

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра „Економіка, менеджмент та комерційна діяльність”

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки,
менеджменту та комерційної
діяльності

д.е.н., професор

_____ О.ЛЕВЧЕНКО
„___” _____ 20__ р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№__ від „___” _____ 20__ р.)

Випускна кваліфікаційна робота

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства»

Виконала: здобувачка вищої освіти II курсу,
групи МЕ-20МЗ-1.4

спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Солодей Дарія Олегівна _____

Керівник: канд. філос. наук, доц.

Немченко Тамара Борисівна

Рецензент _____

(прізвище, ініціали, посада)

Рецензент _____

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2021 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Загальна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства».....	7
1.2. Дослідження системи менеджменту конкурентоспроможності підприємства.....	22
1.3. Дослідження стратегічного потенціалу організації як передумови забезпечення її конкурентоздатності.....	33
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД АГРОЛІГА».....	39
2.1. Характеристика розвитку ТОВ «ТД Агроліга» в умовах загострення конкурентної боротьби.....	39
2.2. Асортимент та оцінка конкурентного середовища «ТД Агроліга».....	44
2.3. Аналіз фінансової діяльності «ТД Агроліга».....	50
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	60
3.1. Застосування інтелектуальних маркетингових інформаційних систем як засіб підвищення конкурентоздатності організації.....	60
3.2. Гейміфікація як сучасний засіб мотивування персоналу малих підприємств.....	67
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Становлення та розвиток мережевої економіки обумовлює значні зміни в діяльності підприємства у системі економічного господарювання – організація не лише виступає повноправним суб'єктом господарювання, а й перебуває у стані постійних змін, необхідності застосування передових технологій, цифрових засобів та систем.

У сучасних умовах підприємства діють автономно, без прямого втручання та підтримки вищих державних органів. Відповідно всі завдання щодо запровадження цифрових інновацій здійснюються самостійно, виходячи із розрахунку власних ресурсів та можливостей, здатності самостійно налагоджувати економічні зв'язки та взаємодіяти у сфері економіки.

Зарубіжні та вітчизняні науковці доводять, що показує, що закріплення підприємством передових позицій та виконання цільових установок, націлених на конкурентоспроможність та динамічний розвиток за рахунок використання потенціальних спроможностей та адаптації до оточуючого середовища на сьогодні можливо лише за рахунок використання інноваційного інструментарію стратегічного менеджменту орієнтованого передусім на стабілізацію і умовах мережевої економіки.

У науковій літературі можна зустріти безліч тлумачень ідеї конкурентоспроможності, що впливає із різноманіття усталених підходів до розгляду вченими даного поняття, що характеризувалося масштабними дослідженнями та трактуванням самої сутності конкурентоспроможності за рахунок розгляду її ключових характеристик, зокрема конкурентоспроможність виробничого, ресурсного, науково-технічного, фінансового, маркетингового та обов'язково трудового потенціалу.

З огляду на зазначене нами було досліджено праці С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, І.А. Дмитрієва, І.М. Кирчатої, О.М. Шершенюк, І. В. Яценко, А. В. Герасименко, В. Д. Чайчевського та інших.

Однак, вважаємо, що в умовах динамічного наступу цифрових змін сутність конкурентоспроможності варто розглядати і з даної точки зору, що і обумовило актуальність нашого дослідження.

Метою проведеного дослідження, відображеного у кваліфікаційній випускній роботі виступає дослідження методичних основ забезпечення конкурентоспроможності агропромислової компанії в умовах переорієнтації засобів просування продукції на ринку сільськогосподарської техніки та ЗІЗ.

Об'єктом вивчення у дослідницькій роботі стало ТОВ «ТД Агроліга», а предметом – засади конкурентоспроможності агропромислового підприємства.

У контексті забезпечення якісного вирішення поставлених завдань та максимально повного досягнення цільових установок у ході дослідження було використано широкий спектр наукових методів та підходів. Загальна структура наукової роботи будувалася безпосередньо на гносеологічних засадах системного, логічного, ситуаційного та процесного підходів. Основною метою застосування останніх стало надання роботі властивостей детермінованості, конкретності, об'єктивності, достовірності та перспективності.

При виконанні дослідження в аспекті вищезгаданої структури були застосовані такі методи: емпіричної групи (опис, порівняння, експертна оцінка); теоретичної групи (аналіз, синтез, рефлексія, узагальнення, конкретизація та абстрагування); загальнонаукової групи (абстрактно-логічний та графічний).

У ході дослідження базисом слугували навчальна та періодична література, фінансово-господарська документація ТОВ «ТД Агроліга» та матеріали з сайту компанії.

Наукова новизна роботи полягає у пропозиції використання принципу гейміфікації для кращого мотивування співробітників компанії, що насамперед виявиться у можливості виявлення їх потреб, кращому

тренувальному процесу прокачування навичок та розробки дієвої системи винагород.

Практична значущість роботи полягає у визначенні кола інтелектуальних маркетингових систем, впровадження яких дозволить більш якісно планувати діяльність компанії, наростити коло клієнтів, визначити ефективність процесу реклами та просування, дослідити основні проблеми продажного процесу та забезпечити якість системи обліку та безпеки маркетингу.

Важливим етапом написання кваліфікаційної роботи виступило апробування її головних постулатів на VIII Обласній науково-практичній конференції учнів та здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку». Зауважимо, що пропозиції, викладені в нашій роботі були розглянуті керівництвом ТОВ «ТД Агроліга» та отримали від них позитивні відгуки.

За встановленими правилами робота має вступ, теоретичний, аналітичний та дослідницький розділи, обґрунтовані висновки, а також містить список використаних під час її написання літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Загальна характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Важливою проблемою сьогоденної економіки України є формування повноцінного конкурентного середовища, шляхом запровадження реформ, спираючись на мікрорівень функціонування організації, особливо щодо визначення їх конкурентних позицій на ринку.

