»*

| Блок конкурентоспроможності           | Вагомість | Порівняння з продуктами-аналогами або продуктами-замінниками (штучні та рослинні замінники продукції тваринництва), що виготовляються та постачаються на визначений ринок з інших регіонів країни або регіонів інших країн світу |                         |                             |                             |
|---------------------------------------|-----------|--|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                                       |           | 0-25 (аутсайдер, критичні проблеми)  | 26-50 (значні проблеми) | 51-75 (відсутність проблем) | 76-100 (лідер за критерієм) |
| Регіон                                | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| Одиничні показники:                   |           |  |                         |                             |                             |
| 1. Конкурентоспроможність регіону     | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 2. Нормативна база                    | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 3. Підтримка підприємств тваринництва | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 4. Корупція                           | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 5. Тіньова економіка                  | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 6. Розвиток інститутів                | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 7. Інвестиції                         | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 8. Інновації                          | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 9. Цифровізація                       | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| 10. ПЦЗМР                             | 0,10      |  |                         |                             |                             |
| Разом по блоку                        | 0,10      |  |                         |                             |                             |

*Джерело: власні дослідження.*

5. Підприємство є ключовим у межах формування конкурентоспроможності продукції, визначаючи рівень та безпосередньо впливаючи на зміни рівня конкурентоспроможності продукції, що дозволило визначити питому вагу цього блоку оцінки на рівні 0,3. При цьому саме підприємство, в межах здійснення управлінських впливів керівниками та персоналом, може нівелювати негативні впливи на КП складових інших блоків оцінки, а також збільшувати кількість конкурентних переваг власної продукції чи навпаки, зменшувати їх кількість через помилки, які мають різні причини: управління; виробництво; маркетинг; збут; постачання; взаємовідносини з контрагентами, конкурентами, споживачами, суспільством та персоналом; рівень адаптації до економічних викликів; гнучкість; наявність та якість антикризового управління, у тому числі антикризового фінансового управління; зовнішньоекономічна політика; фінансова політика; цінова політика; політика забезпечення якості. Наведемо матрицю оцінки КПТ за блоком «Підприємство» враховуючи одиничні показник оцінки та питому вагу блоку і окремих показників, а також критерії оцінки (табл. 5).

Таблиця 5

*Матриця оцінки КПТ за блоком «Підприємство»*

| Блок конкурентоспроможності            | Вагомість | Порівняння з підприємствами, що виготовляють та постачають продукти-аналоги або продукти-замінники (штучні та рослинні замінники продукції тваринництва) на визначений ринок |                         |                             |                             |
|--|-----------|--|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|  |           | 0-25 (аутсайдер, критичні проблеми)  | 26-50 (значні проблеми) | 51-75 (відсутність проблем) | 76-100 (лідер за критерієм) |
| Підприємство                           | 0,30      |  |                         |                             |                             |
| Однічні показники:                     |           |  |                         |                             |                             |
| 1. Конкурентоспроможність підприємства | 0,30      |  |                         |                             |                             |
| 2. Частка підприємства на ринку        | 0,30      |  |                         |                             |                             |
| 3. Фінансовий стан підприємства        | 0,30      |  |                         |                             |                             |
| 4. Якість та рівень управління         | 0,30      |  |                         |                             |                             |
| 5. Операційна діяльність               | 0,30      |  |                         |                             |                             |
| 6. Персонал                            | 0,30      |  |                         |                             |                             |
| 7. Маркетинг                           | 0,30      |  |                         |                             |                             |
| 8. Інновації                           | 0,30      |  |                         |                             |                             |
| 9. Цифровізація                        | 0,30      |  |                         |                             |                             |
| 10. ПЦЗМР                              | 0,30      |  |                         |                             |                             |
| Разом по блоку                         | 0,30      |  |                         |                             |                             |

*Джерело: власні дослідження.*

6. Продукція є базисом, на рівні з підприємством, формування КП, що дозволяє визначити питому вагу цього блоку оцінки на рівні 0,3. Ціна, якість, канали просування, смакові якості, пакування та фасування, маркетингове супроводження визначають сприйняття продукції ринком та споживачами. Важливим для КП є рівень цифровізації, інновації та використання складових ПЦЗМР. Наведемо матрицю оцінки КПТ за блоком «Продукція» враховуючи однічні показник оцінки та питому вагу блоку і окремих показників, а також критерії оцінки (табл. 6).

Таблиця 6

*Матриця оцінки КПТ за блоком «Продукція»*

| Блок конкурентоспроможності             | Вагомість | Порівняння з продуктами-аналогами або продуктами-замінниками (штучні та рослинні замінники продукції тваринництва) на визначеному ринку |                         |                             |                             |
|---|-----------|---|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|   |           | 0-25 (аутсайдер, критичні проблеми)   | 26-50 (значні проблеми) | 51-75 (відсутність проблем) | 76-100 (лідер за критерієм) |
| Продукція                               | 0,30      |   |                         |                             |                             |
| Однічні показники:                      |           |   |                         |                             |                             |
| 1. Ціна                                 | 0,30      |   |                         |                             |                             |
| 2. Якість                               | 0,30      |   |                         |                             |                             |
| 3. Канали просування                    | 0,30      |   |                         |                             |                             |
| 4. Смакові якості                       | 0,30      |   |                         |                             |                             |
| 5. Відповідність вподобанням споживачів | 0,30      |   |                         |                             |                             |
| 6. Пакування та фасування               | 0,30      |   |                         |                             |                             |
| 7. Маркетингове супроводження           | 0,30      |   |                         |                             |                             |
| 8. Інновації                            | 0,30      |   |                         |                             |                             |
| 9. Цифровізація                         | 0,30      |   |                         |                             |                             |
| 10. ПЦЗМР                               | 0,30      |   |                         |                             |                             |
| Разом по блоку                          | 0,30      |   |                         |                             |                             |

*Джерело: власні дослідження.*

Відзначаємо критичну важливість для формування та підвищення конкурентоспроможності продукції тваринництва в умовах економічних викликів отримання менеджерами підприємств достатньої та об'єктивної управлінської інформації, яка генерується в межах використання адекватних методик оцінки КПТ.

## ВИСНОВКИ

Економічні виклики, що супроводжують розвиток української галузі тваринництва, постійно деформують конкурентоспроможність вітчизняних підприємств тваринництва та продукції тваринництва. Наведене вимагає отримання менеджерами підприємств управлінської інформації, яка допоможе формувати правильну реакцію на економічні виклики та забезпечити достатній рівень КПТ. В цих умовах значно зростає важливість розробки і запровадження адекватних сучасним реаліям методик оцінки конкурентоспроможності продукції тваринництва.

Проведене дослідження дозволило розробити та запропонувати для використання методику оцінки конкурентоспроможності української продукції тваринництва з врахуванням впливу на КПТ економічних викликів.

Практичне впровадження пропозицій і висновків даної статті слід розглядати в контексті їх важливості для підвищення конкурентоспроможності продукції українських підприємствах галузі тваринництва на світових, міжнародних та національних ринках збуту.

Перспективи подальших досліджень на основі із використанням наукових результатів проведеного дослідження, полягають у розробці стратегічного забезпечення формування конкурентоспроможності продукції тваринництва в умовах економічних викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. U.S. Department of Agriculture. Livestock and Poultry : World Markets and Trade. 2023. URL: <https://usda.library.cornell.edu/concern/publications/73666448x?locale=en&page=5#release-items> (дата звернення: 28.05.2024).
2. Fuior E., Zavatki T., Maxim I. Competitiveness of the enterprise: the essence and methods of evaluation. The yearbook of the «GH. ZANE» institute of economic researches, Gheorghe Zane Institute for Economic and Social Research (from THE ROMANIAN ACADEMY, JASSY BRANCH). 2019. Vol. 28(1). Pp. 33-50.
3. Liučvaitienė A., Peleckis K., Slavinskaitė N., Limba T. Theoretical Models of Business Competitiveness : Formation and Evaluation. Strategic Management Quarterly. 2013. Vol. 1. No. 1. Pp. 31-44.
4. Long Y. Export competitiveness of agricultural products and agricultural sustainability in China. Regional Sustainability. 2021. Vol. 2. Issue 3. Pp 203-210.
5. Bojnec S. Three Concepts of Competitiveness Measures for Livestock Production in Central and Eastern Europe. Agriculturae Conspectus Scientificus. 2003. Vol. 68. No. 3. Pp. 209-220.
6. Бакай В.Й., Ліннік Д.В. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6. Том 1. С. 272-279.
7. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954> (дата звернення: 28.05.2024).
8. Кучер С.Ф., Васильєв В.Г. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки. Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 16. С. 60-63.

9. Лисенко Н. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції м'ясопереробних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2007. №1 (77). С.61-68.
10. Заріцька Н.М. Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647> (дата звернення: 28.05.2024).
11. OECD. Green Growth Indicators 2017. Paris : OECD Publishing, 2017. URL: 10.1787/9789264268586-en (дата звернення: 28.05.2024).
12. United Nations Environment Programme. Measuring Progress towards an Inclusive Green economy. 2012. URL: <https://www.gwp.org/globalassets/global/toolbox/references/measuring-progress-towards-an-inclusive-green-economy-unep-2012.pdf> (дата звернення: 28.05.2024).
13. Statistics Poland. Green economy indicators in Poland. Warsaw : CSO, 2022. URL: <https://stat.gov.pl/en/topics/environment-energy/environment/green-economy-indicators-in-poland-2022,3,5.html> (дата звернення: 28.05.2024).
14. GGGI. The Global Green Economy Index. 2023. URL: <https://greengrowthindex.gggi.org> (дата звернення: 28.05.2024).
15. The Partnership for Action on Green Economy (PAGE). Green Economy Progress (GEP). 2023. URL: <https://archive.un-page.org/green-economy-progress-measurement-framework> (дата звернення: 28.05.2024).

## REFERENCES

U.S. Department of Agriculture (2023). Livestock and Poultry : World Markets and Trade. Available at: <https://usda.library.cornell.edu/concern/publications/73666448x?locale=en&page=5#release-items> (Accessed 28 May 2024).

Fuior E., Zavatki T., Maxim I. (2019). Competitiveness of the enterprise: the essence and methods of evaluation. *The yearbook of the «GH. ZANE» institute of economic researches, Gheorghe Zane Institute for Economic and Social Research (from THE ROMANIAN ACADEMY, JASSY BRANCH)*. 2019, Vol. 28(1), pp. 33-50.

Liučvaitienė A., Peleckis K., Slavinskaitė N., Limba T. (2013). Theoretical Models of Business Competitiveness : Formation and Evaluation. *Strategic Management Quarterly*, 2013, Vol. 1, No. 1, pp. 31-44.

Long Y. (2021). Export competitiveness of agricultural products and agricultural sustainability in China. *Regional Sustainability*, Vol. 2, Issue 3, pp 203-210.

Bojnec S. (2003). Three Concepts of Competitiveness Measures for Livestock Production in Central and Eastern Europe. *Agriculturae Conspectus Scientificus*, Vol 68, No. 3, pp. 209-220.

Bakai V.I., Linnik D.V. (2021). Peculiarities of determining and assessing the competitiveness of the company's products. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, № 6, Vol. 1, pp. 272-279. [in Ukrainian].

Stepankova A.A. (2012). Methods of evaluating the competitiveness of products. *Efektyvna ekonomika*, № 2. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954> (Accessed 28 May 2024). [in Ukrainian].

Kucher S.F., Vasyliev V.H. (2017). Competitiveness of products and methods of its assessment. *Prychornomorski ekonomichni studii. Ekonomika ta upravlinnia pidpryiemstvamy*, № 16, pp. 60-63. [in Ukrainian].

Lysenko N. (2007). Methods of evaluating the competitiveness of products of meat processing enterprises. *Aktualni problemy ekonomiky*, №1 (77), pp. 61-68. [in Ukrainian].

Zaritska N.M. (2015). Evaluation of the competitiveness of the company's products. *Efektyvna ekonomika*, № 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4647> (Accessed 28 May 2024). [in Ukrainian].

Perehuda, Yu. (2024). Methods for assessing livestock products competitiveness under economic challenges. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2(28), 8-19. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-01>

OECD (2017). Green Growth Indicators 2017. Paris : OECD Publishing. Available at: 10.1787/9789264268586-en (Accessed 28 May 2024).

United Nations Environment Programme (2012). Measuring Progress towards an Inclusive Green economy. Available at: <https://www.gwp.org/globalassets/global/toolbox/references/measuring-progress-towards-an-inclusive-green-economy-unep-2012.pdf> (Accessed 28 May 2024).

Statistics Poland (2022). Green economy indicators in Poland. Warsaw : CSO. Available at: <https://stat.gov.pl/en/topics/environment-energy/environment/green-economy-indicators-in-poland-2022,3,5.html> (Accessed 28 May 2024).

GGGI (2023). The Global Green Economy Index. Available at: <https://greengrowthindex.gggi.org> (Accessed 28 May 2024).

The Partnership for Action on Green Economy (PAGE) (2023). Green Economy Progress (GEP). Available at: <https://archive.un-page.org/green-economy-progress-measurement-framework> (Accessed 28 May 2024).

## METHODS FOR ASSESSING LIVESTOCK PRODUCTS COMPETITIVENESS UNDER ECONOMIC CHALLENGES

*Yuliia Perehuda*

*Kyiv, Ukraine*

**Annotation.** The article is devoted to the formation of new scientific solutions regarding the development of methods for assessing Ukrainian livestock product competitiveness in world, international, and national sales markets, considering the impact of economic challenges. It has been emphasized that Ukrainian livestock enterprises have errors in assessing the competitiveness of products (CP) and identifying the strengths and weaknesses of their own competitive position in the world, international, and national sales markets due to the lack of adequate methods of evaluating CP. **The article aims** to develop a methodology for assessing Ukrainian livestock product competitiveness in world, international, and national sales markets, taking into account the impact of economic challenges. **Methodology:** a set of general and special methods has been used at the empirical and theoretical levels. It includes historical and comparative assessments to evaluate the competitiveness of Ukrainian livestock products in the world market, comparison – to form requirements for the modern method of assessing livestock products competitiveness of (CLP) on world, international, and national sales markets, taking into account the impact of economic challenges; logical generalization and scientific abstraction – to determine the key components of the methodology recommended for assessing Ukrainian livestock products competitiveness in national, international, and world sales markets; analysis and synthesis – to characterize the group blocks of CLP assessment methodology; methods of systematization, grouping, and logical generalization for information systematization, formation of conclusions and scientific proposals of the article. The article uses system-functional, historical, and systemic approaches to reveal and solve the problems of developing a methodology for assessing Ukrainian livestock product competitiveness in world, international, and national sales markets, taking into account the impact of economic challenges. **Results:** methods for assessing Ukrainian livestock product competitiveness have been developed, taking into account the impact of economic challenges on the CLP.

**Keywords:** economic challenges, competitiveness, methods for assessing, assessment, livestock products.

---

## MANAGEMENT

---

**RECEIVED:**

19 April 2024

**ACCEPTED:**

19 May 2024

**RELEASED:**

20 June 2024

**UDC 005.21:334.7****DOI 10.26661/2522-1566/2024-2/28-02**

### MODERATING EFFECT OF STRATEGIC FACTOR ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

**Kowo Solomon Akpoviroro\***

*Department of Business Administration  
Global Humanistic University,  
Curacao, South America  
[ORCID 0000-0002-0504-2248](#)*

**Sabitu Olalekan Owotutu**

*Department of Business Administration  
Ogun State Institute of Technology Igbesa,  
Nigeria  
[ORCID 0000-0001-9928-9534](#)*

**Popoola Mufutau Akanmu**

*Department of Business Administration  
Federal Polytechnic Ayede Oyo State Nigeria  
[ORCID 0000-0002-4529-0721](#)*

\*Corresponding author email: [kowosolomon@gmail.com](mailto:kowosolomon@gmail.com)

**Abstract.** Strategic factor plays an important role in determining firm's performance even though it's not clear whether firm size affect organizational performance. Therefore; an investigation is required to assess the effect firm size, location and structure will have on firm's performance. For the purpose of this study primary data was used. The ex-post facto method was employed. The population consists of the members of staff of Guinness International PLC Plant, Lagos Nigeria. Yamane formula was adopted to determine the sample size. The data was analyzed using manual and electronic based methods through the data preparation grid and statistical package for the social sciences, (SPSS). Linear regression analysis method which also makes use of ANOVA was employed to test the hypothesis. The findings of this study have shown a positive relationship between Firm Size and competitive advantage such that competitive advantage is affected by Firm Size. A finding from the study also shows that there is significant relationship between organizational structure and firm performance. It was concluded that Strategic factors cannot be overemphasized in determine the size, structure and performance of firm. This study has made us understand the effect of strategic factor on firm performance and also revealed immense benefit to both local and international firms as well as useful to students for further research. More so, there was a positive relationship between Location and Profitability such that Location does not affect Profitability in the organization. This study will make organizations to understand the effect of strategic factor on firm performance and it will also be of immense benefit to both local and international firms as well as useful to students for further research. It will help management and manager to identify the effect of strategic factors on firm performance. For academician, the study will give more insight into the relationship between strategic factors and firm performance.

**Keywords.** Strategic factor, Firm Size, Structure, Location, Organizational Performance.

**JEL Classification:** L10, L12, L21.

## INTRODUCTION

The world is becoming very competitive and firms are faced with environment which has increased complexity, globalization, and dynamism (Fererrero et al, 2014). Daft (2013) posit that it is generally confirmed that a value is achieved by improving firm performance persistently leads to dynamism in the organization field, for decades, researchers argue that performance is discovery and exportation at the same time. Hence strategic factors are those things that an organization or business unit needs to get right in order to succeed with firm key stakeholders that is, firm consumers, supplier's employees, owners and any organization, business unit or individual that you depend on for success (Abdullah et al, 2013). Strategic factor are also concerns with any issues which regards gaining competitive advantage in the market place, strategic factors are usually determined or identified by top management because they are differ from operational issues which are directed by middle level or first line mangers because they focus on the daily function of the business or firm at shop floor (Luttmer, 2010; Akinlo, 2010).

However, the concept of strategic factors is stretched to encompass several themes. In today's Nigeria, firms and industry operate under various conditions and constraints, which stand on their way to the achievement of organizational performance; these are, high cost and shortage of raw materials, shortage of funds, inability to recruit competent staff. Others include firm size, location, organizational structure, speed of growth, irregular power supply, and the gender of owner. Also, a section of the organized private sector contends that the various policies, incentives and strategies, so far put in place for the firm and industrial sector, have either not been implemented or have been inconsistent or are inappropriate, to stimulate growth and address the problems of firm performance. (Ojo et al, 2006; Okoye, 2013; Kowo, Sabitu & Adegbite, 2018). Daft (2013) showed that in order to achieve a desired level of organizational firm performance and improve it, we must reinforce different strategic capabilities. They stated that abilities and capacities must be created, integrated, and configured. This requires integration of some strategic factors and capabilities including individual dominance, transformational leadership, common ideals, reactivity, and environment. According to Powell (2014) strategic factor lead to deal with rapidly changing environment, increase competitive advantages, and improve firm performance.

The stakeholders use these criteria to evaluate you. Strategic Factors provide not only a pathway to success but also a common currency that links the way in which strategic planning and performance measurement are undertaken. The key word is link, and Strategic Factors form that link. Strategic Factors across Sectors, Strategic Factors also provide the tools to be able to address the needs not just of private sector profit-seeking organizations, but also of nonprofit organizations from both the public and private sectors. Here again Strategic Factors act as integrators because all organizations have them at their core. Firms' idiosyncrasies intangible assets, offer superior explanatory value for performance differentials irrespective of sectors (Busienei, 2013; Fan & Scott, 2003; Machuki & Aosa, 2011). Strategic factors are critical to firm and organizational performance. However, this can only be possible in a situation whereby those selected strategic factors are well implemented. Strategic factors are often considered as a possibility for large enterprises especially multinational organizations than small businesses because of variations in size and ability to overcome challenges in the business environment. Well implemented strategic factors are an essential part of firm performance.

### Statement of Problem

Ling, Zhao and Baron (2007) urged that organizational structure assessment has helped companies in the alignment between their strategy and performance. Freeman and Mcvea (2014) extended that organizational structure is a key element in establishing and managing the link between strategy analysis and firm performance. Link between strategy analysis and firm performance using organizational structure has actually led to strategic success or added firm's value. Even though it is not clear weather organizational structure affect firm performance indicated by increased profit, revenue and growth, this research will examine the problem). This research

seeks to answer the following questions (i) what extent does firm size affect firm performance? (ii) What influence does organizational structure have on firm performance?

## LITERATURE REVIEW

### Conceptual Review

#### Concept of Strategic Factors

Strategic factors are critical to firm and organizational performance. However, this can only be possible in a situation whereby those selected strategic factors are well implemented. Strategic factors are often considered as a possibility for large enterprises especially multinational organizations than small businesses because of variations in size and ability to overcome challenges in the business environment. Well implemented strategic factors are an essential part of firm performance. Strategic Factors are those things that your organization or business unit needs to get right in order to succeed with your key stakeholders, that is, your customers, suppliers, employees, owners and any other organization, business unit or individual that you depend on for success. The stakeholders use these criteria to evaluate you. Ojo et al, (2006) pointed out that strategic factor includes the size of a Firm, New Entrants, Technological and knowledge contribution, Location of the firm, Speed of growth, Investment sector, Equity Base, Working Capital, Tariff Policy and Organizational Structure (Ojo, 2006; Ongeti, 2014, Kowo, Akinbola & Akinriola, 2019)..

#### Firm Size and Firms Performance

It has always been the objectives of the firms to multiply in size in order to have an edge over their competitors (Esteban, Yancy & Christian, 2010; Akhtar et al, 2012; Mufudza et al, 2013). The positive relation between size and performance is theoretically explained by economies of scale. However, many firms while increasing in size are having poor performance on yearly basis (Hall, 2013; Kinnu, 2014; Ramadan, 2011; Nameda et al, 2014). Generally the firm's size, performance, and survival differ from firm to firm in the market economy (Luttmer, 2010). The firm size means that the ability of a firm possesses and the variety and number of production capability or the quantity and multiplicity of services a firm can be offered concomitantly to its customers. The firm's performance has vital role in running businesses and, measuring performance helps to identify firms' position in a given time. Firm can optimize its capability through understanding the determinant factors of its performance. In this way finding the relationship between Firm's size and profitability is valuable to the industry (Luthans et al, 2008; Yip et al, 2009; Combs, Crook & Shook, 2003; Dogan, 2013).

#### Organizational Structure and Firm Performance

The traditional view of organizational structure describe structure as the way an organization is configured into work groups relationship that link them seamlessly, together (Bhayani, 2010; Ilian & Yasuo, 2005). Organizational structure and processes should fit/match its environment in order to achieve to achieve its desired performance. There is empirical evidence that firms with good structural organization fit perform better than those without good fit (Powell, 2014; Accaoucaou, Merce & Castan, 2009). Many empirical studies have advanced the findings that higher degree of formalization leads to lower performance and that centralized decision making may only work better in stable public sector conditions (Donaldson, 2001; Kala & Guanghua, 2010). However there are various assumptions to these conceptualizations. First, enormity in size leads to formalization, bureaucracy and more mechanistic mode, and also that this style is suited to a stable environment (Burns & Stalker, 1961). Secondly, in a more dynamic environment, centralized and mechanistic structure may be unable to change and make timely and relevant decisions. It is imperative to note that even large organizations today need to be dynamic and centralized. Strategic decision making is almost impossible in an organization with hundreds or thousands of people in different cultures, time zones and business units. Therefore even in a relatively stable and standardized environment, it is essential to decentralize decision making for

quality in order to inspire customer loyalty and spur business success and hedge the firm against any contingencies (Porter, et al.1980; World Bank, 2014).

### **Theoretical Review**

#### **Contingency Theory**

Contingency theory is based on the original works of (Burns and Stalker, 1961) and was later amplified by (Lawrence and Lorsch, 1967), who emphasized the need to examine the role of contingencies or situations on organizations and their behavior. The theory argues that organizations have to be integrated and differentiated to an extent of optimality, contingent upon the level of environmental uncertainty (Okeyo, 2013;Miller & Cardina, 1994; Al- Dubai et al, 2014). The contingency theory underscores the role of strategic alignment which enhances the fit between an organization strategic priorities and its environment, which in turn leads to support organizational performance (Morton & Hu, 2008; Okeyo, 2013). The underlying construct of strategic fit is fundamental as it leads to a higher level of organizational consensus associated with improved coordination and cooperation in the strategy and ultimately with organizational performance (Walter et al., 2013; Ling et al (2007). It is imperative to note that effectiveness in contingency theory has a wide range of meaning that includes, but is not limited to, efficiency, profitability worker satisfaction and ultimately culminating better firm. Hence, good structural co-alignment matched with prudent strategic choice and successful implementation usually leads to superior performance. In the current study, the use of contingency theory is an endeavor to explain how a strategy factor enhances better firm performance.

### **Empirical Review**

Not too many studies have been conducted on the effect of strategic factors on firm performance both in Nigeria and other economy of the world. However, in most researches carried out, it has been established that strategic factors has had some significant effect on firm's performance. Some of their findings will be discussed below. (Ojo et al, 2006) Another study by Ongeti (2014) found that structure plays a crucial determinant role in the expansion of firms and industries. Based on the above argument, it is evidenced that structure factor plays important role in the entrepreneurship development. Thus, this study commences to examine the effect of structure as the moderator to the relationship between individual determinant, external factor and firm characteristics with firm performance. It is visualized that the structural factor strengthens the relationship between individual determinant, external factor and firm characteristics with firm performance.

### **Gap in Literature**

Very few studies have been conducted on the effect of strategic factors on firm performance, most researches focus on the effect of selected strategy variables on firm yet it is still of great disappointment that these problems still continue to occur in everyday business function. This may be as a result of the fact that, something essential is not paid attention to. Several literature reviews reveal that various seminars and conferences has been held in order to stimulate and enhance strategic factors and their performance on firms, by performing some roles such as; the persuasion of top management to enforce some strategies that would stimulate performance in their organization, encouraging the use of strategic factors for firms benefit, and educating the top management on the benefit of adopting some useful strategic instrument for firms performance.

## **METHODOLOGY**

The ex-post facto method which involved the use of secondary data from the internet, journals, articles, and so on was also used (Cooper & Schindler, 2001). For this research project, the quantitative research design was used. A cross-sectional design was adopt as well. The aim and objective of the study is to know the effect of firm size and structure on organizational performance. The population consists of the members of staff of Guiness PLC Plant, Lagos Nigeria. For this study, it is determined using Yarmane formula.

To this extent the sample size is determined by  $[n = \frac{N}{1+N_e^2}]$

Where: n = the sample size

N = population

= the limit of tolerance

$$\text{Therefore, } n = \frac{280}{1+280(0.05)^2}$$

$$= \frac{280}{1+280(0.0025)}$$

$$= \frac{280}{1+0.7}$$

$$= \frac{280}{1.7}$$

= 165 respondents

A sample size of one hundred and sixty-five (165) employees out of the two hundred and eighty (280) employee population of Guiness PLC Plant, Lagos Nigeria. All members of the population had equal chances to be chosen as part of the sample because one hundred and sixty-five (165) questionnaires were administered randomly to the entire employee population. The instrument used for this research work is questionnaire and it valid because it is designed in such a way to deduce information in the variables of the research problem. The data was analyzed using manual and electronic based methods through the data preparation grid and statistical package for the social sciences, (SPSS). The utilization of structured grids allows specific responses to be located with relative ease and facilitate the identification of emerging patterns (Hair et al, 2006). In this research work, linear regression analysis method which also makes use of ANOVA was employed to test the hypothesis. Other methods of data analysis which was also used in this study include parametric and non-parametric measurement such as trend analysis.

## RESULTS AND DISCUSSION

*Table 1*  
*Analysis of Response Rate*

| Questionnaire     | Respondents | Percentage (%) |
|-------------------|-------------|----------------|
| Returned          | 300         | 88.7           |
| Not Returned      | 38          | 11.3           |
| Total Distributed | 338         | 100            |

*Source: Author's Fieldwork Computation, 2024*

*Table 2*  
*Descriptive Statistics*

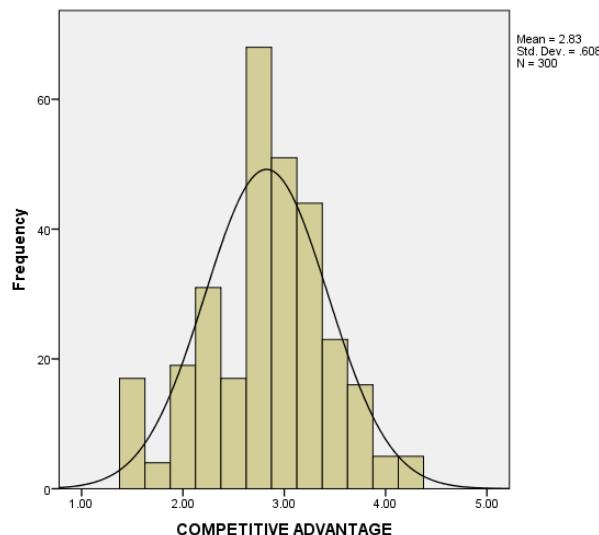
|                        | N   | Minimum | Maximum | Mean   | Std. Deviation |
|------------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
| FIRMSIZE               | 300 | 1.25    | 4.00    | 2.7108 | .54128         |
| LOCATION               | 300 | 1.50    | 5.00    | 2.8500 | .62421         |
| ORGANISATION STRUCTURE | 300 | 1.50    | 4.50    | 2.8842 | .63592         |
| COMPETITIVE ADVANTAGE  | 300 | 1.50    | 4.25    | 2.8250 | .60809         |
| PROFITABILITY          | 300 | 1.00    | 4.25    | 2.8658 | .57552         |
| CORPORATE CULTURE      | 300 | 1.00    | 4.25    | 2.8658 | .57552         |
| Valid N (listwise)     | 300 |         |         |        |                |

*Source: Author's Fieldwork Computation, 2024*

### **Data Analysis Based on Hypotheses**

The hypotheses of the study are: (1) firm size, location, and organisation structure does not significantly affect competitive advantage; (2) There is no significant effect of firm size, location, and organisation structure on profitability; (3) There is no significant effect of firm size, location, and organisation structure. To test these hypotheses and achieve the objectives of the study, multiple regression analysis was used. Multiple regression is based on correlation but allows a more sophisticated exploration of the interrelationship among a set of variables. It makes a number of assumptions about the data which are

1. Normality: It is assumed that the dependent variable is normally distributed (i.e. Learning and Development Outcomes).
2. Multicollinearity: It is assumed that the independent variables (Operation Budget, Cashflow Budget, and Static Budget) are not highly correlated.
3. Homoscedasticity: It is assumed that the variation among observations is even.
4. Linearity: It is assumed that the relationship between dependent and independent variables is linear.



*Fig 4.4.1.1: Histogram of Perceived Competitive Advantage Scores*

*Source: Author's Fieldwork Computation, 2024*

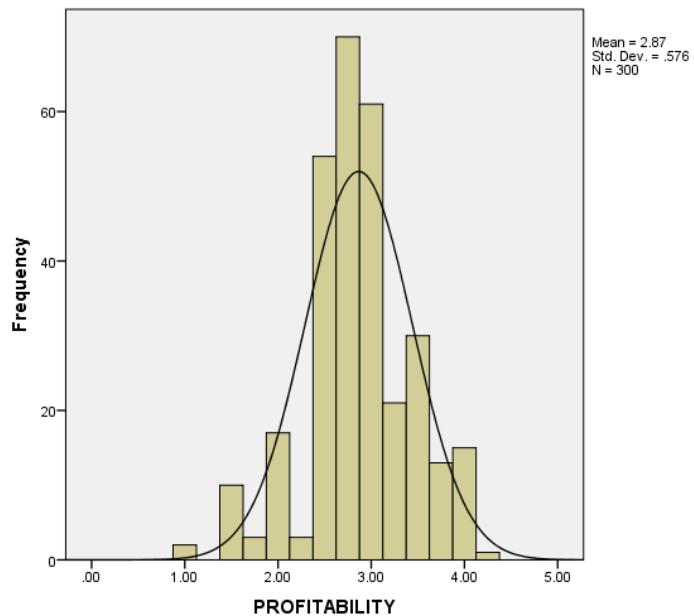


Fig 4.4.1.2 Histogram of Perceived Profitability Scores

Source: Author's Fieldwork Computation, 2019

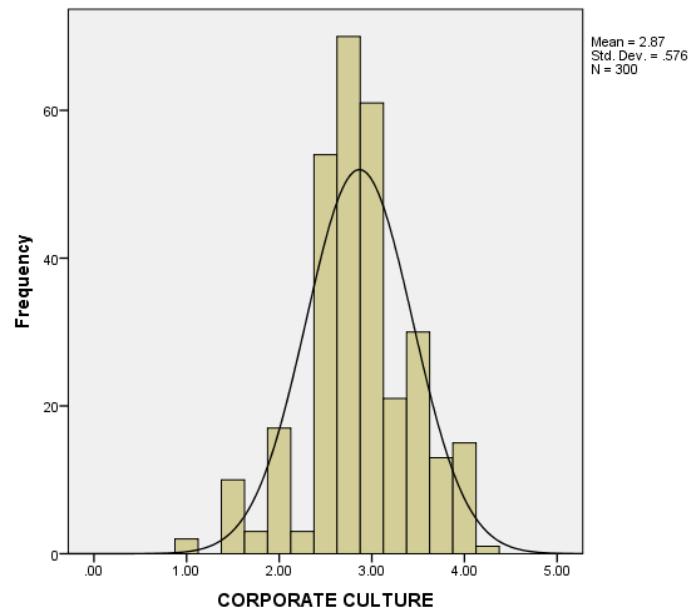


Fig 4.4.1.3 Histogram of Corporate Culture Scores

Source: Author's Fieldwork Computation, 2024

### Test of Multicollinearity

Multicollinearity exists when the independent variables are highly correlated (that is  $r = .7$  and above). Tabachnick et al (2001) suggested that you 'think carefully before including two variables with a bivariate correlation of, 0.7 or more in the same analysis'. There is need to consider omitting one of the variables. To check for multicollinearity, bivariate correlation was conducted in Table 4.4.2.1 below. In the table, the highest correlation was 0.470. It shows low multicollinearity problem among Training Budget variables (Firm Size, Location, and Organisation Structure). Therefore, all the variables are retained.

Table 3  
Correlation among Training Budget Variables

|                        |                     | Correlations |          |                        |
|------------------------|---------------------|--------------|----------|------------------------|
|                        |                     | FIRM SIZE    | LOCATION | ORGANISATION STRUCTURE |
| FIRMSIZE               | Pearson Correlation | 1            | .642**   | .504**                 |
|                        | Sig. (2-tailed)     |              | .000     | .000                   |
|                        | N                   | 300          | 300      | 300                    |
| LOCATION               | Pearson Correlation | .642**       | 1        | .702**                 |
|                        | Sig. (2-tailed)     | .000         |          | .000                   |
|                        | N                   | 300          | 300      | 300                    |
| ORGANISATION STRUCTURE | Pearson Correlation | .504**       | .702**   | 1                      |
|                        | Sig. (2-tailed)     | .000         | .000     |                        |
|                        | N                   | 300          | 300      | 300                    |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Source: Author's Fieldwork Computation, 2024

### Test of Homoscedasticity and Linearity for Hypothesis One

A scatter plot could be drawn to test for homoscedasticity and linearity of the relationship between dependent variables (i.e. Competitive Advantage, Profitability and Corporate Culture) and independent variables (i.e. Firm Size, Location and organization structure). Fig 4.4.3.1, 4.4.3.2 and 4.4.3.3 present the output of scatter plots. From the output below, there appears to be a moderate, positive correlation among the variables. Respondents that are highly affected by Firm Size, Location and organisation Structure experience high levels of Learning and development outcomes which include Competitive Advantage, Profitability and Corporate Culture.

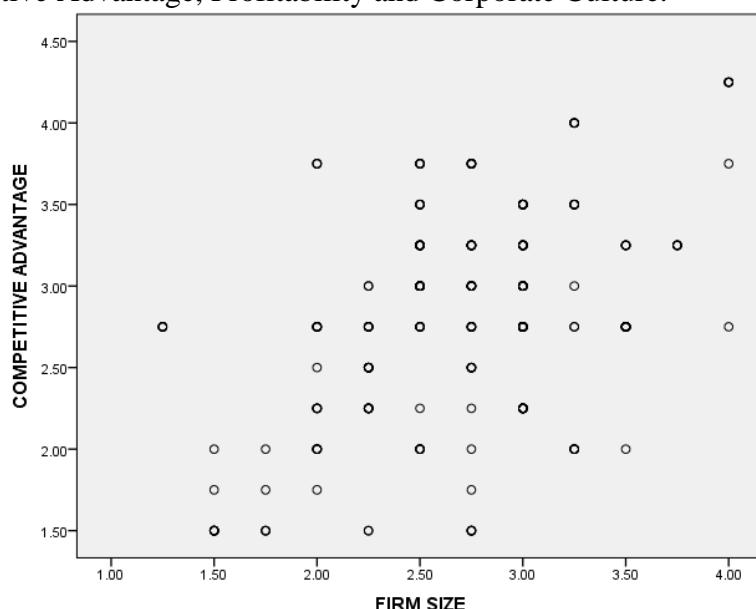


Fig 4.4.3.1: Scatter Plot of Perceived Firm Size and Competitive Advantage Scores

Source: Author's Fieldwork Computation, 2024

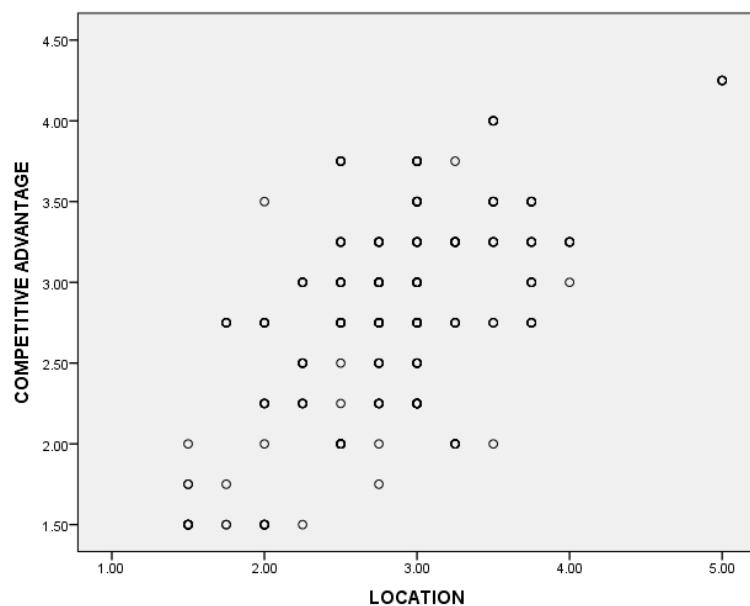


Fig 4.4.3.2: Scatter Plot of Perceived Location and Competitive Advantage Scores

Source: Author's Fieldwork Computation, 2024

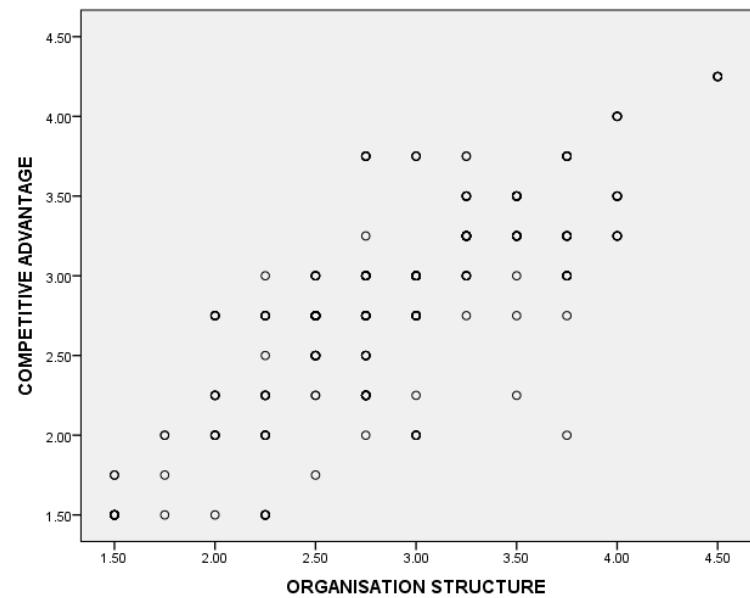


Fig 4.4.3.3: Scatter Plot of Perceived Organisation Structure and Competitive Advantage Scores

Source: Author's Fieldwork Computation, 2024

### Test of Hypothesis One

Ho1: Firm Size, Location and organisation structure do not significantly affect. Standard multiple regressions were used to explore the effects of Firm Size, Location and Organisation Structure does not significantly affect Competitive Advantage. Preliminary analyses were performed to ensure no violation of the assumptions of normality, Multicollinearity,

homoscedasticity and linearity. The result of regression as contained in Table 4.4.3.1: ANOVA, shows that the F-test was 166.312, significant at 1 percent [p<.000]. This showed that the model was well specified.

*Table 4.*  
*ANOVA<sup>a</sup>*

| Model |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 69.394         | 3   | 23.131      | 166.312 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 41.169         | 296 | .139        |         |                   |
|       | Total      | 110.562        | 299 |             |         |                   |

*a. Dependent Variable: Competitive Advantage*

*b. Predictors: (Constant), Organisation Structure, Firm Size, Location*

*Source: Author's Fieldwork Computation, 2024*

### **Hypothesis One**

Also, the result of regression as contained in Table 4.4.3.2: Model Summary, shows that the R Square gave a large value of 62.8 per cent. This means that the model (which includes Firm Size, Location and Organisation Stricture) explained about 62.8 per cent of the variance in perceived Competitive Advantage.

*Table 5.*  
*Model Summary*

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .792 <sup>a</sup> | .628     | .624              | .37294                     |

*a. Predictors: (Constant), Organization Structure, Firm Size, Location*

*Source: Author's Fieldwork Computation, 2024*

Specifically, the result of regression as contained in Table 4.4.3.3 Regression Coefficients, tests the first hypothesis of this study. From the output below, there was positive relationship between perceived Firm Size and perceived Competitive Advantage such that a unit increase in Location scores caused about. 212unit increases in perceived Competitive Advantage scores which was statistically significant at 1 per cent with the aid of the p value (0.004). Based on the result, the null hypothesis is rejected; thus, there was positive relationship between Competitive Advantage and Firm Size. Also, there was positive relationship between perceived Location and perceived Competitive Structure such that a unit rise in perceived Location scores induced about .033-unit increase in perceived Learning Effectiveness scores which was statistically not significant at 1 per cent going by the p value (0.129). Based on the result, the null hypothesis is accepted; thus, Competitive Advantage is not affected by Location. Furthermore, there was positive relationship between perceived Organization Structure and perceived Competitive Advantage such that a unit rise in perceived Organization Structure scores induced about .677-unit rise in perceived Competitive Advantage scores which was statistically significant at 1 per cent going by the p value (0.001). Based on the result, the null hypothesis is rejected; thus Organization Structure affected Competitive Advantages.

Table 6.

Coefficients<sup>a\</sup>

| Model |                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients<br>Beta | t      | Sig. |
|-------|---------------------------|-----------------------------|------------|-----------------------------------|--------|------|
|       |                           | B                           | Std. Error |                                   |        |      |
| 1     | (Constant)                | .516                        | .122       |                                   | 4.243  | .000 |
|       | FIRM SIZE                 | .043                        | .052       | .039                              | .830   | .407 |
|       | LOCATION                  | .084                        | .055       | .086                              | 1.521  | .129 |
|       | ORGANISATION<br>STRUCTURE | .677                        | .048       | .708                              | 14.151 | .000 |
|       |                           |                             |            |                                   |        |      |

a. dependent variable: Competitive Advantage

Source: Author's Fieldwork Computation, 2024

### Test of Homoscedasticity and Linearity for Hypothesis Two

From the output below, there appears to be a moderate, positive correlation among the variables. Respondents that are highly affected by Firm Size, Location and Organisation Structure experience high levels of Profitability experience. On the other hand, firms that are less affected by Firm Size, Location and Organisation Structure have less levels of Profitability. There is no indication of a curvilinear relationship (test of linearity) and the scatter plot shows a fairly even cigar shape along its length (test of Homoscedasticity).