Загалом, дослідження питання конкурентоспроможності підприємства розпочнемо шляхом дослідження сутності категорії конкурентоспроможність для розуміння її змісту. Отож, категорія «конкурентоспроможність» (далі КСП) є невіддільним від конкуренції як такої. КСП виявляється лише за умови наявності конкуренції і її життєстійкість напряду залежить від її наявності. Зауважимо, що від ефективності функціонування ринку прямо пропорційно залежить сила конкуренції на ньому, і, відповідно, вагоміше значення має КСП підприємств і їх продукції [13].

КСП за своєю економічною природою означає можливість певного суб'єкта ринку бути попереду свого суперника з приводу досягнення намічених цілей. Однак, маємо зауважити, що на сьогодні сучасні науковці не прийшли до усталеного загальноприйнятого визначення сутності поняття «конкурентоспроможність». Відповідно, позиції вчених відображено нами в (табл. 1.1).

Класифікація КСП здійснюється за різними підходами (див. рис. 1.1). Відповідно можна виділити у залежності від об'єкта застосування даної категорії терміни «КСП національної економіки», «КСП підприємства», «КСП продукції», та інші. Зауважимо, що кожне з цих понять суттєво

відрізняється від інших і характеризується різними якостями, що підтверджують вірність їх розгляду у колі наукової спільноти [8].

Таблиця 1.1.

Сутнісна характеристика категорії «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
1	2
А. Воронкова, Г. Теплинський В. Комісаренко	Конкурентоспроможність підприємства - характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє положення на ринку або розширювати займаний сектор ринку
А. Градов	Конкурентоспроможність підприємства - порівняльна перевага підприємства стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами
В. Єрмолов	Конкурентоспроможність виробника становить відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами й послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Ю. Іванов	Конкурентоспроможність - це властивість підприємства змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створених нових конкурентних переваг
В. Коршунов	Конкурентоспроможність визначається як «реальна й потенційна можливість підприємства в існуючих для нього умовах проектувати, виготовляти й збувати товари, які за певними ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів»
І. Отенко	Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним поняттям, основними напрямками якого виступають здатності адаптуватися на ринку, забезпечувати внутрішню гнучкість структури керування й організації виробничої системи, ефективно використовувати потенціал підприємства й потенціал ринку
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства - порівняльна перевага стосовно інших фірм
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, які пропонують схожу продукцію або послуги»
О. Тищенко	Конкурентоспроможність підприємства - це здатність підприємства до одержання синергійного ефекту від раціонального використання наявних і знову створюваних у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг
Р. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність - «це можливість підприємства робити конкурентоспроможну продукцію, перевагу підприємства щодо інших підприємств даної галузі в країні й за її межами»
Швейцарська організація «European management forum»	Конкурентоспроможність підприємства - реальна й потенційна можливість проектувати, робити, збувати за існуючих умов товари, які за ціновими й неціновими характеристиками в комплексі є привабливішими, ніж товари їх конкурентів

Джерело: складено за даними [22, 39, 42]



Рис. 1.1. Класифікація поняття «конкурентоспроможність»

Джерело: [42]

Узагальнюючою ознакою для всіх вищезазначених категорій виступає те, що вони уособлюють можливість об'єкта, що розглядається, результативно здійснювати свої функції під час формування конкурентного середовища.

Зауважимо, що у дослідженнях вітчизняних вчених кінця ХХ ст. проблематика КСП найчастіше розглядалася з точки зору КСП продукції, що можна пояснити, що за адміністративно-командної системи менеджменту поняття відкритої конкуренції між організаціями не було. Такий стан змінився з становленням ринкової економіки. Сучасність характеризується актуалізацією тематики конкурентоспроможності, особливо з точки зору взаємозв'язку понять «КСП товару» з іншими поняттями конкурентоспроможності (див. рис. 1.2) [17].

Під КСП товару прийнято розуміти здатність продукту, що оцінюється мірою задоволеності ним визначної потреби споживача у порівнянні з продуктами, що мають аналогічні властивості на даному ринку.

Узагальнюючи, це можна визначити як здатність продукту задовольнити сукупні вимоги ринку та принести визначений рівень прибутку підприємцеві.

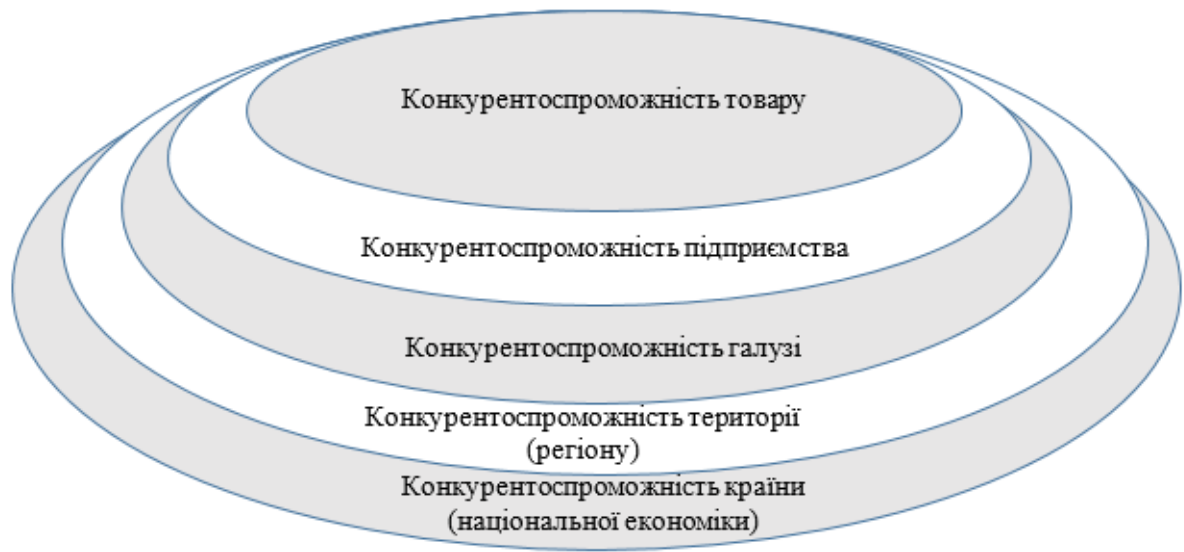


Рис. 1.2. Співвідношення категорій конкурентоспроможності

Джерело:

Визначити КСП продукції можна відповідно до її технічних, ергономічних, якісних та інших властивостей, які повинні бути у відповідності, принаймні до рівня відповідних характеристик продукції-конкуренту або ж нижчу цінову політику за наявності гірших характеристик, при чому в ідеалі перевищувати показники конкурентної продукції та бути економічно привабливими для покупців [15].

Головні фактори, що впливають на КСП товару відображені нами в табл. 1.2.

Загалом, параметри КСП продукції можна розділити на наступні категорії: технічні, нормативні й економічні. Згідно до даної класифікації:

1) технічні параметри можна визначити як такі властивості продукції, що характеризують її головні сфери його використання, основні функції, які вона має здійснювати під час процесу споживання або експлуатації. Як правило, до складу названої групи включають як приватні

параметри, що визначають як специфічні властивості певної продукції, так і більш загальні;

Таблиця 1.2.

Фактори, що впливають на КСП продукту

№ з/п	Назва фактору	Технічні характеристики
1.	Якість товару	Технічний рівень товару; технічний рівень виробництва; рівень організації й управління; корисний ефект; <u>інноваційність</u> ; відповідність стандартам якості.
2.	Ціна продукції	Витрати виробництва; витрати маркетингу й реклами; витрати управління; прибуток; витрати на НДР і відновлення; умови ринку; продажна ціна.
3.	Витрати у процесі споживання	експлуатаційні витрати; економічність споживання; багатофункціональність призначення.
4.	Якість сервісу обслуговування	система технічного обслуговування; строк експлуатації.

Джерело: [48]

2) за допомогою нормативних параметрів встановлюють відповідність продукції діючим стандартам, нормативним актам, технічним умовам, вимогам законодавства;

3) з використанням економічних параметрів можна визначити як економічний результат від використання товару, так і проаналізувати витрати, що з'являються під час його застосування [21].

Тому, робимо висновок, що під КСП товару можна розуміти те, що дає можливість йому отримати конкурентні переваги на ринку та забезпечує успішний збут товарів. Особливістю КСП товару виступає те, що вона проявляється лише на ринку під час процесу реалізації і визначається саме споживачем, який здійснює придбання продукцію у відповідності до власних потреб. Зауважимо, що потреби покупців на різних ринках є також різними, а відтак конкурентоспроможні на одному ринку товари можуть бути

нереалізовані на іншому, тому оцінювати рівень КСП товару можна лише у взаємозв'язку з конкретним ринком [21].

Під час процесу конкурентної боротьби і здійснюється взаємозв'язок КСП продукції та іншими поняттями конкурентоспроможності. Відповідно, на мікрорівні така взаємозалежність проходить між КСП продукції та КСП організації, оскільки саме підприємства і продукують виробничі і саме від рівня КСП продукції багато в чому залежить КСП власне організації.

Відтак, підсумовуючи вищесказане, поняття «КСП продукції» виступає частиною категорії «КСП підприємства». Товар, що є конкурентоспроможним на ринку, а відповідно відповідає запитам споживачів закладає підвалини для формування КСП його виробника. Тому, властивості товарів, такі як якість, ексклюзивність, доступність, що задовольняють потреби покупців, роблять їх конкурентоспроможними, а організацію-виробника, за рахунок зростання популярності власної торгової марки, а також обсягів продажу та прибутку, робить конкурентоспроможним. Приходимо до висновку, що КСП товару виступає важливою передумовою забезпечення КСП організації поруч із результативністю його господарської діяльності [22].

Проте, варто зауважити, що незважаючи на тісний взаємозв'язок поняття КСП товару та організації мають суттєві відмінності.

1. Оцінювання КСП продукції здійснюється окремо для кожного її виду, а КСП організації охоплює всі позиції продукції, яку виробляють на підприємстві, враховує її структуру, динаміку та всі види здійснюваної виробничо-економічної діяльності, зокрема весь перелік робіт та послуг, проведені валютно-фінансові операції, заплановану інвестиційну діяльність.

2. Рівень КСП продукції та її виробника відбувається на ринку. Однак оцінювання значення КСП організації здійснюється не лише покупцем, але й безпосередньо виробником, так як саме організації притаманне вирішення питань щодо необхідності виробничо-економічної діяльності саме за даних конкретних умов. На противагу, покупцеві під час оцінювання КСП товару

не цікаві рівень затрат і результативність виробничо-господарської діяльності виробника.

3. Продукт і організація проходять різні часові терміни власного життєвого циклу. У разі якщо предметом дослідження виступає поточне оцінювання КСП, то за такої умови чинник часу не грає вирішальної ролі, однак якщо процес досліджується в довгостроковому періоді, то варто враховувати, що життєвий цикл організації, за правило, є більш довшим, так як за визначений проміжок часу його життєдіяльності змінюються декілька (або і багато) поколінь продуктів. Поряд з цим життєвий цикл товару може перевищувати термін діяльності організації на ринку (зокрема, за умови виробництва базової продукції, що відносять до сировинної групи або за умови банкрутства чи реорганізації організації) [42].

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що за своєю економічною природою конкурентоспроможність організації є широкою системною категорією, до якої входить підсистема КСП продукту, яку розглядають у якості важливої та необхідної передумови, яка є все ж не достатньою для забезпечення стійкої конкурентної позиції організації на ринку [42].