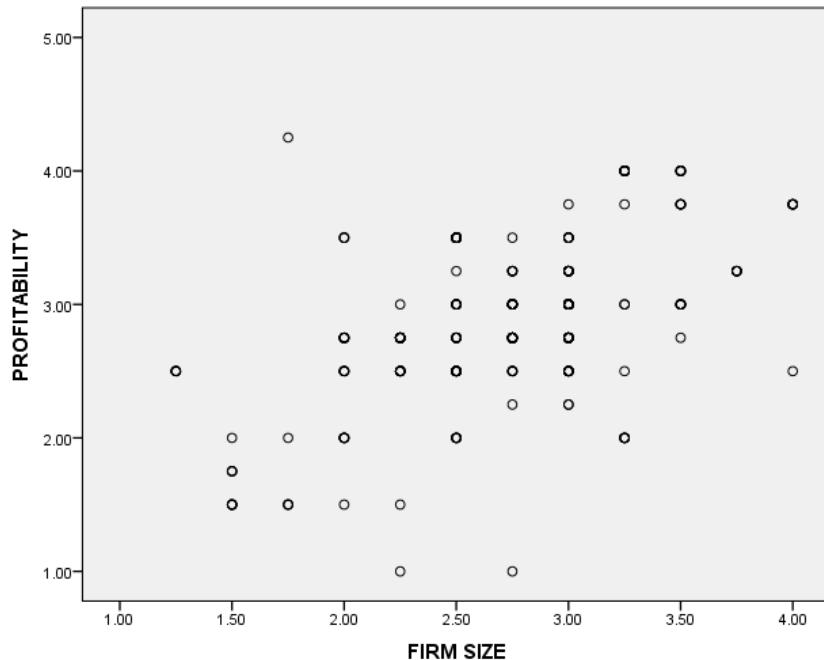
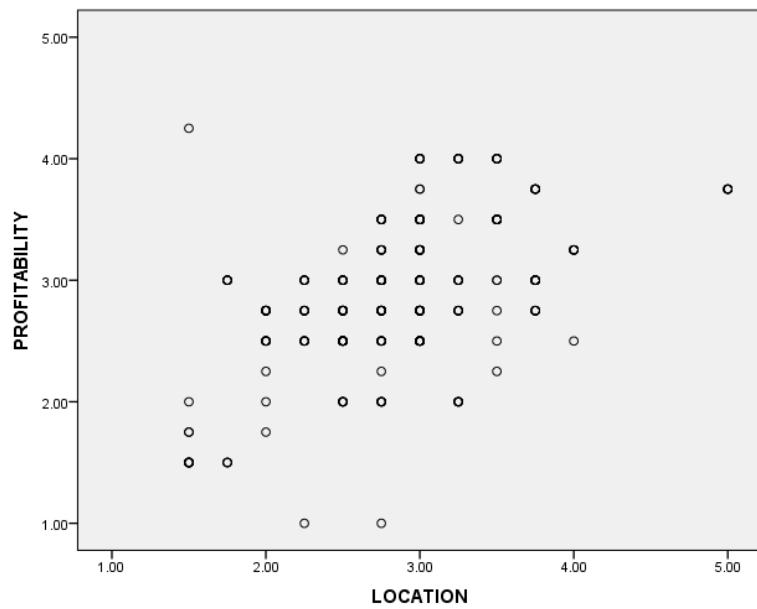
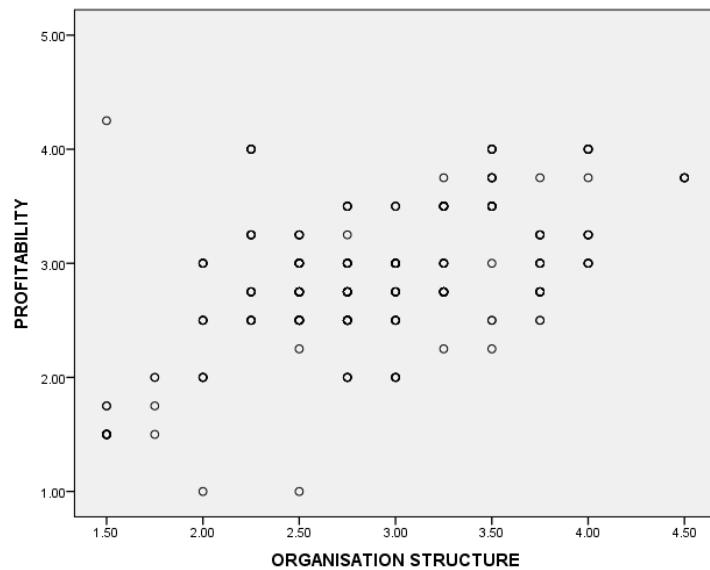


Fig 4.4.4.1: Scatter Plot of Perceived Firm Size and Profitability Scores

Source: Author's Fieldwork Computation, 2024



*Fig 4.4.4.2: Scatter Plot of Perceived Location and Profitability Scores*  
Source: Author's Fieldwork Computation, 2024



*Fig 4.4.4.3: Scatter Plot of Perceived Organisation Structure and Profitability Scores*  
Source: Author's Fieldwork Computation, 2024

### Test of Hypothesis Two

H<sub>02</sub>: Firm Size, Location and Organisation Structure do not significantly affect Profitability. Standard multiple regression was used to explore the effects of Firm Size, Location and Organisation Structure on Profitability. Preliminary analyses were performed to ensure no violation of the assumptions of normality, Multicollinearity, homoscedasticity and linearity. The result of regression as contained in Table 4.4.4.1: ANOVA, shows that the F-test was 64.884, significant at 1 percent [ $p < .000$ ]. This showed that the model was well specified.

*Table 7.*

| <i>ANOVA<sup>a</sup></i>   |            |                |     |             |        |                   |
|--|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Model  |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1  | Regression | 39.290         | 3   | 13.097      | 64.884 | .000 <sup>b</sup> |
|  | Residual   | 59.747         | 296 | .202        |        |                   |
|  | Total      | 99.037         | 299 |             |        |                   |
| a. Dependent Variable: Profitability                                   |            |                |     |             |        |                   |
| b. Predictors: (Constant), Organisation Structure, Firm Size, Location |            |                |     |             |        |                   |

*Source: Author's Fieldwork Computation, 2024*

Also, the result of regression as contained in Table 4.4.4.2: Model Summary, shows that the R Square gave a value of 39.7 per cent. This means that the model (which includes Firm Size, Location and Organisation Structure) explained about 39.7 per cent of the variance in perceived Employees Performance.

*Table 8.*

| <i>Model Summary</i>   |                   |          |                   |                            |  |
|--|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|--|
| Model  | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |  |
| 1  | .630 <sup>a</sup> | .397     | .391              | .44927                     |  |
| a. Predictors: (Constant), ORGANISATION STRUCTURE, FIRM SIZE, LOCATION |                   |          |                   |                            |  |

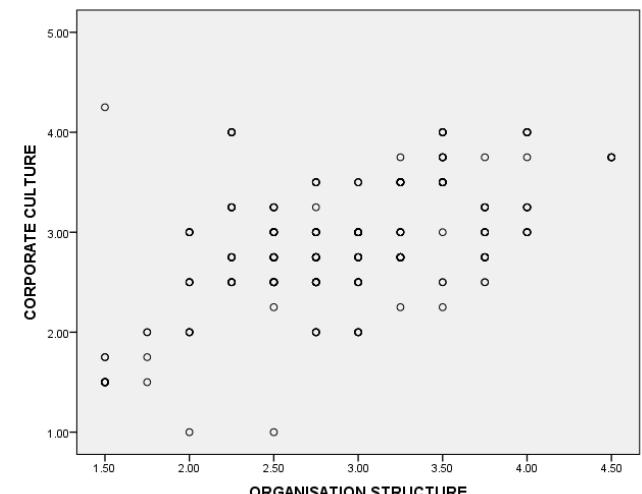
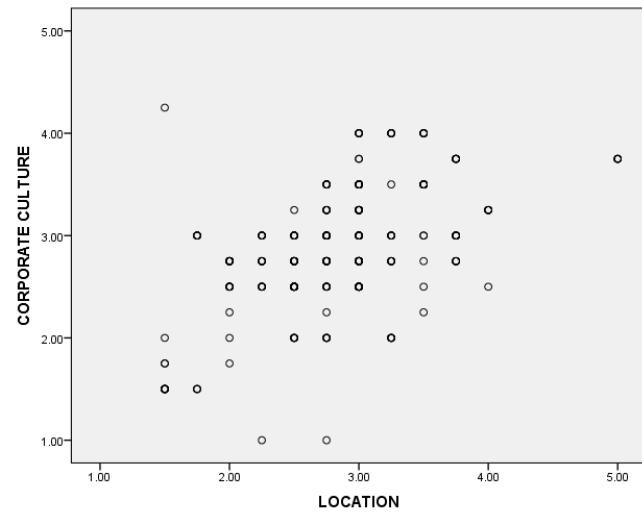
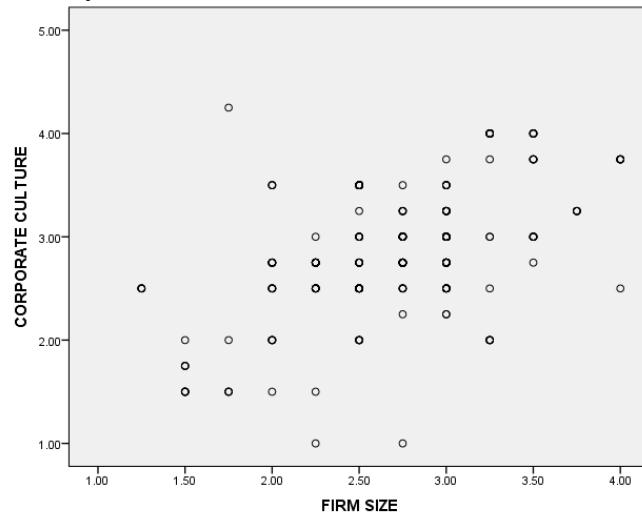
Specifically, the result of regression as contained in Table 4.4.4.3 Regression Coefficients, tests the second hypothesis of this study. From the output below, there was positive relationship between perceived Firm Size and perceived Profitability such that a unit increase in Firm Size scores caused about .869 unit increases in perceived Profitability scores which was statistically significant at 1 per cent with the aid of the p value (0.000). Based on the result, the null hypothesis is rejected; thus, Profitability is affected by Location. More importantly, there was positive relationship between perceived organisation Structure and perceived Profitability such that a unit rise in perceived Location scores induced about .066-unit increase in perceived Profitability scores which was statistically not significant at 1 per cent going by the p value (0.128). Based on the result, the null hypothesis is accepted; thus, Profitability is not affected by Location. Lastly, there was positive relationship between perceived Organisation Structure and perceived Profitability such that a unit rise in perceived Organization Structure scores induced about .295-unit increase in perceived Profitability scores which is statistically significant at 1 per cent going by the p value (0.000). Based the result, the null hypothesis is rejected; thus, Profitability is affected by Organisation Structure.

*Table 9.*

| Model                                |                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------------------------------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                                      |                        | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                                    | (Constant)             | .869                        | .146       |                           | 5.933 | .000 |
|                                      | FIRM SIZE              | .316                        | .063       | .297                      | 5.022 | .000 |
|                                      | LOCATION               | .101                        | .066       | .110                      | 1.528 | .128 |
|                                      | ORGANISATION STRUCTURE | .295                        | .058       | .326                      | 5.123 | .000 |
| a. Dependent Variable: PROFITABILITY |                        |                             |            |                           |       |      |

#### 4.4.5. Test of Homoscedasticity and Linearity for Hypothesis Three

From the output below, there appears to be a moderate, positive correlation among the variables. Respondents that are highly affected by Firm Size, Location and Organisation experience low levels of Corporate Culture. On the other hand, firms that are less affected by Firm Size, Location and Organisation have high levels of Corporate Structure. There is no indication of a curvilinear relationship (test of linearity) and the scatter plot shows a fairly even cigar shape along its length (test of Homoscedasticity).



### Test for Hypothesis Three

Ho1: Firm Size, Location and Organisation does not significantly affect Corporate Culture. Standard multiple regression was used to explore the effects of Firm Size, Location and Organisation on Corporate Culture. Preliminary analyses were performed to ensure no violation of the assumptions of normality, Multicollinearity, homoscedasticity and linearity. The result of regression as contained in Table 4.4.5.1: ANOVA, shows that the the F-test was 6.884, significant at 1 percent [ $p < .011$ ]. This showed that the model was well specified

*Table 10.*  
*ANOVA<sup>a</sup>*

| Model  |            | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|--|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
|  | Regression | 39.290         | 3   | 13.097      | 64.884 | .000 <sup>b</sup> |
|  | Residual   | 59.747         | 296 | .202        |        |                   |
|  | Total      | 99.037         | 299 |             |        |                   |
| <i>a. Dependent Variable: CORPORATE CULTURE</i>                              |            |                |     |             |        |                   |
| <i>b. Predictors: (Constant), ORGANISATION STRUCTURE, FIRMSIZE, LOCATION</i> |            |                |     |             |        |                   |

Also, the result of regression as contained in Table 4.4.5.2: Model Summary, shows that the R Square gave a value of 3.9 per cent. This means that the model (which includes Firm, Location and Organisation Structure) explained about 3.9 per cent of the variance in perceived Corporate Culture.

*Table 11*

| Model Summary   |                   |          |                   |                            |
|---|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model   | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1   | .630 <sup>a</sup> | .397     | .391              | .44927                     |
| <i>a. Predictors: (Constant), ORGANISATION STRUCTURE, FIRM SIZE, LOCATION</i> |                   |          |                   |                            |

Specifically, the result of regression as contained in Table 4.4.5.3 Regression Coefficients, tests the third hypothesis of this study. From the output below, there was no positive relationship between perceived Firm Size and perceived Corporate Culture such that a unit increases in Location scores caused about .214-unit decrease in perceived Corporate Culture scores which was statistically not significant at 1 per cent with the aid of the p value (0.000). Based on the result, the null hypothesis is accepted; thus, Firm Size did not affect Corporate. Also, there was positive relationship between perceived Location and perceived Corporate Culture such that a unit rise in perceived Location scores induced about .063-unit increase in perceived Corporate Culture scores which was statistically significant at 1 per cent going by the p value (0.128). Based on the result, the null hypothesis is accepted; thus, Corporate Culuture is not affected by Location. Lastly, there was negative relationship between perceived Organization Structure and perceived Corporate Culture such that a unit rise in perceived Organisation Stucture scores induced about .295-unit decrease in perceived Corporate Culture scores which is statistically not significant at 1 per cent going by the p value (0.000). Based the result, the null hypothesis is accepted; thus, there was no relationship between Static Budget and Corporate Culture.

*Table 12*  
*Coefficients<sup>a</sup>*

| Model |                        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                        | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)             | .869                        | .146       |                           | 5.933 | .000 |
|       | FIRM SIZE              | .316                        | .063       | .297                      | 5.022 | .000 |
|       | LOCATION               | .101                        | .066       | .110                      | 1.528 | .128 |
|       | ORGANISATION STRUCTURE | .295                        | .058       | .326                      | 5.123 | .000 |

*a. Dependent Variable: CORPORATECULTURE*

### Discussion of Findings

The findings of this study have shown a positive relationship between Firm Size and Competitive Advantage such that Competitive Advantage is affected by Firm Size. Firm Size is the annual budget of an activity stated in terms of budget classification code, functional categories and cost accounts. It contains estimates of the total value of resources required for the performance of operations (Myers, 2004). The findings have shown that operation budget affected the degree at which learning outcome is being achieved and the effectiveness of learning programs adopted by the organization. In other words, this research finding is tangential to past findings of scholars that have discovered that Firm Size has the tendencies to affect Competitive Advantage. The findings of hypothesis two further revealed a positive relationship between Location and Profitability such that Location does not affect Profitability in the organization. A Location is an estimation of the cash inflow and outflows for a business over a specific period of time (Shpak, 2018) and from findings Location does not affect the job related activities expected of an employee and how well those activities were executed. The findings of hypothesis three resonates with the views of Owens (2006) which emphasizes the fact whether organizations cut down training budget or maintains an organization structure, they still sponsor programs that are essential to recession and prepare for economic recovery which in turns does not affect their competitive advantage. Based on this finding, there is no relationship between organization Structure and competitive advantage that is whether the organizations increase or decrease the amount spent on learning and development or whether they maintain the same training budget as in the previous year, it does not affect affects the organizations competitive advantage.

### CONCLUSION

Strategic factors that explain firm performance in an emerging economy can consist of both firm level and external factors. It is plausible therefore to argue that a misfit between the external moderating factors and the firm level factors could affect the degree of firm performance. In this study, in addition to the firm level factors (firm size and workforce productivity), type of industry and where a firm is located were significant. With regard to firm experience, the results imply that new and younger firms, in recognition of the challenges posed by their newness, could still position themselves with extra aggression from the start of trading, in order to compete side-by-side with their more established counter-parts. This is accounted for by the fact that in today's globalized world, because of easy access to national and international business information following the advancements in communication and transportation technologies, difference in firm age cannot disadvantage new and younger firms to a larger extent. Strategic factors cannot be overemphasized

in determine the size, structure and performance of firm. This study has made us understand the effect of strategic factor on firm performance and also revealed immense benefit to both local and international firms as well as useful to students for further research. This study is also significant from both application perspective of management as well as from an academic point of view. Strategic factors are something most people recognize when they see it in action, but find it difficult to define. This study will help management and manager to identify the effect of strategic factors on firm performance. For academician, the study will give more insight into the relationship between strategic factors and firm performance.

## **RECOMMENDATIONS**

- i. As a result it is recommended that the organizational strategy should be all inclusive and preferably a bottom up approach be adopted and although it might be expensive, its cost benefit analysis will suggest the approach.
- ii. Secondly, the study found out that the innovation process in a firm is time and resource consuming. The process should not hurried much and beverage firms should adopt the most economical procedure offer less waiting time and a higher spatial convenience than traditional process and thus attractive to a large and quickly growing segment of customers.
- iii. Thirdly, firm clustering should be more encourage by the government in other to bring about unity among competitive product.

## **REFERENCES**

Abdullah, I., Umair, T., Rashid, Y., & Naeem, B. (2013). Developments on Balanced Scorecard: A Historical Review. *World Applied Sciences Journal*. 21(1), 134-141.

Abbasi, A., & Malik Q.A. (2015) Firms' Size Moderating Financial Performance in Growing Firms: An Empirical Evidence from Pakistan *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2015, 5(2), 334-339.

Al-Dubai, S.A.A, Ku Ismail, K.I., & Amran, N.A.,(2014) Family Involvement in Ownership, Management, and Firm

Accaoucaou, F., Merce, B, & Castan, J. M. (2009). Determinants of Organizational Structure: An Empirical Study: *Review of International Comparative Management*. 10(3) 566-577.

Akhtar, S., Javed, B., Maryam, A.,s and Sadia, H. (2012). Relationship between Financial Leverage and FinancialPerformance: Evidence from Fuel & Energy Sector of Pakistan. *European Journal of Business and Management*, 4(11), 7-17.

Acquaah, M, &Agyapong, A. (2015) The Relationship between Competitive Strategy and Firm Performance in Micro and Small Businesses in Ghana: The Moderating Role of Managerial and Marketing Capabilities, *Africa Journal of Management*, 1(2) 172-193.

Akinlo, B.D., 2010. Impact of capital structure on the financial performance of Nigerian firms. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 12(1): 43 - 61.

Bhayani S.J., (2010) "Determinant of Profitability in Indian Cement Industry: An Economic Analysis", *SouthAsian Journal of Management*, 17 (4), pp. 6-20.

Brown, J. & Fraser, M. (2006). Approaches and perspectives in social and environmental accounting: An overview of the conceptual landscape. *Business Strategy and the Environment*.

Burns, T. & Stalker, G. M. (1961).*The Management of Innovation*, Tavistock, London.

Busienei, J. R. (2013).Business Strategy, Organizational Structure, Human Resource Orientation of Large Manufacturing Firms in Kenya. Unpublished Ph.D. Thesis. University of Nairobi.

Chakravarthy, B.S. (1997). A new strategy framework for coping with turbulence. *Sloan Management Review*, winter, 69-82.

Combs, J.G., Crook, R.T., & Shook, C. L. (2005).The dimensionality of organizational

Akpoviroro, K.S., Owotutu, S.O. & Akanmu, P.M. (2024). Moderating effect of strategic factor on organizational performance. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 20-39. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-02>

performance and its implications for strategic management research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2, 259–286.

Cooper, D. &. (2006). *Business research methods* (9th ed.). New Delhi, India: Published by Tata McGraw Hill Education Private Limited.

Cooper R.D., and Schindler P.S., (2001), *Business Research Methods*, Tata McGraw Hill Edition.

Daft, R.L. (2013). *Organization Theory and Design*, 11th ed. Cincinnati: Cengage.

Doğan, M. (2013). Does Firm Size Affect The Firm Profitability? Evidence from Turkey. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(4), 53-59.

Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Esteban, L., Yancy, V. and Christian, S. (2010), “Location decisions of knowledge-based entrepreneurs: why some CatalanKISAs choose to be rural?”, *Technovation*, Vol. 30 Nos 11/12.

Fan, C.C. and Scott, A.J. (2003), “Industrial agglomeration and development: a survey of spatial economic issues in East Asia and a statistical analysis of Chinese regions”, *Economic Geography*, Vol. 79 No. 3, pp. 295-319.

Ferrero, I., Hoffman, W. M., & McNulty, R. E. (2014). Must Milton Friedman embrace stakeholder theory? *Business and Society Review*, 119(1), 37-59.

Freeman, R. E. & McVea, J. (2014). *A Stakeholder Approach to Strategic Management: Social Science Research Network electronic Paper Collection*. Finlay, P. (2000), *Strategic Management: An Introduction to Business and Corporate Strategy* Pearson, London.

Hall, K. (2013). Organizational Structure as a determinant of Organizational Performance. <http://www.globaiintegration.com/blog/org.-structure-determ>.

Hair, J. F., Jr., Black, B., Babin, B., & Anderson, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, Pearson Education, Inc.

Hill, W., Jones, G. R. & Galvin, P. (2004). *Strategic management: An integrated Approach*. Wiley, Milton.

Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance beyond Triple Bottom Line. *Business Strategy and Environment*, 19, 177-191.

Ikharehon, J.I. & Briggs, J.I.A. (2016). The Impact of Strategic Factors on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol. 6, No. 2

Ilian, P. S., & Yasuo, H. (2005). Influence of Location Factors on Establishment and Ownership of Foreign Investments: The Case of the Japanese Manufacturing Firms in Europe. *International Business Review*, 14, 577–598. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.06.001>

Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Exploring Corporate Strategy* (4th Ed.). New York: Prentice Hall.

Jackson, J. H. and Morgan, C. P. (1982). *Organisation Theory* (2nd Edition), Upper Saddle River: Prentice Hall

Kala, S. S., & Guanghua, W. (2010). Firm location choice in cities: Evidence from China, India, and Brazil. *China Economic Review*, 21, 113–122. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chieco.2009.11.003>

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: Measures that Drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Khatab, H., Masood, M., Zaman, K., Saleem, S., and Saeed, B. (2011). Corporate Governance and Firm Performance: A Case study of Karachi Stock Market. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 2(1), 39-43.

Kinuu, D. (2014). *Top Management Team Psychological Characteristics, Institutional Environment, Team Process and Performance of Companies Listed in Nairobi Securities Exchange*. Unpublished PhD. Thesis. University of Nairobi.

Kowo, S.A, Akinbola O.A & Akinrinola O (2019) Exploring the Link between Competitive Strategies and Organizational Performance in Beverage Industry. A case of Nestle PLC, Socio Economic Challenges (SEC) Journal. Published by Sumy State University Ukraine-Europe, Vol-3, Issue 1.

Kowo, S.A, Sabitu, O.L & Adegbite, G (2018) Influence of Competitive Strategies on Corporate Performance of Small and Medium Enterprises: A Case from Nigeria. Agricultural and Resource Economics International Scientific Journal. Published by Kharkiv Petro Vasylchenko National Technical University of Agriculture Ukraine Vol. 4, No. 3, pp.14-33.

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1969). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston, MA, Harvard University Press.

Ling, Y., Zhao, H. & Baron, R. A. (2007). Influence of founder - CEOs personal values of firm's performance: Moderating effects of age and size. *Journal of Management*, 33(5), 673-696.

Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *International Journal of Human Resource Management*, 19, 818-827.

Luttmer, J. (2010). Models of firm heterogeneity and growth. *The annual review of Economics*, 2, 547-576.

Machuki, V.N. & Aosa, E. (2011). The Influence of External Environment on the Performance of publicly quoted companies in Kenya: *Administration and Management Journal*, 1 (7), 205-218.

Maja, P. and V. Josipa, 2012. Influence of firm size on its business success. *Croatian Operational Research Review*, 3(1): 213-223.

Manser, M., Barbuda, P., & Capusneanu, L. (2012). Organizational Structure. *American Journal of Scientific Research*, 256(98) 14-32.

Minai, M.S. and Lucky, E.O. (2011), "The conceptual framework of the effect of location onPerformance of small firms", Asian Social Science, Vol. 7 No. 12, pp. 110-118.

Mkalama, R.N. (2014). Top Management Demographics, Strategic Decision Making, Macro-environment and Performance of Kenyan State Corporations. Unpublished PhD. Thesis, University of Nairobi.

Morton, N.A., & Hu, Q. (2008). Implications of the fit between organizational structure and Economic Resource Planning: A structural contingency theory perspective. *International Journal of Information Management*, 28, 391-402.

Micu, D., Ifrim, L., Daraban, C., & Purdescu, C., (2012). Cross-functional linkages between marketing and the other business functions in an industrial organization. U.P.B. Science. Bulletin, Series D, 74 (3), 1454-2358.

Miller, C.C., & Cardinal, L.B. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665.

Mufudza, T., Jengeta, M., & Hove, P., (2013). The usefulness of strategic planning in a turbulent economic environment: a case of Zimbabwe during the period 2007-2009, *Business Strategy Series*, 14(1), 24 – 29.

Namada, J.M., Aosa, E., Awino, Z., & Wainaina, G. (2014). Management Participation and Firm Performance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4 113- 122.

Ojo, Ade T. (2006) eds: *Small and Medium Enterprises Development and SMIEIS: Effective Implementation Strategies*, Lagos: Maryland Finance Co. Ltd, 2<sup>nd</sup> Edition.

Okeyo, W. (2013). Entrepreneurial Orientation, Business Environment Business Development Services and Performance of small and Medium Manufacturing Enterprises in Kenya. Unpublished PhD. Thesis, University of Nairobi.

Ongeti, W.J. (2014). Organizational Resources, Corporate Governance Structures and Performance of Kenyan State Corporations. Unpublished PhD. Thesis. University of Nairobi.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, Free press.

Akpoviroro, K.S., Owotutu, S.O. & Akanmu, P.M. (2024). Moderating effect of strategic factor on organizational performance. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 20-39. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-02>

Powell, T.C. (2014). Strategic Management and the person, strategic organization 12(3), 200- 2007. Sage Publication.

Ramadan, W.H. (2011), "Does locating in a metropolitan area improve the business performance of manufacturing establishments? The link between business and region", LeaderCroatia.

Walters, B.A., Jiang, J.J. & Klein, G. (2013). Shelter in Storm: Marketing Strategy as moderated by the hostile environment. *Marketing Intelligence and Planning Journal*, 23(7) 630-686.

World Bank (2014) Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency: Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies. A World Bank Group Flagship Report: Washington DC. The International Bank For Reconstruction and Development . The World Bank.

Yip, G. S., Devinnney, T.M. & Johnson, G. (2009).Measuring long term Superior Performance: The UK's long term Superior Performance. *Long Range Planning* 42, 390-413.

## **МОДЕРИРУЮЧИЙ ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО ФАКТОРА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Kowo Solomon Akpoviroro**

*Department of Business Administration  
Global Humanistic University,  
Curacao, South America*

**Sabitu Olalekan Owotutu**

*Department of Business Administration  
Ogun State Institute of Technology Igbesa,  
Nigeria*

**Popoola Mufutau Akanmu**

*Department of Business Administration  
Federal Polytechnic Ayede Oyo State Nigeria*

Стратегічний фактор відіграє важливу роль у визначені результатів діяльності фірми, хоча не зовсім зрозуміло, чи впливає розмір фірми на результати діяльності організації. Тому необхідно провести дослідження, щоб оцінити вплив розміру, місцезнаходження та структури фірми на її діяльність. Для цілей цього дослідження були використані первинні дані. Було застосовано метод *ex-post facto*. Популяція складається з працівників заводу «Гіннес Интернешнл ПЛС», Лагос, Нігерія. Для визначення обсягу вибірки було застосовано формулу Ямане. Дані були проаналізовані за допомогою ручних та електронних методів за допомогою сітки підготовки даних та статистичного пакету для соціальних наук (SPSS). Для перевірки гіпотези використовувався метод лінійного регресійного аналізу з використанням ANOVA. Результати цього дослідження показали позитивний зв'язок між розміром фірми та конкурентними перевагами, тобто на конкурентні переваги впливає розмір фірми. Результати дослідження також показують, що існує значний зв'язок між організаційною структурою та ефективністю фірми. Було зроблено висновок, що стратегічні фактори неможливо переоцінити при визначені розміру, структури та результатів діяльності фірми. Це дослідження допомогло нам зрозуміти вплив стратегічного фактору на результати діяльності фірми, а також виявило величезну користь як для місцевих, так і для міжнародних фірм, а також є корисним для студентів для подальших досліджень. Більше того, було виявлено позитивний зв'язок між місцем розташування та прибутковістю, тобто місце розташування не впливає на прибутковість організації. Це дослідження допоможе організаціям зрозуміти вплив стратегічних факторів на результати діяльності компанії, а також буде дуже корисним як для місцевих, так і для міжнародних компаній, а також стане в нагоді студентам для подальших досліджень. Для науковців дослідження дасть більше розуміння взаємозв'язку між стратегічними факторами та результатами діяльності фірми.

**Ключові слова:** стратегічний фактор, розмір фірми, структура, місцезнаходження, організаційна ефективність.

---

## MANAGEMENT

---

**RECEIVED:**

20 April 2024

**ACCEPTED:**

20 May 2024

**RELEASED:**

20 June 2024

**UDC 005.21:334.7**

**DOI 10.26661/2522-1566/2024-2/28-03**

### DETERMINANTS OF MANAGERS' VOLUNTARY TURNOVER IN THE ALGERIAN COMPANIES: CASE STUDY

**Riad Benghebrid\***

*Doctor of Human Resource Management  
Senior Researcher, Centre for Research in  
Applied Economics for Development, Algeria*

[ORCID 0009-0002-7152-2300](#)

\*Corresponding author email: [riad.cread@gmail.com](mailto:riad.cread@gmail.com)

**Abstract.** The changes in the economic environment in Algeria, especially after the openness of the national market to global trade since the beginning of the nineties and the competitive advantages it brought, led to shifts at the level of value creation, which moved from exploiting natural resources to valuing the human resources, and here many companies have found themselves faced with the necessity of employing human resources capable of management and bearing responsibility for improving the product or service while retaining it to enhance its survival, that is, preserving it and reducing voluntary turnover rates. Within this context, the current research paper seeks to identify the most important determinants that affect voluntary turnover rates in the Algerian companies. To achieve this endeavour, a quantitative approach was employed, we distributed a questionnaire to 87 managers active in the Algerian Canning Plant, holding various positions within the company under study and they possess previous experience in other companies. Through SPSS program, Principal Components Analysis (PCA) was employed in analyzing the statistical data collected. The results revealed that managers' voluntary turnover in Algerian company is linked to five variables, which are listed in descending order as follows: the job content and management style, career path planning, working conditions, formation level and work alternatives, and material incentive.

**Keywords:** voluntary turnover, determinants, manager, Algerian company.

**JEL Classification:** J24, O15

### INTRODUCTION

Since the early 20<sup>th</sup> century, the how and the why of voluntary turnover, i.e. the freedom of an individual to leave the organization to move to another without being expelled or laid off (Al-Sabbagh, 1983), have occupied an important area of research and studies. Particularly following the confirmation that this occurrence is not the result of coincidence, but rather is an accumulation of negative factors that interacted with each other, which established the foundation for a broad theoretical structure that emerged at the beginning of the fifties of the same century, through a model that indicated that the state of balance within the organization is embodied through the employee's contributions within the organization and the temptations (incentives) offered to him by

the latter. The more the temptations respond to the employee's requirements, the less inclined he will be to leave the organization and vice versa (March & Simon, 1958).

Another model centered on expectations, highlighting them as the primary factor influencing an individual's decision to depart from an organization. This model underscores the disparity between the challenges an individual encounters in their work and what they initially anticipated (Porter & Steers, 1973). In a separate approach, a third model considers two key variables. The first, operating at the external level, encompasses three sub-variables: environmental factors like opportunities, individual factors such as training, and structural factors including responsibility. The second variable, internal in nature, is assessed through job satisfaction, intention to leave, and organizational commitment, acting as a mediator between these two aspects. It is primarily characterized by factors such as compensation, routine, centralization, effective communication, equitable distribution, and opportunities for advancement (Price & Mueller, 1981), in addition to many other models.

The existence of various models for explaining the phenomenon of voluntary turnover has greatly increased the range of reasons behind an individual leaving one job to pursue another. It is unreasonable for the latter to separate from his work voluntarily unless there are temptations that attract him to get out of it, or negative pressures make him feel dissatisfied within their current organization (Beleid, 2016).

At the local level, the voluntary turnover poses significant challenges for organizations and their human resources officials, especially when it comes to the manager, that is, the individual "who within the organization bears responsibility for improving the product or service, managing a specific sector, carrying out research and study activities, or other tasks that require high organizational or technical skills and capabilities" (Mérani, 2001). Because of, its material consequences, such as the increase in the amount of costs related to compensation, training, and cognitive costs due to the loss of reliable sources in formulating plans and the strategy visions for the company. It is crucial for employers to investigate and understand the factors contributing to this phenomenon, considering it is not a sudden occurrence but rather a result of both internal pressures and external variables to which the individual is exposed. Within this context, we will attempt, through the current study, to identify the phenomenon of voluntary turnover as one of the most important challenges that threaten the stability of the Algerian companies, by searching for the most important determinants that could stand behind the latter, based on the following question: *What are the determinants behind the high rates of managers' voluntary turnover in the Algerian company?*

The study seeks to reveal the determinants contributing to the significant voluntary turnover among managers in Algerian companies. To conduct a thorough and systematic analysis, we reviewed pertinent literature to identify key variables for our experimental study, which was conducted in the Algerian Canning Plant, where the quantitative approach was relied upon for data collection and analysis before presenting its results.

## LITERATURE REVIEW

The multiplicity of models for explaining the phenomenon of voluntary turnover has contributed significantly to the diversity and variation of the reasons that may stand behind an individual leaving work in the organization in order to move to another. It is unreasonable for the latter to separate from his work voluntarily unless there are internal pressures or external temptations. In this context, some of the literature that dealt with the phenomenon of voluntary turnover distinguished between three variables. The first is of a material and moral nature, such as wages, rewards, promotion opportunities (Mouloudj, 2015). The lack of transparency and justice according to which incentives are distributed within the organization leads to instability of labor relations and increases the severity of Tension and pressure among individuals, which ultimately pushes them to leave the organization, and therefore the more the variables of a material and moral

nature respond to the requirements and desires of the individual, the less his tendency to leave the organization and vice versa (Harald, 2006).

The second factor pertains to organizational aspects, encompassing the establishment of effective communication channels between employees and officials, the removal of any hindrances impeding the smooth progress of this communication process (Kabkoub & Briwass, 2015), and the cultivation of leadership style fostering a work environment free from tension (El Koudairi, 1991). Additionally, there is an ongoing requirement for diversification in skills and knowledge renewal at the organizational level, achievable through participation in training programs (Parent, 1999). These programs play a crucial role in shaping an individual's perspective on their career path within the organization (Ito & Brotheridge, 2005).

The space and internal surroundings of work and the physical requirements it includes, such as equipment, the work location, and working hours (Benrahmoune, 2013), along with organizational aspects encompassing both formal regulations governing workflow and informal dynamics tied to personal and social relationships within the workplace, exert a significant influence on the individual satisfaction, and encouraging them to stay in the organization (Al-Shinawani, 1992). Conversely, the individual's feeling that his job tasks are disappearing due to routine and low responsibility and self-esteem for work creates a kind of boredom in him, and thus he seeks to search for alternatives (Boyar & al., 2012). While the third variable concerns economic aspects. Based on the findings from studies conducted by Cotton and Tuttle (1986), Lynch (1991), and Park et al. (1994), it has been observed that there exists an inverse correlation between the unemployment rate and voluntary turnover rates within organizations. This negative relationship stems from the fact that limited job market availability intensifies competition for available positions, motivating individuals to remain more committed to their current jobs. In contrast, when job opportunities increase, individuals tend to seek the most favorable options, leading to a higher likelihood of leaving their current organization for another one (Steel & Lounsbury, 2009).

## METHODOLOGY

As mentioned earlier, the current study aims to understand the determinants that could stand behind the high rates of managers' voluntary turnover in the Algerian company. Within this context, this section summarizes the methodological framework employed at the field level, which was carried out at the level of the Algerian Canning Plant. Employing a quantitative approach, we distributed a questionnaire to 87 managers holding various positions within the company under study and they possess previous experience in other companies [see Table 1], the answers to the items in this questionnaire were according to a Fifth Likert Scale.

To analyze the collected data, Principal Components Analysis (PCA) was employed, a statistical method that synthesizes the data by constructing a small number of new variables by several inter-correlated quantitative dependent variables, its purpose is to extract the important information, to represent it as a set of new orthogonal variables called principal components (Carricano & Poujol, 2009). All of this through SPSS program in its 19th edition.

According to the data presented in Table 1, it is evident that the majority (81,6%) of the company's executives are male, totaling approximately 71 individuals, while the remaining 18,3% are female. The reason for this gender disparity may be due to several reasons, the most important of which is the nature of the company's activity, which requires the presence of this type of human resources in the production process, and the majority of respondents (84,9%) are people with an average age ranging between 31-50 years.

Table 1

Statistical summary of survey respondents

| The variable                               | Category  | Frequency | %    |
|--|-----------|-----------|------|
| Gender                                     | Male      | 71        | 81,6 |
|  | Female    | 16        | 18,3 |
| Age  | ≤ 30      | 05        | 5,7  |
|  | 31- 40    | 42        | 48,2 |
|  | 41- 50    | 32        | 36,7 |
|  | ≥ 51      | 08        | 9,1  |
| Marital status                             | Single    | 13        | 14,9 |
|  | Married   | 74        | 85,0 |
|  | Separated | 00        | 00   |
|  | Widowed   | 00        | 00   |
| Years of service in the current company    | ≤ 4       | 47        | 54,0 |
|  | 5- 9      | 24        | 27,6 |
|  | 10 -14    | 11        | 12,6 |
|  | ≥ 15      | 5         | 5,7  |
| Years of service in outside of the company | ≤ 4       | 21        | 24,1 |
|  | 5- 9      | 36        | 41,3 |
|  | 10 -14    | 27        | 31,0 |
|  | ≥ 15      | 3         | 3,4  |

Source: Calculated by author based on the questionnaire and SPSS outputs

In terms of marital status, the result revealed that the majority of the managers included in the study were married, with a percentage of 85%, and the rest were single, with a percentage of 14,9%, including no divorced or widowed people among the sample. Furthermore, the results also showed that 81,6% of the respondents had work experience don't exceed up to 9 years in the current company, versus 65,4% outside the company, and these ratios are considered an indication of the company's interest to experience when recruiting.

## RESULTS

### Kaiser-Meyer-Oklin Measure

As depicted in the table (3) below, the value of the Olkin measure reached (0.641), which is greater than (0.5). This indicates an increase in the reliability of the determinants that we obtain from factor analysis and we also judge the adequacy of the sample size. Additionally, the value of the significance level for the Bartlett's test is equal to (0.000) which is less than (0.05), this implies that the correlation matrix equals the unit matrix, and there is a correlation between some variables in the matrix, so factor analysis can be performed.

Table 2

KMO and Bartlett's Test

| Kaiser-Meyer-Oklin Measure of Sampling Adequacy |                    | ,641     |
|---|--------------------|----------|
| Bartlett's Test of Sphericity                   | Approx. Chi-Square | 1173,276 |
|   | df                 | 153      |
|   | Sig.               | ,000     |

Source: Calculated by author based on SPSS outputs.

### Communalities

The following table displays the amount of shared variances (commonness) for each statement after the process of extracting its latent factors.

*Table 3*

*Communalities*

|  |   | <b>Ini</b> | <b>Ext</b> |     |  |  | <b>Ini</b> | <b>Ext</b> |
|--|---|------------|------------|-----|--|--|------------|------------|
| A1   | Limited of wages and rewards system...              | 1,000      | ,820       | A10 | Bias in granting privileges                                |  | 1,000      | ,705       |
| A2   | Not receiving subsidies and loans                   | 1,000      | ,857       | A11 | Lack of courses and training opportunities                 |  | 1,000      | ,855       |
| A3   | Not getting opportunities for promotion             | 1,000      | ,593       | A12 | Absence of planning for training programmes                |  | 1,000      | ,861       |
| A4   | Absence of dynamism at work (routine)               | 1,000      | ,613       | A13 | Lack of a clear career path for promotion                  |  | 1,000      | ,882       |
| A5   | Ambiguity of job responsibilities and tasks         | 1,000      | ,719       | A14 | Conflicting career path and ambitions                      |  | 1,000      | ,841       |
| A6   | Incompatibility between formation and position      | 1,000      | ,586       | A15 | Distance of the place of work from the place of residence  |  | 1,000      | ,772       |
| A7   | Difficulty in contacting officials                  | 1,000      | ,597       | A16 | Conflict between working hours and family responsibilities |  | 1,000      | ,797       |
| A8   | Absence of support and encouragement from superiors | 1,000      | ,783       | A17 | Diversity of job opportunities                             |  | 1,000      | ,776       |
| A9   | Misuse of power by officials                        | 1,000      | ,735       | A18 | Better job offers outside the company                      |  | 1,000      | ,631       |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. |   |            |            |     |  |  |            |            |

*Source: Calculated by author based on SPSS outputs.*

The table results show the subscription values of the determinants, i.e. contrast ratio of the variable that can be explained by the factors. The column for (Initiales) shows the assumed initial subscription for each variable and its value is (1.000), while the column (Extraction) contains the subscription of each variable after extracting the factors from the analysis. For example : The subscription of the variable “lack of a clear career path for promotion” was 0.882, which means that the determinants extracted from the analysis explain 88% of the variance of this variable. The basic components analysis method was used to extract the subscriptions, which is indicated at the bottom of the table.

### Total Variance Explained

Using the Scree Plot associated with the linear components (elements) before and after the extraction process and after the recycling process, the results summarized in the table below were reached.

**Table 4**  
*Total Variance Explained*

| Component | Initial Eigenvalues |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              | Rotation Sums of Squared Loadings |               |              |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
|           | Total               | % of Variance | % Cumulative | Total                               | % of Variance | % Cumulative | Total                             | % of Variance | % Cumulative |
| 1         | 6,769               | 37,606        | 37,606       | 6,769                               | 37,606        | 37,606       | 3,212                             | 17,846        | 17,846       |
| 2         | 1,982               | 11,011        | 48,617       | 1,982                               | 11,011        | 48,617       | 3,198                             | 17,769        | 35,615       |
| 3         | 1,725               | 9,581         | 58,198       | 1,725                               | 9,581         | 58,198       | 2,406                             | 13,368        | 48,982       |
| 4         | 1,558               | 8,653         | 66,852       | 1,558                               | 8,653         | 66,852       | 2,357                             | 13,096        | 62,079       |
| 5         | 1,389               | 7,719         | 74,571       | 1,389                               | 7,719         | 74,571       | 2,249                             | 12,492        | 74,571       |
| 6         | ,975                | 5,418         | 79,989       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 7         | ,773                | 4,293         | 84,282       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 8         | ,650                | 3,612         | 87,894       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 9         | ,463                | 2,570         | 90,463       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 10        | ,394                | 2,187         | 92,651       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 11        | ,346                | 1,920         | 94,571       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 12        | ,299                | 1,662         | 96,232       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 13        | ,191                | 1,063         | 97,295       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 14        | ,179                | ,992          | 98,287       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 15        | ,129                | ,719          | 99,006       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 16        | ,076                | ,420          | 99,426       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 17        | ,069                | ,382          | 99,808       |                                     |               |              |                                   |               |              |
| 18        | ,034                | ,192          | 100,000      |                                     |               |              |                                   |               |              |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Source: Calculated by author based on SPSS outputs.

Through the results of the table above, it was obtained through the process of extracting the factors whose the eigenvalues exceeded one out of five determinants, while the other factors did not reach one and were therefore ignored. According to the results of the total variance explained, the first factor was able to explain 37,606% of the total variance with eigenvalue 6,769, while the second factor was able to explain 11,011% with eigenvalues 1,982, while the third factor explained 9,581% with eigenvalues 1,982 1,725, and the fourth and fifth factors are 8,653% and 7,719%, respectively, with eigenvalues 1,982 1,558 and 1,389. Based on collecting the previous variances, we find that the factors were able to explain 74.571% of the total variance of the study data, which is an acceptable value, which means benefiting more from the results of the factor analysis. The following figure shows the ranking of the determinants according to the Scree Plot value.

A graph of the eigenvalues Scree Plot of the various factors to which the change is attributed shows that these factors disappear sharply as successive factors are extracted, and that the aggregate begins to appear between the first factor and the fifth factor, while we find that the sixth factor corresponds to a latent root of less than one. Accordingly, the first five factors are retained.

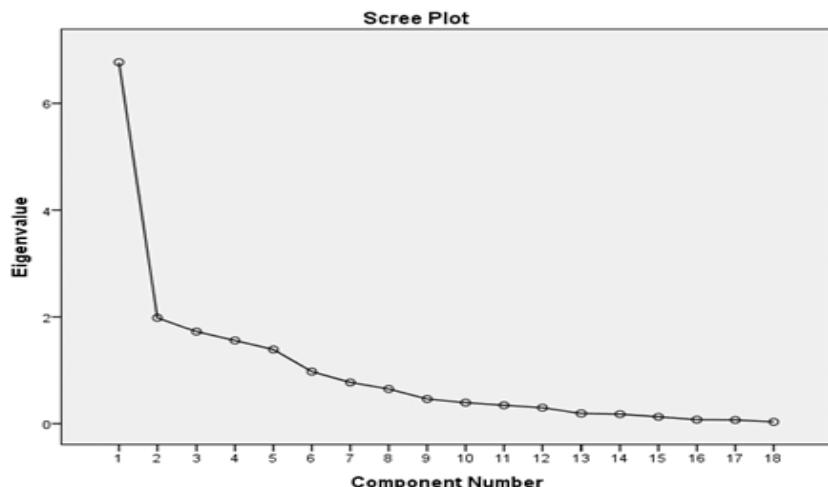


Fig. 1. Scree Plot

Source: Calculated by author based on SPSS outputs.

### Determining the factors using the components matrix

In order to determine all the loading values for the determinants with the basic components matrix, a certain percentage was given for the disappearance of the loading, which was set at (0.6), and accordingly, loadings exceeding this number are accepted.

#### Component Matrix

When the factors are orthogonal, the saturation on the factors can be estimated by the correlation coefficients between the variables and the factors. Therefore, the greater the amount of total variance, the greater the absolute values of saturation, as shown in the table below:

Table 5  
Component Matrix<sup>a</sup>

|  | Component |       |       |       |       |
|--|-----------|-------|-------|-------|-------|
|  | 1         | 2     | 3     | 4     | 5     |
| Conflicting career path and ambitions                      | ,792      | -,246 | -,295 | ,159  | -,202 |
| Absence of support and encouragement from superiors        | ,758      |       |       |       | -,446 |
| Bias in granting privileges                                | ,740      |       | ,346  | -,189 |       |
| Conflict between working hours and family responsibilities | ,708      | -,402 | ,217  | ,281  |       |
| Diversity of job opportunities                             | ,695      | ,267  | ,227  | ,318  | ,262  |
| Misuse of power by officials                               | ,687      | -,483 | ,104  | -,117 |       |
| Difficulty in contacting officials                         | ,676      |       | ,362  |       |       |
| Absence of dynamism at work (routine)                      | ,660      |       |       | -,416 |       |
| Lack of courses and training opportunities                 | ,656      |       | -,470 | ,176  | ,407  |
| Not getting opportunities for promotion                    | ,617      |       | -,204 | -,299 | -,285 |
| Lack of a clear career path for promotion                  | ,591      | -,384 | -,591 |       | -,180 |
| Absence of planning for training programmes                | ,587      | ,314  | -,585 |       | ,264  |
| Ambiguity of job responsibilities and tasks                | ,564      | ,115  |       | -,557 | ,275  |
| Not receiving subsidies and loans                          | ,520      | ,647  | ,110  | ,329  | -,217 |
| Limited of wages and rewards system...                     | ,338      | ,602  | ,102  | ,233  | -,528 |
| Distance of the place of work from the place of residence  | ,239      | -,578 | ,376  | ,490  |       |
| Incompatibility between formation and position             | ,454      | ,167  | ,351  | -,454 | ,149  |
| Better job offers outside the company                      | ,446      | ,212  | ,161  | ,267  | ,539  |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

*Source: Calculated by author based on SPSS outputs.*

In factor analysis, the determinants extracted before rotation are less accurate, and therefore these results must be improved by rotation, which is what was done, and the results were as follows:

**Table 6**  
*Rotated Component Matrix<sup>a</sup>*

|  | Component |       |       |      |      |
|--|-----------|-------|-------|------|------|
|  | 1         | 2     | 3     | 4    | 5    |
| Ambiguity of job responsibilities and tasks                | ,770      | ,186  | -,128 | ,261 |      |
| Incompatibility between formation and position             | ,749      |       |       | ,100 |      |
| Bias in granting privileges                                | ,688      | ,160  | ,346  | ,171 | ,238 |
| Absence of dynamism at work (routine)                      | ,646      | ,423  |       |      | ,104 |
| Difficulty in contacting officials                         | ,573      | ,135  | ,421  | ,147 | ,227 |
| Lack of a clear career path for promotion                  |           | ,914  | ,156  | ,140 |      |
| Conflicting career path and ambitions                      | ,167      | ,776  | ,348  | ,214 | ,211 |
| Not getting opportunities for promotion                    | ,442      | ,591  |       |      | ,215 |
| Distance of the place of work from the place of residence  | -,119     |       | ,868  |      |      |
| Conflict between working hours and family responsibilities | ,255      | ,323  | ,743  | ,267 |      |
| Misuse of power by officials                               | ,457      | ,492  | ,528  |      |      |
| Lack of courses and training opportunities                 | ,118      | ,504  |       | ,766 |      |
| Better job offers outside the company                      | ,210      | -,138 | ,249  | ,704 | ,102 |
| Absence of planning for training programmes                | ,101      | ,522  | -,245 | ,702 | ,159 |
| Diversity of job opportunities                             | ,306      |       | ,363  | ,620 | ,406 |
| Limited of wages and rewards system...                     |           |       |       |      | ,898 |
| Not receiving subsidies and loans                          | ,127      |       |       | ,352 | ,845 |
| Absence of support and encouragement from superiors        | ,384      | ,494  | ,318  |      | ,537 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis.           |           |       |       |      |      |
| Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.        |           |       |       |      |      |
| a. Rotation converged in 11 iterations.                    |           |       |       |      |      |

*Source: Calculated by author based on SPSS outputs.*

After performing the rotation process, it becomes clear to us from the results of the table above that there are changes in the level of the degree of saturation, as we find that five determinants were extracted, the first determinant being the most important factor, and it explains 17.84% of the total variance, with varying saturation values for the expressions, ranging between (0,770 - 0,646), the latter were represented, respectively, in the following: (Ambiguity of job responsibilities and tasks, incompatibility between formation and position, bias in granting privileges, absence of dynamism at work -routine-). It is noted that most of these phrases are matters related to the content of Job and leadership style. Accordingly, this factor can be called (*The job content and its management style*).

Regarding the second determinant, which is not very far from the first factor in explaining the phenomenon with 17.76% of the variance remaining after extracting the first factor, it includes two variables (The lack of a clear career path for promotion, and the conflicting career path and ambitions), with saturation values reaching at respectively (0,914 - 0,776), it is noted that both factors relate to the career path, and therefore this factor can be called (*Career path planning*).

Returning to the third variable, we find that it also includes two variables (Distance of the place of work from the place of residence, and conflict between working hours and family responsibilities), with an explanation rate for the phenomenon amounting to 13.36% and saturation value (0,868 - 0,743), and it is noted that the workers are related to the internal space of work, Hence, this factor can be called (*Working conditions*).

As for the fourth determinant, it explains 13.09% of the phenomenon from the variance remaining after extracting the first, second, and third factors, and it includes four variables (Lack of courses and training opportunities, better job offers outside the company, absence of planning for training programmes, and diversity of job opportunities), with varying saturation values for the expressions, ranging between (0,766 - 0,620), and it can be called (*Formation level and work alternatives*).

While the fifth determinant explains 12.49% of the phenomenon, with saturation values reaching respectively (0,898 - 0,845), and it includes two variables (Limited of wages and rewards system..., and absence of support and encouragement from superiors). It is noted that the two phrases are factors and influences that the organization creates for its employees in the work environment with the aim of mobilizing their abilities and directing their behavior in a better way, and thus this factor can be called (*Material incentive*).

## DISCUSSION OF RESULTS

The purpose of this research is to identify the determinants influencing managers' voluntary turnover within the company. Findings from the field study conducted at the level of the Algerian Canning Plant the correlation of managers' voluntary turnover, i.e. the possibility of resigning from the company, with five reasons, the first three of which (job content; career path planning; working conditions) are of an organizational nature, while the fourth reason (training and work alternatives) is of an economic organizational nature. While the fifth reason (material incentive) is in the category of material variables.

As noted earlier, the primary determinant leading a manager to leave a company is job content. This is influenced by various characteristics such as repetition (routine), perceived importance, and the individual's ability to achieve, and others. These determinants can have a negative impact on the individual's feeling about his current job (Halawani, 2000; Boyar & al. 2011). This reason is accompanied by the leadership style, as supervision is considered to be a determinant of the nature of the relationship between the boss and his subordinates. Adopting a considerate and supportive leadership approach can foster loyalty among subordinates, leading to increased job satisfaction and potentially reducing voluntary turnover (Ng'ethe & al. 2012).

The second potential determinant for managers' voluntary turnover is attributed to career path planning, as indicated by both Arthur and Rousseau (1996). Individuals develop new concepts about their professional lives, and their lack of opportunities for career advancement can contribute to their departure (Shen & al. 2004). Therefore, an organization's establishment of general frameworks regarding career path development and its continuous support contribute to shaping a managers' clear vision of their professional future within the organization, ultimately increasing their satisfaction and reinforcing their loyalty towards it (Shukla & Sinha, 2013).

The third determinant, which is called working conditions, is related to the environment surrounding an individual in their work. This involves creating a spatially favorable and comfortable work environment, thereby reducing feelings of boredom, stress, and fatigue. These determinants are known to significantly impact job satisfaction (Shamsuzzoha & Shumon, 2010). The better these conditions are for effective work, the more individuals feel capable of making a difference (Zeytinoglu & Denton, 2008). This, in turn, increases their willingness to stay and work within the same organization (Juliet, 2010).

Training stands out as a significant determinant contributing to managers' voluntary turnover, as trained individuals tend to increase self-esteem, enhance confidence in solving problems, and thus increase their commitment to work (Hong & al. 2012). Moreover, Hassan et al (2013)

confirmed that training provides many advantages, similar to career development, and in the same context, the results of the study conducted by Fletcher, Alfes & Robinson (2016) revealed that there is a positive relationship between training and managers' voluntary turnover. When managers have high self-efficacy as a result of their participation in training courses, they tend to stay in their workplace. Their work instead of leaving it, and therefore training is able to provide employees with updated knowledge, which will enhance their commitment to work, and in turn lead to the possibility of them remaining in the organization (Kakar & al. 2017). This determinant is accompanied by job alternatives, the prevailing economic conditions enable individuals to assess the dynamics of the labor market, form perceptions about potential scenarios and alternatives, and engage in a comparative evaluation against their current situation (Price, 2001; Boyar et al. 2012), in which a link was made between external employment opportunities and the rate of voluntary turnover, through its direct impact on the level of job satisfaction, because Visualizing many alternatives may increase the likelihood of achieving greater job satisfaction.

While the fifth determinant is due to weak material motivation, regardless of the moral aspect, because the limited material factors, such as wages, rewards, etc., constitute a requirement for survival in the organization (Guthrie, 2000; Luna-Arcos & Camps, 2007). Bula's study (2012) supported this notion, where its overall results indicated the nature of the negative relationship that exists between financial return and voluntary turnover, as the latter is considered a generator of activity and effectiveness, and the organization uses it to push its employees to comply with its regulations and rules, as well as its current and future employment policy (Henneberger & Sousa-Poza, 2007).

## CONCLUSIONS

The changes witnessed by the surroundings of the Algerian company after the shift from a directed and planned economy to a market economy revealed important repercussions that affected various levels, including those related to human resources, and specifically the phenomenon of managers' voluntary turnover, meaning leave the company in order to another.

The results of the research into the determinants of managers' voluntary turnover at the Algerian Canning Plant, revealed the existing relationship between many variables of an organizational nature (job content; career path planning; working conditions; training), economic nature (work alternatives), financial nature (material incentive), and voluntary turnover rates, which could guide employers in redirecting their efforts to address undesirable behavior and emphasize the importance of maintaining a strong relationship with human resources, what may give a concept of human resources that goes beyond the classical dimension, which is seen as an abstract characteristic that does not contain indicators of mobility and excellence, and thus becomes as a tangible asset, contributing substantial value to the company's physical capital.

At the same time, the results can open the field of research to conduct more future studies on voluntary turnover to know the trends of the individual at the job and the extent to which he thinks about leaving the organization and why? This is to try to discover other determinants that were not addressed in this study, or to compare the phenomenon of voluntary turnover between different sectors in the labor market and which one is more attractive and less leakage.

## REFERENCES

Al-Sabbagh, Z. (1983). Leakage among employees and its repercussions: a realistic case. *Journal of Public Administration*, p. 38.

Al-Chinawani, S. (1992). *Personnel management and human relations*. Alexandria: University Youth Foundation.

Beleid, A. (2016). Job satisfaction and its relation to remuneration, promotion and physical. *Ulum Islamiyahh Journal*, 17, 188-210.

Benrahmoune, S. (2013). The internal work environment and its impact on the job performance of administrators: A field study in the faculties of the University of Batna. *Journal of Human and Social Sciences*, 8, 203-221.

Boyar, S. L., Reimara, V., Carl P. Maertz Jr., Ranjan, S. (2012). Linking turnover reasons to family profiles for IT/BPO employees in India. *Journal of Indian Business Research*, 4(1), 6-23.

Carricano, M., & Poujol, F. (2009). *Data analysis with SPSS*. France: Pearson Education.

El Koudairi, M. (1991). *Administrative pressures: phenomenon - causes - treatment*. Cairo: Madbouly Library.

Harald, D.-O. (2006). Wages, Fringe Benefits and Worker Turnover. *Labour Economics*, 13(1), 87-105.

Ito, J., & Brotheridge, C. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44(1), 5-19.

Kabkoub, A., & Briwass, W. (2015). The effectiveness of administrative communication in an industrial enterprise. *Journal of Human and Society Sciences*, 4(2), 79-98.

March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.

Mérani, H. (2001). Les trois dimensions du rôle des cadres. *Les Cahiers du Crasc*.

Mouloudj, K. (2015). Factors affecting voluntary turnover of doctors in the Algerian public hospitals: An exploratory study of the opinions of a sample of doctors. *Journal of Economics and Human Development*, 6(1), 121-131.

Parent, D. (1999). Wages and Mobility: The Impact of Employer-Provided Training. *Journal of Labor Economics*, 17(2), 298-317.

Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, Work, and Personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.

Price, J., & Mueller, C. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565.

Steel, R. P., & Lounsbury, J. W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19(4), 271-282.

## APPENDICES

*Correlation matrix*

|             | A1  | A2        | A3        | A4        | A5        | A6        | A7        | A8        | A9        | A10       | A11       | A12       | A13       | A14       | A15       | A16       | A17       | A18          |           |
|-------------|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------|-----------|
| Correlation | A1  | 1,00<br>0 | ,688      | ,260      | ,172      | ,063      | ,135      | ,106      | ,417      | -,092     | ,312      | ,052      | ,224      | ,049      | ,237      | -,021     | ,080      | ,255<br>,119 |           |
|             | A2  | ,688      | 1,00<br>0 | ,280      | ,236      | ,150      | ,207      | ,268      | ,484      | ,098      | ,316      | ,325      | ,394      | ,016      | ,315      | -,038     | ,230      | ,605<br>,307 |           |
|             | A3  | ,260      | ,280      | 1,00<br>0 | ,482      | ,382      | ,378      | ,222      | ,489      | ,494      | ,370      | ,334      | ,324      | ,523      | ,448      | ,052      | ,239      | ,251<br>,134 |           |
|             | A4  | ,172      | ,236      | ,482      | 1,00<br>0 | ,491      | ,479      | ,475      | ,443      | ,400      | ,423      | ,305      | ,314      | ,424      | ,507      | ,002      | ,354      | ,288<br>,224 |           |
|             | A5  | ,063      | ,150      | ,382      | ,491      | 1,00<br>0 | ,465      | ,364      | ,275      | ,334      | ,575      | ,385      | ,399      | ,146      | ,282      | -,122     | ,340      | ,276<br>,169 |           |
|             | A6  | ,135      | ,207      | ,378      | ,479      | ,465      | 1,00<br>0 | ,289      | ,253      | ,192      | ,405      | ,108      | ,103      | ,012      | ,210      | ,056      | ,243      | ,287<br>,320 |           |
|             | A7  | ,106      | ,268      | ,222      | ,475      | ,364      | ,289      | 1,00<br>0 | ,646      | ,503      | ,600      | ,180      | ,206      | ,242      | ,441      | ,094      | ,496      | ,584<br>,336 |           |
|             | A8  | ,417      | ,484      | ,489      | ,443      | ,275      | ,253      | ,646      | 1,00<br>0 | ,562      | ,537      | ,301      | ,280      | ,441      | ,654      | ,088      | ,505      | ,460<br>,134 |           |
|             | A9  | -,092     | ,098      | ,494      | ,400      | ,334      | ,192      | ,503      | ,562      | 1,00<br>0 | ,689      | ,391      | ,154      | ,470      | ,542      | ,351      | ,547      | ,355<br>,118 |           |
|             | A10 | ,312      | ,316      | ,370      | ,423      | ,575      | ,405      | ,600      | ,537      | ,689      | 1,00<br>0 | ,366      | ,278      | ,188      | ,381      | ,169      | ,512      | ,523<br>,264 |           |
|             | A11 | ,052      | ,325      | ,334      | ,305      | ,385      | ,108      | ,180      | ,301      | ,391      | ,366      | 1,00<br>0 | ,754      | ,498      | ,552      | ,014      | ,412      | ,553<br>,407 |           |
|             | A12 | ,224      | ,394      | ,324      | ,314      | ,399      | ,103      | ,206      | ,280      | ,154      | ,278      | ,754      | 1,00<br>0 | ,516      | ,494      | -,187     | ,241      | ,432<br>,322 |           |
|             | A13 | ,049      | ,016      | ,523      | ,424      | ,146      | ,012      | ,242      | ,441      | ,470      | ,188      | ,498      | ,516      | 1,00<br>0 | ,796      | ,184      | ,402      | ,133<br>,118 |           |
|             | A14 | ,237      | ,315      | ,448      | ,507      | ,282      | ,210      | ,441      | ,654      | ,542      | ,381      | ,552      | ,494      | ,796      | 1,00<br>0 | ,268      | ,659      | ,395<br>,188 |           |
|             | A15 | -,021     | -,038     | ,052      | ,002      | -,122     | ,056      | ,094      | ,088      | ,351      | ,169      | ,014      | -,187     | ,184      | ,268      | 1,00<br>0 | ,645      | ,220<br>,191 |           |
|             | A16 | ,080      | ,230      | ,239      | ,354      | ,340      | ,243      | ,496      | ,505      | ,547      | ,512      | ,412      | ,241      | ,402      | ,659      | ,645      | 1,00<br>0 | ,451<br>,323 |           |
|             | A17 | ,255      | ,605      | ,251      | ,288      | ,276      | ,287      | ,584      | ,460      | ,355      | ,523      | ,553      | ,432      | ,133      | ,395      | ,220      | ,451      | 1,00<br>0    | ,499      |
|             | A18 | ,119      | ,307      | ,134      | ,224      | ,169      | ,320      | ,336      | ,134      | ,118      | ,264      | ,407      | ,322      | ,118      | ,188      | ,191      | ,323      | ,499         | 1,00<br>0 |

Source: Calculated by author based on SPSS outputs.

## ДЕТЕРМІНАНТИ ДОБРОВІЛЬНОЇ ПЛІННОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ В АЛЖИРСЬКИХ КОМПАНІЯХ: CASE STUDY

**Riad Benghebrid**

*Centre for Research in  
Applied Economics for Development, Algeria*

Зміни в економічному середовищі Алжиру, особливо після відкриття національного ринку для глобальної торгівлі з початку дев'яностих років і конкурентних переваг, які це принесло, призвели до зрушень на рівні створення вартості, яка перейшла від експлуатації природних ресурсів до оцінки людських ресурсів, і тут багато компаній опинилися перед необхідністю найму людських ресурсів, здатних управляти і нести відповідальність за поліпшення продукту або послуги, зберігаючи їх, щоб підвищити своє виживання, тобто зберегти їх і знизити рівень добровільної плинності. У цьому контексті дане дослідження має на меті визначити найважливіші детермінанти, що впливають на рівень добровільної плинності кадрів в алжирських компаніях. Для досягнення цієї мети було використано кількісний підхід: ми розповсюдили анкету серед 87 менеджерів, які працюють на Алжирському консервному заводі, займають різні посади в досліджуваній компанії та мають попередній досвід роботи в інших компаніях. Для аналізу зібраних статистичних даних за допомогою програми SPSS було застосовано метод головних компонент (PCA). Визначено, що зміни, які відбулися в оточенні алжирської компанії після переходу від директивної та планової економіки до ринкової, виявили важливі наслідки, які торкнулися різних рівнів, у тому числі й тих, що пов'язані з людськими ресурсами, зокрема, явища добровільної плинності менеджерів, тобто переходу з однієї компанії в іншу.

Результати дослідження детермінант добровільної плинності менеджерів на Алжирському консервному заводі виявили існуючий взаємозв'язок між багатьма змінними організаційного характеру (зміст роботи; планування кар'єри; умови праці; навчання), економічного характеру (альтернативність роботи; умови праці); (зміст роботи; планування кар'єри; умови праці; навчання), економічного характеру (альтернативи роботи), фінансового характеру (матеріальне заохочення) та показниками добровільної плинності, що може допомогти роботодавцям переорієнтувати свої зусилля на боротьбу з небажаною поведінкою та підкреслити важливість підтримки міцних відносин з людськими ресурсами, що може дати концепцію людських ресурсів, яка виходить за рамки класичного виміру, який розглядається як абстрактна характеристика, що не містить показників мобільності та досконалості, і, таким чином, перетворюється на відчутний актив, який вносить суттєву цінність у фізичний капітал компанії. Результати показали, що добровільна плинність менеджерів в алжирській компанії пов'язана з п'ятьма змінними, які перераховані в порядку убування: зміст роботи і стиль управління, планування кар'єри, умови праці, рівень освіти та матеріальне заохочення.

**Ключові слова:** добровільний оборот, детермінанти, керівник, алжирська компанія.

MANAGEMENT

RECEIVED:

15 April 2024

ACCEPTED:

15 May 2024

RELEASED:

20 June 2024

UDC 005:615.1(65):614.46 «2019»

DOI [10.26661/2522-1566/2024-2/28-04](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-04)

**PHARMACEUTICAL ADAPTATION FACED WITH THE NEW HEALTH  
CHALLENGES ARISING BY COVID 19 IN ALGERIA: TREND OF DEVELOPMENT  
FOR PHARMACEUTICAL MANAGEMENT**

**Siham Jou**

*Doctor in Pharmacy, Pharmacy department,  
Faculty of Medicine, University of Djillali  
Lyabes,  
Sidi Bel-Abbes, Algeria  
ORCID 0009-0002-0404-2649*

**Aimad Datoussaid\***

*Professor in Management, Department of  
Business Sciences, laboratory of innovation  
management and Marketing,  
University of Djillali Lyabes,  
Sidi Bel-Abbes, Maghtech Network, Algeria.  
ORCID 0000-0003-0984-9417*

**Abdelmadjid Ezzine**

*Doctor in statistics, Department of Business  
Sciences,  
University of Djillali Lyabes,  
Sidi Bel-Abbes, Algeria*

**Abdelkader Hamadi**

*Doctor in health management,  
SKEMA Business School,  
Lille, France  
ORCID 0009-0007-1813-9122*

\*Corresponding author email: [datou\\_imad@yahoo.fr](mailto:datou_imad@yahoo.fr)

**Abstract.** The objective for this paper is to determine the extent to which pharmacists are adapting to the growing needs of customers at the covid-19 era. Both pharmacists and their clients are submitted to five challenges: spread of infections, access to medicines, self-medication, work management and staff training. In order to do so, an online case study using a semi-structured interview concerning the main challenges faced by 50 pharmacies during the covid-19 period to describe the role of pharmacies and discuss their future functions was conducted during the months of September/November 2023 in the region located in the far west of Algeria. Then, to measure the degree of urgency and importance of the challenges encountered, we adopted the Eisenhower matrix while using the Likert scale (of 05 choices) with the help of Sphinx plus software. We then applied the same analysis tool to a sample of 138 customers to reveal their degree of pharmaceutical adaptation. This study revealed a high degree of adaptation in terms of (importance/urgency) of pharmacies in relation to their customers for the five challenges mentioned above: (4.94-4.98) / (5/5) for the spread of infections; (4.56-4.94) / (3.97-4.57) for access to medicines; (3.98/1.66) against (3.88-1.54) for self-medication. (1.60-3.38) versus (1.57-3.39) for work management and (3.40-1.66) versus (3.46-1.37) for training. These results converge towards a concept of pharmaceutical adaptation, which is a trend of development for innovation in pharmaceutical management.

**Keywords:** Covid-19; pharmaceutical management; development; pharmaceutical adaptation; pharmacists; challenges.

**JEL Classification:** H12, M12

## INTRODUCTION

The Covid-19 pandemic was a real catalyst for the emergence of new needs at all levels of the economy (micro, meso and macro) involving all stakeholders, i.e., households, businesses, banks, pharmacies, customers, universities, etc. Since the first reported case of the novel coronavirus in Wuhan, Hubei Province, China, in December 2019, the spread of novel coronavirus has been out of control and spreading rapidly (Zachary & Charmane, 2021). Access to hospitals as well as to medical practices has been severely restricted (Baratta et al, 2021) with patients being advised to consult their doctor by telephone and not to go in person to work practices or medical services. Healthcare providing first aid (Baratta et al, 2021). Consequently, the only healthcare professionals freely accessible to the public were community pharmacists (Cadogan & Hughes, 2021). This led to a significant increase in the number of people entering community pharmacies to purchase products such as personal protective equipment, but also to receive clarification and information about the new disease. Within this framework, community pharmacies have been encouraged and compelled to expand their range of services from the simple provision of medicines to the provision of patient-centred services (Bragazzi et al, 2020). During the period of this health crisis, community pharmacists globally have faced a range of challenges to ensure continuity of patient care such as: infrastructure issues (Marwitz et al, 2021); weak technological and engineering base (Akande-Sholabi & Adebisi, 2020); access to medicines (Hamadi et al, 2022); Information and Communication Technologies (Djeflat, 2021); supply chain Hayden & Parkin, 2020) and the challenge of spreading contagion (Djeflat, 2022).

Pharmacies in Algeria, which also face these multiple challenges, have been living on the margins of innovation in pharmaceutical services and practices for a long time (Jou & Datoussaid, 2023). Innovation requires individuals to monitor and modify their cognition or behavior to improve a standard procedure or implement a new idea (Anderson et al 2014). In this context, adaptation is an essential condition for innovation (Tuominen et al, 2004; Savitri et al, 2021). Indeed, it is an important driver of innovation (Smith & Webster, 2018). According to the same authors, to innovate, we must first be able to adapt. Since the scope of practice of community pharmacy and the degree of adaptation vary considerably from one country to another and from one society to another, it is important to examine this dimension from the side of pharmacy customers (Annosi et al. 2016). This new form of adaptation is concretely conditioned by the resurgence of new customer or patient needs dictated by the repercussions of the covid-19 health crisis. In other words, the source of emergence of this innovation is the customer himself; ultimately, he can help generate other types of innovation (Cadogan & Hughes, 2021). In a context that this study contributes to the literature on innovation in pharmaceutical management by evaluating the pharmaceutical adaptation of pharmacies as client companies and of their clients as providers in the face of the various challenges encountered during the covid-19 health crisis in Algeria. We therefore addressed the following main question: to what extent can community pharmacies and their customers adapt to a crisis like that of covid-19? Our research work is centered on the following hypothesis: The pharmaceutical adaptation of pharmacies and their customers is an essential condition for the innovation of pharmaceutical management. The second section concerns the methodology adopted in this work. The third section presents the empirical results in terms of new challenges dictated by the covid-19 crisis. The last section displays the discussion of the empirical results in terms of pharmaceutical adaptation.

## METHODOLOGY

This study adopted a qualitative and quantitative approach.

### ***First part- Collection and analysis of data on community pharmacists***

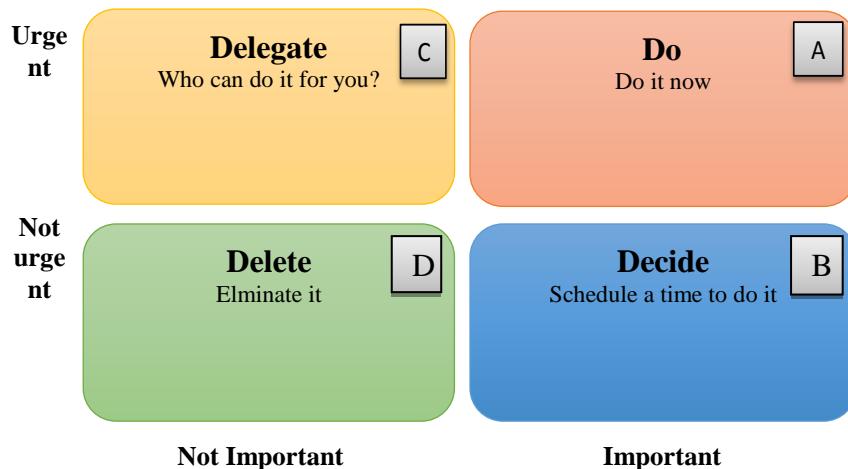
The field survey was carried out during the months of September/November 2023 in the region located in the far west of Algeria. Data collection involved both community pharmacists and

their clients. First, we had a sample of 50 community pharmacists of which we contacted either the manager or the owner-employer for each pharmacy. Firstly, all pharmacists were asked the same main question concerning the main challenges faced by pharmacies during the covid-19 period. Secondly, we demanded the 50 pharmacists to rank these according to their degree of urgency and importance, using the Likert scale (05 choices). The latter is considered a psychometric tool for measuring attitudes in individuals. In addition, using Sphinx plus software, we applied the Eisenhower matrix to reveal the degree of urgency and importance of these challenges, enabling pharmacies to make the right decision in terms of priority and investment, the main aim of which is to promote innovation in the pharmaceutical management. The Eisenhower matrix is a time management and analysis tool that classifies tasks according to their urgency (time) and importance to the achievement of the final objective. It is based on a quote by Dwight D. Eisenhower (Bratterud & Burgess, 2020). As shown in figure, this matrix is a double-entry table:

- Horizontal axis: task importance
- Vertical axis: urgency of tasks

The matrix thus comprises four quadrant:

- A: important and urgent activities, tasks to be carried out immediately and on one's own.
- B: important but not urgent activities, tasks to be planned and carried out oneself.
- C: urgent but unimportant activities, tasks to be delegated quickly.
- D: activities of little urgency or importance, useless tasks to be abandoned.



*Fig. 1. Eisenhower Matrix (Urgency/ Importance).*

#### ***Second part - interviews with Customers***

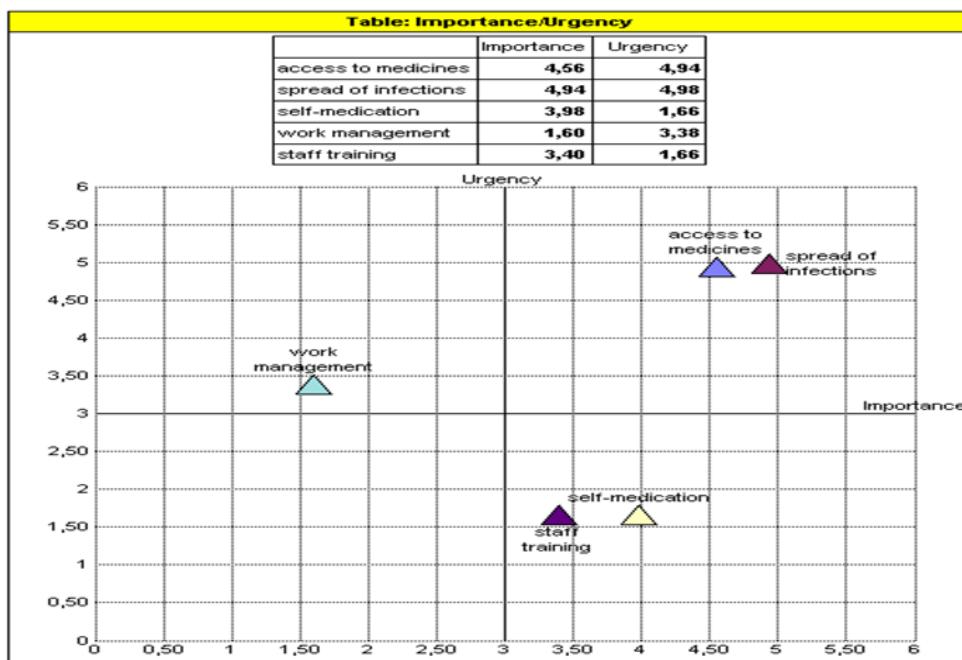
To analyze opportunities for innovation in pharmaceutical services, it is necessary to study the degree of pharmaceutical adaptation of customers to the challenges faced by pharmacies at the time of covid-19. To this end, we selected a sample of 138 customers frequenting the pharmacies of the pharmacists in our sample and asked them to rank the five challenges in question according to their degree of urgency and degree of importance, using the Likert scale (of 05 choices). We then arranged these challenges in the Eisenhower matrix to reveal the compatibility of the two matrices: those of the pharmacies and those of the customers.

## **RESULTS AND DISCUSSION**

### ***Eisenhower matrix (urgency/importance): positioning the five challenges -for pharmacists***

The Eisenhower matrix was used to rank the top five challenges according to the priorities faced by the 50 pharmacies during the covid-19 crisis period. The ranking was as follows: 1-

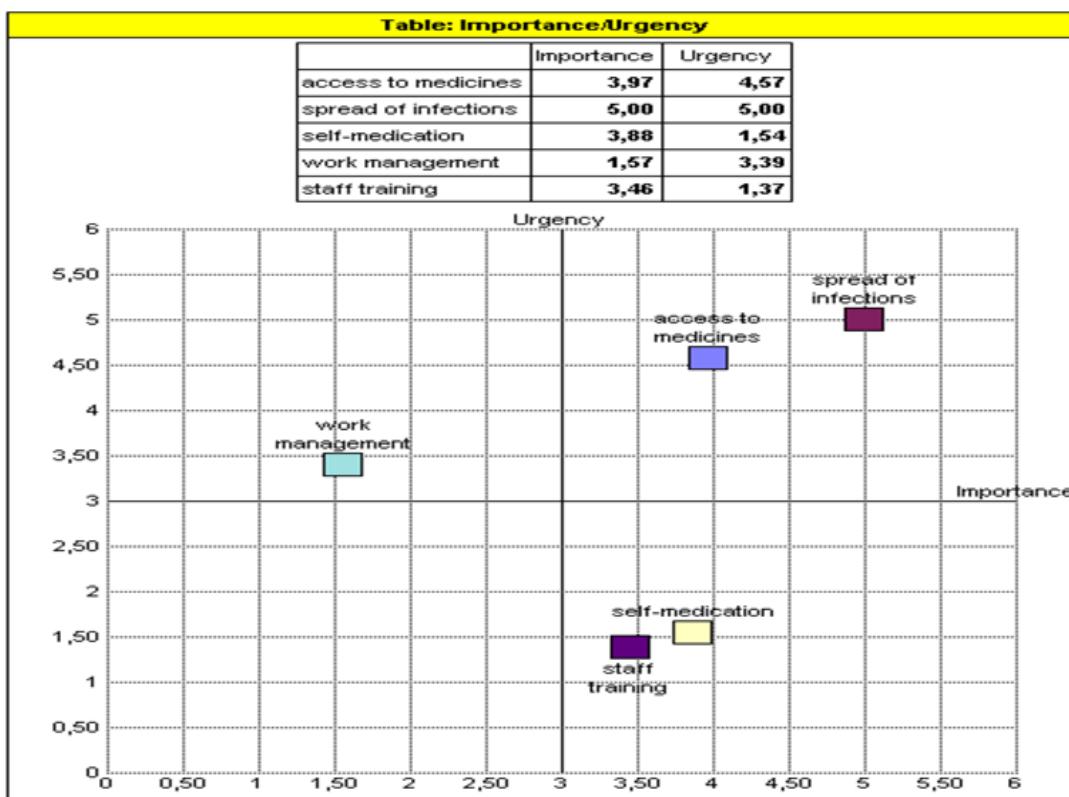
Access to medicines, 2- Spread of infections, 3- Self-medication, 4- Work management and 5- Staff training. Figure 2 shows that, from a pharmacy point of view, the challenge of spreading infections with a degree of importance/urgency: (4.94/ 4.98), noting that the higher the score the greater the challenge, as well as the challenge of access to medicine with one degree (4.56/4.94) are important and urgent challenges that should be addressed immediately (as a priority). While the self-medication challenge with a degree (3.98/1.66) and the staff training challenge with a degree (3.40/1.66) represent important but not urgent challenges. These should be planned for the near future. Whereas the work management challenge positioned in quadrant C with a degree of importance and urgency of (1.60/3.38), which represents a less important but urgent challenge, is a task to be delegated and it requires immediate attention.



*Fig.2. Importance / Urgency Matrix – Pharmacists.*

#### **- For customers**

We have seen through Figure 3 that the positioning of the five challenges on the part of customers in the Eisenhower matrix is like the positioning achieved in the matrix of pharmacies. In other words, there is compatibility between the two matrices. Indeed, in terms of importance and urgency- quadrant (A): the challenge of spreading infections as well as the challenge of access to medicine are respectively important and urgent with the following rates (5/5) and (3.97 /4.57). While the self-medication challenge with a degree (3.88/1.54) and the staff training challenge with a degree (3.46/1.37) represent important but not urgent challenges. Whereas, the work management challenge positioned in quadrant C with a degree of importance and urgency of (1.57/3.39), is a less important but urgent challenge.



*Fig. 3. Importance/Urgency matrix – customers.*

#### **Pharmaceutical adaptation: a trend for development of innovation in pharmaceutical management**

We discuss this concept of "pharmaceutical adaptation" as a contribution to innovation development in pharmaceutical management. A comparison of the two matrices - that of the pharmacies (fig. 2) and that of the customers (fig. 3) - reveals a high degree of compatibility and similarity in the positioning of the five issues mentioned above. This indicates that pharmacies and their customers share the same point of view on these issues. Pharmacy customers accept certain measures adopted by pharmacies. In terms of the spread of infections, these pharmacists' ability to adapt to pharmaceutical needs was demonstrated during this period, on the one hand by making their customers aware of the need to regularly use cleaning tools such as (masks, hydro-alcoholic gel, bibs, gloves, etc.), and on the other, by adapting their premises in an attempt to achieve "social distancing" by installing Plexiglas barriers or door cubicles, while limiting the number of patients accessing them. And secondly, by adapting their premises in an attempt to achieve "social distancing" by installing Plexiglas barriers or door cubicles, while limiting the number of patients accessing the pharmacy interior (Morawska & Cao, 2020). In the same vein, covid-19 created another challenge for all citizens to get to pharmacists, and it also prevented suppliers from delivering medicines to pharmacies (Jou & Datoussaid, 2023). In addition, this pandemic-like matrix has once again revealed the inequalities that exist in terms of access to healthcare and medicines (Hamadi et al, 2022; Djeflat, 2022). Access to safe and effective medicines and healthcare services is a fundamental human right and a central pillar of any healthcare system (Al-Haqan et al, 2022; Hamadi & Datoussaid, 2019). Pharmaceutical adaptation to concerns about access to medicines has shown that both pharmacists and customers agree on the importance of this challenge, which still represents a real public health issue in Algeria (Hamadi et al, 2017; Hamadi et al, 2022). Stimulating local pharmaceutical production of medicines has therefore become an essential step that could contribute to the country's GDP, while exploiting certain plant-based remedies locally (Datoussaid et al, 2021).

Jou, S., Datoussaid, A., Ezzine, A. & Hamadi, A. (2024). Pharmaceutical adaptation faced with the new health challenges arising by Covid 19 in Algeria: trend of development for pharmaceutical management. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2(28), 52-60. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-04>

What's more, the pandemic has triggered widespread containment across much of the world, leaving the feeling that the only resource available to patients is self-care (Matias & Dominski, 2020). As a result, self-medication has led to the circulation of certain types of drugs that appear to be used to treat the symptoms of covid-19, such as paracetamols, antibiotics, vitamin C and anti-inflammatories, but most of which, have been shown not to be beneficial in preventing the disease in this case covid-19 (WHO, 2021).

The pharmaceutical response to the challenge of self-medication in this situation was to provide advice on how to limit self-medication, highlighting the health risks involved (Chi et al, 2021). And in return, customers should trust their pharmacist. Ultimately, a relationship of trust should develop between pharmacist and customer. In this sense, the WHO recognizes that "successful" (i.e. beneficial) self-medication can only be achieved in many countries by improving people's knowledge and level of education, so as to avoid the potential harm of this practice (WHO, 2023). Following the same idea, according to Kala'lembang (2021), the digitization of managerial practices in relation to traditional practices will contribute strongly to managerial organizational and cultural change for both pharmacies and their customers (Nazanin et al, 2021). In this respect, pharmacy training (Widya Adharyiandy Rahayu & Adriani Kala'lembang, 2023) and the integration of digital platforms, which represent new management structures, will enable better knowledge sharing according to (Nadia et al. 2021) and more sustained innovation (Akande-Sholabi & Adebisi, 2020). For example, the introduction of specific technologies to care for and support the elderly (Djellal & Gallouj, 2006); virtual and telephone consultations should be adopted for vulnerable patients such as diabetics, hypertensives, and asthmatics.

In other words, if pharmacies can meet these challenges, while considering their degree of importance and urgency, customers will readily accept the changes. This suggests that there are opportunities for innovation. In this new context, the adaptation we are talking about is quite simply pharmaceutical adaptation, as a new notion that links the pharmaceutical services of pharmacies and their customers to needs dictated more specifically by the health crisis.

## CONCLUSION

Although the covid-19 health crisis has caused considerable difficulties for many dispensing pharmacists in Algeria, it has opened interesting prospects for the development of research into pharmaceutical management. It is within this framework that the work we have been able to accomplish is intended to be original not only in terms of the various challenges discussed above (the spread of infections, access to medicines, successful and beneficial self-medication, innovative work management and staff training) but also in relation to the dimension of pharmaceutical adaptation of pharmacies and their clientele, which is an essential trend for development of innovation in pharmaceutical management.