КСП організації є залежною від її внутрішнього становища та стану оточуючого середовища організації. КСП підприємства не можна назвати його усталеною характерною рисою, оскільки визначає можливість вести результативну конкурентну боротьбу, бути успішним у протистоянні з основними конкурентами у визначений проміжок часу. З погляду впливу оточуючого середовища на досліджувану категорію, КСП організації розглядають як відносну категорію, іншими словами кожна організація за одними або іншими характерними рисами зіставляється з організаціями-конкурентами (насамперед береться до уваги одна і та сама галузь) в межах одного і того ж ринку. Відповідно, можна говорити, що КСП організації - термін відносний, позаяк його можна охарактеризувати лише базуючись на зіставленні певних властивостей організації з властивостями інших організацій. КСП організації перебуває у взаємозв'язку із об'єктом

порівняння та з чинниками, що використовують для її оцінки. Не можна стверджувати і про абсолютність КСП організації: вона може бути першою певній галузі національної економіки, проти бути неконкурентоспроможною на міжнародному ринку [4].

Преважна більшість із відображених нами в табл. 1.1. трактувань в якійсь мірі спираються на теорію конкурентної переваги, що була визначена М. Портером, згідно до якої КСП організації можна оцінити лише у межах групи організацій, що входять до однієї галузі або організацій, що виробляють продукти-субститути. М. Портер досліджує КСП організації лише як відносну категорію, розглядати яку можливо тільки за умови порівняння організацій одна з одною як у масштабі економіки однієї країни, так і в масштабі міжнародних ринків [36].

Відповідно до цього з точки зору системного підходу КСП організації варто досліджувати як систему до якої входять постійно взаємодіючі чинники та ступінь, який відбиває міру реалізації можливих здатностей організації щодо набуття і утримання протягом достатньо довгого періоду часу конкурентних переваг. Відтак, під КСП варто розуміти не лише результативність, але й міру динамічності пристосування організації до мінливих вимог оточуючого середовища.

За такого методологічного підходу головна увага приділяється здатності організації за максимально короткий період і якомога більш раціонально привести власний стан до відповідності з мінливими вимогами оточуючого середовища, гарантуючи під час процесу адаптування підтримання й розвиток наявних та стимулювання появи нових конкурентних переваг. КСП за цих умов є не лише результатом, але і процесом, який є системною категорією, що потребує ретельного вивчення з точки зору теорії стратегії [42].

Відповідно до проведених досліджень, можемо узагальнити, що конкурентоспроможність організації являє собою відносну характеристику, яка виражає міру відмінності розвитку визначеної організації від конкурентів

згідно до ступеню задоволеності її продукцією потреб споживачів та здатності пристосування організації до динаміки конкурентного становища на ринку.

Згаданого до вище сказаного, сутність КСП організації можна описати наступними особливостями:

- ▶ КСП не є відокремленою якістю організації, тобто її можна виявити і оцінити лише за наявності конкурентів (або ж реальних, або ж можливих);
- ▶ категорія КСП є відносною, оскільки вона буде різною під час порівняння з різними конкурентами;
- ▶ визначити КСП організації можна відповідно до продуктивності залучених до виробничого процесу ресурсів;
- ▶ рівень КСП організації перебуває у залежності від рівня КСП товарів, що вона виробляє, від галузі у якій ці товари пропонується, від держави, на ринку якої представлене підприємство [42].

КСП організації визначають чинники наступних трьох напрямків:

- ▶ макрорівень - КСП національної економіки (держави, території);
- ▶ мезорівень - КСП конкретної галузі;
- ▶ мікрорівень - чинники, що дають змогу охарактеризувати її власний потенціал, а також позицію на ринку, насамперед, унікальність товарів та їх КСП [21].

Загалом, дослідження наукової літератури показали, що ні вітчизняні, ні зарубіжні представники наукової спільноти не прийшли до єдиного трактування змісту категорії КСП та не визначили її усталеного взаємозв'язку з такими поняттями як «конкуренція», «конкурентний статус», «конкурентна позиція». Але, на нашу думку, доречним буде розгляд еволюційного її розвитку з огляду на відображення даною категорією динамічних властивостей господарських взаємозв'язків [22].

Зокрема, зміна економічних теорій щодо трактування КСП відображена нами в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

**Зміна сутності трактувань економічних теорій щодо
конкурентоспроможності підприємства**

Теорії, представники	Зміст теорій
Теорія меркантилізму (Т. Маєн, А. Монкретьєн та ін.)	Протекціоністські дії держави збільшують конкурентоспроможність національного суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку, забезпечуючи цим активний торговельний баланс
Теорія вартості (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Конкурентоспроможність підприємства визначається міноюю вартістю товару, що залежить від кількості праці (А. Сміт), рідкістю товару (Д. Рікардо), врівноваженням попиту і пропозиції (Дж. Мілль)
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Критерієм конкурентоспроможності підприємства є ціна - наявність у господарюючого суб'єкта тих ресурсів, що використовуються з вищою продуктивністю
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкурентоспроможність підприємства визначається вмінням ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу є підприємець-новатор
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкурентоспроможність підприємства є проявом системи конкурентних переваг залежно від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. Прахалад)	Застосування нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів визначають конкурентоспроможність підприємства

Джерело: [39].

Розглядаючи взаємозв'язок згаданих вище категорій, зауважимо, що всіх їх можна трактувати як складні відкриту системи чинників, що перебувають у з один від одного а також від цілей організації. Зауважимо на безпосередній вплив оточуючого середовища на кожен конкретну систему, що ставить перед нею завдання бути адаптивною та спроможною видавати адекватну реакцію на зміни. Взаємозалежність досліджуваних категорій відображено нами на рис. 1.3.

Основні особливості взаємозалежності головних понять конкурентних теорій відображено нами у таблиці 1.4.

Констатуємо, що за враховуючи напрацювання теоретиків та практиків, роль конкуренції, як головної складової ринкової боротьби полягає у

мотивуванні виробників до вжиття низки заходів для перманентного процесу покращення власної господарської ситуації, до зростання якості продукції чи послуг, що слугуватимуть для якомога кращого задоволення вимог споживачів, спрямовуючи при цьому власне функціонування на забезпечення суспільного добробуту. Відштовхуючись від цього, зауважимо, що найвагомішим чинником розвитку можливостей національної економіки якраз і виступає саме конкурентна боротьба.