We must conclude that our research could help in the decision-making process regarding the restructuring of existing pharmaceutical services in response to public health crises such as Covid-19. In this respect, it is essential to consider customers as consumer customers; their behaviors play a vital role in terms of successful innovation and community pharmacies as a production function whose cognitive relationship of its human resources, as new brain capacities allowing interaction with the environment, is a new intangible factor that plays an essential role in terms of pharmaceutical adaptation between community pharmacists and their customers. These are all avenues we are opening up for future research.

## REFERENCES

Akande-Sholabi W, Adebisi YA. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on medicine security in Africa: Nigeria as a case study. *Pan Afr Med J.* 35 (2): 73. <https://doi.org/10.11604/pamj.supp.2020.35.2.23671>

Al-Haqan A, Alenezi F, Al-Mutairi S et al. (2022). Are pharmacists well equipped to deal with global health emergencies? Burnout during COVID-19. *J Pharm Health Serv Res* 2022; 13 (1): 9-16. <https://doi.org/10.1093/jphsr/rmba067>

Anderson N, Potočnik K, Zhou J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *J Manage.* 40 (5): 1297-333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

Annosi MC, Magnusson M, Martini A, et al. (2016). Social Conduct, Learning and Innovation: An Abductive Study of the Dark Side of Agile Software Development. *Creativity Innov Manag.* 25 (4): 515-535. <https://doi.org/10.1111/caim.12172>

Baratta F, Visentin G, Enri LR et al (2021). Community Pharmacy Practice in Italy during the COVID-19 (SARS-CoV-2) Pandemic: Regulatory Changes and a Cross-Sectional Analysis of Seroprevalence. *Int J Environ Res Public Health.* 18 (5): 1-13. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052302>

Bragazzi NL, Mansour M, Bonsignore A et al. (2020). The Role of Hospital and Community Pharmacists in the Management of COVID-19: Towards an Expanded Definition of the Roles, Responsibilities, and Duties of the Pharmacist. *Pharm.* 8 (3):1-15. <https://doi.org/10.3390/pharmacy8030140>

Brattherud, H., Burgess, M., Fasy, B.T., Millman, D.L., Oster, T., Sung, E.. (2020). The Sung Diagram: Revitalizing the Eisenhower Matrix. In: Pietarinen, AV., Chapman, P., Bosveld-de Smet, L., Giardino, V., Corter, J., Linker, S. (eds) Diagrammatic Representation and Inference. Diagrams 2020. Lecture Notes in Computer Science, vol 12169. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-54249-8\\_43](https://doi.org/10.1007/978-3-030-54249-8_43)

Cadogan C A, Hughes CM. (2021). On the frontline against COVID-19: Community pharmacists' contribution during a public health crisis. *Res Social Adm Pharm.* 17(1): 2032-35. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.03.015>

Chi Z M, Renukha S, Jason S E L. (2021). The prevalence and perception of self-medication among adults in the Klang Valley, Malaysia. *Int J Pharm Pract.* 29 (1): 29-36. <https://doi.org/10.1111/ijpp.12660>

Datoussaid A, Hamadi A, Ezzine A. (2021). Indigenous tacit knowledge of traditional medicine against COVID-19 in Algeria, *J Manag Spiritual Relig.*18 (5): 444-461. <https://doi.org/10.51327/WDBD2443>

Djeflat A. (2021). Le Coronavirus et l'économie de la connaissance : les effets différenciés dans le Nord et dans le Sud. *Revue Marocaine d'Audit et de Développement.* 51: 43-60

Djeflat A. (2022) Le coronavirus et l'importance de l'insertion dans l'Économie de la connaissance : une lecture évolutionniste. *Marché et Organisations.* 1 (43): 65-84. <https://doi.org/10.3917/maorg.043.0065>

Djellal F, Gallouj F. (2006). Innovation in care services for the elderly. *Serv Ind J* 2006; 26 (3): 303-27. <https://doi.org/10.1080/02642060600570943>

Hamadi A, Datoussaid A. (2019). Endogenous institutional change in favor of access to medicines: the case of Algeria. *El-Bahith Review.* 19 (1): 541-549.

Hamadi A, Datoussaid A. Dif A. (2017) Politique publique industrielle en faveur des PMEs pharmaceutiques algériennes. *Revue des sciences humaines.* 17 (2): 12-31.

Hamadi A, Jou S, Datoussaid A. (2022). Access to COVID-19 vaccines: inequality between developed and developing countries. *Les cahiers du Mecas.* 17 (4): 1-8.

Jou, S., Datoussaid, A., Ezzine, A. & Hamadi, A. (2024). Pharmaceutical adaptation faced with the new health challenges arising by Covid 19 in Algeria: trend of development for pharmaceutical management. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 2(28), 52-60. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-04>

Hayden J, Parkin R. (2020). The challenges of COVID-19 for community pharmacists and opportunities for the future. *Ir J Psychol Med.* 37 : 198-203. <https://doi.org/10.1017/ijpm.2020.52>

Jou S, Datoussaid A. (2023). Les pharmaciens d'officines et le service pharmaceutique en Algérie : leçons tirées de la crise sanitaire COVID-19. *Les cahiers du Mecas.* 19 (1) : 54-64

Kala'lembang, A. (2021), Digitalization in increasing SMEs productivity in the post COVID-19 pandemic period, Management and entrepreneurship: trends of development. 2(16). 101-110. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/16-08>

Marwitz KK, Haugvedt C, Kostrzewska AB. (2021). Support Pharmacy Infrastructure to Strengthen US COVID-19 vaccination efforts and beyond. *Am J Public Health.* 111: 1204-06. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2021.306314>

Matias T, Dominski DF. (2020). Human needs in COVID-19. isolation. *J Health Psychol.* 25 (7): 871-82. <https://doi.org/10.1177/1359105320925149>

Morawska L, Cao J. (2020). Airborne transmission of SARS-CoV-2: The world should face the reality. *Environ Int.* 139: 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2020.105730>

Nadia AM, Rana MI, Al Meslamani AZ et al. (2021). The evolving role of community pharmacists during COVID-19 in the UAE; assessing preparedness and knowledge. *Int J Pharm Pract.* 29 (2): 137–144. <https://doi.org/10.1093/ijpp/riaa003>

Nazanin F, Corey M, Centaine L S. (2021). The pharmacist informatician: providing an innovative model of care during the COVID-19 crisis. *Int J Pharm Pract* 2021; 29 (2): 152–156. <https://doi.org/10.1093/ijpp/riaa017>

Savitri E, Emrinaldi NP, Syahza A. (2021). Can innovation mediate the effect of adaptability, entrepreneurial orientation on business performance? *Manag Sci Lett.* 11: 2301-12. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.014>

Smith MB, Webster BD. (2018). Narcissus the innovator? The relationship between grandiose narcissism, innovation, and adaptability. *Pers Individ Differ.* 121 (15): 67-73. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.09.018>

Tuominen M, Rajala A, Möller K. (2004). How does adaptability drive firm innovativeness? *J Bus Res* 2004; 57 (5): 495-506. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00316-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00316-8)

WHO. (2021). Therapeutics and COVID-19: living guideline, 2021. <https://www.who.int/publications/i/item/WHO-2019-nCoV-therapeutics-2021.1> (20 April 2021, date last accessed).

WHO. (2023). Guidelines for the regulatory assessment of medicinal products for use in self-medication, 2023. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/66154> (20 August 2023, date last accessed).

Widya Adharyiandy R., Adriani K, (2023). Analysis of the role and motivation of human capital in the post-pandemic period of covid-19. Management and entrepreneurship: trends of development. 1(23). 29-36. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-1/23-03>

Zachary Z, Charmane JW. (2021). Community pharmacy response to infection control during COVID-19. A cross-sectional survey. *Res Social Adm Pharm;* 17(1): 1845-52. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.06.014>

**ФАРМАЦЕВТИЧНА АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ ВИКЛИКІВ У СФЕРІ  
ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я, СПРИЧИНЕНІХ COVID 19 В АЛЖИРІ: ТЕНДЕНЦІЯ  
РОЗВИТКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Siham Jou**

*University of Djillali Lyabes,  
Sidi Bel-Abbes, Algeria*

**Aimad Datoussaid**

*University of Djillali Lyabes,  
Sidi Bel-Abbes, Maghtech Network, Algeria.*

**Abdelmadjid Ezzine**

*University of Djillali Lyabes,  
Sidi Bel-Abbes, Algeria*

**Abdelkader Hamadi**

*SKEMA Business School,  
Lille, France*

Мета статті - визначити, якою мірою фармацевти адаптуються до зростаючих потреб клієнтів в епоху covid-19. І фармацевти, і їхні клієнти стикаються з п'ятьма викликами: поширенням інфекцій, доступом до ліків, самолікуванням, управлінням роботою та навчанням персоналу. Для цього у вересні-листопаді 2023 року в регіоні, розташованому на крайньому заході Алжиру, було проведено тематичне онлайн дослідження з використанням напівструктурованого інтерв'ю щодо основних викликів, з якими зіткнулися 50 аптек у період covid-19, щоб описати роль аптек та обговорити їхні майбутні функції. Потім, щоб виміряти ступінь нагальності та важливості викликів, з якими ми зіткнулися, ми застосували матрицю Ейзенхауера, використовуючи шкалу Лайкерта (з 05 варіантів відповідей) за допомогою програмного забезпечення Sphinx plus. Потім ми застосували той самий інструмент аналізу до вибірки з 138 клієнтів, щоб виявити ступінь їхньої фармацевтичної адаптації. Це дослідження виявило високий ступінь адаптації (важливості/нагальності) аптек по відношенню до своїх клієнтів для п'яти згаданих вище викликів: (4,94-4,98) / (5/5) для поширення інфекцій; (4,56-4,94) / (3,97-4,57) для доступу до лікарських засобів; (3,98/1,66) проти (3,88-1,54) для самолікування. (1,60-3,38) проти (1,57-3,39) для управління роботою та (3,40-1,66) проти (3,46-1,37) для навчання. Ці результати збігаються з концепцією фармацевтичної адаптації, яка є тенденцією розвитку інновацій у фармацевтичному менеджменті.

**Ключові слова:** Covid-19; фармацевтичний менеджмент; розвиток; фармацевтична адаптація; фармацевти; виклики.

## МЕНЕДЖМЕНТ

**ОТРИМАНО:**

17 Квітня 2024

**ПРИЙНЯТО:**

17 Травня 2024

**ВИПУСК:**

20 Червня 2024

**УДК 005.1:339.187.2]:004**

**DOI 10.26661/2522-1566/2024-2/28-05**

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛОЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

**Головань О.О.\***

к.ф.-м.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0002-9410-3830](https://orcid.org/0000-0002-9410-3830)

**Олійник О.М.**

к.філос.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0003-0511-7681](https://orcid.org/0000-0003-0511-7681)

**Маркова С. В.**

д.е.н., професор

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0000-0003-0675-0235](https://orcid.org/0000-0003-0675-0235)

**Олійник М.О.**

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID [0009-0004-4613-6023](https://orcid.org/0009-0004-4613-6023)

\* Email автора для листування: [oaholov@gmail.com](mailto:oaholov@gmail.com)

**Анотація.** Умови цифрової трансформації вимагають від управління лояльністю глибокого розуміння потреб клієнтів, індивідуалізації взаємодії, використання передових технологій та аналітичних методів. На цій основі компанії формують ефективні стратегії управління лояльністю, сприяючи зміцненню свого позиціонування на ринку та забезпечуючи стабільний рівень доходів у майбутньому.

В статті визначено, що формування лояльності покупців залежить від різних факторів, які впливають на довіру до компанії та її продуктів. Ключовими факторами, що впливають на формування лояльності, є позитивний досвід взаємодії клієнта з компанією; рекомендації з боку родичів та друзів; благодійна або громадська діяльність компанії; а також інформація про компанію (бренд) у соціальних мережах тощо.

Трейд-маркетинг є однією з форм сучасного маркетингу, спрямованою на розвиток і підтримку партнерських відносин, підвищення пізнаваності бренда, збільшення обсягів продажів та формування лояльності споживачів. Інструменти трейд-маркетингу для формування лояльності покупців включають дисконтні програми, накопичувальні дисконтні картки, кешбек, подарункові сертифікати, розіграші призів, бонусні програми заохочень, клуби постійних клієнтів та інструменти мерчандайзингу.

Для втілення стратегії управління лояльністю компанії необхідно чітко визначити стратегію управління лояльністю, враховуючи цілі компанії, наявні матеріальні та інформаційні ресурси; виокремити цільові сегменти споживачів, на які компанія буде зорієнтована; провести дослідження мотивів поведінки споживачів та їх ставлення до бренда/компанії; встановити критерії оцінки лояльності споживачів та періодичність оцінювання; розробити систему формування позитивного клієнтського досвіду через персоналізацію пропозицій та індивідуалізацію обслуговування; створити систему зворотного зв'язку та оперативного реагування на запити з урахуванням цифрової

трансформації; здійснити аналіз ефективності програм лояльності та комунікаційних інструментів з клієнтами.

**Ключові слова:** лояльність, менеджмент-маркетинг, трейд-маркетинг, цифрова трансформація, електронна комерція, індустрія 4.0.

**JEL класифікатор:** D12, L81, M10, M31.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління лояльністю в умовах цифрової трансформації включають в себе розуміння клієнтських потреб, персоналізацію взаємодії, використання передових інформаційних технологій та аналітичні методи дослідження. На основі цього компанії будуєть ефективні стратегії управління лояльністю, що сприятимуть зміцненню їхнього позиціювання на ринку та забезпечать стабільний рівень доходів у майбутньому.

У сучасному світі цифрова трансформація, розбудова економіки знань визначають нові реалії в управлінні лояльністю клієнтів. Цей процес вимагає від вітчизняних компаній не лише адаптації до нових технологій, але й розуміння теоретико-методологічних зasad управління лояльністю в цифровому середовищі.

Управління лояльністю передбачає створення та підтримку довгострокових і позитивних відносин з клієнтами, що у контексті цифрової трансформації означає використання сучасних інформаційних технологій для взаємодії з клієнтами, аналіз їхньої поведінки та потреб, а також реагування на них у реальному часі. Одночасно це забезпечує можливості для персоналізації взаємодії з клієнтами. Завдяки цифровим технологіям компанії можуть збирати/обробляти великі обсяги даних про своїх клієнтів, використовуючи їх для створення індивідуалізованих пропозицій, акцій та знижок тощо. Діджиталізація та сучасні інформаційні технології забезпечують можливості використання аналітичного інструментарію моніторингу та оцінки ефективності стратегій управління лояльністю. Відстеження ключових показників продуктивності, аналіз даних та навчання з отриманих результатів дозволяють компаніям постійно вдосконалювати свої підходи та адаптуватися до змін у вимогах ринку та поведінці споживачів, що й обумовлює актуальність теми дослідження.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанню дослідження лояльності споживачів були присвячені праці багатьох вчених, зокрема І. О. Кляченко та О. В. Зозульова [1], Н. С. Струк [2], І. А. Парфентенко [3], С. Б. Розумей, Г. Ю. Юденко, О. А. Гончарова [8] та інших.

Виділяють два підходи до визначення лояльності: поведінкова (або транзакційна) та сприймана (або перцепційна) лояльність. Комбінація двох видів лояльності покупців є комплексною лояльністю (complex loyalty). Ці підходи ретельно розглядалися українськими науковцями Г. О. Пчелянською [4], О. Г. Вдовічену [5]. Однак, додаткового дослідження вимагає визначення особливостей управління лояльністю в умовах цифрової трансформації.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЩЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою роботи є визначення особливостей формування теоретико-методологічних підходів менеджменту лояльності в умовах цифрової трансформації.

## МЕТОДОЛОГІЯ

В роботі було використано систему загальних та спеціальних методів наукового пізнання, зокрема метод аналізу для дослідження поняття лояльності, підходів до її визначення, факторів, що впливають на формування, та інструментів, що використовуються для її стимулювання; метод узагальнення для вивчення результатів досліджень інших науковців з питань формування лояльності клієнтів; метод групування та систематизації для вивчення сучасних теоретико-методологічних підходів менеджменту лояльності в умовах цифрової трансформації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Лояльність клієнтів є однією з ключових компонент, які формують конкурентні переваги підприємства. Термін «лояльність» походить від англійського слова «loyal» (вірний, відданий) та означає доброзичливе ставлення до будь-кого або будь-чого. Загалом, лояльність визначається як ступінь, при якому споживач має позитивне ставлення до бренда (продукту, постачальника), купує і бажає в майбутньому купувати продукти цього виробника і не бути клієнтом інших компаній. Виділяють два підходи до визначення лояльності: поведінкова (або транзакційна) та сприймана (або перцепційна) лояльність. Комбінація двох видів лояльності покупців є комплексною лояльністю (complex loyalty).

Поведінковий підхід (transactional loyalty) розглядає лояльність з точки зору поведінки споживача, що виражається у тривалій взаємодії з компанією та здійсненні повторних покупок.

Поведінкова лояльність оцінюється такими показниками:

- обсяг перехресних продажів (кількість додаткових товарів компанії, що придбані споживачем за певний період часу);
- збільшення обсягів покупки одного й того ж товару за певний інтервал часу;
- кількість повторних покупок;
- відносна сталість суми покупки одного й того ж товару за певний інтервал часу [5].

Перцепційний підхід (perceptual loyalty) розглядає лояльність як надання переваги компанії з боку споживачів, що формується у результаті узагальнення почуттів, емоцій, думок відносно послуги або самої компанії. Цей тип лояльності вважається більш значущим, оскільки сприймана лояльність характеризує майбутню поведінку споживача, у той час як поведінкова лояльність відбиває його минулий досвід.

Основними складовими сприйманої лояльності є:

- задоволеність, що виникає від зіставлення попередніх очікувань і реальних якостей придбаного товару;
- поінформованість – ступінь популярності компанії серед цільових споживачів [5].

На прийняття рішення щодо покупки товару певного бренда впливає не тільки задоволеність ним, але й емоційне сприйняття, яке визначає ступінь чутливості клієнта до альтернативних пропозицій.

У практиці сучасного бізнесу під лояльністю часто розуміють задоволеність споживачів, оскільки саме задоволеність покупця є першим кроком на шляху до завоювання його лояльності, що особливо актуальним є в умовах цифрової трансформації. Однак задоволеність товаром або послугою і лояльність споживача не є ідентичними поняттями. Задоволеність є необхідною, проте недостатньою умовою лояльності, оскільки лояльний покупець є завжди задоволений, проте задоволений покупець не є завжди лояльний. Позитивна оцінка товару (послуги), тобто задоволеність клієнта, підвищує силу наміру здійснити повторну покупку, але не визначає його у повній мірі, оскільки намір залежить також від функціональної та економічної прив'язки клієнта до компанії, загальної

привабливості послуг конкурентів тощо. Отже, задоволеність споживачів не обов'язково призводить до повторних покупок продуктів компанії та збільшення продажів.

У залежності від рівнів поведінкової і перцепційної лояльності можна виділити такі типи лояльності: абсолютна (істинна), прихована (латентна), хибна (помилкова) та відсутність лояльності (рис. 1).

| Перцепційна<br>(сприймана) лояльність |        | Поведінкова лояльність         |                                 |
|---------------------------------------|--------|--------------------------------|---------------------------------|
| Висока                                | Низька | Висока                         | Низька                          |
|                                       |        | Абсолютна (істинна) лояльність | Прихована (латентна) лояльність |
| Висока                                | Низька | Хибна (помилкова) лояльність   | Відсутність лояльності          |

*Рис.1. Класифікація видів лояльності [5]*

1. Абсолютна або істинна лояльність – ситуація, коли високому рівню поведінкової лояльності споживачів відповідає високий рівень перцепційної лояльності, тобто споживач задоволений маркою і регулярно купує її. Така ситуація є привабливою як для компаній, так і для споживачів, оскільки у даному випадку лояльність є взаємною.

2. Прихована або латентна лояльність – ситуація, коли високий рівень сприйманої лояльності не підкріплюється поведінкою споживача, тобто споживач надає високу оцінку бренду, виділяє компанію з числа конкурентів, але не має можливості часто купувати її продукти (зокрема, через низький рівень доходу). Проте, якщо у споживача з'являється така можливість, він купує товари саме цієї компанії.

Даний тип лояльності є індикатором проблеми в компанії, яка перешкоджає покупці товару. Якщо існуючі обмеження (надто висока ціна товару, особливості каналів дистрибуції тощо) не є запланованими, то компанії слід запроваджувати заходи щодо усунення подібних бар'єрів.

3. Хибна або помилкова лояльність – ситуація, коли високій поведінковій лояльності відповідає низький рівень сприйманої лояльності, коли споживач купує бренд, але при цьому не відчуває ні задоволення, ні емоційної прихильності до нього.

Такі покупки можуть бути наслідком обмеженої пропозиції, сезонних або накопичувальних знижок, звичок покупця тощо і тому, як тільки споживач знайде компанію, яка задовольнить його потреби в більшій мірі, він відмовиться від придбання цього бренда на користь того бренда, до якого буде відчувати прихильність. Даний тип лояльності є невигідним для компаній, оскільки дає тільки тимчасові переваги по відношенню до конкурентів.

4. Відсутність лояльності – ситуація, коли низькому рівню перцепційної лояльності споживачів відповідає низький рівень поведінкової лояльності.

Компанії доцільно або відмовитися від утримання цієї частини споживачів, або застосовувати заходи для підвищення, в першу чергу, перцепційної лояльності.

Лояльність покупця формується під впливом різних факторів, які обумовлюють довіру до бренда. Ключовими факторами формування лояльності в умовах цифрової трансформації є такі (рис. 2).



Рис. 2. Ключові фактори формування лояльності в умовах цифрової трансформації

Джерело: складено автором на основі [6]

Більшість роздрібних компаній, які працюють в Україні, для утримання клієнтів пропонують, головним чином, матеріальні привілеї – знижки з ціни, бонусні програми лояльності. Проте світовий досвід використання програм лояльності показує, що такий фактор як низька ціна не створює достатньо міцний зв'язок між клієнтами та компанією (брендом). Дієвим способом завоювання тривалої лояльності споживачів є побудова відношень, які основані на емоціях і довірі, пропозиція унікальних привілей, які будуть високо цінуватися клієнтами.

На думку провідних вчених, лояльність клієнтів – це насамперед психологічний стан споживачів, за якого початкове позитивне відношення до бренда в результаті певних заходів комунікації переходить у намір, а далі в поведінку, що характеризується циклічною постійністю або переходом на більш високий рівень (рис. 3).



Рис. 3. Рівні лояльності клієнтів [7]

Перший рівень «когнітивна лояльність» (cognitive loyalty) – це переконання споживачів у тому, що характеристики певного бренда є кращими за характеристики інших брендів (якість, співвідношення ціна-якість, надійність, смакові характеристики, дизайн тощо). Ці переконання формуються за рахунок власного досвіду покупця, задоволеності

придбанням продукції під цим брендом. На цьому рівні у споживача ще не сформувалася емоційна прихильність до певного бренда, він ще відкритий до пропозицій конкурентів.

Другий рівень «афективна (емоційна) лояльність» (affective loyalty) – це стадія, на якій вже з'являється певний емоційний зв'язок з брендом, починає діяти один із чинників, що перетворює когнітивну лояльність на особисту прихильність до бренда. Проте на цій стадії формування лояльності споживач продовжує залишатися відкритим пропозиціям конкурентів, реагувати на різноманітні комунікаційні заходи конкурентів, метою яких є переключення уваги споживача на інші бренди.

Третій рівень «вольська лояльність» (conation loyalty) – на якому формується чітко виражене внутрішнє прагнення до прояву лояльної поведінки, до здійснення повторних покупок продукції бренда, формується бажання здійснювати в майбутньому повторні покупки продукції цього бренда. На цьому рівні формується особиста прихильність до бренда і знижується увага споживача до дій з боку конкурентів.

Четвертий рівень «активна лояльність» (action loyalty) – відбувається подальше посилення особистої прихильності до бренда, споживач вже ігнорує пропозиції конкурентів.

Необхідно зазначити, що на усіх зазначених вище 4 рівнях є реальна вірогідність того, що у разі погіршення характеристик бренда (deteriorating performance), яким віддає перевагу споживач, може виникнути незадоволення, яке призведе до втрати лояльності до бренда з боку клієнта і подальшої відмови від нього.

П'ятий рівень «партнерська лояльність» – лояльність найвищого рівня, яка акумулює в собі всі можливі види взаємозв'язків між споживачем та брендом; клієнт стає невід'ємною частиною бренда, що призводить до підвищення рівня почуттів; клієнт готовий пробачити усі помилки бренда. На цій стадії пропозиції конкурентів навіть не припускаються [7].

На основі зазначеного вище можна виділити такі характеристики лояльних покупців в умовах діджиталізації: активно рекомендують компанію, продукцію певного бренда своїм друзям, родичам, знайомим; забезпечують сталість попиту; не є чутливими до пропозиції та заходів комунікації конкурентів; не є чутливими до підвищення цін; завжди вибачають окремі помилки і недоліки в обслуговуванні, якості товару; тимчасові проблеми при контактах з компанією тощо [4].

Сучасні тенденції загострення конкуренції на ринку роздрібної торгівлі в Україні в умовах діджиталізації вимагають від роздрібних мереж використання інструментів залучення споживачів та формування їх лояльності. Тому є актуальною проблема вибору і застосування роздрібними мережами ефективних інструментів трейд-маркетингу, оскільки найбільший вплив на прийняття остаточного рішення споживача щодо здійснення покупки є заходи стимулювання в місцях продажу товару [8]. Метою трейд-маркетингу є підвищення ефективності взаємодії всіх суб'єктів каналу маркетингу, що дозволяє збільшити обсяги продажів, забезпечити пізнаваність брендів серед покупців, залучити нових клієнтів та сформувати лояльність покупців до бренда [9].

З часом деякі маркетингові інструменти втрачають свою ефективність, проте інші набувають більшого значення у формуванні лояльності клієнтів до мережі. Так, через карантинні обмеження, пов'язані з пандемією Covid-19, а потім і через війну в Україні актуальність набули дистанційні продажі.

Великі національні ритейлери застосовують електронну комерцію як ефективний інструмент для розширення свого бізнесу, залучення більшої кількості клієнтів та формування лояльності. Використання e-commerce роздрібними мережами в Україні здійснюється через:

1) онлайн-магазини. Великі ритейлери створюють власні онлайн-магазини, де клієнти можуть здійснювати покупки в зручний для них час. Для формування лояльності покупців пропонується широкий вибір товарів та послуг, враховуються потреби онлайн-споживачів, надаються зручні способи оплати та доставки;

2) маркетплейси. Роздрібні мережі можуть використовувати для продажу товарів маркетплейси (торговельні онлайн-майданчики, на яких різні компанії реалізують свою продукцію або послуги), що забезпечує більшу присутність для їх продуктів;

3) омніканальний підхід.

Ритейлери використовують омніканальні стратегії, поєднуючи традиційні та електронні канали реалізації продукції. Можливість замовляти товари онлайн і забирати їх у магазині дає покупцям більше можливостей, розширяє географію обслуговування [10].

Так, он-лайн інструменти трейд-маркетингу є актуальним напрямом стимулювання продажів, який почав активно розвиватися у зв'язку із розвитком он-лайн продажів та діджиталізації. Вони дають можливість розміщувати акційні пропозиції за допомогою банерів, використовувати рекламу в соціальних мережах, замовляти продукти через мережу Інтернет та застосовувати індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Незважаючи на зростання продажів он-лайн, більшість українських споживачів продовжують здійснювати покупки в магазинах. Тому впливати на їх поведінку, утримувати існуючих та залучати нових клієнтів, формувати лояльність до магазину і власних брендів, стимулювати повторні покупки можна за допомогою інструментів трейд-маркетингу, які наведені в табл. 1.

*Таблиця 1*  
*Інструменти трейд-маркетингу формування лояльності покупців в умовах цифрової трансформації [10]*

| Інструменти                           | Організаційна складова  |
|---------------------------------------|---|
| Дисконтні програми                    | Повернення частини вартості товару в момент покупки   |
| Накопичувальні дисконтні картки       | Накопичення розміру знижок на наступну покупку (повернення відсотків від вартості попередньої покупки не одразу, а через певний період)       |
| Кешбек                                | Повернення невеликого відсотку від суми покупки, який повертається на рахунок клієнта банка після оплати карткою на касі                      |
| Подарункові сертифікати               | Придбання сертифікату, який можна подарувати або використати як дисконтну картку  |
| Розіграши призів                      | Розіграші призів серед споживачів, які здійснили покупку у визначений період часу   |
| Бонусні програми заохочень            | Накопичення балів для наступної знижки на куплений чи інший товар. Вартісні привілеї  |
| Клуби постійних клієнтів              | Розподіл споживачів на групи у залежності від обсягів покупок та присвоєння їм особливого статусу для надання соціальних і вартісних привілей |
| Післяпродажне сервісне обслуговування | Додаткові безкоштовні послуги з метою стимулювання повторної покупки  |
| Інструменти мерчандайзингу            | Створення неповторної атмосфери у торговельному залі; викладка товарів, що сприяє формуванню прихильності до бренда                           |
| Аналітика та вимірювання ефективності | Визначення показників, за допомогою яких вимірюється успішність впровадження інструментів трейд-маркетингу                                    |
| Трансформація у цифровий формат       | Цифровізація POS матеріалів та реклами в точках продажу, створення спеціалізованих баз знань  |
| Штучний інтелект у збуті              | Впровадження та розвиток систем штучного інтелекту для управління процесом формування лояльності  |

*Джерело: складено автором на основі [10]*

Важливе місце в управління діяльністю компаній на засадах трейд-маркетингу займають інструменти мерчандайзингу, які впроваджуються та спрямовуються на просування товарів з метою стимулювання споживачів здійснити імпульсивну покупку та збільшити середній чек покупки.

Зовнішні інструменти мерчандайзингу передбачають: вибір місця розташування магазину торговельної мережі із урахуванням доступності, зручності для покупців, наявності паркінгу; розміщення елементів зовнішньої реклами для привернення уваги покупців; оформлення фасаду та вітрин магазина [10].

Внутрішні інструменти трейд-маркетингу роздрібної торгівельної точки передбачають: створення сприятливої для перебування атмосфери торговельної зали; розміщення та презентацію товарів на полицях; застосування інструментів аудіо- та арома-маркетингу; розміщення POS-матеріалів для привернення уваги покупців до певних категорій, груп та марок товарів і стимулювання їх продажу; персоналізація торговельного закладу (фірмове пакування, використання приватних торгових марок тощо). Крім того, характерним є використання нестандартного мерчандайзингу, який викликає позитивні емоції і враження, що сприяє збільшенню обсягів продажів (створення креативних POSM та WOW викладок, які покупці використовують як фотозони). Впровадження цих інструментів сприяє створенню позитивного іміджу роздрібної мережі на ринку та збільшенню кількості лояльних клієнтів [10].

Можна виокремити такі інновації трейд-маркетингу [11]:

- автоматизація всіх інструментів директ-маркетингу (повідомлення про спеціальні пропозиції з використанням месенджер маркетингу, нагадування про кількість бонусних балів на картці постійного клієнта, e-mail-роздилки), маркетинг в соціальних мережах (SMM), що підвищує ступінь лояльності клієнта до компанії, продукту тощо;

- інтеграція цифрових та традиційних маркетингових інструментів при плануванні процесу комунікації – перехід до багатоканального спілкування зі споживачами шляхом розробки технологічних рішень, пов’язаних з доповненою реальністю, розпізнаванням обличчя тощо;

- використання стейджінгу для залучення покупців до магазину (представлення товарів у місцях продажу шляхом створення особливої атмосфери, наприклад проведення тематичних тижнів у гіпермаркетах);

- забезпечення швидкої доступності товарів покупцям (доставки товарів усім, хто встигне зробити замовлення під час акції);

- використання різних засобів для спрощення процесу купівлі товарів – омніканальності, тобто стратегії просування, метою якої є об’єднання різних каналів (веб-сайтів, соціальних мереж, електронних купонів, «спливаючих магазинів» тощо) у єдину систему комунікацій.

Ефективність інструментів трейд-маркетингу можна оцінювати досягненням певних результатів, а саме:

- привернення уваги до конкретного товару. Для того, щоб товар закріпився у свідомості покупця, потрібен безпосередній контакт з ним, що стимулюватиме покупку товару в майбутньому;

- демонстрація переваг бренда порівняно з товарами конкурентів. Зближення продавця зі своїм споживачем підвищує репутацію фірми і сприяє формуванню лояльності покупців;

- стимулювання покупця прийняти рішення про покупку товару. Прийоми трейд-маркетингу дають змогу переконати споживача здійснити покупку «не відкладаючи»;

- збільшення кількості повторних продажів. Трейд-маркетинг допомагає збільшувати продажі за рахунок постійних покупців;

- підвищення лояльності до бренда у довгостроковому періоді [11].

Отже, використання інструментів трейд-маркетингу сприяє створенню іміджу компанії, привертає увагу кінцевого споживача до конкретних товарів, що є приводом для їх подальшого придбання; дозволяє виявити поведінкові особливості та потреби клієнтів; впливає на рішення покупця стосовно придбання товарів, підвищує лояльність клієнтів до компанії.

У сучасних умовах цифрової трансформації клієнт є головною фігурою на ринку товарів та послуг. Ставлення клієнтів до товарів, брендів, окремих компаній є головним чинником на конкурентних ринках. Важливість розробки, реалізації та оцінки ефективності стратегії формування лояльності клієнтів компанії зумовлена необхідністю формування довготривалих відносин зі споживачами, що є економічно вигідним, оскільки гарантує регулярні покупки, зменшення витрат маркетингу в розрахунок на одного споживача і сприяє залученню нових клієнтів завдяки рекомендаціям постійних покупців, лояльних до компанії. Основні причини особливої уваги компанії до формування лояльного ставлення клієнтів наведені на рис. 4.



Рис. 4. Вигоди від лояльного ставлення клієнтів до компанії [11]

Побудова довготривалих лояльних відносин з клієнтами потребує застосування інструментів формування і управління споживчою лояльністю у маркетинговій діяльності компанії в мовах цифрової трансформації.

Формування лояльності до компанії або бренда передбачає застосування таких стратегій:

- 1) стратегії формування лояльності покупців;
- 2) стратегії підвищення лояльності;
- 3) стратегії поширення лояльності (формування сумісної лояльності між кількома брендами, що входять до портфеля компанії);
- 4) стратегії підтримки лояльності та утримання споживачів (спрямованість на підтримку бажання клієнтів продовжувати купувати продукцію компанії) [11].

Програма лояльності – це стратегічний і комплексний інструмент маркетингу, який спрямований на формування лояльності цільової групи споживачів з метою створення та підтримки з ними тривалих відносин [12].

Визначення ефективності розроблених компанією програм лояльності та оцінка рівня лояльного ставлення споживачів викликають складнощі, оскільки необхідно зіставити

кількісні показники – фінансові витрати – з якісними характеристиками – поведінкою та відношенням покупців до бренда або компанії.

Існують три групи показників лояльності споживачів: показники поведінкової лояльності, показники сприйманої лояльності та комплексні показники.

Сучасні CRM-системи дозволяють розрахувати показники, які свідчать про рівень поведінкової лояльності клієнта (рис. 5).

Роздрібним мережам набагато дешевше і вигідніше отримувати повторні замовлення від лояльних покупців, ніж залучати нових клієнтів. Ефективність програм лояльності безпосередньо залежить від того, яким клієнтам відправляється та чи інша пропозиція.



Рис.5. Показники поведінкової лояльності [13,14]

Підвищити ефективність інформаційних повідомлень, правильно адресуючи їх відповідним сегментам, дозволяє RFM-аналіз – сегментація клієнтів при аналізі збуту за лояльністю:

- recency (давність) – давність останньої покупки (чим менше часу минуло з моменту останньої покупки клієнта, тим більша вірогідність, що він здійснить покупку знову);
- frequency (частота) – показник кількості взаємодій клієнта з брендом протягом певного періоду часу (чим більше клієнт здійснював покупок у минулому, тим вища вірогідність, що він повторюватиме їх у майбутньому);
- monetary value (гроші) – загальна сума, витрачена на покупки/середній чек (чим більше грошей було витрачено клієнтом, тим більша вірогідність того, що він зробить замовлення) [14].

RFM-аналіз клієнтських даних за трьома показниками дозволяє визначити:

- співвідношення одноразових і повторних клієнтів компанії;
- кількість клієнтів, які забезпечують основний дохід компанії;
- кількість VIP-клієнтів, яким потрібна програма лояльності та персональне обслуговування;
- кількість нових клієнтів, яких потрібно стимулювати зробити повторне замовлення;
- неактивних клієнтів, яких більше не варто турбувати;
- найперспективніші напрямки роботи з кожним сегментом клієнтів [14].

До показників сприйманої лояльності відносять рівень задоволеності, суб'єктивні оцінки, стабільні позитивні асоціації, бажання, емоційну прихильність споживача до бренда тощо.

Для оцінки сприйманої лояльності можна використовувати метод «визначення частки переваги та відкидання», який дозволяє в динаміці спостерігати за лояльністю [14]:

$$\text{Частка переваги (\%)} = \frac{\text{Клієнти, що віддають перевагу бренду}}{\text{Клієнти, що спробували бренд}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

$$\text{Частка відкидання (\%)} = \frac{\text{Клієнти, що не віддають перевагу бренду}}{\text{Клієнти, що знають про бренд}} \cdot 100\%. \quad (2)$$

Недоліком цього методу є той факт, що він не дає можливість визначити причину переваги чи відкидання певного бренда.

Через необхідність виміру задоволеності та готовності споживача рекомендувати товари або послуги певної компанії іншим з'явилася концепція чистого індексу підтримки Net Promoter Score (NPS), яка передбачає отримання відповіді на питання: «Яка вірогідність того, що ви порекомендуєте компанію друзям чи колегам?» [12].

Індекс споживчої підтримки (NPS) допомагає отримати інформацію про лояльність клієнтів і відображає перспективи розвитку компанії: клієнти можуть не купувати товари компанії, проте продовжуватимуть рекомендувати її знайомим, друзям і колегам.

Концептуальний підхід до оцінювання лояльності на основі індексу споживчої підтримки (NPS) полягає в тому, що споживачів товарів або послуг розподіляють на три групи:

- група лояльних до компанії клієнтів – «промоутери» (promoter), які готові брати на себе відповіальність та рекомендувати компанію іншим покупцям;
- група споживачів, які задоволені роботою компанії, однак не готові рекомендувати продукцію або користуватися послугою – «нейтralи» (passive);
- група споживачів, які мали негативний досвід співпраці з компанією або брендом і поширяють інформацію про це серед покупців на ринку – «критики»/«детрактори» (detractor) [12].

Розрахунок індексу споживчої підтримки (NPS) здійснюється за формулою (3) [12]:

$$NPS = \frac{N_{prom} - N_{detr}}{N} \cdot 100\%, \quad (3)$$

де  $N_{prom}$  – кількість «промоутерів»;

$N_{detr}$  – кількість «детракторів»;

$N$  – загальна кількість опитаних клієнтів.

Отже, чим більша кількість промоутерів у компанії або бренда, тим більше ймовірність залучення нових клієнтів, і тим більший потенціал зростання прибутку компанії. Значення промоутерів не обмежується лише їх готовністю рекомендувати компанію (брэнд) потенційним клієнтам, оскільки саме промоутери є, як правило, найбільш прибутковою частиною бази клієнтів.

Дослідження виявляють, що витрати на стимулювання переходу нейтрального (пасивного) клієнта в промоутера значно нижче порівняно з витратами на перетворення детракторів на промоутерів. Тобто, навіть при незмінній частці детракторів компанія може отримати кращий фінансовий результат при фокусуванні уваги на нейтральних клієнтах.

Необхідно зазначити, що вимірювання індексу NPS є способом кількісного визначення роботи, яка здійснювалася компанією протягом тривалого періоду часу; дозволяє

порівнювати показники поточного та попереднього періодів, відслідковуючи динаміку індексу.

Основними сферами застосування оцінки лояльності клієнтів на основі індексу споживчої підтримки (NPS) є: стратегічне планування розвитку компанії на основі результатів опитування споживачів; робота з постійними клієнтами, що спрямована на їх утримання за рахунок діагностики рівня задоволеності; маркетингова діяльність та політика комунікацій, оскільки прямі рекомендації в колі друзів і співробітників дозволяють залучити нових клієнтів; управління персоналом компанії.

Основним результатом оцінювання рівня лояльності споживачів є прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо впровадження нових програм лояльності або коригування існуючих для підвищення рівня прихильності споживачів.

Для вдосконалення інструментів реалізації стратегії управління лояльністю компанії в умовах цифрової трансформації необхідно:

- чітко сформулювати стратегію управління лояльністю споживачів у відповідності до цілей компанії, наявних матеріальних та інформаційних ресурсів, а також вимог цифрової трансформації;
- виділити цільові сегменти споживачів, на які компанія буде орієнтуватися;
- провести дослідження мотивів поведінки споживачів та їх ставлення до бренда/компанії;
- визначити кількісні та якісні критерії, за якими буде відбуватися оцінка лояльності споживачів та періодичність оцінювання;
- розробити систему формування позитивного клієнтського досвіду шляхом персоналізації пропозиції, цифровізації та індивідуалізації обслуговування;
- розробити систему зворотного зв'язку та оперативного реагування на запит з врахуванням цифрових носіїв;
- здійснювати аналіз ефективності програм лояльності та інструментів комунікацій з клієнтом.

Управління лояльністю споживачів за допомогою маркетингових інструментів дозволяє змінити відношення споживачів до підприємства та його продукції, сформувати можливість утримання споживачів, збільшити доходи та ринкову частку підприємства, а отже, посилити конкурентні переваги на ринку.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки щодо підходів менеджменту лояльності в умовах цифрової трансформації:

1. При визначені лояльності клієнтів виділяють поведінкову (транзакційну) та сприйману (або перцепційну) лояльність. Поведінковий підхід розглядає лояльність споживача з точки зору його поведінки, що виражається у тривалій взаємодії з компанією та здійсненні повторних покупок. Перцепційна лояльність формується у результаті узагальнення почуттів, емоцій, думок відносно послуги або самої компанії і виражається як надання переваги компанії з боку споживачів.

2. Лояльність покупців формується під впливом різних факторів, які обумовлюють довіру до компанії та її товарів (послуг). Ключовими факторами формування лояльності є позитивний досвід взаємодії клієнта з компанією; рекомендації близьких та друзів; благодійна або громадська діяльність компанії; інформація про компанію (бренд) в соцмережах та ін.

3. Трейд-маркетинг представляє форму сучасного маркетингу, який спрямований на створення і підтримку партнерських відносин, підвищення пізнаваності бренда, збільшення обсягів продажів та формування лояльності споживачів. Інструментами трейд-маркетингу формування лояльності покупців є дисконтні програмами; накопичувальні дисконтні картки;

кешбек; подарункові сертифікати; розіграши призів; бонусні програми заохочень; клуби постійних клієнтів; інструменти мерчандайзингу.

4. Для реалізації стратегії управління лояльністю компанії необхідно чітко визначити стратегію управління лояльністю споживачів у відповідності до цілей компанії та наявних матеріальних та інформаційних ресурсів; виділити цільові сегменти споживачів, на які компанія буде орієнтуватися; провести дослідження мотивів поведінки споживачів та їх ставлення до бренда/компанії; визначити кількісні та якісні критерії, за якими буде відбуватися оцінка лояльності споживачів та періодичність оцінювання; розробити систему формування позитивного клієнтського досвіду шляхом персоналізації пропозиції та індивідуалізації обслуговування; розробити систему зворотного зв'язку та оперативного реагування на запит з врахуванням цифровізації; здійснити аналіз ефективності програм лояльності та інструментів комунікацій з клієнтом.

Перспективи подальшого дослідження полягають у визначенні особливостей формування лояльності споживачів в умовах синергії електронної та швидкої комерції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кляченко І. О., Зозуlev О. В. Програми лояльності споживачів до бренду. URL : <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-20.pdf> (дата звернення 15.03.2024)
2. Струк Н. С. Концептуальні засади розвитку маркетингу партнерських відносин підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 30-1. С. 121-126.
3. Парфентенко І. А. Застосування трирівневої концепції мерчандайзингу для формування купівельної лояльності. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 342–348.
4. Пчелянська Г. О. Теоретичні підходи до визначення лояльності споживачів на продовольчому ринку. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 2 (76). С. 169-175.
5. Вдовічена О. Г. Основні підходи та особливості формування ефективних програм лояльності бренду. Маркетинг. 2018. Випуск I-II (69-70). С. 69-79.
6. Князик Ю. М., Лебідь Т. В. Формування лояльності споживачів як один з напрямків збільшення прибутковості підприємства. URL : <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/bb19542e-9f73-4a3c-bd62-78b069f8f85a/content> (дата звернення 15.03.2024)
7. Волков А. В. Сучасна інтерпретація еволюції рівнів лояльності споживача. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 25, частина 1. С. 59-63.
8. Розумей С. Б, Юденко Г. Ю., Гончарова О. А. Сучасні тенденції використання трейд-маркетингу на виробничих та торговельних підприємствах. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 1 (75). С. 107–117.
9. Богун Л. Ю., Розумей С. Б. Ніколаєнко І. В. Класифікація інструментів трейд-маркетингу. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 4. С. 167-172.
10. Бойко Р. В., Андрушкевич З. М. Трейд-маркетинг як інструмент рекламного менеджменту та управління лояльністю споживачів. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 54-59.
11. Буднікевич І. М., Гавриш І. І., Мельник А. С. Маркетингові стратегії лояльності та інструменти їх реалізації. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2020. Випуск 825. С.27-32.
12. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретико-методичні аспекти оцінки лояльності споживачів як об'єктивна умова розвитку підприємництва. Проблеми економіки. 2019. № 1 (39). С. 102-108.

13. Журило В. В. Оцінка та аналіз показників споживчої лояльності у маркетинговій діяльності компанії. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Випуск 1 (34). С. 87-95.

14. Сіньковська В. М. Вимірювання лояльності споживачів в умовах конкуренції. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Том 3. № 4. С. 40-53.

## REFERENCES

Klyachenko, I. O. and Zozulev, O. V. (2012), "Consumer brand loyalty programs". [Online], available at: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-20.pdf> (Accessed 15 march 2024), (In Ukrainian).

Struk, N. S. (2018), "Conceptual principles of development of marketing of partnership relations of enterprises", Prichornomorski ekonomichni studiyi, Vol. 30-1, pp. 121-126.

Parfentenko, I. A. (2018), "Application of the three-level concept of merchandising for the formation of purchase loyalty", Visnik yekonomiki transportu i promislovosti, Vol. 62. pp. 342–348.

Pchelyanska, G. O. (2020), "Theoretical approaches to determining consumer loyalty in the food market", Problemi sistemnogo pidkhodu v yekonomitsi, Vol. 2 (76), pp. 169-175.

Vdovichena, O. G. (2018), "The main approaches and features of the formation of effective brand loyalty programs", Marketing, Vol. I-II (69-70), pp. 69-79.

Knyazik, Yu. M. and Lebid, T. V., "Formation of consumer loyalty as one of the directions of increasing the company's profitability", [Online], available at: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/bb19542e-9f73-4a3c-bd62-78b069f8f85a/content> (Accessed 15 march 2024), (In Ukrainian).

Volkov, A. V. (2019), "A modern interpretation of the evolution of consumer loyalty levels", Naukovii visnik Uzhgorodskogo natsionalnogo universitetu, Vol. 25, part 1, pp. 59-63.

Rozumei, S. B, Yudenko, G. Yu. and Goncharova, O. A. (2020), "Modern trends in the use of trade marketing in production and trade enterprises", Problemi sistemnogo pidkhodu v yekonomitsi, Vol. 1 (75), pp. 107–117.

Bogun, L. Yu., Rozumei, S. B. and Nikolaenko, I. V. (2018), "Classification of trade marketing tools". Yekonomichnii analiz, Vol. 28 (4), pp. 167-172.

Boiko, R. V. and Andrushkevich, Z. M. (2022), "Trade marketing as a tool of advertising management and consumer loyalty management", Innovation and Sustainability, Vol. 4, pp. 54-59.

Budnikevich, I. M., Gavrih, I. I. and Melnik, A. S. (2020), "Loyalty marketing strategies and tools for their implementation", Naukovii visnik Chernivetskogo universitetu. Yekonomika, Vol. 825, pp. 27-32.

Kuzminchuk, N. V., Kutsenko, T. M. and Terovanesova, O. Yu. (2019), Theoretical and methodological aspects of evaluating consumer loyalty as an objective condition for the development of entrepreneurship. Problemi yekonomiki, Vol. 1 (39), pp. 102-108.

Zhurilo, V. V. (2022) Evaluation and analysis of consumer loyalty indicators in the company's marketing activities, Skhidna Evropa: yekonomika, biznes ta upravlinnya, Vol. 1 (34), pp. 87-95.

Sinkovska, V. M. (2019), Measuring consumer loyalty in competitive conditions, Marketing i tsifrovi tekhnologii, Vol. 3(4), pp. 40-53.

## **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL LOYALTY MANAGEMENT APPROACHES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION**

**Olha Holovan**

*Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine*

**Oleksandr Oliinyk**

*Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine*

**Svitlana Markova**

*Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine*

**Maksym Oliinyk**

*Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine*

**Abstract.** The conditions of digital transformation require from loyalty management a deep understanding of customer needs, individualization of interaction, use of advanced technologies and analytical methods. On this basis, companies form effective strategies for loyalty management, helping to strengthen their positioning in the market and ensuring a stable level of income in the future.

The article determines that the formation of customer loyalty depends on various factors that affect trust in the company and its products. The key factors influencing the formation of loyalty are positive experience of the client's interaction with the company; recommendations from relatives and friends; charitable or social activities of the company; as well as information about the company (brand) in social networks, etc.

Trade marketing is one of the forms of modern marketing aimed at developing and maintaining partnership relations, increasing brand recognition, increasing sales volumes and building consumer loyalty. Trade marketing tools to form customer loyalty include discount programs, accumulative discount cards, cashback, gift certificates, gift lotteries, bonus incentive programs, loyalty clubs and merchandising tools.

To implement the company's loyalty management strategy, it is necessary to clearly define the loyalty management strategy, taking into account the company's goals, available material and informational resources; to identify the target consumer segments for the company; to conduct research of the consumer behavior motives and their attitude towards the brand/company; to determine criteria for evaluating consumer loyalty and evaluation frequency; to develop a system of forming a positive customer experience through personalization of offers and service individualization; to create a system of feedback and prompt response to requests, taking into account digital transformation; to analyze the effectiveness of loyalty programs and communication tools with customers.

**Key words:** loyalty, management marketing, trade marketing, digital transformation, e-commerce, industry 4.0.

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

14 Квітня 2024

ПРИЙНЯТО:

14 Травня 2024

ВИПУСК:

20 Червня 2024

УДК 658

DOI [10.26661/2522-1566/2024-2/28-06](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-06)

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА МАКРО-,  
МЕЗО-, МІКРОРІВНЯХ ФУНКЦІОNUВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

Хацер М.В.\*

к.е.н., доцент

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

[ORCID 0000-0003-0080-3578](https://orcid.org/0000-0003-0080-3578)

Полусм'як Л.Л.

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

[ORCID 0009-0003-2265-8938](https://orcid.org/0009-0003-2265-8938)

\*Email автора для листування: [max.kh@ukr.net](mailto:max.kh@ukr.net)

**Анотація.** Стаття присвячена формуванню нових наукових рішень щодо дослідження цифровізації як складової антикризового управління на макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівнях (суб'єкт підприємницької діяльності) функціонування економічних систем в Україні. Розкрита наукова та практична необхідність прискорення цифровізації сфери антикризового управління в країні. **Метою** статті є теоретична характеристика цифровізації як складової антикризового управління на макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівнях (суб'єкт підприємницької діяльності) функціонування економічних систем в Україні. **Методологія:** використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод літературного аналізу для визначення сутності термінів «цифровізація» та «цифровізація антикризового управління»; метод абстрагування для визначення ключових елементів цифровізації як складової антикризового управління для різних рівнів функціонування економічних систем; методи аналізу та синтезу для визначення місця та ролі цифровізації у антикризовому управлінні для різних рівнів функціонування економічних систем; методи індукції та дедукції для визначення позитивних та негативних сторін процесу цифровізації антикризового управління, а також для надання теоретичної характеристики цифровізації як складової антикризового управління для різних рівнів функціонування економічних систем; методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті. У статті використано системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті і вирішенні проблематики надання теоретичної характеристики цифровізації як складової антикризового управління для різних рівнів функціонування економічних систем в Україні. **Результати:** надано теоретичну характеристику цифровізації як складової антикризового управління на макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівнях (суб'єкт підприємницької діяльності) функціонування економічних систем в Україні.

**Ключові слова:** антикризове управління, галузь економіки, держава, економічні системи, регіон країни, суб'єкт підприємницької діяльності, цифровізація.

**JEL Classification:** D21, M 21, P 50.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Під час функціонування економічні системи макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівня (суб'єкт підприємницької діяльності) постійно стикаються з можливістю кризового розвитку та необхідністю протидії кризам (внутрішнім і зовнішнім). Для протидії кризам (недопущення, пом'якшення негативних наслідків, швидкий вихід з мінімальними втратами) економічні системи різного рівня використовують антикризове управління. При цьому фактори, що викликають кризи, умови кризового розвитку для економічних систем різного рівня (макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівень (суб'єкт підприємницької діяльності)) постійно змінюються за кількістю та силою впливу на економічні системи. Така ситуація вимагає постійного удосконалення, як антикризового управління (АУ), так і його окремих складових, у тому числі застосування і розвиток нових складових АУ. В цих умовах особливого значення набуває цифровізація як нова складова антикризового управління на макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівнях (суб'єкт підприємницької діяльності) функціонування економічних систем.

Цифровізація стала невід'ємною складовою ведення економічної діяльності в межах переходу на постіндустріальну парадигму розвитку, як відповідь на критичну зміну умов розвитку економічних систем різного рівня (макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівень (суб'єкт підприємницької діяльності)) та один з ключових елементів реактивного управління. З іншої сторони є не повне розуміння можливостей цифровізації та проблеми її застосування на певних етапах розвитку економічних систем різного рівня, таких як кризовий розвиток економічних систем. За таких умов, важливим є дослідити проблематику та запропонувати шляхи удосконалення використання цифровізації, як складової антикризового управління на макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівнях (суб'єкт підприємницької діяльності) функціонування економічних систем в Україні.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику антикризового управління, цифровізації на різних рівнях функціонування економічних систем (макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівень (суб'єкт підприємницької діяльності)), а також цифровізації, як складової антикризового управління досліджувала значна кількість закордонних та вітчизняних науковців. При цьому можливо виділити три напрями проведення досліджень:

1. З акцентом на розкриття особливостей антикризового управління на різних рівнях функціонування економічних систем (макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівень (суб'єкт підприємницької діяльності)), куди відносимо напрацювання: О.І. Ляшевської [1]; І.О. Кульчай [2]; Г. Катамадзе [3]; Н. Мокану [4] та інших вчених.

2. З акцентом на дослідження впливу цифровізації на функціонування і розвиток економічних систем різного рівня (макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівень (суб'єкт підприємницької діяльності)), куди відносимо роботи: Л. Ксія, С.Бокхай та С. Мохаммад Саджаді [5]; Е. Довгаль, Г. Довгаль та М. Іщенко [6]; Н. Касьянової, О. Кендоюхова, О. Кочубей, Ю. Олійник, О. Сохацької та Ю. Жукової [7] і інших вчених.

3. Використання цифровізації в межах здійснення антикризового управління економічних систем різного рівня (макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівень (суб'єкт підприємницької діяльності)), куди відносимо наукові дослідження: Н. Гавкалою, Л. Акімовою та О. Акімова [8]; Н. Міхальченко, І. Журавльової, І. Жалінської, В. Саєнко та Н. Овандер [9]; С. Сойми, Т. Білоусько та О. Вдовічени [10] і інших вчених.

Вважаємо за необхідне зазначити, що існуючи наукові дослідження, або досить слабко розкривають цифровізацію як складову антикризового управління на різних рівнях функціонування економічних систем, або розкривають вплив цифровізації на антикризове

управління на одному рівні функціонування економічних систем. Враховуючи наведене, постало науково-практична проблема розкриття цифровізації як складової антикризового управління на всіх рівнях функціонування економічних систем в Україні у комплексі (макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівень (суб'єкт підприємницької діяльності)).

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЩЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою проведення дослідження виступає теоретична характеристика цифровізації як складової антикризового управління на макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівнях (суб'єкт підприємницької діяльності) функціонування економічних систем в Україні.

## МЕТОДОЛОГІЯ

В межах наукового дослідження, для досягнення мети статті, використано комплекс загальних та спеціальних методів на емпіричному і теоретичному рівнях, таких як: метод літературного аналізу для визначення сутності термінів «цифровізація» та «цифровізація антикризового управління»; метод абстрагування для визначення ключових елементів цифровізації як складової антикризового управління для різних рівнів функціонування економічних систем; методи аналізу та синтезу для визначення місця та ролі цифровізації у антикризовому управлінні для різних рівнів функціонування економічних систем; методи індукції та дедукції для визначення позитивних та негативних сторін процесу цифровізації антикризового управління, а також для надання теоретичної характеристики цифровізації як складової антикризового управління для різних рівнів функціонування економічних систем; методи систематизації, групування і логічного узагальнення для систематизації інформації, формування висновків і наукових пропозицій статті.

Методологія дослідження спирається на системно-функціональний, історичний та системний підходи у розкритті та вирішенні проблематики надання теоретичної характеристики цифровізації як складової антикризового управління для різних рівнів функціонування економічних систем в Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація стала невід'ємною складовою функціонування і розвитку економічних систем різного рівня (макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівень (суб'єкт підприємницької діяльності)) в умовах переходу економічних систем на постіндустріальну циркулярну зелену модель розвитку (ПЦЗМР). З іншої сторони можливості використання цифровізації в межах антикризового управління економічних систем різного рівня у повній мірі ще не вивчені і не використовуються, що вимагає зміщення наукових акцентів саме на цей напрям проведення досліджень.

Використовуючи напрацювання вітчизняних та закордонних вчених [5-10] можемо виділити такі ознаки цифровізації:

- використання цифрових технологій на різних рівнях функціонування економічних систем;
- повна інтеграція цифрових технологій у процеси функціонування і розвитку економічних систем різного рівня;
- активна розробка нових цифрових технологій, комп'ютерних програм;
- розвиток цифрової інфраструктури;
- розвиток та нарощування можливостей відповідного обладнання;
- підготовка персоналу та суспільства;

- цифровізація стає ключовою конкурентною перевагою та інструментом управління на різних рівнях функціонування економічних систем, у тому числі антикризового управління;

- отримання синергетичного ефекту (позитивний або негативний) від використання цифрових технологій на різних рівнях функціонування економічних систем.

Поєднання наведених ознак цифровізації дозволяє визначити сутність цього економічного явища.

Цифровізація в межах антикризового управління – це використання цифрових технологій для прискорення процесів визначення причин, ознак та глибини кризи, а також для реалізації адекватної управлінської реакції на кризові прояви розвитку з метою їх недопущення, нівелювання або швидкого усунення з найменшими втратами.

Наведене вище визначення цифровізації в межах антикризового управління можливо використати на різних рівнях функціонування економічних систем (макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівень (суб'єкт підприємницької діяльності)).

Цифровізація, як складова антикризового управління на макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівнях (суб'єкт підприємницької діяльності) функціонування економічних систем включає наступні ключові елементи:

1. Спеціалізовані та неспеціалізовані цифрові технології, де спеціалізовані цифрові технології виконують різні задачі в межах антикризового управління, у той час, як неспеціалізовані цифрові технології можливо використовувати для виконання задач поза АУ. Цифрові технології можуть складатись, як з однієї комп'ютерної програми, так і включати більшу кількість комп'ютерних програм, що написані на різних язиках програмування.

2. Комп'ютерні програми, що написані на одному з язиків програмування та направлені на виконання визначених задач на різних рівнях функціонування економічних систем.

3. Цифрова інфраструктура, що забезпечує розвиток та імплементацію цифрових технологій на різних рівнях функціонування економічних систем, куди можемо віднести: розвиток та доступ до мережі Інтернет; розвиток мобільного зав'язку та стандарти мобільного зв'язку, що можливо використовувати; наявність, кількість та якість розробників цифрових технологій та інше.

4. Обладнання для розвитку та використання цифрових технологій в межах антикризового управління, де важливим є: достатність та якість обладнання; ціна обладнання; складність використання обладнання; статус обладнання, що використовується (вітчизняне або закордонне).

5. Підготовку персоналу, яка включає в себе: кількість та якість персоналу в межах використання цифрових технологій; кількість та якість персоналу для розробки цифрових технологій; наявність відповідної навчальної інфраструктури; наявність відповідного методичного забезпечення для підготовки персоналу; продуктивність системи підготовки персоналу у сфері цифрових технологій; гнучкість системи підготовки персоналу у сфері цифрових технологій; підтримку системи підготовки персоналу у сфері цифрових технологій на рівні державних та муніципальних інститутів влади, галузевих інститутів, а також окремих суб'єктів підприємницької діяльності; PR зусилля щодо залучення персоналу для підготовки у сфері цифрових технологій.

Цифровізація наразі займає визначальне місце у антикризовому управлінні на макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівнях (суб'єкт підприємницької діяльності) функціонування економічних систем (рис. 1).

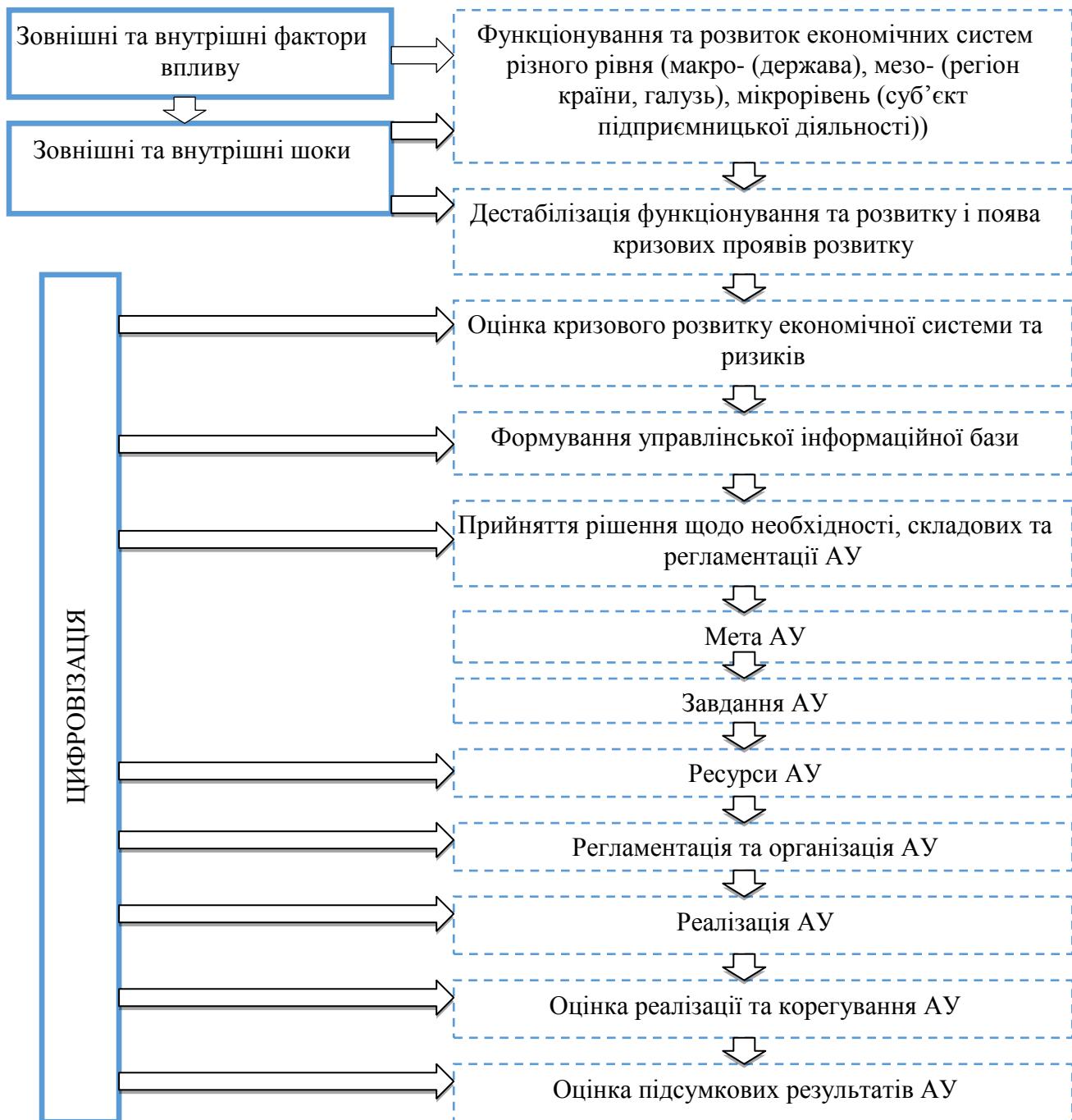


Рис. 1. Місце та роль цифровізації у антикризовому управлінні на макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівнях (суб'єкт підприємницької діяльності) функціонування економічних систем

Джерело: власні дослідження.

Цифровізація дозволяє провести ефективну та швидку оцінку кризового розвитку економічної системи, а також виявити ключові ризики кризи для розвитку економічної системи, і на цій основі сформувати управлінську інформаційну базу для прийняття рішення щодо АУ, а також забезпечити адекватні рішення щодо антикризового управління. Цифровізація дозволяє формувати ресурси для АУ та виступає одним з ключових ресурсів антикризового управління. Цифровізація забезпечує ефективну організацію та регламентацію процесів АУ, а також підвищує якість, результативність та продуктивність

процесів реалізації антикризового управління. Важливою є роль цифровізації у оцінці результатів АУ та у корегуванні управлінських впливів в межах антикризового управління.

Використання цифровізації в межах антикризового управління несе у собі відповідні переваги і недоліки для економічних систем різного рівня.

На макрорівні функціонування економічних систем (держава) в межах антикризового управління перевагами цифровізації виступають: можливість охоплювати більшу кількість факторів, що викликають кризові прояви; формування баз управлінської інформації; можливість робити більш точні прогнози та обробляти більше альтернативних варіантів; зменшення вартості антикризowych заходів; швидкість реакції на кризу та її прояви. До недоліків слід віднести: вартість використання цифрових продуктів в межах АУ; необхідність розробки унікальних і складних цифрових продуктів; підготовку державних службовців; імплементацію цифровізації у механізм антикризового управління на рівні держави.

На мезорівні функціонування економічних систем (регіон країни) в межах антикризового управління перевагами цифровізації виступають: підвищення продуктивності спеціалістів у сфері антикризового управління; можливість заміни частини спеціалістів цифровими продуктами; зменшення кількості помилок у сфері антикризового управління; формування великих баз управлінської інформації. До недоліків слід віднести (на додачу до тих, що були наведені для макрорівня): складнощі відбору та запровадження цифрових продуктів, у тому числі через складні тендерні процедури; не сприйняття працівниками цифрових технологій та їх недостатній рівень підготовки у цифровій сфері.

На мезорівні функціонування економічних систем (галузь/сектор економіки країни) в межах антикризового управління перевагами цифровізації виступають: зростання швидкості обробки інформації та реакції на негативні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища; зменшення витрат на розробку та запровадження антикризowych заходів; підвищення ефективності антикризowych заходів. До недоліків слід віднести: вартість використання цифрових продуктів в межах антикризового управління; складнощі у відборі та підготовці необхідних працівників; імплементацію цифровізації у механізм антикризового управління на рівні галузі/сектору економіки країни; складнощі відбору та запровадження цифрових продуктів; конфлікти між учасниками галузі/сектору економіки країни через запровадження і використання цифрових продуктів, а також антикризowych заходів, що базуються на цифровізації.

На мікрорівні функціонування економічних систем (суб'єкт підприємницької діяльності) в межах антикризового управління перевагами цифровізації виступають: можливість обробки великих масивів інформації; швидкість розробки і відбору антикризowych заходів; ефективність антикризowych заходів; можливість прогнозування реалізації антикризowych заходів та відбору найкращих для суб'єкта господарювання; підвищення продуктивності персоналу, що задіяний в межах антикризового управління; зменшення кількості працівників, що задіяni в антикризовому управлінні; можливість охоплювати більшу кількість факторів, що викликають кризові прояви у функціонуванні суб'єктів господарювання. До недоліків слід віднести: вартість використання цифрових продуктів в межах антикризового управління; складнощі у відборі та підготовці необхідних працівників; імплементацію цифровізації у механізм антикризового управління на рівні суб'єкта господарювання; складнощі відбору та запровадження цифрових продуктів на рівні суб'єкта господарювання; супротив працівників цифровізації сфері антикризового управління в умовах обмежених можливостей для стимулювання.

Надамо теоретичну характеристику цифровізації як складової антикризового управління для різних рівнів функціонування економічних систем і визначимо: мету, завдання, суб'єкти та об'єкти (табл.1).

Таблиця 1

*Теоретична характеристика цифровізації як складової антикризового управління для різних рівнів функціонування економічних систем*

| Рівні функціонування економічних систем/Складові характеристики | Макрорівень (держава)   | Мезорівень (регіон країни)   | Мезорівень (сектор/галузь економіки країни)                             | Мікрорівень (суб'єкт підприємницької діяльності)               |
|---|---|--|---|--|
| <b>Мета</b>   | Підвищення ефективності та результативності АУ  |  |   |  |
| <b>Завдання</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування масивів управлінської інформації (баз даних);</li> <li>- виявлення ключових негативних факторів впливу, що викликають кризові прояви у функціонуванні і розвитку;</li> <li>- формування, організація і регламентація ефективного антикризового управління;</li> <li>- антикризова підготовка персоналу;</li> <li>- цифрова підготовка персоналу;</li> <li>- розробка та реалізація сукупності антикризових заходів;</li> <li>- зменшення вартості та підвищення ефективності антикризових заходів.</li> </ul> |  |   |  |
| <b>Суб'єкти</b>   | Державні владні інститути, розробники цифрових технологій, суспільство  | Муніципальні владні інститути, розробники цифрових технологій, місцева громада | Галузеві інститути, розробники цифрових технологій, підприємства галузі | Власники, керівники, менеджери, розробники цифрових технологій |
| <b>Об'єкти</b>  | Національна економіка та її складові  | Регіональна економіка та її складові   | Сектор/галузь економіки країни та його складові                         | Фінансово-господарська діяльність                              |

*Джерело: власні дослідження.*

Відмічено важливість цифровізації як складової антикризового управління на макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівнях (суб'єкт підприємницької діяльності) функціонування економічних систем в Україні, а також необхідність прискорити процеси цифровізації сфері антикризового управління у країні.

## ВИСНОВКИ

Економічні системи різного рівня (макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівень (суб'єкт підприємницької діяльності)) в Україні постійно стикаються з кризовими умовами функціонування і розвитку, що критично збільшує важливість антикризового управління. В цих умовах постає важлива науково-практична задача пошуку можливостей підвищення ефективності і результативності АУ на всіх рівнях функціонування економічних систем в країні, що можливо досягти за рахунок активного розвитку цифровізації. З іншої сторони необдумане та необґрунтоване використання цифровізації у сфері антикризового управління на різних рівнях функціонування економічних систем в Україні може привести до збільшення кризових проявів та поглиблення криз, що вимагає проведення ґрунтовних наукових досліджень процесів імплементації цифровізації у механізми АУ в країні.

Проведене дослідження дозволило надати теоретичну характеристику цифровізації як складової антикризового управління на макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівнях (суб'єкт підприємницької діяльності) функціонування економічних систем в Україні.

Khatser, M. & Polusmiak, L. (2024). Digitalization as a component of anti-crisis management at the macro-, meso-, and micro-levels of the economic systems functioning. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 76-85. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-06>

Практичне впровадження пропозицій і висновків даної статті слід розглядати в контексті їх важливості для підвищення стійкості кризовим проявам економічних систем різного рівня (макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівень (суб'єкт підприємницької діяльності)) в Україні.

Перспективи подальших досліджень на основі і з використанням наукових результатів проведеного дослідження полягають у розробці стратегічних напрямів розвитку цифровізації як складової антикризового управління на макро- (держава), мезо- (регіон країни, галузь), мікрорівнях (суб'єкт підприємницької діяльності) функціонування економічних систем в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ляшевська О.І. Впровадження системного державного антикризового управління та розробка управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. *Державне будівництво*. 2023. № 1 (33). С. 72–83.
2. Кульчій І.О. *Антикризове управління* : навчальний посібник. Полтава : ПолтНТУ, 2016. 120 с.
3. Katamadze G. Business Entity's Preventive-Anti-Crisis Strategy Model and Possibilities of Its Implementation in Georgia. *Economics Ecology Socium*. 2022. № 6. Pp. 38-45.
4. Mocanu N. Implementation of Anti-Crisis Management Technologies. *International Journal of Innovation in the Digital Economy*. 2018. № 9 (4). URL: <https://www.igi-global.com/article/implementation-of-anti-crisis-management-technologies/210614> (дата звернення: 31.05.2024).
5. Xia L., Baghaie S., Mohammad Sajadi S. The digital economy : Challenges and opportunities in the new era of technology and electronic communications. *Ain Shams Engineering Journal*. 2024. Volume 15. Issue 2. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2090447923003003> (дата звернення: 31.05.2024).
6. Dovgal E., Dovgal G., Ishchenko M. Prospects for Digitalization of the Economy of Ukraine : Opportunities and Threats. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series : International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*. 2021. № 13. Pp. 78-88.
7. Kasianova N., Kendiukhov O., Kochubei O., Oliinyk Y., Sokhatska O., Zhukova Yu. Digital Transformation as an Attractor of Ukraine's Economic Development. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*. 2020. № 11(7). Pp. 340-349.
8. Gavkalova N., Akimova L., Akimov O. Anti-crisis Management Mechanism in the Digital Age. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. № 14(4). Pp. 188–199.
9. Mykhalchenko H., Zhuravlova I., Zhalinska I., Saienko V., Ovander N. Digital tools for anti-crisis management of enterprises : the Ukrainian case. *Amazonia Investiga*. 2023. № 12(64). Pp. 291-299.
10. Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1897> (дата звернення: 31.05.2024).

## REFERENCES

Liashevskaya O.I. (2023). Implementation of systemic state anti-crisis management and development of management decisions for improving mechanisms of public anti-crisis management in Ukraine. *Derzhavne budivnytstvo*, № 1 (33), pp. 72–83. [in Ukrainian].

Kulchii I.O. (2016). Anti-crisis management : study guide. Poltava : PoltNTU. 120 p. [in Ukrainian].

Katamadze G. (2022). Business Entity's Preventive-Anti-Crisis Strategy Model and Possibilities of Its Implementation in Georgia. *Economics Ecology Socium*, № 6, pp. 38-45.

Mocanu N. (2018). Implementation of Anti-Crisis Management Technologies. *International Journal of Innovation in the Digital Economy*, № 9 (4). Available at: <https://www.igi-global.com/article/implementation-of-anti-crisis-management-technologies/210614> (Accessed 31 May 2024).

Xia L., Baghaie S., Mohammad Sajadi S. (2024). The digital economy : Challenges and opportunities in the new era of technology and electronic communications. *Ain Shams Engineering Journal*, Volume 15, Issue 2. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2090447923003003> (Accessed 31 May 2024).

Dovgal E., Dovgal G., Ishchenko M. (2021). Prospects for Digitalization of the Economy of Ukraine : Opportunities and Threats. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series : International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, № 13, pp. 78-88.

Kasianova N., Kendiukhov O., Kochubei O., Oliinyk Y., Sokhatska O., Zhukova Yu. (2020). Digital Transformation as an Attractor of Ukraine's Economic Development. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, № 11(7), pp. 340-349.

Gavkalova N., Akimova L., Akimov O. (2023). Anti-crisis Management Mechanism in the Digital Age. *Marketing and Management of Innovations*, № 14(4), pp. 188–199.

Mykhalchenko H., Zhuravlova I., Zhalinska I., Saienko V., Ovander N. (2023). Digital tools for anti-crisis management of enterprises : the Ukrainian case. *Amazonia Investiga*, № 12(64), pp. 291-299.

Soima S., Bilousko T., Vdovichena O. (2022). Digitalization of anti-crisis management of the enterprise in the war conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 44. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1897> (Accessed 31 May 2024). [in Ukrainian].

## DIGITALIZATION AS A COMPONENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AT THE MACRO-, MESO-, AND MICRO-LEVELS OF THE ECONOMIC SYSTEMS FUNCTIONING

**Maxim Khatser**

*Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine*

**Leonid Polusmiak**

*Zaporizhzhia National University  
Zaporizhzhia, Ukraine*

**Annotation.** The article is devoted to the formation of new scientific solutions regarding the digitalization study as a component of anti-crisis management at the macro- (state), meso- (region of the country, industry), micro- (subject of entrepreneurial activity) functioning of economic systems in Ukraine. The scientific and practical necessity of accelerating the digitization of anti-crisis management in the country has been revealed. **The aim of the article** is the theoretical characterization of digitization as a component of anti-crisis management at the macro- (state), meso- (region of the country, industry), and micro- (subject of entrepreneurial activity) functioning of economic systems in Ukraine. **Methodology:** a complex of general and special methods has been used at the empirical and theoretical levels, such as the method of literary analysis to determine the essence of the terms "digitalization" and "digitalization of anti-crisis management"; the abstraction method for determining the key elements of digitization as a component of anti-crisis management for various levels of economic systems functioning; methods of analysis and synthesis to determine the place and role of digitization in anti-crisis management for different levels of economic systems functioning; methods of induction and deduction to determine the positive and negative sides of the digitalization process of anti-crisis management, and to provide a theoretical characterization of

Khatser, M. & Polusmiak, L. (2024). Digitalization as a component of anti-crisis management at the macro-, meso-, and micro-levels of the economic systems functioning. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 76-85. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-06>

digitalization as a component of anti-crisis management for different levels of economic systems functioning. Methods of systematization, grouping, and logical generalization for systematization of information, conclusion formation, and scientific proposals of the article have also been implied. The article uses system and functional, historical, and systemic approaches to reveal and solve the problems of providing a theoretical characterization of digitalization as a component of anti-crisis management for various levels of economic systems functioning in Ukraine. **Results:** a theoretical characterization of digitalization as a component of anti-crisis management at the macro- (state), meso- (region of the country, industry), and micro-levels (subject of entrepreneurial activity) of economic systems functioning in Ukraine has been provided.

**Keywords:** anti-crisis management, branch of economy, state, economic systems, region of the country, subject of entrepreneurial activity, digitalization.

## MARKETING

**RECEIVED:**

19 April 2024

**ACCEPTED:**

19 May 2024

**RELEASED:**

20 June 2024

UDC 339.138:659.126]:621.39(65)

DOI [10.26661/2522-1566/2024-2/28-07](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-07)

### ANTECEDENTS OF CUSTOMERS BRAND LOYALTY: AN EMPIRICAL STUDY IN TELECOMMUNICATIONS SERVICE MARKET IN ALGERIA

**Taleb Meriem**

*MECAS laboratory, University of Tlemcen,  
Algeria*

[ORCID 0009-0002-0772-2199](https://orcid.org/0009-0002-0772-2199)

**Sidi Mohammed Benachenhou\***

*MECAS laboratory, University of Tlemcen,  
Algeria*

[ORCID 0000-0002-4079-973X](https://orcid.org/0000-0002-4079-973X)

\* Corresponding author email: [sidimohamed.benachenhou@univ-temcen.dz](mailto:sidimohamed.benachenhou@univ-temcen.dz)

**Abstract.** Purpose: The aim of this paper is to revisit the concept of customer loyalty, without viewing the phenomenon as a purchase but as an exchange behavior. We shall present the seven commonly used relational variables that influence customers loyalty such as: perceived quality, perceived value, satisfaction, trust, commitment, attachment, and intention to change.

Design/Methodology: Based on the literature review, a conceptual framework was developed and examined through the analysis of the structural equation modeling on a sample of 978 customers in the telecommunication sector in Algeria.

Findings: Overall, the results show a mixed effect of the components on brand loyalty. Consequently, it appears that brand loyalty is positively influenced by perceived quality, perceived value, satisfaction, trust, commitment, and attachment to a brand, and negatively influenced by the intention to change.

Research limitations: In this study we focused on some antecedents of brand loyalty, therefore there are other factors such as: brand image and personality that are worth studying.

Practical implications: The implications included in our research contribute to the understanding of the antecedents that affect customer loyalty and customer response when making use of telecommunication services

Originality/value: So far, none of the studies offer an integrated view of all antecedents of brand loyalty. However, this paper builds on previous studies to develop a more comprehensive model of brand loyalty, incorporating both antecedents of brand loyalty.

**Keywords:** Brand loyalty; Perceived quality; Perceived value; Satisfaction; Trust; Commitment; Attachment and intention to Change.

**JEL Classification:** M31, C52

## INTRODUCTION

This paper discusses customer behavior in the telecommunications market and its impact on their brand loyalty. During the last years, increased competition has led telecommunications operators to develop strategies geared toward maintaining their customers and attracting competitors' customers. (Calzada et al., 2023). Therefore, the service of telecommunication has become a mature industry, increasingly calling for focusing on customer loyalty through implementing a profitable marketing strategy. According to Chiu; Hsu; Lai & Chang, (2012)

Identifying the factors that influence brand loyalty is crucial in the business market characterized by increasing competition between organizations. (Song et al., 2019). There is a famous saying in marketing that it will cost an organization much more to acquire new customers than to establish a relationship with existing customers (Heskett et al., 1994; Reicheld & Sasser, 1990; Rust et al., 1995). On this basis, it is easy for organizations active in the service sector to achieve greater profitability by gaining the loyalty of their customers. In this regard, many studies have shown that organizations can benefit from satisfied as well as loyal customers, and in order to do so, they must identify the factors affecting their satisfaction and loyalty in ways that can be translated into work that facilitates the tasks of practitioners (Lyon & Dixon, 2023).

Brand loyalty research is increasingly adopting integrative approaches to model the antecedents of brand loyalty (He et al., 2012). The question of the causes and consequences of brand loyalty has always been a major concern for researchers and managers and a main debate issue till now. Indeed, customer loyalty has been associated with different constructs, since Jackoby and Kyner (1973) that saw it as an expression of a relationship between the customer and the brand or a set of brands. The link is strengthened by a combination of factors that help build the different components of comprehensive and cumulative relationship between customers and their brands. Existant research in the service loyalty context has examined the relationship between Perceived quality& Perceived value, [e.g., Parasuraman, et al., 1990; Berraies et al., 2017; Khoi et al., 2018; El-Adly, 2019; Pang, 2021; Lin & Zhang, 2021; Huang, 2023; Kavus, Tas, Ayyildiz, & Taskin, 2022], Perceived value & Satisfaction [e.g., Lee et al., 2007; Chen and Tsai, 2008; Wu and Liang, 2009; Williams & Soutar, 2009; Chen & Chen, 2010; Deng et al., 2010; Egan, 2011; Eid, 2015; Dovaliene et al 2015; El-Adly & Eid, 2016; El-Adly 2019], Satisfaction & Trust [e.g., Forgas et al., 2010; Akamavi et al., 2015; Curras-Perez & Sanchez-Garcia, 2016], Trust & Commitment [e.g., Morgan & Hunt, 1994, 1998, 2000; Garbarino & Johnson, 1999; So et al., 2016b; Li, et al 2020; Leon & Dixon, 2023], Commitment, Attachment & Loyalty [e.g., Fedorikhin et al., 2008; Jahn, Gaus & Kiessling, 2012; Scrima, 2014; Scrima et al., 2015; Jang et al., 2015; Hwang & Lee, 2018; Hwang et al., 2021] and Loyalty & Intention to Change [e.g., Frisou, 2005; Palazón & Delgado, 2009; Song et al., 2019]. In addition, the various components of loyalty have been always analyzed separately and are presented as complementary in the customer mind.

However, none of the studies offers an integrated view of all these antecedents in a single framework. Our paper draws on previous studies to develop a more comprehensive brand loyalty model, integrating the brand loyalty antecedents. In order to complement previous studies, this research was implemented in the competitive telecommunications sector in Algeria, which is characterized by fierce relative competition, high technological and steady market growth. Given the contribution of these concepts in the conception of customer loyalty structure, we propose a theoretical model, which expresses a set of causal relationships between these concepts while emphasizing the influence of different components of the brand relationship on the formation of relational brand loyalty with customers.

The content of this article is designed as follows. First, we will review the literature on the relationship between the different components of brand loyalty (perceived quality, perceived value, satisfaction, trust, commitment, association, and switching intention) and then conceptualize our theoretical model and formulate its hypotheses based on the relationships found between the variables. Secondly, we will describe the research methodology by explaining the measures used (items) as well as presenting the results of the confirmatory factor analysis and correlations between the variables. In the third section, we presented the results of the experimental model that was tested. In conclusion, we discuss theoretical and managerial implications, limitations, and guidelines for future research.

## LITERATURE REVIEW

A review of the literature reveals that perceived service quality is often considered as predictors of customer satisfaction. According to Lyon and Dixon (2023) often, service quality is examined as an exogenous variable, while non-exogenous variables are excluded. In addition, it has been observed from the existing literature that satisfaction is practically identified as the only antecedent of loyalty, and other mediating variables such as: perceived value, trust, commitment and attachment are often ignored. Moreover, when service quality and its direct relationship to loyalty are examined, the results are mixed, incomplete and poorly understood. Finally, we note that the literature that has studied loyalty has often treated and defined it inconsistently. Since the main topic of this research is to develop a better understanding of the antecedents that lead to loyalty in telecommunications service companies, additional mediating variables such as perceived value, trust, commitment and attachment were included in this research. The following subsections discuss the conceptual framework of customer loyalty and its antecedent variables in this study, and hypotheses.

### ***Brand Loyalty***

Brand loyalty indicates that customers have positive attitudes toward the brand that they intend to purchase regularly (Fullerton, 2003; Li et al., 2020). The literature review has pointed out that although loyalty has been defined in various ways, they can be categorized into two main approaches: behavioral and attitudinal (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Dick & Basu, 1994; Zeithaml, 2000; Deng et al., 2010). A customer's behavioral loyalty refers to their repeat purchase of the same brand, assuming that repeated purchasing can really capture customer loyalty towards the brand of interest. This approach, however, cannot distinguish between the true loyalty and the spurious one. The researchers who have studied the two-dimensional approach suggest that focusing on behavior alone, i.e., repeat purchase, cannot help capture the main reasons behind purchase (Han et al., 2011). In contrast, attitudinal loyalty means that the customer has a positive attitude and highly favors the brand (Cosío-Silva, et al., 2015, Li et al., 2020). Furthermore, some researchers may view loyalty from an attitudinal perspective with the argument made that loyalty is a desire or intention to repurchase (Czepiel & Gilmore, 1987; Han & Ryu, 2009).

According to Oliver (1999), loyalty develops through a range of different stages which are: (1) preference over competing brand attributes (beliefs); (2) emotional preference (attitude) towards the product, and (3) greater intention (compatibility), to purchase the product beyond competing product offerings (Song et al., 2019). According to Oliver (1997), "these different stages of loyalty do not appear simultaneously but rather sequentially". In other words, consumers become loyal to the service first in a cognitive way, followed by an emotional "liking" or "disliking" of the service, and later by implicit meaning (Oliver, 1997; Back, 2005; Yuksel et al., 2010). In this regard; The antecedents of customer loyalty have been substantially investigated in a large number of research studies on consumer service and retailing (Al-Adly, 2019). Furthermore, to be explicit, we will introduce the different components that constitute chain relationships that may explain the existence of brand loyalty.