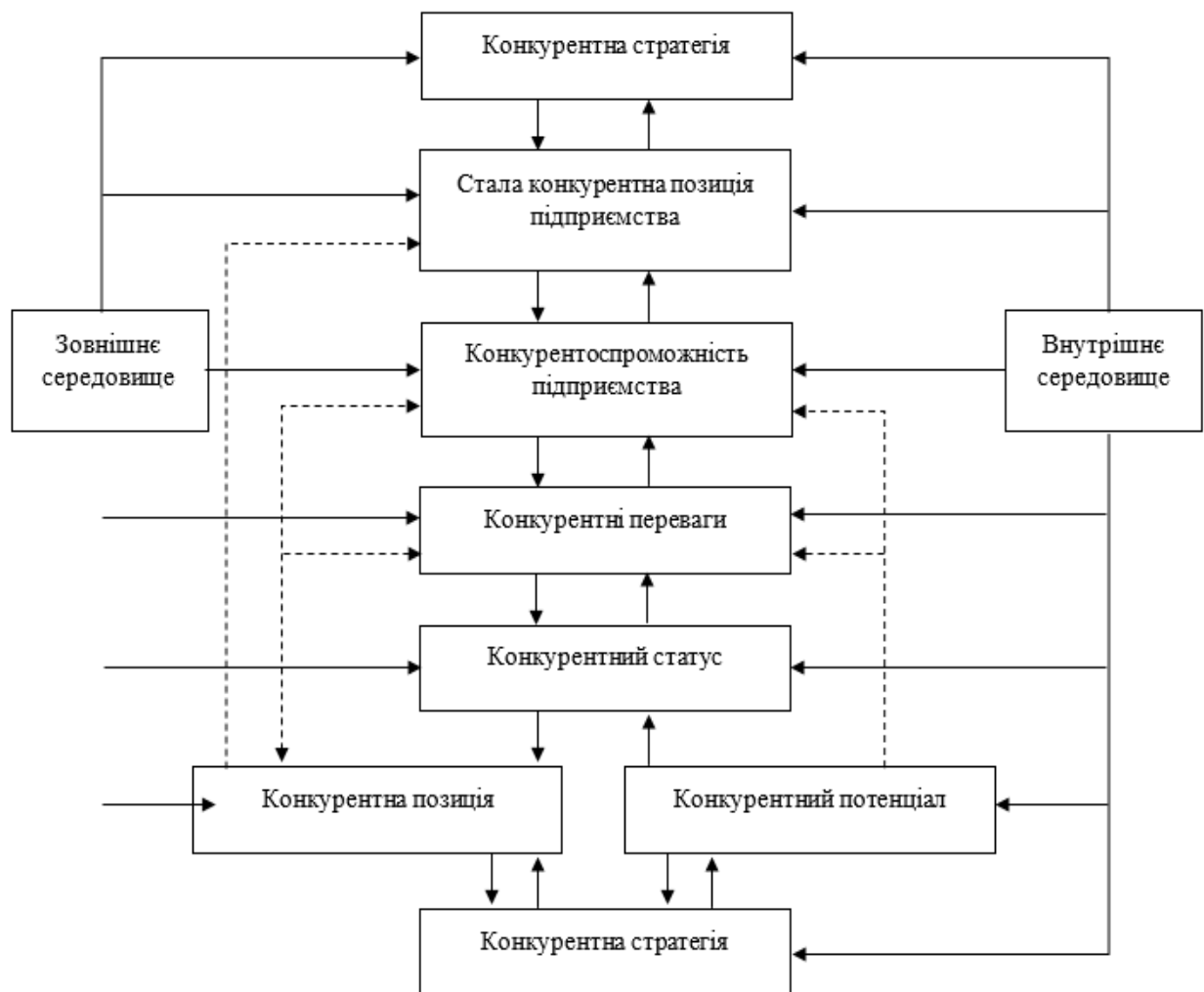


Рис. 1.3. Взаємозалежність конкурентних теорій

Джерело: [39].

Зауважимо, що саме конкуренція має можливість здійснити визначення характерних рис конкурентних стратегій, вживаних організацією.

Таблиця 1.4.