### ***Perceived quality, perceived value and satisfaction***

We shall start with the perceived quality that stems from the making up of an attachment of a brand. As such, perceived quality is defined as "*the focus of consumer's judgment on excellence or global superiority of a product or service*" (Zeithaml, 1988). According to this author, Perceived value, however, is "*an overall assessment of the utility of a product based on the established perceptions of what is given and what is received*". Perceived value is considered one of the most important concepts used to understand customers in the marketing and business fields. (Berraies et al., 2017; Khoi et al., 2018; Pang, 2021). Perceived value refers to the psychological process by which a consumer compares perceived quality (benefits received) and perceived sacrifice (costs including price). (Holbrook & Corfman, 1985; Lai, 1995; Holbrook, 1999). Perceived value and perceived quality are the two main variables influencing customer satisfaction (Fornel et al., 1996;

Meriem, T. & Benachenhou, S.M. (2024). Antecedents of customers brand loyalty: an empirical study in telecommunications service market in Algeria. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 86-99. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-07>

Lim et al., 2006; Deng, et al., 2010). During the consumption experience, there are many points in common between the satisfaction variable and the perceived quality variable (Oliver, 1993; Iacobucci et al., 1994). Prior research has shown that perceived quality positively relates to perceived value (Moliner et al., 2007; Pang, 2021). Thus, based on the above results, we can make the following hypotheses

*H<sub>1</sub>. Perceived service quality has a positive effect on perceived value.*

It is recognized in the literature that perceived customer value in turn influences customer satisfaction, which is considered among the key variables causing long-term customer relationships (Egan, 2011; Dovaliene et al., 2015). Likewise, many researchers have found that customer perceived value has a significant positive direct effect on customer satisfaction in many retail and service organizations (e.g., Lee et al., 2007; Chen & Tsai, 2008; Chen & Chen, 2010; Deng et al., 2010; Wu & Liang, 2009; Williams & Soutar, 2009; Eid, 2015; Al-Adly & Eid, 2016; Al-Adly 2019; Matsuoka et al., 2022). Based on these results, we hypothesize that:

*H<sub>2</sub>. Perceived service value has a positive effect on customer's satisfaction*

#### **Satisfaction, trust and commitment**

For Oliver (1997, p. 144) "satisfaction means evaluating the consumer experience through a set of indicators or criteria, which can lead to either fulfillment, unfulfillment, or over-fulfillment." Satisfaction increases consumer confidence in the brand through its positive effect. Considering the study conducted by Mayer et al. (1995, p.712) Trust is generally built on the dimensions: benevolence, ability and integrity. In the same vein, Blomqvist (1997) proposed a brief definition of trust in a business context as "an individual's expectation of the competence and good faith of the other party (the organization)." (Leon & Dixon, 2023). Some researchers argue that satisfaction leads to trust (Akamavi et al., 2015; Curras-Perez & Sanchez-Garcia, 2016; Forgas et al., 2010; Leon & Dixon, 2023). Satisfaction is considered an antecedent to trust in this study and will contribute to the literature in this area. Therefore, we hypothesize:

*H<sub>3</sub>. Satisfaction has a positive effect on trust.*

Trust is often treated as a determinant of long-term commitment. (Morgan & Hunt, 1994; Garbarino & Johnson, 1999). Oliver concluded that commitment is generally determined before behavioral intentions. (Lyon & Dixon, 2023). Therefore, customer trust in the brand leads to them continuing to build committed relationships with it (So et al., 2016b). Customers who have high trust towards a brand tend to develop strong relationships with it. In the same regard, high-involvement customers tend to maintain a bond of trust with vendors (Vivek, et al., 2012). Therefore, customer engagement will undoubtedly positively enhance customer trust (So et al., 2014; Li et al., 2020). Thus, the above findings indicate that customer commitment enhances brand loyalty (Li, et al., 2020). Considering the previous literature and discussions, the following hypotheses was formulated.

*H<sub>4</sub>. Trust has a positive influence on commitment*

#### **Commitment, attachment and loyalty**

Scrima (2014) recently showed that secure attachment style is positively related to the affective and normative components of a commitment variable, and that avoidant attachment styles are negatively related to affective commitment (Scrima et al., 2015). Therefore, customers' commitment to the brand enhances their attachment to it (Park et al., 2010; Harrigan et al., 2018). Thus, these findings suggest that customers who engage in brand services are more likely to develop mental relationships with the brand. This indicates that customer engagement enhances their connection to the brand they are attached to (Li, et al., 2020). Brand attachment means customers are emotionally attached to a product or a brand (Jahn et al., 2012, Li, et al., 2020). In addition, a strongly attached individual tends to be willing to continue interacting with the object (Fedorikhin et al., 2008; Jang et al., 2015). Hence, researchers tried to explore the basic forces that drive customers' loyalty to a brand and make them relate to it. (Hwang & Lee, 2018; Hwang et al., 2021). Given the previous discussion, the following hypotheses are formulated.

*H<sub>5</sub>. Commitment has a positive influence on Attachment*

H<sub>6</sub>. Attachment has a positive influence on loyalty

#### **Loyalty and intention to change**

Loyal customers often purchase one brand and refuse to switch to another (Palazón & Delgado, 2009). In addition, customers' loyalty to their favorite brand gives them a better impression of it compared to other competitors' brands (Hanzaee & Andervazh, 2012; Song et al., 2019), and thus this can influence customers' decision-making to purchase the same product (Lam, 2007; Martenson, 2007; Nyadzayo & Khadzadeh, 2016; Song et al., 2019). Therefore, this will negatively affect the customer's intention to change the brand.

H<sub>7</sub>. Loyalty has a negative effect on intention to change

Our conceptual framework integrates recent contributions that have questioned the central part played by perceived quality, perceived value, satisfaction, trust, commitment, attachment and loyalty. We propose to test the relationship between these concepts through a theoretical model represented in figure .1

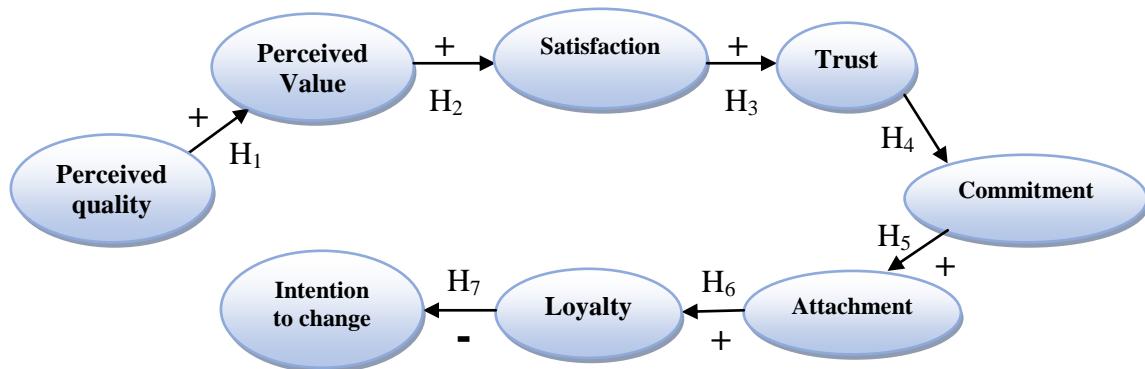


Figure.1: The Theoretical model

Source: Own compilation

## **PAPER OBJECTIVES**

The present paper aims to:

- Measure the effect of relational variables on customer's brand loyalty in Algeria.
- Identify the role of perceived quality towards building customer brand loyalty via mediating effect of Perceived Value; Satisfaction; Trust; Commitment and Attachment among Algerian customers.

## **METHODOLOGY**

We shall follow three steps: *data collection, Scale Measurement and Exploratory Analysis through a PCA and finally the presentation of the structural equation modeling.*

#### **Sample**

The construction of the sample was one of the key stages of this research. Data were collected from telecommunications users in Tlemcen city in Algeria. A total number of 1200 questionnaires were distributed and 1079 returned answered, 101 of these were (incomplete) eliminated. The final data set was comprised of 978 questionnaires which correspond to an effective response rate of 81.5%. The sample brands and service characteristics distributions appear to be representative of telecommunication users of Djazzy brand in Algeria. Our sample reflects the distribution of the population characterized by: Gender female, 47.35% [463]; male, 52.65% [515], Age (< 18 years, 2.65% [26]; 25-29 years, 37.01% [272]; 36-45 years, 33.64% [329]; 40-45 years, 21.77% [213]; >

45 years, 14.11% [138]) and education (up to secondary school, 47.9%; university or above, 52.1%).

### Measurement

The questionnaire was primarily intended to measure seven components of customers loyalty toward brand.

*Table 1.*  
*Results of Factor Exploratory Analysis*

| Items                      | Communality  | Component    | CR           | Loading      | KMO          | Crombach $\alpha$ |  |  |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|--|--|
| <b>Perceived Quality</b>   |              |              |              |              | <b>0.525</b> | <b>0.880</b>      |  |  |
| <b>qual2</b>               | 0,561        | 0,749        | 0,944        | 0,514        |              |                   |  |  |
| <b>qual3</b>               | 0,589        | 0,699        | 0,94         | 0,486        | <b>0.753</b> | <b>0.747</b>      |  |  |
| <b>Perceived Value</b>     |              |              |              |              |              |                   |  |  |
| <b>val1</b>                | 0,258        | 0,508        | 1,05         | 0,312        |              |                   |  |  |
| <b>val2</b>                | 0,367        | 0,606        | 0,933        | 0,538        |              |                   |  |  |
| <b>val3</b>                | 0,556        | 0,746        | 0,935        | 0,576        |              |                   |  |  |
| <b>val5</b>                | 0,515        | 0,718        | 0,934        | 0,561        |              |                   |  |  |
| <b>val6</b>                | 0,529        | 0,727        | 0,93         | 0,566        |              |                   |  |  |
| <b>Satisfaction</b>        |              |              |              |              | <b>0.75</b>  | <b>0.700</b>      |  |  |
| <b>Satis1</b>              | 0,460        | 0,679        | 1,05         | 0,544        |              |                   |  |  |
| <b>Satis2</b>              | 0,449        | 0,670        | 0,934        | 0,546        |              |                   |  |  |
| <b>Satis3</b>              | 0,487        | 0,698        | 0,937        | 0,579        |              |                   |  |  |
| <b>Satis4</b>              | 0,429        | 0,655        | 0,93         | 0,514        | <b>0.709</b> | <b>0.814</b>      |  |  |
| <b>Trust</b>               |              |              |              |              |              |                   |  |  |
| <b>trust1</b>              | 0,606        | 0,624        | 1,058        | 0,394        |              |                   |  |  |
| <b>trust2</b>              | 0,599        | 0,612        | 0,935        | 0,552        |              |                   |  |  |
| <b>trust3</b>              | 0,570        | 0,746        | 0,93         | 0,543        |              |                   |  |  |
| <b>trust6</b>              | 0,570        | 0,739        | 0,93         | 0,540        | <b>0.64</b>  | <b>0.879</b>      |  |  |
| <b>Commitment</b>          |              |              |              |              |              |                   |  |  |
| <b>comm1</b>               | 0,569        | 0,755        | 1,05         | 0,525        |              |                   |  |  |
| <b>comm2</b>               | 0,630        | 0,794        | 0,939        | 0,586        |              |                   |  |  |
| <b>comm3</b>               | 0,465        | 0,682        | 0,932        | 0,502        | <b>0.634</b> | <b>0.767</b>      |  |  |
| <b>Attachment</b>          |              |              |              |              |              |                   |  |  |
| <b>attach1</b>             | 0,532        | 0,730        | 1,05         | 0,371        |              |                   |  |  |
| <b>attach2</b>             | 0,622        | 0,789        | 0,933        | 0,545        |              |                   |  |  |
| <b>attach3</b>             | 0,355        | 0,596        | 0,926        | 0,380        | <b>0.5</b>   | <b>0.852</b>      |  |  |
| <b>Loyalty</b>             |              |              |              |              |              |                   |  |  |
| <b>loy1</b>                | 0,691        | 0,831        | 1,104        | 0,426        |              |                   |  |  |
| <b>loy2</b>                | 0,691        | 0,831        | 1,06         | 0,523        | <b>0.5</b>   | <b>0.732</b>      |  |  |
| <b>Intention to Change</b> |              |              |              |              |              |                   |  |  |
| <b>chang1</b>              | 0,638        | 0,799        | 1,205        | 0,301        |              |                   |  |  |
| <b>chang2</b>              | <b>0,638</b> | <b>0,799</b> | <b>0,978</b> | <b>0,415</b> |              |                   |  |  |

Source : own elaboration by software SPSS.20 (N=978)

In order to compare the metrics of loyalty to a service, we selected seven variables (components) that we tested empirically and then we proceeded to compare their psychometric properties to detect which one keeps its factor structure. More conventional measures were taken into account: perceived quality constructs (03 items), value (06 items), satisfaction (05 items), trust (06 items), commitment (04 items), attachment (04 items), the intention to change (02 items), and loyalty (02 items). Through these components, respondents were asked to give their views on Djezzy brand and specify their degree of agreement or disagreement on a 5 Likert scale. Some items are taken from literature; others are specifically elaborated for the analysis.

### ***Exploratory Analysis***

A first exploratory analysis was conducted through a factor analysis in several common and specific factors. This allowed us to eliminate several items that are "Defective", i.e. those poorly correlated factors whose presence may deteriorate the internal consistency of scales construction by using Cronbach's alpha as well as the results of factor analysis with varimax orthogonal rotation. A Factor analysis is summarized in table.1, and shows that the studied dimensions are relatively distinct from each other (See table.1 for the selected scales). The items that define them exhibit high commonality on this factor and low commonalities on other factors. All the commonalities below 0.4 do not appear in this table. However, and exceptionally, items val1, val2 and attach3 with low commonality such as (0.258, 0.367 and 0.355), were selected because of their theoretical confirmation in several studies (Holbrook & Hoffman, 1985; Morgan & Hunt, 1994; Lai, 1995; Holbrook, 1999; Garbarino & Johnson, 1999). The results of this analysis that are satisfactory in terms of tests of internal consistency (commonality, KMO and Bartlett's, and alpha Crombach), make do with the selected dimensions. On the other hand, the meaning and value of the following parameters such as CR, and loading, are presented in table.1. All the indicators specified in the model are explained by the constructs, indicates that is relationship of each items to its construct.

### ***The structural equation modeling***

To test our theoretical model, we used a structural equation analysis. We followed the "development model" approach used by (Hair et al., 1998; Raykov & Marcoulides, 2000) based on the following steps: the development of structural models and measures (incorporating observable variables for each construct, see figure 1), the selection of the input matrix data (covariance matrix), the selection of a valuation method (maximum likelihood), the selection of fitting indices (Chi-square to degrees of freedom, RMSEA, GFI) , the individual validation of the constructs (measurement model) and the validation of the structural model.

*Table 2.*  
*Measurement and structural model Fitting*

| Indice fit                                | Fitting measures | Model fitting  |
|---|------------------|----------------|
| Chi <sup>2</sup> ( $\chi^2$ )             | 806.765          | <b>992.141</b> |
| Degree of freedom (df)                    | 287              | <b>263</b>     |
| Probability                               | 0.00             | <b>0.00</b>    |
| $\chi^2$ / df                             | 2.81             | <b>3.77</b>    |
| Steiger and Lind RMSEA Index              | 0.056            | <b>0.052</b>   |
| Joreskög and Sorböm GFI                   | 0.875            | <b>0.920</b>   |
| Joreskög and Sorböm AGFI                  | 0.848            | <b>0.901</b>   |
| Joreskög and Sorböm RMR                   | 0.044            | 0.044          |
| Population Gamma Index                    | 0.873            | <b>0.931</b>   |
| Adjustment Population Gamma Index         | 0.847            | <b>0.915</b>   |
| Bentler and Bonett Normed Fit Index (NFI) | 0.879            | <b>0.837</b>   |
| Bentler Comparative Fit Index (CFI)       | <b>0.800</b>     | <b>0.874</b>   |

*Source : own elaboration by software Statistica.08 (N=978)*

All treatments were performed with the software Statistica. To validate the structural model, we used the two-step approach of Anderson and Gerbing (1988): the first, the validation of the measurement model by a confirmatory factor analysis (Hair et al, 1998) and the second, a structural link evaluation between the theoretical latent variables during the evaluation of adjustment measures of the integrated model (Hair & al, 1998). The objective of this validation is to check the

unidimensionality, reliability and factor contributions constructs using confirmatory factor analysis. The results of the fitting of the measurement model are summarized in the table.2. We may note that sequential tests of chi-square difference were performed to check the discriminant validity of each construct as well as their degree of freedom. Results show that ( $\chi^2 / df$ ) are still acceptable with a value of 2.81. The overall fit indices are also good whether with classical statistics calculated on the values of the sample (GFI, AFM, CFI, NFI, CMA) or with model fit indices of population estimates (Population Gamma Index (PGI), Gamma Adjustment Population Index (GAPI), and RMSEA). Thus, we can say that the constructs used to examine the measurement model are acceptable and justify the analysis through the structural model. The results of the structural model presented in the table 2, show that the fit indices are within acceptable standards, which confirms the fit of the structural model. Therefore, it is possible to perform the analysis of model.

#### ***Correlations between latent variables***

To test the hypotheses of our model, we conducted a structural equation analysis of over 978 customers. All the parameters specified in the model are explained by the constructs, indicate that each correlation of Student's (t) test is much higher than 1.96 thus confirming the significance of the relationship between latent variables. The quality of fit results presented in Table 3, show that all correlations ( $\beta_{ij}$ ) between latent variables (either positive or negative) sound significant with values ranging from of 0.510 to 0.968 for all variables except those between perceived quality and value with 0.244, and perceived quality relative to loyalty with 0.274.

**Table 3**  
*Correlations between latent's variables*

| <b>Relationships between latent's variables</b> | <b><math>\beta_{ij}</math></b> | <b>T</b>     | <b>Error type <math>\xi_i</math></b> | <b>p Level</b> |
|---|--------------------------------|--------------|--------------------------------------|----------------|
| (QUAL)-1->(VAL)                                 | 0.244                          | 15.81        | 0,028                                | <b>0.000</b>   |
| (VAL)-2->(SATIS)                                | 0.788                          | 8,687        | 0,187                                | <b>0.000</b>   |
| (SATIS)-3->(TRUST)                              | 0,783                          | 9.662        | 1,021                                | <b>0.000</b>   |
| (TRUST)-4->(COMM)                               | 0,968                          | 12,175       | 0,080                                | <b>0.000</b>   |
| (COMM)-5->(ATTACH)                              | 0,738                          | 9.580        | 0,262                                | <b>0.000</b>   |
| (ATTACH)-6->(LOY)                               | 0,912                          | 3,848        | 0,237                                | <b>0.000</b>   |
| (LOY)-7->(CHANG)                                | <b>-0,656</b>                  | <b>8,147</b> | <b>0,081</b>                         | <b>0.000</b>   |

Source : own elaboration by software Statistica.08 (N=978)

## **FINDINGS AND DISCUSSION RESULTS**

The first hypothesis considers that the perceived quality of customers influence positively their perceived value for this brand. This analysis shows that the contribution of the perceived quality on perceived value is significant ( $H_1: \beta_1 = 0.244, T > 1.96, p < 0.05$ ). This study indicates that the perceived quality of the service offered by brand to its customers plays an important role in the value making up. This concurs with the findings of different researchers (Parasuraman, et al., 1990; Berraies et al., 2017; Khoi et al., 2018; Pang, 2021; Huang, 2023; Kavus, Tas, Ayyildiz, and Taskin, 2022), who show that perceived quality influences perceived value , confirming therefore the hypothesis. The second hypothesis which states that the perceived value has an important influence on satisfaction, is significant ( $H_2: \beta_2 = 0.788, T > 1.96, p < 0.05$ ). We can see that this result is an empirical validation and consistent with previous studies, which also confirmed a positive association between perceived value and satisfaction (e.g., Lee et al., 2007; Chen & Tsai, 2008; Wu & Liang, 2009; Williams & Soutar, 2009; Chen & Chen, 2010; Eid, 2015; Dovaliene et al., 2015; El-Adly & Eid, 2016; El-Adly, 2019) . Under the assumption  $H_3$  we observe that

customer satisfaction from brand positively influences the trust of its customers ( $H_3: \beta_3 = 0.783, T > 1.96, p < 0.05$ ). Satisfaction was found to positively influence customers trust, similar to the findings of other researchers (e.g., Forgas et al., 2010; Akamavi et al., 2015; Curras-Perez & Sanchez-Garcia, 2016). We can therefore say that this third hypothesis is validated. Like the second hypothesis,  $H_4$  has a strong positive and significant trust value towards customer commitment to brand: ( $H_4: \beta_4 = 0.968, T > 1.96, p < 0.05$ ). This result supports the dominant role of trust in impacting the customer commitment. The finding is consistent with those provided in previous researchs (Morgan & Hunt, 2000; Garbarino & Johnson, 1999; Li, et al., 2020; Leon & Dixon, 2023). This result confirms the fourth hypothesis.  $H_5$  supports the hypothesis that commitment positively influences the attachment: ( $H_5: \beta_5 = 0.738, T > 1.96, p < 0.05$ ). However, our results are consistent with previous research that customer engagement strengthens brand attachment (Scrima, 2014; Scrima et al., 2015; Jang et al., 2015; Hwang & Lee, 2018). The study has found that customer engagement directly affects brand attachment. The analysis proves that the more the brand's customers are committed to the brand, the more attached they are to the brand. This hypothesis is therefore confirmed. According to the sixth hypothesis, the attachment as an independent variable positively and significantly influence brand loyalty as a dependent variable with the value of ( $H_6: \beta_6 = 0.912, T > 1.96, p < 0.05$ ). These results appear to complement the literature according to which brand attachment affects customer loyalty. (Fedorikhin et al., 2008; Jahn, et al., 2012; Scrima, 2014; Hwang et al., 2021). Therefore, enhancing customer commitment is inadequate to increase customer loyalty; customer trust and customer attachment should be considered. We can thus validate this hypothesis. The last seven hypothesis  $H_7$  test assumes that customer loyalty to the brand negatively influences its intention to change brand. The analysis proves that this relationship is significant ( $H_7: \beta_7 = -0.0656, T > 1.96, p < 0.05$ ). This result is consistent with previous studies. (Frisou 2005; Palazón and Delgado, 2009; Song et al 2019) This hypothesis is confirmed.

## CONCLUSION

The main objective of the present study was to determine the main factors of customer loyalty towards telecommunications brands in Algeria. The results highlight that the perceived quality of the service offered by the brand, the perceived value, constitute a basis for improving the level of customer satisfaction. Likewise, satisfaction helps explain customer trust. Furthermore, a customer who trusts a brand is more likely to build commitment and feel attached to the brand and be loyal. Finally, Brand loyalty often allows consumers to buy a brand and refuse to switch to another brand of a telecommunications company. Our research involves a number of theoretical and managerial implications. They also present limitations which can be translated into research perspectives.

### *Theoretical implications*

Marketers of services now recognize the importance of retaining customers over the long term. First of all, from a theoretical standpoint, it provides a better understanding of customer loyalty towards a brand by showing that customer loyalty to a brand depends on seven variables: perceived quality; perceived value; satisfaction; trust; commitment; attachment, and negative intention to change. To put it more precisely, as the perceived quality of a brand increases, so does the perceived value, customer satisfaction, trust in the brand, level of engagement, emotional attachment, and reluctance to switch to alternative brands. Thus the study has extended the results previously found by Parasuraman et al (1988), Zeithaml (1990), Fornel et al. 1996; Lim et al. 2006; Deng, et al. (2010); Oliver (1993); Iacobucci et al. (1994); Moliner et al. (2007); Pang (2021). We can say that the satisfaction of the customer towards a brand is based on the perceived quality of that brand. Furthermore, relying on some studies that examine the process of building a long term relationship, such as Frisou (1998); Chen and Chen(2010); Khoi et al(2018); El-Adly (2019); Li, et al (2020); Hwang et al (2021); Kavus, Tas, Ayyildiz, and Taskin, (2022); Leon & Dixon(2023) we may infer that customers who show a strong relationship with brand, the constructs such as trust,

Meriem, T. & Benachenhou, S.M. (2024). Antecedents of customers brand loyalty: an empirical study in telecommunications service market in Algeria. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 86-99. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-07>

commitment, and attachment play an important role in the relationship between satisfaction and loyalty. Second, from a methodological perspective, our research validates seven measures. Overall, the results confirm most of our hypotheses finally, from a managerial point of view, our research offers a tool for management decision making as far as the making up customer loyalty is concerned.

### ***Managerial implications***

Our findings appear from the study to have critical implications for telecommunications service providers and managers who strive to gain the loyalty of their customers. First, it has been empirically determined that quality, perceived value, satisfaction, trust, commitment, and attachment have significant influences on customers' behavioral responses. Therefore, telecom service developers can incorporate these variables that empower customers and enhance their loyalty to the brand. According to Dovaliene et al. (2015); Li et al., (2020); Hwang et al. (2021); Uzir et al. (2021); Matsuoka et al. (2022) and Leon & Dixon, (2023) customers are more loyal and have more positive behavioral responses when the basic components mentioned previously are met. Secondly, for potential and actual customers, dealers in the communications services sector must be aware of the importance of the mediating variables of trust, commitment, and customers' attachment to the brand. The results confirmed that these variables can increase positive behaviors in the communications environment. Therefore, communication service providers can gain the trust of customers to encourage them to commit to dealing with them, and thus encourage them to deal with them for as long as possible.

### ***Limitations and directions for future research***

Our study presents a set of limitations that must be acknowledged in order to benefit future studies in this area: firstly, this study was carried out among the customers of a single brand which operates in the sector of telecommunications; we therefore cannot generalize the results of this study to other brands or other service sectors. From this point of view, we advise future studies to conduct the study on a wide range of services and brands. Secondly, this study is characterized by a small sample size, so it is difficult to generalize the results to the entire population. Likewise, this study was conducted in the city of Tlemcen, which is geographically small compared to larger cities in Algeria, based on which we recommend that future studies focus on a larger sample size. Third, the questionnaire items may also pose a barrier to understanding the research objective. The items must therefore be adapted to be simple, easy to understand and consistent with the social structure of the sample studied.

## **REFERENCES**

Akamavi, R., Mohamed, E., Pellmann, K., & Xu, Y. (2015). Key determinants of passenger loyalty in the low-cost airline business. *Tourism Management*, 46, 528–545. <https://doi:10.1016/j.tourman.2014.07.010>.

Berraies, S., Ben Yahia, K., & Hannachi, M. (2017). Identifying the effects of perceived values of mobile banking applications on customers: Comparative study between baby boomers, generation X and generation Y. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. , 35 (6), 1018-1038. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2016-0137>.

Blomqvist, K. (1997). "The many faces of trust. *Scandinave Jounal Management*, 13 (3), 271-286. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)84644-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)84644-1).

Calzada, J., B, G.-M., & Suárez, D. (2023). Do telecommunications prices depend on consumer engagement? *Information Economics and Policy*, 62, 101018. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2023.101018>.

Chen, C. F., & Tsai, D. (2007). How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions? *Tourism Management*, 28, 1115–1122. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.07.007>.

Chen, C., & Chen, F. (2010). Experience Quality, Perceived Value, Satisfaction and Behavioral Intentions for Heritage Tourists. *Tourism Management*, 31, 29-35. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.008>

Chiu, C., Hsu, M., Lai, H., & Chang, C. (2012). Re-examining the influence of trust on online repeat purchase intention: the moderating role of habit and its antecedents. *Decision. Support Systeme*, 53 (4), pp.835–845. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2012.05.021>

Curras-Perez, R., & Sanchez-Garcia, I. (2016). Antecedents and consequences of consumer commitment in traditional and low-cost airlines. *Journal of Travel Tourism Marketing*, 33 (6), 899–911. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1075458>

Deng, Z., Lu, Y., Wei, K., & Zhang, J. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China. *International Journal of Information Management*, 30, 289–300. <https://doi:10.1016/j.ijinfomgt.2009.10.001>.

Dick, A., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 2, pp.99-113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>.

Dovalienea, A., Masiulyteb, A., & Piligrimiene, Z. (2015). The relations between customer engagement, perceived value and satisfaction: the case of mobile applications. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 659-664.

Egan, J. (2011). *Relationship marketing: exploring relational strategies in marketing.*: (4th ed.). Financial Times. Prentice Hall.

Eid, R. (2015). Integrating Muslim customer perceived value, satisfaction, loyalty and retention in the tourism industry:4 an empirical study. *International Journal of Tourism Research*, 17.3. 249-260. <https://doi:10.1002/jtr.1982>.

El-Adly, M. (2019). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50. pp.322–332. <https://doi:10.1016/j.jretconser.2018.07.007>.

El-Adly, M., & Eid, R. (2016). An empirical study of the relationship between shopping environment, customer perceived value, satisfaction, and loyalty in the UAE malls context. *Journal of Retail Consumption Services*, 31. pp.217–227. <https://doi:10.1016/j.jretconser.2016.04.002>.

Fedorikhin, A., Park, C., & Thomson, M. (2008). Beyond fit and attitude: the effect of emotional attachment on consumer responses to brand extensions. *Journal of consumption psychology*, 18. 281–291. <https://doi:10.1016/j.jcps.2008.09.006>.

Forgas, S., Moliner, M., Sanchez, J., & Palau, R. (2010). Antecedents of airline passenger loyalty: low-cost versus traditional airlines. *Journal air transport management*, 16 (4), 229–233.

Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, 60 (4), 7-18. <https://doi.org/10.2307/1251898>

Frisou, J. (1998). Premiers jalons pour une théorie électique de la fidélité des clients: un essai de validation empirique sur le marché des services de télécommunications. *Actes du 14ème Congrès international de Association Française du marketing*. Bordeau: In B. Saporta (coord).

Garbarino, E., & Johnson, M. (1999). The different Roles of Satisfaction, Trust, and commitment In Customer relationships. *Journal of Marketing*, 63, 70-87. <https://doi.org/10.2307/1251946>.

Hanzaee, K., & Andervazh, L. (2012). The influence of brand loyalty on cosmetics purchase intention of Iranian female consumers. *Journal of basic applied science research*, 2(5), pp.5389-5398.

Harrigan, P., Evers, U., Miles, M., & Daly, T. (2018). Customer engagement and the relationship between involvement, engagement, self-brand connection and brand usage intent. *Journal of Business Research*, 88, 388-396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.046>

Meriem, T. & Benachenhou, S.M. (2024). Antecedents of customers brand loyalty: an empirical study in telecommunications service market in Algeria. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 86-99. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-07>

He, C., Bassik, M.C., Moresi, V., Sun, K., Wei, Y., & Zou, Z. (2012). Exercise-induced BCL2-regulated autophagy is required for muscle glucose homeostasis. *Nature*, 481, 511–515.

Heskett, J., Jones, T., & Loveman, G. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72, 164-170. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>.

Holbrook, M.B & Corfman, KP. (1985). “Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. In *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*, J Jacoby, J C Olson (eds). D.C. Health and Company: Lexington, MA; 31–57.

Holbrook, M. (1999). *Consumer Value: a framework for analysis and research*. New Work: Routledge interpretative Marketing research series..P.220.

Huang, Y. (2023). Low-Cost Airlines Not So Low-Cost – Exploring the Relationships among Travel Motivation, Service Quality and Satisfaction: The Moderating Roles of Perceived Value. *Research in Transportation Business & Management*, 49, 101008.

Hwang, J., & Park, S. (2018). An exploratory study of how casino dealer communication styles lead to player satisfaction. *Journal of travel tourism marketing*, 35 (9), 1246–1260. <https://doi.org/10.1080/10548408.2018.1488648>.

Hwang, J., Choe, J., Kim, H., & Kim, J. (2021). Human baristas and robot baristas: How does brand experience affect brand satisfaction, brand attitude, brand attachment, and brand loyalty? *International Journal of Hospitality Management*, 99, 1246–1260. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103050>.

Iacobucci, D., Grayson, K., & Ostrom, A. (1994). The Calculus of Service Quality and Customer Satisfaction: Theoretical and Empirical Differentiation and Integration. *In Advances in Services Marketing and Management*, 3, 1-67. DOI:10.1016/S1067-5671(94)03013-8

Jacoby, J., & Kyner, D. (1973). Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research*, 10, 1-9. <https://doi.org/10.2307/3149402>.

Jang, Y., Kim, W., & Lee, H. (2015). Coffee shop consumers’ emotional attachment and loyalty to green stores: The moderating role of green consciousness. *International journal of hospitality management*, 44, 146-156. DOI:10.1016/j.ijhm.2014.10.001

Kavus, B., Tas, P., Ayyildiz, E., & Taskin, A. (2022). A three-level framework to evaluate airline service quality based on interval valued neutrosophic AHP considering the new dimensions. *Journal of Air Transport Management*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2021.102179>.

Khoi, D., Nguyen, V., Sam, T., Mai, N., Vuong, N., & Cuong, H. (2021). Assessment of climate change impact on water availability in the upper Dong Nai River Basin, Vietnam. *Journal of Water and Climate Change*, 12 (8), 3851-3864. <https://doi.org/10.2166/wcc.2021.255>

Khoi, N., Tuu, H., & Olsen, S. (2018). The role of perceived values in explaining Vietnamese consumers’ attitude and intention to adopt mobile commerce. *APJML*, 30 (4), 1112-1134. DOI:10.1108/APJML-11-2017-0301

Lai, A. (1995). Consumer values, products benefits, and customer value: a consumption behavior approach. *Advances in Consumer Research*, 22, 381-388. <https://doi.org/10.1177/2394964323116309>.

Lam, D. (2007). Cultural influence on proneness to brand loyalty. *Journal of International Consumption Marketing*, 19 (3), 7-21. [https://doi: 10.1300/J046v19n03\\_02](https://doi: 10.1300/J046v19n03_02).

Lee, S. Y., Petrick, J. F., & Crompton, J. (2007). The roles of quality and intermediary constructs in determining festival attendees’ behavioral intention. *Journal of travel research*, 45 (4), 402-412. <https://www.academia.edu/48338573/>.

Leon, S., & Dixon, S. (2023). Airline satisfaction and loyalty: Assessing the influence of personality, trust and service quality. *Journal of air transport management*, 113, 10248.

Lim, H., Widdows, R., & Park, J. (2006). M-loyalty: Winning strategies for mobile carriers. *Journal of Consumer Marketing*, 23 (4), 208-218. <https://doi:10.1108/07363760610674338>.

Lin, Y., & Zhang, C. (2021). Investigating air travellers' travel motivation during a pandemic crisis. *Journal of air transport management*, 97, 102138. <https://doi:10.1016/j.jairtraman.2021.102138>.

Martenson, R. (2007). Corporate brand image, satisfaction and store loyalty: a study of the store as a brand, store brands and manufacturer brands. *International journal of retail Distribution Management*, 35 (7), 544–555. DOI:10.1108/09590550710755921

Matsuoka, K. (2022). Effects of revenue management on perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of business research*, 148, 131-148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.052>.

Moliner, M., Rosa, J., & Luís Callarisa, M. (2010). Perceived relationship quality and post-purchase perceived value: An integrative framework. *European Journal of Marketing*.

Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-Trust Theory of relationship Marketing. *Journal of Marketing*, , 58, 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>.

Nyadzayo, M., & Khajehzadeh, S. (2016). The antecedents of customer loyalty: a moderated mediation model of customer relationship management quality and brand image. *Journal of retail consumption service*, 30, 262-270. <https://doi: 10.1016/j.jretconser.2016.02.002>.

Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the consumer*. New York: Mc Graw Hill.

Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision. *Journal of Marketing Research*, , 20 (3), 44-51.

Oliver, R. (1993). A Conceptual Model of Service quality and Service Satisfaction; Compatible Goals Different Concepts. *In Advances in services marketing and management*, 2, 65-85.

Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of marketing* , 63, (Special Iss), 33-44. <https://doi.org/10.2307/1252099>.

Palazón, M., & Delgado, E. (2009). The moderating role of price consciousness on the effectiveness of price discounts and premium promotions. *Journal of Prod. Brand Management*. , 18 (4), 306-312. <https://doi: 10.1108/10610420910972837>.

Pang, H. (2021). Identifying associations between mobile social media users' perceived values, attitude, satisfaction, and eWOM engagement: The moderating role of affective factors. *Telematics and Informatics* , 59, 101561. <https://doi: 10.1016/j.tele.2020.101561>.

Parasuraman, Berry, L., & Zeithaml, V. (1990). An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model. *Marketing Science Institute Research Program Series* , 12, 90-122.

Park, C., MacInnis, D., Priester, J., Eisingerich, A., & Iacobucci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of marketing* , 74 (6), 1-17. DOI:10.2307/25764280

Mayer R.C; Davis, J.H & Schoorman, F.D. (1995). "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20(3), pp.709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>.

Reichheld, F., & Sasser, E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard business review* , 68, 105-111. <https://hbr.org/1990/09/>

Rust, R., Zahorik, A., & Keiningham, T. (1995). Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable. *Journal of marketing* , 59, 58-70. <https://doi.org/10.2307/1252073>.

Scrima, F., Rioux, L., & Lorito, L. (2014). Three-factor structure of adult attachment in the workplace: Comparison of British, French, and Italian samples. *Psychological Reports* , 115, 327-342. <https://doi.org/10.1016/J.PAID.2015.07.013>.

Scrima, F., Stefano, G., Guarnaccia, C., & Lorito, L. (2015). The impact of adult attachment style on organizational commitment and adult attachment in the workplace. *Personality and Individual Differences* . , 86, 432-437. <https://doi.org/10.2466/49.PR0.115c25z2>

So, K., King, C., & Sparks, B. (2014). Customer engagement with tourism bands: Scale development and validation. *Journal of hospitality & tourism research* , 38(3), 304-329.

Meriem, T. & Benachenhou, S.M. (2024). Antecedents of customers brand loyalty: an empirical study in telecommunications service market in Algeria. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 86-99. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-07>

So, K., King, C., Sparks, B., & Wang, Y. (2016b). Enhancing customer relationships with retail service brands: The role of customer engagement. *Journal of service management*, 27 (2). 170-193. <https://doi: 10.1108/JOSM-05-2015-0176>.

Song, H., Wang, J., & Han, H. (2019). Effect of image, satisfaction, trust, love, and respect on loyalty formation for name-brand coffee shops. *International Journal of hospitality management*, 79, 50-59. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.011>

Vivek, S., Beatty, S., & Morgan, R. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of marketing theory and practice*, 20 (2), 122-146. <https://doi: 10.2307/23243811>.

Williams, P., & Soutar, G. (2009). Value, satisfaction and behavioral intentions in an adventure tourism context. *Annual Tourism Research*, 36(3) .413-438.

Wu, C., & Liang, R. (2009). "Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4), 586–593. <https://doi: 10.1016/j.ijhm.2009.03.008>.

Xiao, M., Ma, Q., & Li, M. (2020). The impact of customer resources on customer value in co-creation: The multiple mediating effects. *Journal of Contemporant Marketing Science* (3), 33–56. <https://doi:10.1108/JCMARS-08-2019-0032>.

Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perception of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of the evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Zeithaml, V.A., Berry, I., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60 (2), 31-46. <https://doi.org/10.2307/1251929>.

## ПЕРЕДУМОВИ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ДО БРЕНДУ: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В АЛЖИРІ

**Taleb Meriem**

*MECAS laboratory, University of Tlemcen,  
Algeria*

**Sidi Mohammed Benachenhou**

*MECAS laboratory, University of Tlemcen,  
Algeria*

Метою цієї статті є перегляд концепції лояльності споживачів, не розглядаючи це явище як купівлю, а як поведінку обміну. В статті представлено сім часто використовуваних реляційних змінних, які впливають на лояльність клієнтів, таких як: сприйнята якість, сприйнята цінність, задоволеність, довіра, прихильність, прихильність і намір змінитися. На основі огляду літератури було розроблено концептуальну основу, яка була досліджена за допомогою аналізу структурного моделювання на вибірці з 978 клієнтів у телекомунікаційному секторі Алжиру. Загалом, результати показують змішаний вплив компонентів на лояльність до бренду. Отже, виявляється, що на лояльність до бренду позитивно впливають сприйнята якість, сприйнята цінність, задоволеність, довіра, прихильність і прив'язаність до бренду, а негативно - намір змінити його. У цьому дослідженні ми зосередилися на деяких передумовах лояльності до бренду, тому існують інші фактори, такі як: імідж бренду та особистість, які варто вивчити. Висновки, зроблені в дослідженні, сприяють розумінню передумов, які впливають на лояльність споживачів та їхню реакцію при користуванні телекомунікаційними послугами. Дотепер жодне з досліджень не пропонує комплексного погляду на всі антецеденти, що впливають на лояльність і реакцію споживачів на телекомунікаційні послуги.

**Ключові слова:** лояльність до бренду, сприйняття якості, сприйняття цінності, задоволеність, довіра, прихильність, прихильність та наміри до змін.

## ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

RECEIVED:

17 April 2024

ACCEPTED:

17 May 2024

RELEASED:

20 June 2024

UDC 332.12:005.52]:330.41(65)

DOI [10.26661/2522-1566/2024-2/28-08](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-08)

### TERRITORIAL INTELLIGENCE IN ALGERIA, BETWEEN NETWORK STRUCTURING AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Younes Ferdj\***

*Doctor of Economics and Applied Statistics  
Senior Researcher, Centre for Research in Applied  
Economics for Development (CREAD),  
Researcher, Laboratory LAMOPS, (ENSSEA),  
Algeria*

[ORCID 0009-0002-1997-2101](https://orcid.org/0009-0002-1997-2101)

**Abdelkader Djeflat**

*Professor of Economics, Maghtech-DIM,  
Clercé Lab, CNRS UMR 8019. Associate  
Researcher CREAD,  
Algeria*

[ORCID 0000-0002-6643-0156](https://orcid.org/0000-0002-6643-0156)

\*Corresponding author email: [ferdjyounes@gmail.com](mailto:ferdjyounes@gmail.com)

**Abstract.** Territorial intelligence in Algeria represents a captivating and crucial field of study, situated at the intersection of network structuring and sustainable development. In a context where territories play a vital role in achieving national objectives, territorial intelligence emerges as a strategic component. This study explores the complex dynamics related to the network structuring of territorial actors and its impact on sustainable development. Algeria, with its geographical, social, and economic diversity, provides a fertile ground to understand how territorial intelligence can catalyze cooperation among different actors and promote sustainable initiatives. This exploration will seek to shed light on the challenges and opportunities presented by territorial intelligence in the specific context of Algeria, emphasizing its potential role as a lever for harmonious and sustainable development. This work pursues two fundamental objectives. Firstly, it aims to clarify the concept of territorial intelligence by highlighting its collective, transformative, and interactionist dimensions. We have endeavored to demonstrate the existence of interdependencies and reciprocal links between the network structuring of actors and the local industrial dynamics. Secondly, we delve into the question of sustainable development in territories in Algeria, particularly in the province of Blida, known for its specific entrepreneurial dynamics. Our exploratory study is based on a quantitative statistical survey through a questionnaire, conducted with a sample of 110 companies located in various industrial and business zones in the province of Blida. The main results of this research highlight that the geographical concentration of companies provides an opportunity to strengthen competitive interactions and foster the emergence of ecosystems conducive to exchange, knowledge transfer, innovation, and the creation of added value at the local level. We observe that the deployment of territorial intelligence and network structuring processes requires a specific industrial organization, including the establishment of open and collaborative networks or clusters of companies.

**Keywords:** territory, territorial intelligence, sustainable development, network.

**JEL Classification:** D21, L10, O31, R11.

## INTRODUCTION

In a global economic context marked by increased competition, making a territory attractive has become a major concern for states. The objective is to create conditions to promote competitive and innovative activities and to foster synergies among skills through the combination of small and medium-sized enterprises (SMEs), administrative and financial institutions, in addition to research and training centers (Girardot and al, 2007). Consequently, the territory has become an essential component in the competitiveness strategy of nations and a resource pool to be mobilized through interaction between various private and public actors (Ferdj & Djeflat, 2024). Thus, the development of tools relies on emerging Information and Communication Technologies (ICT). to store, process, and disseminate information carrying the knowledge of a territory (Girardot and al, 2007). Economic intelligence addresses this challenge by engaging in the collection, analysis, and transformation of information into knowledge that will be disseminated to the right stakeholders (Baulant, 2018). At the local level, the application of economic intelligence leads us to the concept of territorial intelligence, explained notably by the renewed interest in the territory, which is now at the heart of firms localization strategies, and by decentralization laws that grant it new attention (Lahrach and al, 2020). This practice has the merit of increasing the competitiveness of each actor and promoting the attractiveness of the territory through the creation of public-private partnerships (Venturini, 2006) while facilitating the dissemination of information useful for decision-making, and the transfer of knowledge and skills (Lahrach and al., 2020). Territorial intelligence "arises from the conjunction of major and interdependent changes in economies and societies" (Blancherie, 2002). Territorial intelligence is particularly useful for helping territorial actors plan, define, animate, and evaluate policies and actions for sustainable territorial development (Dumas, 2004). However, the challenges of integrating into a territorially oriented economic intelligence dynamic are real, especially for territories with limited resources (both state and private), as emphasized in the literature (Bertacchini, 2004). Consequently, more and more territories are pooling their energies to share their skills, know-how, and resources to integrate into this new dynamic.