Взаємозалежність головних понять конкурентних теорій

Правий зв'язок

Категорії теорії конкуренції	Конкурентоспроможність	Конкурентний потенціал	Конкурентна перевага	Конкурентна стратегія	Конкурентна позиція	Конкурентний статус	Управління конкурентоспроможністю
Конкурентоспроможність		Конкурентний потенціал є основою для підвищення конкурентоспроможності підприємства	Маючи стійку систему конкурентних переваг, підприємство може досягти конкурентоспроможності	Ефективне застосування відповідної стратегії сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності	Сформована конкурентна позиція підприємства є запорукою збільшення його рівня конкурентоспроможності	Гарний конкурентний статус є передумовою досягнення підприємством високого рівня конкурентоспроможності	
Конкурентний потенціал	Високий рівень конкурентоспроможності є основою створення та посилення конкурентного потенціалу		Наявність стійких конкурентних переваг, їх розвиток дає підприємству можливість розвивати свій конкурентний потенціал, дає більш високу ефективність використання ресурсів підприємства, ніж у конкурентів	Застосування правильно вибраної стратегії дозволяє максимально використати наявний конкурентний потенціал підприємства для підтримки існуючих і створення нових конкурентних переваг	Конкурентна позиція підприємства збільшує його можливості і здатності в межах існуючого конкурентного потенціалу	Конкурентний статус характеризує ступінь володіння підприємством відповідного рівня можливостей і здатностей в межах існуючого конкурентного потенціалу	
Конкурентна перевага	Конкурентоспроможність є засобом підтримки конкурентних переваг, а також основою для створення нових конкурентних переваг	Конкурентний потенціал підприємства є основою для створення конкурентних переваг підприємства		Той або інший вид відповідної стратегії виступає як підтримка певних конкурентних переваг і створення нових	Сформована конкурентна позиція підприємства дає йому змогу досягти ще більшого рівня конкурентних переваг	Конкурентний статус є передумовою досягнення підприємством певного рівня конкурентних переваг	
Конкурентна стратегія	Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє більш ефективно використовувати відповідну стратегію	Залежно від складових конкурентного потенціалу обирається тип конкурентної стратегії, якого буде дотримуватися підприємство	Наявність певного набору конкурентних переваг визначає застосування конкретного типу стратегії		Залежно від конкурентної позиції (лідер або аутсайдер) підприємства обирається тип відповідної подальшої стратегії якої буде дотримуватися підприємство	Розробка і підтримка конкурентного статусу на певному рівні є головним завданням відповідної стратегії підприємства	
Конкурентна позиція	Високий рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє йому сформулювати відповідну конкурентну позицію	Наявність необхідних складових конкурентного потенціалу є запорукою досягнення підприємством відповідної конкурентної позиції	Наявність більшого набору конкурентних переваг підприємства по відношенню до конкурентів дозволяє сформулювати домінуючу конкурентну позицію	Ефективна реалізація стратегії по відношенню до підприємств-конкурентів є запорукою формування конкурентної позиції		Гарний конкурентний статус дозволяє сформувати сильні конкурентні позиції підприємства	
Конкурентний статус	Високий рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє підприємству зайняти гарний конкурентний статусу конкурентному середовищі	Конкурентний потенціал формує передумови досягнення підприємством того або іншого рівня конкурентного статусу	Змога підприємства досягти певного рівня конкурентних переваг базується на відповідному рівні конкурентного статусу	Вибір оптимальної та відповідної стратегії забезпечує гарний конкурентний статус підприємства у конкурентному середовищі	Конкурентна позиція підприємства визначає відповідний конкурентний статус	Високий рівень конкурентоспроможності підприємства дозволяє підприємству зайняти гарний конкурентний статусу конкурентному середовищі	
Зворотній зв'язок							

Джерело: [30]

Відтак, зважена згідно до вимог оточуючого середовища та раціонально впроваджена з огляду на дій організацій-конкурентів, стратегія дає змогу організації за рахунок власного конкурентного потенціалу зайняти заплановану конкурентну позицію на обраному ринку.

Взаємозалежність конкурентного потенціалу організації та обраної нею стратегії прослідковується у виборі останньої залежно від існуючого та спрогнозованого в організації внутрішнього потенціалу. Зокрема, за високого питомого значення ручної праці високої кваліфікації перевага надається вибору стратегії диференціації, а усталені контакти з постачальниками якісної дешевої сировини дають змогу обрати стратегію низьких витрат.

Використання різних типів стратегій дозволяє організації забезпечувати розвиток власного конкурентного потенціалу. Наприклад, застосування стратегії диференціації дає змогу активніше застосовувати творчість та креативність працівників організації, що, у свою чергу, сприятиме розвитку її трудового потенціалу. Зауважимо, що моніторинг та впровадження новітніх технологій дає поштовх до розвитку інноваційного потенціалу і т. д. За рахунок запровадження конкурентної стратегії низьких затрат, що спирається на нормування елементів та операцій господарських процесів, можна сприяти зменшенню відсотку браку та більш ефективному застосуванню ресурсів організації [39].

Наголосимо, що при умові однакових позицій раціональне застосування наявного конкурентного потенціалу організації, формування нею конкурентних переваг і зайняття міцного конкурентного статусу на відповідному ринку найоптимальніше реалізовувати за рахунок розроблення стратегії організації, орієнтація на пріоритетні напрями функціонування; впровадження інновацій та формування інвестиційної привабливості ринку. Загалом, сьогодення вимагає запровадження нововведень для формування довгострокових конкурентних переваг.

Варто підкреслити, що конкурентний потенціал організації являється основним підґрунтям для формування конкурентних переваг, дозволяють

визначити КСП організації на обраному ринку для впровадження відповідної стратегії. Міра КСП оцінюється шляхом визначення конкурентного статусу організації. Загалом, важливою умовою забезпечення прийняттого ступеня КСП організації є налагодження злагодженої роботи її підсистем, які включені до її структури. Лише стабільно працююча організація може швидко й за вірною траєкторією пристосуватися до мінливості оточуючого середовища, гарантуючи собі стійкі підвалини для формування та укріплення власних конкурентних позицій. Таким чином стійкість господарського функціонування є важливим, але не єдиним фактором КСП організацій. І правда, для утримання вже існуючої конкурентної переваги варто організувати безперебійну роботу організації, а саме продовжити визначений напрямок руху розвитку організації, мінімізуючи вплив ризиків [25].

Вся потенційна господарська діяльність, накопичені ресурси організації напряму залежить від її потенціалу, що з огляду на існуючу конкуренцію та збурення оточуючих чинників сконцентровується власне в конкурентних перевагах організації. Потенціал організації вміщує єднання всіх її ресурсів і можливостей, що впливають від їх застосування для провадження виробництва конкурентоспроможної продукції. При цьому конкурентний потенціал, як нами згадувалося, виступає підґрунтям формування та примноження конкурентних переваг організації.

Основою забезпечення конкурентних переваг організації виступає поняття «конкурентний статус», за допомогою якою можна зрозуміти, які дії їй варто вчинити з використанням яких засобів для гарантування фіксації вже отриманих конкурентних переваг та створення підґрунтя для формування нових. Конкурентний статус уміщує не лише не тільки позицію організації щодо поведінки в конкурентному середовищі, а й рівень утримання нею згаданих переваг [13].