In the context of our country, faced with new challenges of territorial competitiveness, Algeria has engaged in the implementation of sectoral policies, particularly industrial policies aimed at creating and supporting competitiveness clusters. (It is through the National Territorial Planning Scheme (SNAT, 2008, 2010) that the State defines its major territorial project aimed at restoring the strength and attractiveness of the territory in all its components), with the goal of creating an ecosystem conducive to exchange, knowledge transfer, innovation, and value-added production at both local and national levels (Ferdj, 2024). Given the sustainable development of territories characterized by the convergence of economic, social, cultural, and environmental objectives, our objective in this work is to present territorial intelligence as an alternative to sustainable territorial development modes based on economic profitability and local network structuring dynamics within the competitiveness cluster of the Blida region (northern Algeria). In this context, our article will focus on the following questions: To what extent does territorial intelligence ensure the attractiveness of the territory in Algeria? What are the prospects for promoting sustainable development through territorial intelligence? What can local/sustainable development contribute to this dynamic?

The answer to these questions requires understanding the effect of territorial intelligence on the attractiveness of territories, through the phenomenon of network structuring (cluster) of local businesses and actors (Ferdj & Djeflat, 2024) from a sustainable development perspective in this territory. This work is based on the results of an exploratory research conducted through a field survey among a sample of 110 companies located in the agri-food cluster of the Blida province (Ferdj, 2020). It allowed us to specify territorial intelligence between network structuring and local industrial dynamics. To do this, a first section will shed light on a literature review surrounding territorial logic and territorial intelligence with their different dimensions. The second section will focus on presenting the context of the emergence of territorial intelligence and addressing its

relationship with the attractiveness of the territory and sustainable development. The final section will present and discuss the results of our field survey research on the phenomenon of territorial intelligence and its integration into the agri-food cluster of the Blida province and its impact on local and sustainable development.

## LITERATURE REVIEW

Territorial intelligence is a reasoned approach to the understanding and governance of territories (Dumas, Gardère & Bertacchini, 2007). It emerged in the late 1980s following the "thirty glorious years." Pierre Maurel, 2012, considers territorial intelligence to be examined as a collective process, necessary for the progressive emergence of a territory, which must have the capacity for self-analysis, monitoring, and the development of shared awareness and a distinct identity. Actors within the same territory must be interconnected on a daily basis due to their spatial proximity, contributing to the strengthening of shared territoriality (Maurel, 2012). On their part, Comin and al. (2010) note that the territory is defined as an "actor" benefiting from proximity and agglomeration effects to reduce uncertainty through governance involving stakeholders from various socio-economic backgrounds. Meanwhile, according to Bertacchini (2004), territories result from specific forms of social interrelations emanating from individuals, companies, and organizations capable, at the local level, of developing dynamics that offer better control over their immediate future. For Turnes (2011), the territory "proves to be much more than a mere physical base since it represents a framework of relationships with historical origins consisting of links that go beyond factors related to natural resources, transportation, and communication costs."

Territorial intelligence is a means for researchers, actors, and the territorial community to acquire a better understanding of the territory, as well as to better manage its development. However, territorial intelligence goes further: in addition to mentioning the territory, it involves spatial analysis methods and geographic information systems. They then approach economic intelligence. Thus, Pelissier and Pybourdin (2009) express a vision of territorial intelligence very close to economic intelligence by distinguishing three aspects: 1) territorial economic intelligence is the creation of products and the provision of services for economic innovation actors; 2) strategic territorial intelligence is the creation of permanent infrastructures for territorial monitoring; 3) territorial community management is the creation of a resource center that encourages the development of various digital territories. Marie-Michèle Venturini (2006) argue that the process of territorial intelligence is "the relevant pragmatic approach for networking actors, especially in sharing territorial information." The various experiences gathered arouse interest and participation from all stakeholders; it seems that the analysis of territorial intelligence objectives must be carried out with elected officials, territorial leaders (administrations and delegated management companies), and representatives of civil society (Venturini, 2006). The dimensions of territorial intelligence:

Collective dimension: Territorial intelligence is a collective process and should not be reserved for a limited number of actors. A very broad involvement of diverse actors is essential to the territorial intelligence project. Therefore, a mechanism ensuring its implementation must be considered from a global perspective, taking into account all actors within the territory. It should be based on a cooperative information system to disseminate quality information (Harbulot & Baumard, 1997). Yann Bertacchini (2004) refers to the concept of territorial intelligence in relation to collective intelligence defined by Pierre Lévy (1998) as "an intelligence distributed everywhere, constantly valued, coordinated in real-time, resulting in an effective mobilization of individual skills, and based on the principle that everyone knows something, possesses skills, and expertise." The concept of territorial intelligence refers to a set of multidisciplinary knowledge that, on the one hand, contributes to understanding the structures and dynamics of territories, and on the other hand, aims to be a tool in the service of actors in sustainable territorial development.

The transformative dimension: Establishing a territorial intelligence process cannot be done without constructing or implementing a framework that considers transformations. The relationship between the actors of a territory is a determining factor in the success of a territorial intelligence framework. Its role is to ensure an interface function and to transform into a territorial intelligence system capable of carrying out informational and communicational activities that serve common interests.

The interactionist dimension: Access to information "represents a crucial issue for individuals and communities as it influences citizen behavior and the socio-economic activities of collectivities. It is a factor of empowerment for individuals and a factor of sustainable development for societies" (Touati, 2008). Despite this global context, mobilizing data and information held by the local territorial community remains a delicate operation in an ongoing process of observation (Amraoui & Aziz, 2023).

The valorization dimension: The primary objective of territorial intelligence is to enhance the value of territories and their dynamism by ensuring a new connection of living spaces (Bertacchini, 2004). It is also a place to develop intellectual and cooperative capacities to create and innovate in all fields. Territorial valorization and the capacity of local actors to build a common vision of their future are collective approaches that should be part of a comprehensive citizen approach. However, professional observers believe that current territorial approaches are static and limited, as they are based on the territorial delineation of their competences. Territorial intelligence is therefore a new concept that takes into account the dynamism and evolution of the territory. It also calls for collective intelligence based on information processing and communication technologies (Miedes, 2009).

*Table 1*  
*Territorial intelligence and its configurations*

|  | Target actors                                   | Means/tools/approach   |
|--|---|--|
| Territorial intelligence as economic intelligence driven at the territorial level                            | primarily companies                             | tools of economic intelligence, monitoring, and information systems                      |
| Territorial intelligence as used by a territory for its own needs  | a community or a group of communities           | techniques used to improve territorial governance  |
| Territorial intelligence as a combined application at the territorial level of economic intelligence actions | business clusters, local productive systems     | combination of monitoring, informational, knowledge management, and/or prospective tools |
| Territorial intelligence for the "intelligent management of a territory" in its development                  | experts in geographic resource management       | territory management tools, digitization (ICT)   |
| Territorial intelligence as a set of knowledge and skills constituting a territory                           | associations, NGOs, and actors of civil society | tools for collective appropriation of knowledge  |

*Source: Compilation by the authors.*

As indicated in the table, territorial intelligence takes on several configurations at the level of a territory:

1. It can be perceived as economic intelligence driven by territorial authorities for the needs of businesses. It involves raising awareness among businesses about the methods and tools of economic intelligence and providing them with all the means to implement an EI approach within their organization.

2. It can be perceived as a governance instrument by a territory or a community (or a group of communities) for its own territorial governance needs. Several techniques used in economic intelligence for businesses (strategy, monitoring, influence) and new forms of management are utilized.

3. It can be used towards business groupings through a combined application at the territory level of economic intelligence actions (monitoring, information protection, influence and lobbying, networking), knowledge management (capitalization, mapping, sharing and creation of knowledge), or others such as foresight, innovation, or marketing. This combination is proposed by business groupings (clusters, local public companies, competitiveness clusters) to enable businesses in this territory to be more competitive.

4. Territorial intelligence can be a strategic vision of its development in relation to its economic, social, geographical context, its resources, and its spatial organization aiming for sustainable development. This work mobilizes experts and consultants, researchers in various disciplines (economists, geographers, urban planners).

5. Territorial intelligence is understood as an approach, methods, and tools specific to the business world, which would be "adapted" to the economic development needs of a territory. It would be more precise to speak of "territorial economic intelligence"; on the other hand, it is a set of knowledge and skills constituting a territory, the very notion of collective intelligence, which would shape the future of the territory according to the more classical approach of local development by bringing it a culture of monitoring and strategy that has often been lacking.

Sustainable development relies on the appropriate exploitation of the resources offered by a territory to continually improve the living standards of its inhabitants. Consequently, a sustainable development dynamic of any territory is closely dependent on the innovative and rational use of available resources. Sustainable development has its roots in the 1970s with the realization of the limitations of a growth model depleting natural resources and relegating much of humanity to poverty. Established by the Rio Earth Summit in 1992, sustainable development is now incorporated into national and international policy directions. However, it is at the territorial level that a renewal of action has been emerging in recent years, concretely integrating sustainable development into social and economic realities.

Territorial dynamics are being organized. Since Rio, more than 2000 local authorities have committed to a Local Agenda 21. The Law on Orientation for Planning and Sustainable Development of Territories explicitly refers to the local Agenda 21 process as a tool for implementing sustainable development. The Local Agenda 21 is a program of actions that defines the objectives and means of implementing sustainable development in the territory. It is developed by aligning the goals of the community and in consultation with all its socio-economic actors. The central issue of local sustainable development arises in terms of resolving conflicts between the interests of the business and the interests of the local society. The concept of sustainable development emerges as a harbinger of a new order, in which economic growth must satisfy the needs of the present generation without compromising the ability of future generations to satisfy their own (Brundtland, 1987). The territory is the space par excellence of relation, the level where complexity, meaning the system of relations, is most concretely apprehended (Calame, 2015). Indeed, it is the space of daily experience and innovations. The practices implemented, notably in

local Agenda 21 initiatives at all levels of territories, translate into exemplary achievements in terms of urban policies or sustainable local development.

Since its adoption by the international community in September 2015, Algeria has embraced the 2030 Agenda and sought to provide strong national responses commensurate with the challenges it entails. At the institutional level, an Interministerial Coordination Committee under the auspices of the Ministry of Foreign Affairs was established in 2016, tasked with monitoring and evaluating the implementation of the SDGs in Algeria. This committee brings together various ministries, institutions, and national organizations. The appropriation of the SDGs involves their integration into public policies. In Algeria, the incorporation of the SDGs was done within the Government Development Plan 2017 and reiterated in various government action plans. A National Strategy for Environment and Sustainable Development (SNEDD 2019-2035) has been established. The SNEDD, which covers virtually all areas, is structured into seven strategic axes, 19 objectives, and 34 priority actions. Overall, the seven axes focus on improving health and quality of life, preserving natural and cultural capital, developing a green and circular economy, increasing resilience to desertification, enhancing resilience to climate change, ensuring food security, and environmental governance. While at the macro-policy level progress seems to be made, it is at the level of businesses and territories that effective adoption and implementation remain most problematic.

## METHODOLOGY

We attempted, through a statistical survey using a questionnaire, to specify the process of territorial intelligence between network structuring and local and sustainable development, as well as between territorial understanding and stakeholder participation, among a sample of 110 small and medium-sized enterprises (SMEs) located in various industrial zones and activity zones within the agri-food cluster of the Blida province (Ferdj & Djeflat, 2024). Through this research, our questionnaire was aimed at companies operating in the agri-food sector, in order to assess their perception of their interactions with their territories. The questionnaire consisted of six sections. These questions were mostly posed in Likert-type attitudinal form with a seven-point scale (from 1 = "strongly disagree" to 7 = "strongly agree"). Other questions were closed-ended and some were ranking questions (Ferdj, 2021). For the chosen sampling method, we opted for the empirical method of "quota sampling." This method does not contain any random elements, and therefore its reliability cannot be mathematically calculated as probability calculations cannot be used (Ardilly, 2004). Quota sampling is the most commonly used method by polling institutes. It is a sampling method that ensures the representativeness of a sample by assigning it a structure similar to that of the target population (Ferdj & Hamadi, 2024). Descriptive data analysis and exploratory analysis were conducted using SPSS 24 software. Descriptive analysis involves describing the data collected from our empirical survey by performing cross-tabulations between the main variables (flat sorting and cross-tabulation). The results are presented in terms of frequency and percentage.

The Blida Province, covering an area of 1482.8 square kilometers, is located in the northern part of the country in the central Tell geographical zone. It is bordered to the north by the provinces of Tipaza and Algiers, to the west by the Ain Defla Province, to the south by the Medea Province, and to the east by the provinces of Boumerdes and Bouira.



Figure 1. Administrative map of Blida Province

Source : <http://www.dsp-blida.dz/index.php/wilaya>

The capital of the province is located 50 km west of the capital, Algiers. Blida Province has a useful agricultural area of 66,280 hectares, which includes vast fertile plains of the Mitidja, accounting for 44.28% of the total land area. Blida is the 8th industrial metropolis in Algeria. It comprises 25 municipalities distributed across 10 districts. There are 20,036 SMEs employing over 60,969 people. The industrial fabric of the province consists of 5,145 production units employing more than 42,893 workers, with nearly 40,810 working in the private sector as of 2019 (Ferdj, 2020). The location of Blida Province in the fertile plain of Mitidja is the reason behind its agricultural vocation and, consequently, its development in the agri-food sector. The agri-food sector represents 15% of the local industry (approximately 763 units) and employs 11,027 workers, accounting for 27% of industrial employment (Ferdj, 2022). The road network in Blida Province undergoes annual development and modernization operations, in addition to infrastructure works carried out as part of planned programs, aimed at making traffic smoother. The network of national roads, paved to 93.6%, covers 19.85% of the total network of the province. As for the provincial road network, which is entirely paved, it covers approximately 22.32% of the total network. Finally, the networks of communal and rural roads, of which only 62.2% are paved, represent 52.55% of the total network of the province.

Investment is considered a priority by the public authorities to address various challenges, both social and economic. In this context, Blida Province has been at the forefront of investment in all sectors. However, in recent years, there has been a standstill due to a lack of industrial land, despite a very high demand from project developers wishing to establish themselves in the province. According to Table 2, in 2019, no less than 1603 investment projects were registered at the National Agency for Investment Development (ANDI), since its creation in 2003. This corresponds to a total investment amount of 347,900 million dinars resulting in the creation of 43,546 jobs.

Table 2

*Distribution of investment projects declared by sector of activity in the Blida province (2003-2019)*

| Sector of activity  | Number of projects | (%)    | Amount in millions of DA | (%)     | Number of jobs | (%)    |
|---------------------|--------------------|--------|--------------------------|---------|----------------|--------|
| <b>Agriculture</b>  | 18                 | 1.12%  | 3,284                    | 0.94%   | 414            | 0.95%  |
| <b>Construction</b> | 197                | 12.29% | 37,013                   | 10.64%  | 7,379          | 16.95% |
| <b>Industry</b>     | 587                | 36.62% | 263,029                  | 75.60%  | 26,688         | 61.29% |
| <b>Health</b>       | 35                 | 2.18%  | 2,685                    | 0.77%   | 491            | 1.13%  |
| <b>Transport</b>    | 642                | 40.05% | 22358                    | 6.43%   | 5108           | 11.73% |
| <b>Tourism</b>      | 13                 | 0.81%  | 6531                     | 1.88%   | 595            | 1.37%  |
| <b>Services</b>     | 111                | 6.92%  | 13000                    | 3.74%   | 2871           | 6.59%  |
| <b>TOTAL</b>        | 1603               | 100%   | 347900                   | 100.00% | 43546          | 100%   |

*Source: Compilation by the authors, (ANDI, 2019).*

## PRESENTATION OF RESULTS

- The origin of business creation :

According to Table (3) below, we find that business creation is the most common formula in our sample, with 84.5% of businesses being created, compared to only 5.5% relocating and 9.1% restructuring, and only 1% restructuring. These results explain that the province under study attracts more local creators and project developers than creators from other regions of the country. Therefore, the attractiveness of the territory is limited to local actors.

Table 3

*The origin of the business creation*

|                       | Frequencies | Percentage (%) |
|-----------------------|-------------|----------------|
| <b>Creation</b>       | 93          | 84,5%          |
| <b>Relocation</b>     | 6           | 5,5%           |
| <b>Rehabilitation</b> | 10          | 9,1%           |
| <b>Restructuring</b>  | 1           | 0,9%           |
| <b>Total</b>          | 110         | 100%           |

*Source: Conducted by us, based on the field survey*

The results obtained show that the Blida region is highly favorable for business creation, it attracts project developers very effectively. The high number of businesses established in the Blida province proves that this territory remains attractive and offers certain competitive advantages from the start of operations.

- Territorial Anchoring of Businesses:

Being native to the region, comprehensive knowledge of the environment and its surroundings is therefore an asset for business leaders, in order to contribute to the process of territorial intelligence. The knowledge of the microenvironment by the native actors of this region

not only allows them to easily access land plots but also to build cross-cutting relationships with various stakeholders (Djeflat and al, 2017).

**Table 4**  
*The origin of the entrepreneurs*

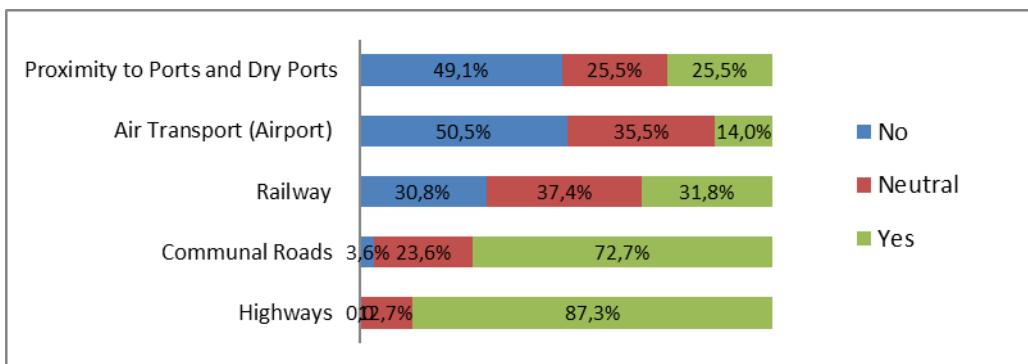
| <b>Are you from the region (Blida province) ?</b> | <b>Frequencies</b> | <b>Percentage (%)</b> |
|---|--------------------|-----------------------|
| <b>Yes</b>  | 88                 | 80,0                  |
| <b>No</b>   | 22                 | 20,0                  |
| <b>Total</b>                                      | 110                | 100,0                 |

*Source: Conducted by us, based on the field survey*

According to the Table (4), surveyed companies appear to have a strong territorial anchoring due to their origin compared to business leaders. It is noticeable that 80% of the companies were created by natives of the region, while only 20% came from elsewhere. The regional context plays a significant role in the decision to establish themselves in the territory of the Blida province (Ferdj, 2020).

- Local dynamics and sustainable development, basic infrastructure and transportation :

The road and transportation infrastructures: the surveyed companies express high satisfaction with highways (87.3%) as well as local roads (72.7%), but are dissatisfied with other means of transportation, notably air and maritime transport. This results in an overall dissatisfaction rate of 50.5% and 49.1%, compared to only 14% for air transport and 25.5% satisfaction for ports and dry ports (Figure. 2).



*Figure 2. Access to the road infrastructure of the Blida province*

*Source : Conducted by us, based on the field survey.*

- The dimensions of territorial intelligence, collective and transformative:

Territorial intelligence is a collective process and should not be reserved for a limited number of actors. A broad involvement of diverse actors is essential for the territorial intelligence project. The relationship between the actors of a territory is a determining factor in the success of a territorial intelligence mechanism. Its role is to ensure an interface function and to transform into a territorial intelligence system capable of carrying out informational and communicational activities that serve common interests. Geographical proximity is essentially based on proximity in physical space. It can serve as a facilitator for coordination among businesses operating in the same territory and can simplify the transfer of cooperative relationships (Ferdj, 2024). According to the table (5), it is noticeable that the majority of surveyed companies having a coordination relationship with other companies operate in the same territory of the Blida province, accounting for 68.2%. This can

be explained by the importance of geographical proximity considered by these companies in order to reduce distance and transportation costs (Ferdj & Djeflat, 2024).

*Table 5  
Coordination relationship between companies in the same territory (Blida)*

| Do you have relationships with other companies in the same region? | Frequencies | Percentage (%) |
|--|-------------|----------------|
| Yes  | 75          | 68,2%          |
| No   | 35          | 31,8%          |
| Total  | 110         | 100%           |

*Source: Conducted by us, based on the field survey*

- The interactionist dimension of territorial intelligence :

The results from Table (6) indicate that the majority of surveyed companies leverage local expertise, with employees residing in the same region as the company's location. Specifically, out of 110 surveyed companies, 51 have between 80% and 100% of employees residing in the same province. Additionally, 49 of these companies have between 40% and 80% of employees residing in the Blida region. Concerning employees residing in other provinces, approximately forty companies show a percentage between 20% and 40%. Finally, the percentage of foreign employees is very low, ranging between 0% and 20%. These findings suggest that local businesses justify their establishment based on economic motivations, as they aim to contribute to the economic development of their regions, highlighting the role of geographical proximity in territorial development. Conversely, companies not relying on activities based on local expertise exhibit a similar proportion, possibly explained by the lack of local skills and the requirement for qualified labor. In this context, we assessed the significance of geographical proximity in business operations and analyzed the interest shown by companies in utilizing local expertise.

*Table 6  
Share of employees residing in surveyed companies*

| The share (%) | Residents in the province of Blida | Residents in the rest of the provinces of Algeria |
|---------------|------------------------------------|---|
| [0-20[        | 7                                  | 35  |
| [20-40[       | 3                                  | 41  |
| [40-60[       | 30                                 | 12  |
| [60-80[       | 19                                 | 21  |
| [80-100]      | 51                                 | 1   |
| Total         | 110                                | 110   |

*Source: Conducted by us, based on the field survey*

- Factors influencing the process of territorial intelligence within the framework of local network structuring :

*Table 7*

*The characteristics of the company and its degree of network integration*

|  | <b>Weakly integrated</b> | <b>Strongly integrated</b> | <b>Test Statistic</b> |
|--|--------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Age of the company   | 21-30 years              | 11-20 years                | 3,056**               |
| Number of employees  | Between 10 and 49        | Between 50 and 250         | 6,56**                |
| % of companies with cooperation relationships with other companies   | 55                       | 45                         | 1,05                  |
| % of companies with R&D collaborations with educational institutions | 34                       | 66                         | 5.285***              |
| % of companies with cooperation with local administration            | 46                       | 54                         | 1,103                 |
| % of companies with R&D collaborations (research centers...)         | 25                       | 75                         | 7,32**                |
| % of companies with internal communication network                   | 42                       | 58                         | 2,14***               |
| % of companies with external communication network                   | 39                       | 61                         | 6,64***               |
| % of companies with suppliers from the same region                   | 79                       | 21                         | 1,25*                 |
| % of companies with local expertise                                  | 32                       | 68                         | 3,66***               |

*Source: Modeling results, output from STATA 15.0*

*Notes: P < 0.01 (\*\*\*); P < 0.05 (\*\*); P < 0.10 (\*)*

*Values in parentheses represent the t-statistic.*

The attributes of the company and its level of integration into the local network. The estimation results regarding the impact of company size (in terms of number of employees) on the probability of integration degree indicate a significant and positive relationship at the 5% significance level for both categories (between 50 and 250 employees). Similarly, for the age of companies, the obtained results reveal a significant relationship at the 5% significance level for the category (11-20 years). Regarding research and development (R&D) expenditures, the estimation of our model indicates the existence of a significant and positive relationship at the 10% significance level. The estimation results (Table 7) regarding the location of residence (local expertise) of company employees on the probability of innovation degree also indicate a significant and positive relationship at the 1% significance level, with a coefficient of (+3.66). In other words, SMEs using local expertise are more inclined to participate in the development process of their territory compared to other companies. This highlights the crucial role of geographical proximity in territorial development (Ferdj, 2021). Local expertise can thus be an essential element in SMEs' contribution to the territorial development process. Similarly, for the variables of cooperation with local institutions, companies with an internal and external communication network show a significant relationship with a positive coefficient. In conclusion, companies heavily involved in R&D activities and holding an internal and external communication network, in addition to

possessing local expertise, are particularly engaged in the process of structuring into the local network (Ferdj & Djeflat, 2024).

## DISCUSSION OF RESULTS

The analysis results indicate that the surveyed companies demonstrate their interest in developing regular relations with local actors. The existence of intra-territorial links determines the importance of geographical proximity by fostering the multiplication of inter-company connections and also enabling a better understanding of partners (Ferdj, 2021). Indeed, these territorial proximities constitute determining factors for territorial intelligence as they lay the foundation for a comparative advantage (Ferdj, 2020). Similarly, we can state that geographical proximity perfectly explains the observed industrial dynamics of the studied business fabric (Muñoz Cañavate & Herrera-Barragán, 2019). However, we can say that it is the networking of various institutional partners to obtain the buy-in of all, which is based on a process of dialogue and partnership. This is the same principle as territorial intelligence, which embodies an alternative vision of local and sustainable economic development, in which the synergy of actors becomes the key to successful dynamism and promotes non-market cooperation and the development of resources built according to an endogenous logic. It participates in a form of actors' engagement in the public sphere (Djeflat, 2007).

The interactionist dimension of territorial intelligence emphasizes the interactions and relationships among various actors involved in the development of the territory. Unlike a traditional approach that may focus solely on economic or institutional aspects, the interactionist dimension recognizes that territorial development is shaped by a complex set of social, economic, cultural, and political relationships (Ferdj and al, 2022). This dimension highlights several points:

1. Networks and collaborations: It underscores the importance of social networks and collaborations among local actors, such as businesses, public institutions, community organizations, and citizens. These collaborations can facilitate the sharing of resources, knowledge, and best practices, which is essential for promoting sustainable and inclusive territorial development.

2. Co-construction of knowledge: It acknowledges that relevant knowledge for territorial development does not only come from experts or decision-makers, but it can also be generated through interactions and exchanges among various local actors. Thus, it encourages the co-construction of knowledge, where the perspectives and experiences of each stakeholder are considered in the decision-making process.

3. Citizen participation: It promotes active participation of citizens and local communities in the planning and implementation of development policies and projects. This participation helps to better address the needs and aspirations of local populations, while also strengthening their engagement and ownership of development initiatives (Amraoui & Soulhi, 2019).

4. Adaptability and flexibility: It recognizes that territorial dynamics are often complex and evolving, requiring flexible and adaptive approaches to respond to changes and emerging challenges. By fostering interactions and collaborations among local actors, it contributes to enhancing the capacity of territories to adapt and innovate in the face of changing contexts.

The interactionist dimension of territorial intelligence highlights the importance of social interactions and collaborations among local actors in building sustainable, inclusive, and resilient territorial development. It also underscores the essential role of citizen participation and co-construction of knowledge in this process (Ferdj & djeflat, 2024).

## CONCLUSION

Working on this paper, we saw that the process of territorial intelligence and network structuring require a certain industrial organization, notably the organization into networks of open and eager-to-exchange businesses. The territorial clustering of businesses strengthens competition relations and the emergence of ecosystems conducive to exchange, knowledge transfer, innovation, and value-added production at the local level.

In conclusion, the process of territorial intelligence in the province of Blida emerges as an essential tool for understanding, planning, and promoting the economic, social, and environmental development of the region. The results of our analyses highlight the importance of the territorial anchoring of businesses, the valorization of local expertise, and the interaction among various local actors in building sustainable and inclusive territorial development. The province of Blida benefits from significant advantages, including its geographical proximity to the capital, Algiers, its diverse natural resources, and its agricultural potential. However, it also faces challenges such as urban congestion, pressure on natural resources, and socio-economic disparities between urban and rural areas. In this context, territorial intelligence offers promising prospects for addressing these challenges and fully exploiting the region's potential. By fostering collaboration among local actors, valorizing endogenous resources, and promoting a participatory and inclusive approach to development, territorial intelligence can contribute to strengthening the resilience and competitiveness of the Blida province. It is therefore essential to continue investing in the implementation of policies and projects based on a territorial intelligence approach, taking into account the specificities and needs of the region. This will require effective coordination among local authorities, businesses, civil society, and citizens, as well as ongoing commitment to the sustainable and balanced development of the Blida province.

Territorial intelligence, as an emerging concept in the field of regional development, is increasingly attracting interest in Algeria. In this perspective, the approach of territorial intelligence offers an in-depth understanding of socio-economic and spatial dynamics at the local level. In Algeria, where territorial development issues are crucial, adopting this approach allows for exploring the complex interactions among local actors, territorial resources, and development processes. To encourage the attractiveness of territories and local sustainable development, Algeria has sought through various programs to establish the competitiveness of territories in new sectors with high potential for innovation and thus position itself among countries integrating a knowledge-based economy (Djeflat & Cummings, 2012).

In a developing country like Algeria, where the culture of sustainable development is still relatively scarce within society, public authorities must play a significant role in informing and raising awareness about environmental issues. Encouraging businesses and public entities to adopt responsible behaviors is crucial to promote sustainable consumption and production patterns to enhance the environmental and social performance of products and manufacturing processes. This sustainable development framework should aim to build a shared culture around the challenges of the territory and fully involve all its stakeholders. This objective, necessarily relying on time, is the guarantee of strengthening the cohesion of the territorial community and the economic, social, and environmental effectiveness of the community (Djeflat, 2017).

## REFERENCES

Amraoui, Y. & Aziz, S. (2023). Participative decision-making in territorial intelligence. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology.*, 101(4), pp. 1311–1321 <https://www.jatit.org/volumes/Vol101No4/12Vol101No4.pdf>

Amraoui, Y. & Soulhi, A. (2019). Participative decision-making automation fuzzy decision-making in territorial intelligence. *ARPN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 14 (24), pp. 4232-4237. [https://www.arpnjournals.org/jeas/research\\_papers/rp\\_2019/jeas\\_1219\\_8050.pdf](https://www.arpnjournals.org/jeas/research_papers/rp_2019/jeas_1219_8050.pdf)

Ferdj, Y. & Djeflat, A. (2024). Territorial intelligence in Algeria, between network structuring and sustainable development. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 100-115. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-08>

Ardilly, P. (2004). *Échantillonnage et méthodes d'enquêtes: cours et cas pratiques Sciences*. Dunod. <https://www.eyrolles.com/Sciences/Livre/echantillonage-et-methodes-d-enquetes-9782100074778/>

Baulant, C. (2018). Nouveau regard sur l'intelligence économique au Maroc : les enjeux de la cybersécurité dans la nouvelle économie mondiale. Dans CLERC <https://univ-angers.hal.science/hal-02538944>

Bertacchini, Y. (2004), Entre information et processus de communication : l'intelligence territoriale. *Les cahiers du centre d'études et de recherche, Humanisme et entreprise*, n°267, La Sorbonne nouvelle Paris. [https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00001058v1/document](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001058v1/document)

Blancherie, J.M. (2002). Knowledge Management : communauté de pratique pour entrer dans l'ère de la connaissance. *Management durable*, <http://www.ikom.com/articlejmb.htm>

Calame, P. (2015). La gouvernance territoriale, clé de la transition vers des sociétés durables. *L'Économie politique*, 68, 59-70. <https://doi.org/10.3917/leco.068.0059>

Comin, A., Oliveira, M. C. V., Torres-Freire, C., & Abdal, A. (2010). City and economy: changes in Sao Paulo metropolitan context. Texto apresentado no Seminário: Metropolis and Inequalities, CEBRAP, São Paulo. Disponível em : <http://www.centrodametropole.org.br/index.php>

Djeflat, A. & Cummings, A., (2012). Emergence of Territorial Systems of Innovation in Developing Countries: building a conceptual framework through Latin American and North African experiences. Paper given at the 13th Globelics Conference , Addis Ababa, Ethiopia. <https://www.researchgate.net/publication/291348140>

Djeflat, A. (2007). The Emergence of Technopoles in the Maghreb. Study for the World Bank Institute, GTZ et l'Union Européenne. <https://www.researchgate.net/publication/359398989>

Djeflat, A. (2017). Les systèmes territoriaux d'innovation émergents (STIE) et la gouvernance : Examen des expériences européennes (Italie) et Maghrébines (Algérie, Tunisie, Maroc). *Revue de Recherche sur l'Economie de la Firme, l'Industrie et le Territoire*, Université d'Oran, Labo LARATED, pp. 71-92. <https://www.researchgate.net/publication/338392052>

Djeflat, A., Nafaa, A. & Chiti, M. (2017). Stratégies d'acteurs dans le développement économique des territoires ; le cas des pôles émergents dans le secteur des TIC. Editions CREAD – PNR – . <https://www.researchgate.net/publication/320867122>

Dumas, P. (2004). Intelligence, Territoire, Décentralisation, ou la Région à la française, in: "3èmes Rencontres TIC & Territoires: quels développements?", Lille, 14 Mai 2004, Enic et Cies, ISDM, n° 16, p. 4. Available in [http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm16/isdm16a163\\_dumas.pdf](http://isdm.univtln.fr/PDF/isdm16/isdm16a163_dumas.pdf)

Dumas, P., Gardère, J.-P., & Bertacchini, Y. (2007). Contribution of socio-technical systems theory concepts to a framework of Territorial Intelligence. In Huelva Caenti Conference. Huelva: Inti, Msh N. Ledoux. [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00260338](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00260338)

Ferdj Y., Djeflat A., Hamadi A., & Datoussaid A. (2022). Facteurs d'attractivité socio-économiques contribuant à l'émergence d'un pôle de compétitivité : Modèle territorial Blidéen », Les Cahiers du MECAS V°18 / N°2 / Décembre. PP 1-22. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/207063>

Ferdj, Y. & Djeflat, A. (2024). Territory emergence, clusters and innovation in Algeria: Exploratory study through the case of agri-food cluster in Blida. February 2024. DOI : [10.13140/RG.2.2.13542.19524](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13542.19524)

Ferdj, Y. & Hamadi, A. (2024). The impact of the socio-economic factors on the participation of SMEs to territorial development in Algeria: local Agri-food system-based approach. *Les cahiers du CREAD*, Volume 39, Numéro 4, Pages 7-30. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/237696>

Ferdj, Y. (2020). Le processus du développement local en Algérie, étude exploratoire cas de la wilaya de Blida. *Revue d'économie et développement humain*, Volume 11, Numéro 3, Pages 373-387. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/143235>

Ferdj, Y. (2021). Les dynamiques du développement territorial en Algérie, étude économétrique de la relation Entreprise-Territoire. Cahier de MECAS. Volume 17, Numéro 2, Pages 79-94 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/158337>

Ferdj, Y. (2022). La dimension historique et facteurs d'émergence des territoires en Algérie : Modèle territoriale, cas de la wilaya de Blida. Les Cahiers du CEDIMES, Vol 17 n° 3/2022. [https://cahiers2.cedimes.com/wp-content/uploads/2023/10/Cedimes\\_17\\_3\\_art02.pdf](https://cahiers2.cedimes.com/wp-content/uploads/2023/10/Cedimes_17_3_art02.pdf)

Ferdj, Y. (2024). Entrepreneurship and territorial economic development in Algeria. Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 1(27), pp. 8-18. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-01>

Girardot J.J., Pascau M., Ileana I. (Eds.). (2007). International Conference of Territorial Intelligence, Alba Iulia 2006. Vol.1, Papers on region, identity and sustainable development (deliverable 12 of caENTI, project funded under FP6 research program of the European Union), Aeternitas, Alba Iulia, 280 pages. Available in <http://www.territorial-intelligence.eu/index.php/caenti/deliverable12a>

Harbulot, C. & Baumard, P. (1997). Perspectives historiques de l'intelligence économique. Revue d'intelligence économique, 1997, 1 (1), pp. 50-65. <https://cnam.hal.science/hal-03230171>

Lahrach, R., Helmi, D. & El Makhad, H. (2020). Intelligence territoriale descendante: Cas d'agglomération d'entreprises au Maroc. Dossiers de Recherches en Économie et Gestion. 9, 1 (juin 2020), 249–268. DOI: <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/doreg-v9i1.21206>

Lévy, P. (1998). L'intelligence collective, une nouvelle utopie de la communication?, Available in <http://membres.lycos.fr/natvidal/levy.htm>

Maurel, P. (2012). Signes, données, représentations spatiales: des éléments de sens dans l'élaboration d'un projet de territoire intercommunal. Application au territoire de Thau. Thèse de doctorat, sciences de l'information, université du Sud Toulon/Var, Toulon. <https://theses.hal.science/tel-00744069>

Miedes, B. (2009). Territorial intelligence and the three components of territorial governance. In International Conference of Territorial Intelligence, Besançon 2008. Papers on Tools and methods of Territorial Intelligence, MSHE, Besançon, 2009. Available in <http://www.territorial-intelligence.eu/index.php/besancon08/Miedes>

Muñoz Cañavate, A., & Herrera-Barragán, M. (2019). Inteligencia competitiva y territorial en España: Una aproximación al modelo de las Agencias de Desarrollo Regional. Anales de Documentación, 22(1). <https://doi.org/10.6018/analesdoc.22.1.336081>

Pelissier, M. & Pybourdin, I. (2009). L'intelligence territoriale: Entre structuration de réseau et dynamique de communication. Les Cahiers du numérique, 5, 93-109. <https://www.cairn.info/revue--2009-4-page-93.htm>

SNAT. (2008) (National Territorial Planning Scheme). "Developing Algeria for 2025." Tomorrow's Algeria: Regional Territorial Planning. <https://www.interieur.gov.dz/images/brochure-SNAT-FR-compressed.pdf>

SNAT. (2010) (National Territorial Planning Scheme). "Planning Algeria for 2030." A territorial development project incorporating the challenges of sustainable development. In the Official Journal No. 61, 49th year, October 21, 2010. <https://andp.unescwa.org/sites/default/files/2020-09/Sch%C3%A9ma%20National%20d%C3%A9veloppement%20du%20Territoire%20SNAT%202030.pdf>

Touati, K. (2008). Les technologies de l'information et de la communication (TIC) : une chance pour le développement du monde arabe. Géographie, économie, société, 10, 263-284. <https://doi.org/10.3166/ges.10.263-284>

Turnes, V.A. (2011). «Monitorage participatif des dynamiques de développement local : Système Delos». Dans Migrations et territoires. 48ème congrès ASRDLF 2011 (Shoelcher, Martinique), 6 au 8 juillet 2011: Association de Science Régionale de Langue Française. En ligne: [http://asrdlf2011.com/asrdlf\\_com/envoitextefinal/auteur/textedef/140.pdf](http://asrdlf2011.com/asrdlf_com/envoitextefinal/auteur/textedef/140.pdf)

Ferdj, Y. & Djeflat, A. (2024). Territorial intelligence in Algeria, between network structuring and sustainable development. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 100-115. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-08>

Venturini, M.M. (2006). Tic, culture, territoire: le trièdre du développement patrimonial. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (30), 216-228. <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3481>

## РОЗВІДКА ТЕРИТОРІЙ В АЛЖИРІ: СТРУКТУРУВАННЯ МЕРЕЖІ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК

**Younes Ferdj**

*Doctor of Economics and Applied Statistics  
Senior Researcher, Centre for Research in  
Applied Economics for Development (CREAD),  
Algeria*

**Abdelkader Djeflat**

*Professor of Economics, Maghtech-DIM,  
Clercé Lab, CNRS UMR 8019. Associate  
Researcher CREAD,  
Algeria*

Розвідка територій в Алжирі являє собою захоплючу і важливу сферу досліджень, розташовану на перетині мережевого структурування і сталого розвитку. В умовах, коли території відіграють життєво важливу роль у досягненні національних цілей, розвідка територій стає стратегічним компонентом. Дослідження вивчає складну динаміку, пов'язану з мережевим структуруванням територіальних суб'єктів, та її вплив на сталий розвиток. Алжир, з його географічним, соціальним та економічним розмаїттям, забезпечує сприятливий ґрунт для розуміння того, як розвідка територій може катализувати співпрацю і сприяти реалізації сталих ініціатив. Дослідження має на меті пролити світло на виклики і можливості розвідка територій в конкретному контексті Алжиру, підкреслюючи її потенційну роль як важеля для гармонійного і сталого розвитку. Ця робота переслідує дві основні мети. По-перше, вона спрямована на роз'яснення концепції розвідки територій шляхом висвітлення її колективного, трансформаційного та інтеракціоністського вимірів. В сатті відображені існування взаємозалежностей і взаємних зв'язків між мережевою структурою і місцевою промисловою динамікою. По-друге, в сатті досліджено питання сталого розвитку територій в Алжирі, зокрема в провінції Бліда, відомій своєю специфічною підприємницькою динамікою. Дослідження ґрунтуються на кількісному статистичному опитуванні за допомогою анкети, проведеною серед 110 компаній, розташованих у різних промислових і ділових зонах провінції Бліда. Основні результати цього дослідження підкреслюють, що географічна концентрація компаній дає можливість посилити конкурентну взаємодію та сприяти появі екосистем, сприятливих для обміну, передачі знань, інновацій та створення доданої вартості на місцевому рівні. Доведено, що розгортання процесів територіального інтелекту та мережевої структуризації вимагає специфічної промислової організації, включаючи створення відкритих і спільних мереж або кластерів компаній.

**Ключові слова:** територія, територіальний інтелект, сталий розвиток, мережа.

## LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

RECEIVED:

15 April 2024

ACCEPTED:

15 May 2024

RELEASED:

20 June 2024

UDC 332.12:005.52]:330.41(65)

DOI 10.26661/2522-1566/2024-2/28-09

### ASSESSING THE ALGERIAN COMMERCIAL LOGISTICS PERFORMANCE: ANALYTICAL INQUIRY

Nacera Arrouche

Assist. Prof. Dr., Department of commerce studies,  
University of Tizi Ouzou,  
Algeria

ORCID 0000-0002-1909-3724

Chems Eddine Boukhedimi\*

Dr., Department of commerce studies,  
University of Tizi Ouzou,  
Algeria

ORCID 0000-0003-1728-1809

\*Corresponding author email: chemsrko@gmail.com

**Abstract.** The purpose of this paper is to assess the current state of commercial logistics in Algeria, by highlighting the main obstacles facing the growth of exports. Furthermore, it is important to outline the value of logistics and transport infrastructure in the dynamics of a country's foreign trade. In order to achieve these objectives, the research is based on the qualitative method through the exhibition of the previous studies which carried on this subject. Furthermore, the paper employed a quantitative data analysis by the analysis of the logistic performance index between 2012 and 2022.

Given that the global logistic performance index is relatively low, the paper suggests that public authorities should create accurate conditions for promotion of exports, and improve commercial logistics by setting up good quality logistics infrastructures, and focusing on customer relations management as an alternative solution to boost the quality of infrastructure, customs procedures, and services.

**Keywords:** logistics infrastructure; transport; business; exports; CRM; Algeria.

**JEL Classification:** D21; F23, N70. M30.

## INTRODUCTION

Trade liberalization and the decolonization of national markets offer a lot of business opportunities for companies from all over the world, but it also makes international competition more challenging. In this context, export competitiveness becomes a central factor that allows the successful integration of a country into international trade and takes part in the dynamics of international trade. Moreover, it is even more important for the economies of developing countries. Hakobyan (2017) points out that export-led growth is the key to promote the economies of developing countries.

Overall, Han et al (2015) noted that several countries around the world are adopting and implementing trade policies aimed to drive local businesses to increase exports and allow controlled importation of certain products. Thus, export competitiveness is a key indicator, because it reflects the ability of a country or company to produce and sell goods and services on foreign markets at a price and quality guaranteeing viability and long-term sustainability (Gaglio, 2015).

Although Algeria has considerable export potential of non-hydrocarbon products, including agricultural, agri-food and more complex products such as electronics, household devices and pharmaceuticals, the country hasn't been able to diversify its exports beyond the hydrocarbons, and to move away from its heavy dependence on the energy sector.