Варто зауважити, що розроблення й утримання конкурентного статусу організації є основною задачею стратегії, яка базується на стійких конкурентних перевагах, які потребують вагомого вкладення фінансових

ресурсів. Конкурентний статус можна оцінити рівнем конкурентної позиції організації. Він є основою для створення нових конкурентних переваг у порівнянні з іншими, представленими на ринку організаціями-конкурентами.

Наголосимо, що конкурентна позиція організації є реалізованим результатом впровадження конкурентної стратегії в реальних умовах оточуючого середовища при наявності визначеного обсягу ресурсного забезпечення, здібностей та можливостей організації. Вона виступає базисом для формування певного якісного ступеню конкурентних переваг, та є передумовою зростання рівня КСП організації. Вважається, що від широти набору конкурентних переваг в організації залежить якість їх характеристик, залежить формування сприятливого базису для ефективного провадження господарських справ в конкурентному середовищі, а також залежить сталість конкурентних позицій, які вона здатна зайняти в певному сегменті. Відтак, саме відповідний рівень конкурентної позиції організації за визначених умов, зокрема дає змогу їй гарантувати власну сталість [25].

Кожна організація хоче здобути лідерські позиції в конкурентній боротьбі з використанням власних засобів. Тому саме від ефективності запровадження цих засобів організація може планувати формування власних конкурентних переваг, що виступають значною частиною стратегічного потенціалу організації. Саме це є підґрунтям чіткої та сталої конкурентної позиції організації, що є визначальною для особливостей її конкурентної стратегії [31].

Високе значення КСП організації є передумовою підтримання та формування конкурентних переваг, ефективного впровадження вибраної стратегії завдяки більшого числа фінансових, матеріальних та інших видів ресурсів від провадження господарської діяльності, та зайняття бажаної конкурентної позиції. Насамперед, конкурентоспроможні працівники високої кваліфікації являються організаційною конкурентною перевагою та дають змогу формувати нові конкурентні переваги в нових, раніше не освоєних сферах господарювання організації [36].

Загалом, як ми можемо бачити, виявлені залежності звертають увагу на потребу врахування міри взаємного впливу згаданих категорій при створенні організаційних стратегій, аналізі даних термінів і формулюванні заходів стосовно удосконалення функціонування організації відповідно до зростання ролі конкурентної боротьби для гарантування забезпечення ефективності суспільної економіки.

1.2. Дослідження системи менеджменту конкурентоспроможності підприємства

Узагальнення літературних джерел дало нам змогу констатувати, що менеджмент КСП є відгалуженням системи менеджменту організації, завданням якої виступає створення, підтримання передумов для розвитку та впровадження конкурентних переваг, а також гарантування життєздатності організації як конкуруючого суб'єкта на певному сегменті ринку [2,4,36,42].

Новітня концепція менеджменту КСП базується на застосуванні основоположних підвалинах науки менеджменту, згідно з якими базовими елементами управлінської системи як правило вважають мету, об'єкт та суб'єкт, загальну методологію та специфічні притаманні їй принципи, а також сформований процес та доповнюючі його функції менеджменту. Базові елементи управлінської системи КСП та їх залежність відображено на рис. 1.4.

Головна ціль менеджменту КСП спрямована на підтримання сталої життєвої стійкості організації та здатності адаптуватися до мінливих умов її оточуючого середовища. Відповідно до цього зауважимо, менеджмент КСП має, насамперед, спрямованість на:

- мінімізацію або усунення негативного впливу факторів на стан КСП за допомогою утворення та застосування механізму захисту від них;
- застосування сприятливих зовнішніх факторів для підвищення та впровадження конкурентних переваг організації;

- запровадження адаптивності під час процесу прийняття рішень при умові їх узгодження з напрямками впливу деструктивних та сприятливих факторів конкуренції в обраному сегменті [15].