Furthermore, in an unfavorable context recalling the vulnerabilities of the Algerian economy which is struggling to succeed in its diversification, by equipping itself with efficient companies, it seems important to search about the strategies and policies which should be adopted, in order to reduce the external constraint impacted on the country's economy.

Indeed, the major challenge for Algeria is reducing reliance on the petroleum sector and encouraging companies to integrate into international trade. Therefore, it is imperative to put in place adequate policies to create suitable conditions allowing economic actors to exploit the available potential and seize the opportunities offered by the acceleration of the globalization process. Consequently, it is important to underline the statement of companies' internationalization, especially through export activities, and their integration into international trade by highlighting the significant obstacles faced (logistics and transport infrastructure).

## LITERATURE REVIEW

### 1. The importance of the environment

One of the principles of the relations between the company and its environment relates to the environment as a network of actors and stakeholders who directly influence the company and its evolution (Deshaies et al, 1992). The general environment is made up of all the factors external to the boundaries of the organization and which influence, or can influence, its structure, its objectives and its effectiveness (according to Mintzberg, 1982, p 245, cited by Gotteland and al, 2008).

This aspect seems interesting to analyse how the business environment impact on the internationalization process. Indeed, some authors have highlighted the effects of the environment in which the firm is located; When the latter is "internationalizing", the company will be inclined to export (Rouquette, 1993, Johannesson 1994, cited by Lecerf, 2012).

Hence, some authors (Léo et al, 1990; Léo, 1993, cited by Torres, 2002) showed that the quality and characteristics of the local environment could be factors in the success of companies for the export process, by facilitating the access to different activities, namely: transport-transit, export financing, transport insurance and mobilisation of funds.

One of the fundamental elements of business competitiveness is the physical infrastructure environment. According to Porter and Schwab (2005), private businesses are unable to operate effectively in an economy where transportation of factors of production, finished products or services, and where it is difficult for communication or transmission of information, and where the electricity supply is not consistently available.

The development of transport and the improvement of logistics performance are the decisive issues for countries who would like to become more competitive on the international geo-economic scene (El Khayat, 2016).

The World Trade Organization (WTO, 2016) the environment is likely to have a significant impact on SMEs from countries that present significant structural and institutional constraints.

The weakness of business competitiveness in developing countries is explained by the ineffectiveness of government export policy, the infrastructure deficit (transport, telecommunications), the complexity of local administrative procedures, and corruption of the administration (St-Pierre et al, 2020).

### 2. Export barriers

The literature corresponding to export barriers identifies various difficulties attached to this process and which are resulting from the very exercise of the export activity. Accordingly, the complexity of the documentation or procedures linked to export operations has been investigated by various authors (Leonidou 1995b, Moini, 1997).

Other hindrances are associated with the cost of transport and freight (Katsikeas and Morgan, 1994; Leonidou, 1995b). Furthermore, Da Silva (2001) added that the lack of transport service to the target market is a barrier to exports. However, other authors emphasized that the costs and difficulties linked to transport constitute limiting factors for the competitiveness of the firm (Kalika and Katsikeas, 1995).

Based on exploratory survey contacted by Arrouche et al (2022) on among 45 exporting companies in Algeria, it has been indicated that the first limitation perceived by these companies, is the lack of information on foreign markets. Furthermore, the most influential barriers towards exporting are embedded in a national environment which is hostile, as well as international development initiatives. Indeed, most of the companies surveyed perceive exogenous factors such as the difficulties of establishing representative offices abroad and the costs of transport and increased insurance costs represent significant barriers for exports.

### 3. Logistics and commercial infrastructure

Biteau (1998) stated that logistics is the number of times the right product is delivered, in the preferred quantity, within the required time, at the required location, in the required packaging, in the appropriate condition and with the relevant documents.

Moreover, logistics is defined as a functional system which consists of combining and coordinating the operations of different modes of transport as a fundamental requirement for ensuring a service (Wood et al, 2012).in this sense, Several types of actors are involved in the supply chain, namely transporters, customs services, warehousing companies, port and airport management companies, and storage and warehousing companies.

In addition, the supply-chain offer is based, on the one hand, on logistics and transport infrastructures (logistics platforms, transhipment terminals, highways, railways, etc.) and, on the other hand, on the players in logistics (logistics services of industrial and commercial companies, logistics service providers, etc. (Masson, 2013).

Several studies have studied the relationship between the international logistics strategies of companies and their export performance (Mansidão and Coelho, 2014). Additionally, recent studies have confirmed the positive impact of logistics performance on trade flows (Gani, 2017, Çelebi, 2019).

In another study, Bougheas et al (1999) reported that differences in the level of infrastructure from a country to another could explain differences in commercial competitiveness and export rates, they affirm, as part of their study, the existence of a positive link between the level of quality of infrastructure and the volume of trade. Furthermore, Olyanga (2022) confirms that improvement of logistics infrastructure reduces the average of trade costs.

According to El Khider et al (2020), the quality of logistics infrastructure enhances the shipping of goods at competitive prices. These logistics infrastructures refer to the quality of infrastructure related to trade and transport, namely: the quality of the road network, the quality of road infrastructure, the density of railways, the efficiency of rail services, the connectivity of airports, the efficiency of air transport services, the connectivity of maritime lines and the efficiency of port services. These authors added that inefficient logistics infrastructure drags down trade by imposing an additional cost in terms of time and money.

In addition to that, the quality of customs services which imply the efficiency and effectiveness of the customs clearance procedure in terms of speed, simplicity and predictability of customs agents (Puertas Medina et al., 2013). A lack of transport and logistics infrastructure<sup>1</sup> in developing countries increases the costs and time required for trade, hindering the efficient movement of products within global production networks (Martí et al., 2014; Gani, 2017). Thus, according to Nordas and Kim (2013), transport costs slow down the entry of companies into new markets and reduce their export competitiveness.

<sup>1</sup>Transportation infrastructure includes roads, bridges, airports and ports, by allowing the movement of goods and people (Henner, 2000).

Arrouche, N. & Boukhedimi, C.E. (2024). Assessing the Algerian commercial logistics performance: analytical inquiry. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 116-129. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-09>

Logistics performance is important in export competitiveness (Puertas Medina et al, 2013). Indeed, UNCTAD (2016) indicates that transport connectivity and the quality of logistics services are major determinants of current international trade. These determinants allow developing countries to be part of the global value chain and trade in manufactured goods, and reduce transaction time and costs across all sectors of the economy.

In this regard, Bensassi et al. (2015) have found that the number, size and quality of logistics facilities positively influence export flows. Besides, Bottasso et al (2018) have studied the impact of port infrastructure on trade, and they find that an increase in port infrastructure is associated with large increases of Brazilian exports.

In a study conducted by Park (2020), it has been shown that better transport and logistics infrastructure leads to an increase in the volume of exports, and strengthens the competitiveness of industries requiring intensified logistics services. Thus, the author argues that government policy plays a crucial role in the provision of transport infrastructure; its policies in favour of transport infrastructure therefore contribute to attaining and maintaining a comparative advantage. Additionally, Nordas and Kim (2013) argue that better quality of logistics and transportation services boost firms' export competitiveness through cost reduction.

Further, the cumbersome customs clearance documentation, the complex nomenclature and the lack of reliable, up-to-date and simplified information constitute obstacles to the facilitation of transport and trade in the Maghreb countries (El Khayat, 2016). Similarly, the relatively low levels of trade in Africa are due to the lack of appropriate transport infrastructure (Nordas and Kim, 2013)

#### **4. Logistical constraints of Algerian exporting companies**

In Algeria, one of the major problems that companies are facing in their export process is the break-down of the logistic chain. Given with this difficulty, the exporter is forced to pay high costs, which makes the price of exported products more expensive and rendered them less competitive on the global market. Therefore, the table below illustrates some studies which have highlighted these difficulties.

*Table.1*  
*Compilation of studies have identified the logistical problems facing Algerian companies*

| <b>Authors</b>        | <b>Main barriers</b>   |
|-----------------------|--|
| ECOTECHNICS (2004)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Exporters criticize customs services for their long response times. These services are also criticized for the long delays for inspection, particularly at the land borders with Tunisia.</li> <li>-Exporters have great difficulty controlling delivery times for goods (different checks are carried out for certain products in particular, etc.);</li> <li>-The problem of insufficient loading equipment as well as frequent breakdowns have also been reported, as well as the lack of precaution in the handling and handling of packages which sometimes means that they are damaged and can be refused by the customer.</li> <li>- The quasi-monopoly of Fly Algeria and the frequency of flight delays and cancellations.</li> </ul> |
| MOHAMED-CHERIF (2010) | In addition to logistical weaknesses, the port of Algiers is not reliable, and ship-owners complain of losing containers.  |
| SULTANA (2010)        | The slowness of administrative procedures, the lack of information system and the poor quality of services provided at customs level.  |

|  |  |
|--|--|
| LEFGOUM (2010)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- The slowness of customs services in their intervention, the high cost of transport, the frequent delays which cause programming difficulties. Port services are far from international standards. -The exporter does not control the delivery times of the goods, and he does not have the means to negotiate his contracts favourably;</li> <li>-The high cost of transport and the unsuitability of means of transport for certain fragile (glass) or perishable (dairy products) products;</li> <li>- Lack of control of the logistics chain, particularly during loading and unloading operations, which influences both the operating costs of ships and the costs of transporting the goods.</li> </ul>   |
| Setti, Mohamed-Cherif, and Ducruet (2011)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Algerian ports only offer shallow drafts, as well as small and narrow storage spaces, which cannot accommodate the requirements of recent generation ships;</li> <li>-The under-equipment of Algerian ports;</li> <li>- Container management at port level has not improved;</li> <li>-The grain unloading and storage equipment is unsuitable. The Yields are below 200 tonnes per hour, compared to the 1000 to 1500 tonnes allowed by modern equipment.</li> </ul>  |
| CCIS (2012)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- High transport costs,</li> <li>- Very long customs formalities <sup>2</sup>.</li> </ul>   |
| Hadjou & Cheriet (2013)                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logistical constraints, lack of supply and packaging resources, slowness in customs clearance procedures for goods.</li> </ul>  |
| Center for Mediterranean Transport Studies « CMTS » (2013) | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Algerian commercial ports present serious deficiencies in terms of equipment and space, they thus remain the place where the recurring constraints of Algerian exporters accumulate;</li> <li>-The time between arrival at the port and their point of departure for exports or exit from the port for imported inputs is very long. The problem lies in the congestion at the port which causes delays throughout the entire processing chain of a commodity; the obsolescence or sometimes lack of vessels chosen by operators; lack of equipment for unloading (particularly for handling containers, this is the case for gantry cranes);</li> <li>- The long response times for customs due to the systematic procedure of an exhaustive inspection.</li> <li>- The gap between the different services and the multitude of corresponding forms.</li> </ul> |
| UNECA (United Nations Economic Commission for Africa)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Transport and logistics problems (transport costs, deadlines, formalities, etc.);</li> <li>- Port capacity constraints which generate additional costs linked to boats being stranded;</li> <li>- Problems of organization and coordination between the different actors involved in the foreign trade logistics chain.</li> </ul>   |
| Abila (2014)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexity of administrative formalities linked to exports and high customs taxes.</li> </ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Port terminals and their poor connectivity with the hinterland are</li> </ul>  |

<sup>2</sup> An exporter of agricultural products reported with desolation (during his intervention on the television program on the issue of non-hydrocarbon exports) the loss of time due to the establishment of the essential phytosanitary certificates in five copies for each production operation. Export and for which he is obliged to travel to Algiers (El Harrach) where the control laboratory with the skills to issue these certificates is located. The operator adds that in such conditions, it is impossible for him to satisfy the demand of foreign customers who ask him for two containers (concerning potatoes) in a period of one week.

The exporter also deplores the absence of information regarding maritime or air transport programs, enabling it to organize its export operations under the best conditions and deadlines.

Arrouche, N. & Boukhedimi, C.E. (2024). Assessing the Algerian commercial logistics performance: analytical inquiry. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 116-129. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-09>

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Merzoug (2014)                  | factors which influence negatively on the country's national economy.  |
| Rahmani & Benyahia-Taibi (2019) | - High transportation and insurance costs for exports, which makes the price uncompetitive compared to the prices of other competitors.  |
| Kateb & Ouddane, 2019           | - Long delays in the export of goods, particularly agricultural products such as dates, are impacted by a breakdown of logistics systems.  |
| Bessaoud et al (2019)           | - The country's logistics performance is relatively weak and has deteriorated since 2016 (75th place), which constitutes a strong constraint for the development of the country's exports.   |
| Arrouche (2020)                 | - High transport and insurance costs for exports constitute one of the significant barriers cited by Algerian exporting companies.<br>- The expensive transport cost is due to the policies of foreign companies which monopolize transport, particularly maritime transport, and require Algerian companies to pay in foreign currency. |
| Bouda & Akkarene (2021)         | - The intervention of customs services is considered very long. As well, the exchange of information between these services and exporting companies is not very efficient.   |

It is important to emphasize that certain professionals have raised, in several interventions, the blockages due to the dysfunction of the logistics chain in Algeria. In this sense, Mr. Ali Bey Nesri<sup>3</sup>, who is the president of the national association of Algerian exporters, have pointed out the following issues:

- Struggling in accessing ports and airports.
- Low supply and additional costs in terms of air freight.
- Weakness of supply and lack of professionalism in terms of road freight.
- Non-existence of the cold chain.
- Non-existence of shipper organizations.
- Non-existence of logistics platforms.

According to Mr. Ali Bey Nesri (2018)<sup>4</sup>, logistics is the weak element in the process of developing non-hydrocarbon exports. Moreover, the competitiveness of Algerian products on foreign markets is affected by logistics costs, which make them more expensive. Furthermore, the lack of port and road infrastructure constitutes a handicap to the expansion of non-hydrocarbon exports. Therefore, he argued that even surpluses of agricultural products cannot be exported to markets in sub-Saharan Africa or elsewhere, due to logistics problems.

## PAPER OBJECTIVE

The objectives of this article are summarized in the following points:

- Highlight the vital role of logistics in the competitiveness of exports;
- Analyse of the state of commercial logistics in Algeria;
- Present actions that could make a major contribution to improving logistics in order to accelerate the development of international operations of Algerian companies and increase the value of non-hydrocarbon exports.

## METHODOLOGY

<sup>3</sup> National Conference on Foreign Trade. Palace of Nations, March 30 & 31, 2015

<sup>4</sup> Guest on Channel III of the Algerian National Radio, on 04/5/2018.

This paper used both qualitative and quantitative methods, from the one side; previous studies on the logistics and conceptual information belongs to CRM present entire part of qualitative content. Moreover, a panel of logistics performance indicators were explored and developed to measure the statement of Algerian logistics 2012 to 2022.

## DISCUSSION OF RESULTS

## Algerian Logistics performance

Algeria's logistics capacity is considered low: the country is ranked 117th out of 160 countries in 2018 according to the World Bank's "Logistics Performance Index" (Arvis et al, 2018). Indeed, the insufficient customs procedures, lack of logistics infrastructure and skills, and regulations are some of the reasons of this critical situation.

Overall, the Logistics Performance Index (LPI) assesses a country's ability to move goods across borders quickly and reliably. It compares 160 countries on 6 dimensions: the ability to track and trace shipments, the quality of trade and transport-related infrastructure, the competence and quality of logistics services, the efficiency of the customs clearance process, the ease of obtaining competitive prices on shipments, and the frequency to which shipments reach their recipient, on time, quality of commercial and transport infrastructure.

*Table 2*  
*Evolution of logistics performance index in Algeria (2012-2022)*

|   | 1=Low |      | 5=High |      |      |
|---|-------|------|--------|------|------|
|   | 2012  | 2014 | 2016   | 2018 | 2022 |
| <b>Competence and quality of logistics services</b>                                     | 2.13  | 2.54 | 2.91   | 2.39 | 2.2  |
| <b>Ease of arranging competitively priced shipments</b>                                 | 2.68  | 2.54 | 2.8    | 2.39 | 3    |
| <b>Frequency with which shipments reach consignee within scheduled or expected time</b> | 2.85  | 3.04 | 3.08   | 2.76 | 2.6  |
| <b>Quality of trade and transport-related infrastructure</b>                            | 2.02  | 2.54 | 2.58   | 2.42 | 2.1  |
| <b>Efficiency of customs clearance process</b>  | 2.26  | 2.71 | 2.37   | 2.13 | 2.3  |
| <b>Ability to track and trace consignments</b>  | 2.46  | 2.54 | 2.86   | 2.6  | 2.5  |
| <b>Global logistics performance index</b>   | 2.41  | 2.65 | 2.77   | 2.45 | 2.5  |

Source: Based on the data available on  
<https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.ITRN.XO?locations=DZ>

The table 2 above, summarize the evolution of indicators of logistics performance index in Algeria between 2012 and 2022, in which, competence and quality of logistics services witnessed a drop by 15.45 % between 2014 and 2022, another decline (14.47 %) was driven on the frequency of shipments reach consignee within scheduled or expected time in the same period.

Additionally, it is important to outline that the ease of arranging competitively priced shipments has been reduced with 6.67 % between 2016 and 2022. Furthermore, the table indicates that the quality of trade and transport-related infrastructure dropped by 22.8 % since 2016.

Arrouche, N. & Boukhedimi, C.E. (2024). Assessing the Algerian commercial logistics performance: analytical inquiry. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 116-129. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-09>

However, the efficiency of customs clearance process reached a small evolution by 7.39 % in the period of 2018–2022. Hence, the ability to track and trace consignments increased (1.51 %) in the last decade (2012-2022).

In general, it can be stated that the global logistics performance index in Algeria is relatively low at 2.5/5, while the higher value was achieved in 2016, (i.e. 2.77/5). Thus, some indicators are clearly impacted with the outbreak of COVID-19, and the reduction of importations mobility attributed to the decision of Algerian government.

Indeed, the analysis of the constraints identified in the works cited above helps to provide certain alternatives, which appear to us to be of great use in terms of improving logistics capacities in Algeria.

### **CRM: alternative axe for efficient commercial logistics**

Customer relationship management (CRM) is a useful approach and a tool to improve the activities of logistics. CRM is a strategy the company develops to understand, anticipate and manage customer needs. According to Lefébure and Venturi (2005), customer relationship management consists of the company's ability to build, develop and maintain a fruitful and profitable exchange relationship over the long term.

Hence, the administration and public institutions involved in commercial logistics and which are in direct contact with exporters, like the customs administration and transport companies, should take up the challenge of performance and adopt behavior appropriate to with regard to users (notably exporters) by taking into account their needs and expectations in order to satisfy them and offer them a quality service/delivery.

In this sense, these administrations might resort to customer relationship management in order, on the one hand, to improve the perception that economic operators have of them, and on the other hand, to integrate new services by aligning themselves with international standards that allow them to improve their competitiveness and face foreign competitors.

The concept, principles and tools used in the context of a company's GRC can be transposed into the context of a public administration (Schellong, 2008, cited by Hilmi, Duque et al, 2013). Citizen Relationship Management contributes to improving service, quality of service, efficiency and helps meet the real needs of citizens (Carvalho et al, 2021). This tool also helps improve the image/reputation of public services in general.

Furthermore, this approach in which the citizen and the economic operator is considered as a customer of public services, is a major turning point in the process of implementing citizen relationship management at the public administration level (Kavanagh, 2007 cited by Carvalho et al, 2021). From this perspective, the public administration will strive to provide quality services and reduce costs and response times to the needs of exporters.

The adoption of this strategy is required in Algerian public institutions, in particular the customs administration, especially because considerable criticism has been addressed to it from exporters dissatisfied with the services provided.

It is clear that the development of non-hydrocarbon exports in Algeria is dependent on the development of infrastructure and logistics services, as well as the improvement in the quality of services offered by the different institutions intervening at different stages of the logistics chain export.

Furthermore, the implementation of the CRM approach within these administrations would result in a significant enhancement in the progress of export operations of Algerian companies. Overall, the benefits of CRM are listed below:

- Pay attention to the needs of users of customs services and deal with their complaints;
- Develop new services adapted to their requirements;
- Reduce waiting times and facilitate customs procedures;
- Set up an effective information system which relies on sophisticated technologies aimed at collecting, processing and analysing information relating to user expectations and undertaking actions to satisfy them;

- Enhancement of efficiency by offering services to customers online (for example by answering frequently asked questions) and maintain exchange and dialogue with customers/users through different ways.

The adoption of this approach would ensure to the satisfaction of users of Algerian customs, in particular those who complain of long delays (due to administrative obstacles) and the poor quality of customs services. In other words, it allows promoting trust and collaboration among the various stakeholders in the supply chain, as shown in Figure 1.

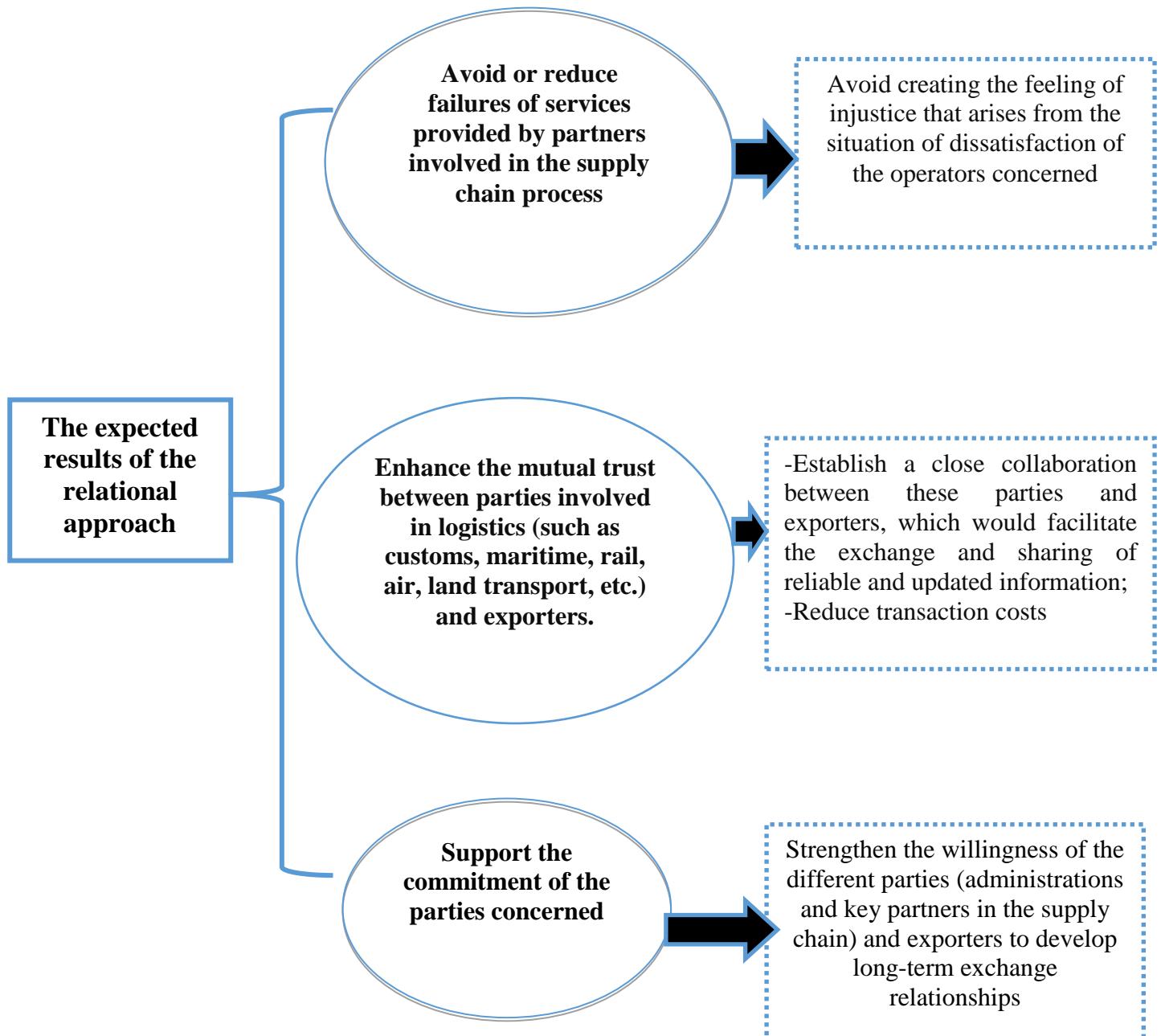
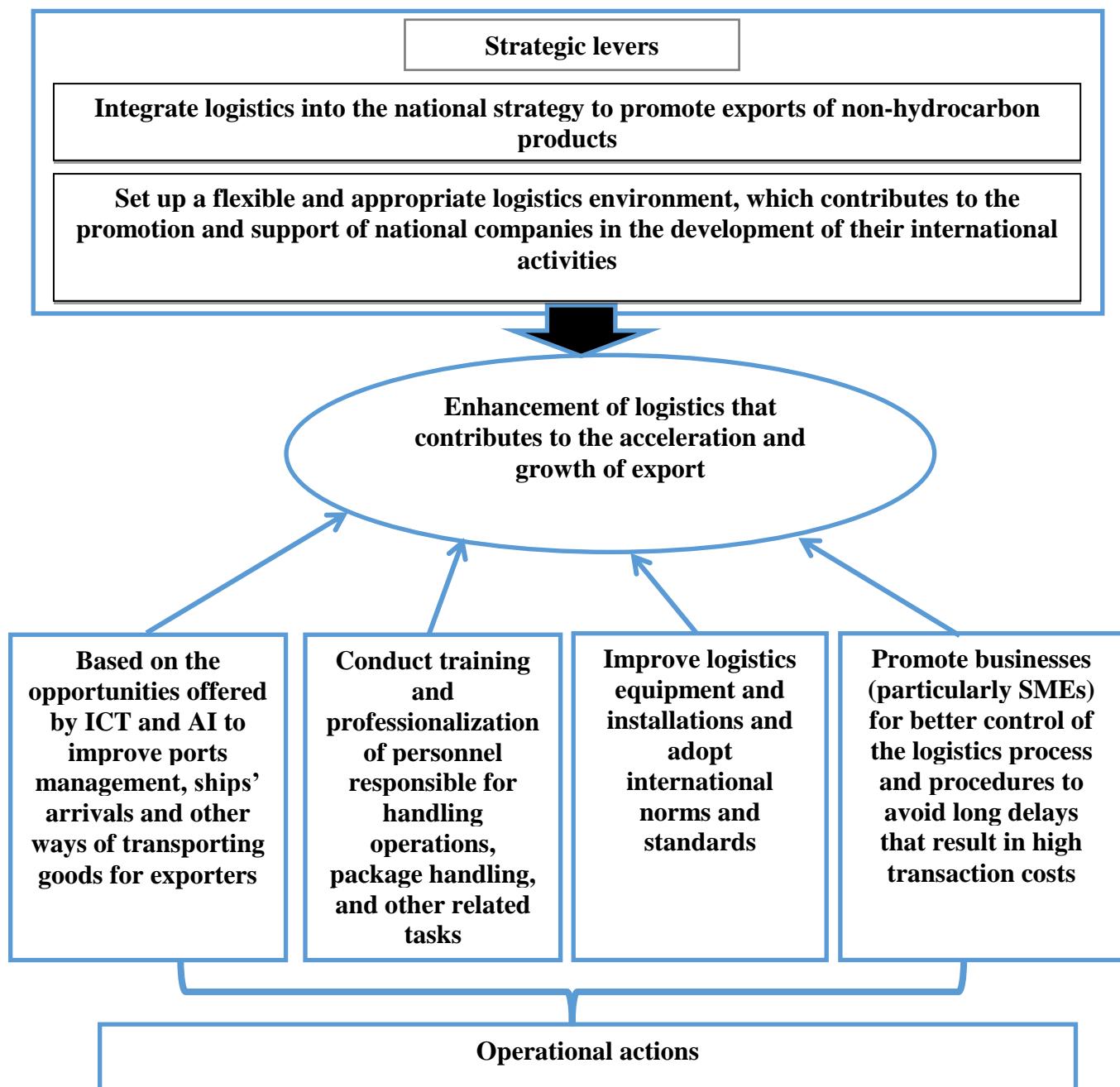


Figure.1 The importance of the relational approach in improving supply chain services and operations in Algeria

Source: Authors

Besides, it is important that the State undertakes deeper reforms aimed at improving logistics capacities to enable companies to integrate into global value chains. In figure.2, we list the levers and actions that seem essential to be taken:



*Figure.2 Recommended actions for improving logistics sector in Algeria*

Source: Authors

## CONCLUSION

The points developed in this paper serve to remind us that exports are considered a major lever for a country's sustainable economic growth. According to Jouili (2019), the quality of logistics and transport infrastructure is a crucial factor in the development of a country's exports. Thus, numerous studies have also confirmed that the availability of logistics infrastructure improves a country's abilities to face competition on international markets and strengthens its competitiveness (Ojala and Çelebi, 2015, D'Aleo & Sergi, 2017).

In addition to that, public authorities have an important role in creating appropriate conditions for the promotion of exports, particularly through the establishment of quality logistics

infrastructures. Therefore, the national strategy for promoting non-hydrocarbon exports in Algeria is to improve of commercial logistics, especially through improving the quality of infrastructure, customs procedures and services, and of the regulations.

For the limitation of this present study, the summary results published in the World Bank (2023) about the logistics performance index and its indicators hold a detailed assessment of Algerian export variable, where it was found that it is relatively focused on six major dimensions which are : the ability to track and trace shipments, the efficiency of the customs clearance process, the quality of trade and transport-related infrastructure, the ease of obtaining competitive prices on shipments, and the frequency to which shipments reach their recipient, on time, quality of commercial and transport infrastructure, and the competence and quality of logistics services.

## REFERENCES

Abila, M. " La stratégie de l'entreprise algérienne pour faire face aux barrières à l'entrée aux marchés internationaux. Etude de cas : secteur agroalimentaire en Algérie. ." 2014.

ARROUCHE, N., BOUKRIF, N. D., & CHITTI, M. "Analyse des obstacles perçus à l'exportation par la méthode de l'Analyse des Correspondances Multiples (ACM): cas des entreprises algériennes." *Revue Algérienne de Développement Économique*, 9.2 (2022): 399-416.

Arvis, J-F; Ojala, L; Wiederer, C; Shepherd, B; Raj, A; Dairabayeva, K; Kiiski,T. "Connecting to Compete 2018: Trade Logistics in the Global." 2018.

Bensassi, S., M'arquez-Ramos, L., Martínez-Zarzoso, I., Su'arez-Burguet, C. "Relationship between logistics infrastructure and trade: evidence from Spanish regional exports." *Transport. Res. Pol. Pract.* 72 (2015): 47–61.

BENYAHIA-TAIBI, G., & RAHMANI, Y. "Les obstacles à l'exportation chez les petites moyennes entreprises Algériennes: Le cas des PME Oranaises.." *JEFB*, 4.1 (2019): 253-268.

Bessaoud, O, Pellissier, J-P, Rolland, J-P, Khechimi. W. "Rapport de synthèse sur l'agriculture en Algérie. [Rapport de recherche] CIHEAM-IAMM. pp82." 2019.

Biteau, R. S. *Maitriser les flux industriels: les outils d'analyse*. . Paris: Editions d'Organisation,, 1998.

Bottasso, A., Conti, M., Costacurta de Sa Porto, P., Ferrari, C., Tei, A.,. "Port infrastructures and trade: empirical evidence from Brazil." *Transport. Res. Pol. Pract.* 107 (2018): 126–139.

Bouda, N. & Akkarene R. "Internationalisation des entreprises : les obstacles à l'exportation - Étude exploratoire d'un échantillon d'entreprises agroalimentaires de la wilaya de Bejaia." *Revue afak des sciences* 6.4 (2021): -553-568.

Bougeas, S., Demetriadis, P.O. et Morgenroth, E. L. "Infrastructure, transport costs and trade." *Journal of international Economics*, 47.1 (1999): 169-189.

Carvalho D., Demo G, Medeiros, J., Scussel F. "Citizen Relationship Management (CiRM): the past, present, and future of an emerging concept." *Cadernos EBAPE.BR*, 19.1 (2021): 32-44.

"CCIS Document interne de la chambre du commerce et de l'industrie de la Soummam, Willaya de Bejaia." 2012.

Celebi, D.,. "The role of logistics performance in promoting trade. ." *Marit Econ. Logist.* 21.3 (2019): 307-322.

D., Sultana. *La problématique de l'intégration des PME algériennes aux échanges extérieurs : double handicap pour ces compagnies dynamiques. La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères*. éditions l'Harmattan. Paris, 2010.

D'Aleo, V., & Sergi, B. S. "Does logistics influence economic growth? The European experience." *European experience. Management Decision*, 55.8 (2017): 1613-1628.

Da Silva, P.A. "Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms." *International Marketing Review*, 18.6 (2001): 589-613.

Deshaises, L., Julien, P. A et Joyal, A. "Le recours au milieu par les PME québécoises exportatrices." *Revue Canadienne des Sciences Régionales*, 15.2 (1992): 239-254.

Arrouche, N. & Boukhedimi, C.E. (2024). Assessing the Algerian commercial logistics performance: analytical inquiry. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 116-129. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-09>

“Diversification des exportations algériennes : défis et perspectives.” <https://repository.uneca.org/bitstream/handle/10855/23843/b1185781x.pdf?sequence=1>. n.d. <<https://repository.uneca.org/bitstream/handle/10855/23843/b1185781x.pdf?sequence=1>>.

Duque J, Varajão J, Vitor F & Dominguez C. “Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities.” *Local Government Studies*, 39.6 (2013): 878-894.

El Khider, A.1, Margoum, M.A., El Bouhadi, A. “Logistique marocaine et performance à l’export : examen du rôle des infrastructures par usage du modèle gravitationnel.” *Revue Alternatives Managériales Economiques*, 2.2 (2020): 42-60.

El Khayat, M. “Développement transport et logistique pour une intégration euro-maghrébine Mythe ou réalité ?.” 2016.

Gaglio, C. “Measuring Country Competitiveness: A Survey of Exporting- Based Indexes Measuring Country Competitiveness: A Survey of Exporting-Based.” 2015.

Gani, A., “The logistics performance effect in international trade.” *The Asian Journal of Shipping and Logistics* 33.04 (2017): 279e288.

Gotteland D, Haon C, Ray D et Boulé J-M. “La perception de l’environnement : quels performance de l’entreprise ?” *Finance Contrôle Stratégie*, 11.1 (2008): 155-183.

H.-F., Henner. “Infrastructures et développement, Mondes en Développement, tome 28,n° 109, .” 2000: 79-86.

Hadjou Lamara & Cheriet Foued. “Contraintes institutionnelles et labellisation des produits algériens de terroir : cas du vin et des dattes.” *Les Cahiers du CREAD*, 103 (2013): 65-84.

Hakobyan, S. ““Export competitiveness of developing countries and US trade policy”,.” *World Economy*, 40.7 (2017): 1405-1429.

Han, Q., Li, J. and Zhang, J. ““International trade imbalance: the amplification of monetary policy effects through financial markets”, Monetary Policy in the Context of the Financial Crisis: New Challenges and Lessons.” (*International Symposia in Economic Theory and Econometrics*, Emerald Group Publishing, Bingley, Vol 24 2015: 339-365.

“<https://data.worldbank.org/indicator/LP.LPI.ITRN.XQ?locations=DZ>.” Accessed on April, 12, 2024. (n.d.).

Kaleka, A & Katsikeas, C.S. “Exporting problems: the relevance of export development.” *Journal of Marketing Management*, 11.05 (1995): 499-515.

Kateb, M.L & Ouddane, B . “Les Exportations Hors Hydrocarbures issues de la filière phoenicicole en Algérie. «Le Cas du Groupe Haddoud Salim de la Wilaya de Biskra».” *Revue finance et Marché*, 6.1 (2019): 68-85.

Katsikeas, C.S. & R.E. Morgan. “Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience.” *European Journal of Marketing*, 28.5 (1994): 17-35.

Lecerf, M.-A. “Déterminants de l’internationalisation des PME françaises : les leviers du développement international des PME françaises : proposition et test d’une hiérarchisation.” *Revue internationale P.M.E.*, 25.1 (2012): 117–149. <https://doi.org/10.7202/1014876ar>.

Lefébure, R., et Venturi, G . *Gestion de la relation client*. Paris: EYROLLES., 2005.

Lefgoum, S. “Quelles stratégies pour les entreprises Algériennes dans lecadre des exportations hors hydrocarbures ? Mémoire de Magister, université Mouloud Mammeri. Tizi Ouzou. Algérie.” (2010).

LEONIDOU, Leonidas C. “Export barriers: non-exporters’ perceptions.” *International marketing review*, 12 .1 (1995): 4-25.

M., HILMI. “Gestion de la relation client (GRC) et performance de l’administration publique marocaine : cas de l’administration des douanes.” *Revue Française d’Economie et de Gestion*, 2.12 (2021): 444 – 469.

Mansidão, R., & Coelho, L. A . . “Logistics performance: a theoretical conceptual model for small and medium enterprises (No. 2014\_12). University of Evora, CEFAGE-UE (Portugal).” 2014.

Martí, L., Puertas, R., & García, L. “The importance of the Logistics Performance Index in international trade.” *Applied economics*, 46.24 (2014): 2982-2992.

Masson\*, S., & Petiot, R. "Logistique et territoire: multiplicité des interactions et forces de régulation." *Géographie Economie Société*, 15.4 (2013): 385-412. 412. <https://doi.org/doi:10.3166/ges.15.385-412>.

Merzoug, S. "thèse de doctorat« Étude du coût de transport dans les échanges maritimes internationaux : cas de l'Algérie ». Algérie: Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion -département des sciences économiques.. Bejaia. Algérie ." 2014.

Mohamed-Cherif, F. Z. " LE TRANSPORT DE CONTENEURS: LA GESTION DES RISQUES: L'EXEMPLE DU PORT D'ALGER. Transports, (462), 245." 2010.

Mohamed-Cherif, F. Z., & Ducruet, C. . "Les ports algériens dans la mondialisation: la fin du paradoxe?. Méditerranée. ." *Revue géographique des pays méditerranéens/Journal of Mediterranean geography*, 116 (2011): 85-93.

Moini, A. H. " Barriers inhibiting export performance of small and medium-sized manufacturing firms. ." *Journal of global marketing*, 10.4 (1997): 67-93.

N., Arroche. "Internationalisation des entreprises algériennes : motivations et contraintes. Thèse de doctorat, université Mouloud Mammeri.TO. Algérie." 2020.

Nordås, H. K., & Kim, Y., "The role of services for competitiveness in manufacturing. OECD Trade Policy Papers,." 2013.

O, TORRES. "Face à la mondialisation, les PME doivent mettre de la proximité et du territoire dans leurs stratégies de glocalisation. ." *Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), ESCP, Paris, 5-7 juin.* 2002.

Olyanga, A. M., Shinyekwa, I. M., Ngoma, M., Nkote, I. N., Esemu, T., & Kamya, M. . "Export logistics infrastructure and export competitiveness in the East African Community. ." *Modern Supply Chain Research and Applications*, 4.1 (2022): 39-61.

Park, S. " Quality of transport infrastructure and logistics as source of comparative advantage. ." *Transport policy*, 99 (2020): 54-62.

Porter M, Schwab K, . " Rapport sur la compétitivité globale ." 2005.

Puertas Medina, R. M., Martí Selva, M. L., & Garcia Menendez, L. "Puertas Medina, R. M., Martí Selva, M. L., & G Logistics performance and export competitiveness: European experience. Empirica, ." (2013): 1-14, doi: 10.1007/s10663-013-9241-z.

Schellong, A. "Citizen relationship management. In Electronic Government: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications (pp 2567-2579.). IGI Global.." 2008.

St-Pierre, J., Boutary, M., Razafindrazaka, T., & Monnoyer, M. C. . " Barrières exogènes et difficultés à l'exportation de PME malgaches: l'influence du pays d'origine. Management international, 24.3 (2020): 31-45.

"UNCTAD, Trade Facilitation and Development: Driving Trade Competitiveness, Border Agency Effectiveness and Strengthened Governance, United Nations. Issue7." 2016.

"World Trade Organization - WTO – OMC. « World trade report. Levelling the trading field for SMEs », [www.wto.org](http://www.wto.org)." 2016.

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АЛЖИРСЬКОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ: АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Nacera Arrouche

Assist. Prof. Dr., Department of commerce studies,  
University of Tizi Ouzou,  
Algeria

Chems Eddine Boukhedimi

Dr., Department of commerce studies,  
University of Tizi Ouzou,  
Algeria

Метою статті є оцінка поточного стану комерційної логістики в Алжирі шляхом виокремлення основних перешкод, що стоять на шляху зростання експорту. Крім того, важливо окреслити значення логістики та транспортної інфраструктури в динаміці зовнішньої торгівлі країни. Для досягнення цих цілей дослідження ґрунтуються на якісному методі шляхом аналізу попередніх досліджень, проведених на цю тему. Крім того, в роботі

Arrouche, N. & Boukhedimi, C.E. (2024). Assessing the Algerian commercial logistics performance: analytical inquiry. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(28), 116-129. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-2/28-09>

використано кількісний аналіз даних шляхом аналізу індексу логістичної ефективності за період з 2012 по 2022 роки.

Тези, викладені в цій статті, доводять, що експорт вважається основним важелем для сталого економічного зростання країни. Якість логістичної та транспортної інфраструктури є вирішальним фактором у розвитку експорту країни. Так, численні дослідження також підтверджують, що наявність логістичної інфраструктури покращує здатність країни протистояти конкуренції на міжнародних ринках та посилює її конкурентоспроможність. Крім того, органи державної влади відіграють важливу роль у створенні належних умов для просування експорту, зокрема через створення якісної логістичної інфраструктури. Тому національна стратегія сприяння експорту невуглеводневих товарів в Алжирі полягає у вдосконаленні комерційної логістики, особливо шляхом покращення якості інфраструктури, митних процедур та послуг, а також нормативно-правового регулювання.

З огляду на те, що глобальний індекс логістичної ефективності є відносно низьким, у роботі пропонується, щоб державні органи влади створили належні умови для просування експорту та покращили комерційну логістику шляхом створення якісної логістичної інфраструктури, а також зосередилися на управлінні відносинами з клієнтами як альтернативному рішенні для підвищення якості інфраструктури, митних процедур та послуг.

**Ключові слова:** логістична інфраструктура; транспорт; бізнес; експорт; CRM; Алжир.

# Електронне наукове фахове видання

*Включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»),  
відповідно до Наказу МОН України № 1643 від 28.12.2019 (Додаток 4)*

## **МЕНЕДЖМЕНТ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО: ТРЕНДИ РОЗВИТКУ**

**ВИПУСК 2 (28) 2024**

*Зображення обкладинки<sup>©</sup> використовується редакцією на основі права  
власності та захищено авторським правом*

*Дизайн та макетування розроблені на платформі графічного дизайну  
інфографіки Canva: <https://www.canva.com/>*

*Верстка та макетування:*

Онищенко О.А., Полусмак Ю.І.

*Дизайн обкладинки:*

Бухаріна Л.М., Онищенко О.А.

**Засновник видання:**

**Запорізький національний університет**

**Адреса редакції: 69063, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 55а, к. 415**

**Телефон: (061)289-41-15**

**Офіційний сайт видання: [www.management-journal.org.ua](http://www.management-journal.org.ua)**

**Електронна адреса: [znu@management-journal.org.ua](mailto:znu@management-journal.org.ua)**

# Electronic scientific journal

*The scientific journal is included into the Ministry of Education and Science of Ukraine's list of professional publications (category "B") according to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 1643 dated 28.12.2019.*

## **MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP: TRENDS OF DEVELOPMENT**

**ISSUE 2 (28) 2024**

*Cover image © is used by the editorial office on the basis of ownership and is protected by copyright*

*Design and layout are developed on the graphic design platform of Canva infographics: <https://www.canva.com/>*

*Layout*

Oksana Onyshchenko, Yuliya Polusmiak

*Cover design:*

Liudmyla Bukharina, Oksana Onyshchenko

**Publisher:**

Zaporizhzhia National University

Contacts: Zaporizhzhia National University

Faculty of Management

Zhukovsky street 55a, office 415, Zaporizhzhia, 69063

Official website: [www.management-journal.org.ua](http://www.management-journal.org.ua)

Email: [znu@management-journal.org.ua](mailto:znu@management-journal.org.ua)