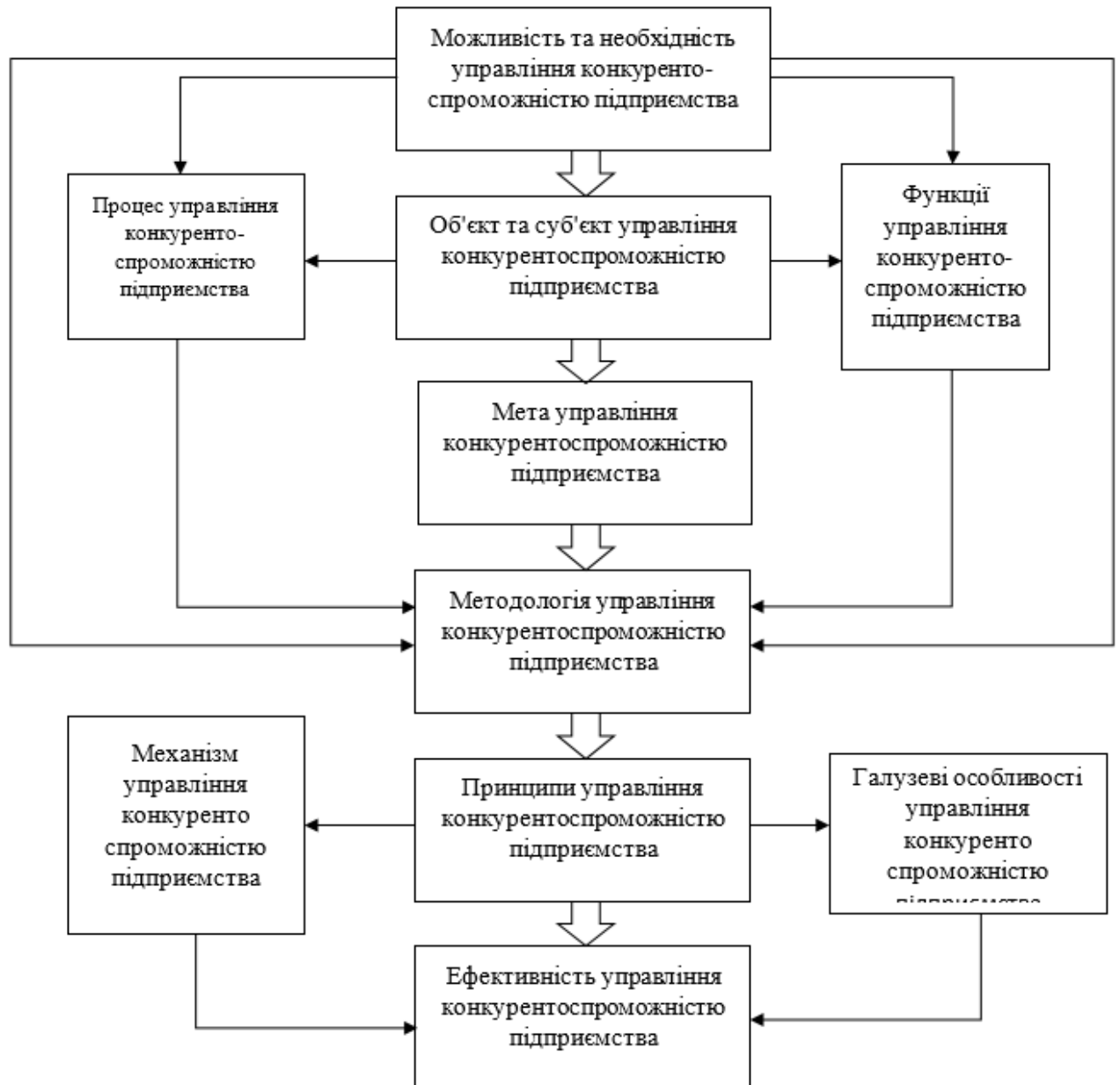


Рис. 1.4. Основні елементи системи менеджменту КСП

Джерело: [8]

При цьому, вважаємо важливим визначити, що об'єктом менеджменту КСП вважається стан його конкурентоздатності, що є достатнім для гарантування життєвої спроможності організації як конкурентного суб'єкта.

Зважаючи на це, суб'єктами менеджменту КСП є визначені особи, завданням яких є впровадження його головних цілей, насамперед:

- безпосередньо власник організації, пріоритетним завданням якого є прийняття участі у визначенні стратегічної мети та завдань організації, конкретизуючих її, що спрямовані на реалізацію економічних інтересів та прямо залежать від фінансових спроможностей власника;
- вищий рівень менеджменту організації до яких, в першу чергу, відносять директора та його заступників, а також менеджерів відділів організації до компетенції яких входить створення загалу ціннісних цілей організації);
- управлінці лінійних операційних відділів організації, завданням яких є результативне втілення планів заходів стосовно досягнення визначеного ступеня конкурентоспроможності;
- працівники консалтингових організацій економічного профілю, які запрошуються до співпраці в організацію на умовах оплачуваного контракту з метою формування та впровадження стратегії нарощування КСП;
- державні органи та структури, діяльність яких пов'язана із провадженням організації її господарської діяльності, формуванням останніми конкурентних переваг, регулювання та контроль яких здійснюється згідно з визначеними нормативними документами [26].

Базуючись на постулатах процесного підходу до менеджменту КСП можемо трактувати його як процес виявлення окремого набору функцій менеджменту, які сприяють утворенню конкурентних переваг та гарантують підтримання життєдіяльності організації суб'єкта, що бере участь у конкурентній боротьбі. Головними їх завданнями є виявлення реального стану КСП та його товарів, формулювання стратегічних та тактичних завдань для її нарощування, забезпечення реалізації затверджених планів, застосування мотиваційних засобів для зростання динаміки результативності господарських суб'єктів, контролювання запланованої низки заходів для досягнення передбачених показників реалізації стратегії

конкурентоспроможності, а також відповідне її коригування згідно з вимогами оточуючого середовища [17].

Головні функції менеджменту КСП виділені нами у табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Функції системи менеджменту КСП

Функції	Характеристики
<u>Цілевстановлення</u>	обумовлює орієнтацію управління КСП на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти
Планування	передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей та завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як загалом для підприємства, так і для його окремих структурних підрозділів
Організація	забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців для реалізації прийнятих планів
Мотивація	забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління КСП
Контроль	забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня КСП встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню визначеної мети

Джерело: [13]

Взаємозалежність впровадження функцій менеджменту КСП дає можливість сформулювати цикл менеджменту КСП, який відображено нами на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Циклічність менеджменту КСП

Джерело: [40]

При чому варто констатувати, що функції менеджменту КСП базуються за застосуванні низки принципів, детальна характеристика яких зображена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

Принципи системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Принципи	Характеристики
1	2
Єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства	передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань
Системності управління	передбачає розгляд будь-якого об'єкта як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при визначенні цілей зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на
Наукової обґрунтованості управління	передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління

Продовження табл. 1.6.

1	2
Ранжування об'єктів управління за їх важливістю	вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку їх слід застосовувати для вирішення найважливіших проблем підвищення конкурентоспроможності
Багатоваріантності	передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій
Зіставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів	передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо того чи іншого розвитку подій зводяться до зіставного вигляду за параметрами реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення
Цільової спрямованості	диктує необхідність відповідності програм підвищення КСП цілям його конкурентної стратегії
Збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства	передбачає обов'язковість визначення сильних та слабких сторін об'єкта управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг суб'єкта у тій чи іншій сфері діяльності
Ринкової орієнтації	передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають стати можливості, які <u>ініціюються</u> змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема розвитком попиту та потребами ринку
Комплексності	передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства
Гнучкості	передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи нових загроз та можливостей розвитку підприємства
Етапності	передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі

Джерело: [13, 39]

Беручи до уваги основні вимоги до структури, головних складових циклу та системо утворюючих принципів менеджменту КСП, варто виокремити заходи, що є основоположними для побудови ефективної системи менеджменту КСП:

- проведення діагностики КСП та його головних опонентів;

- визначення конкурентних позицій організації шляхом обрання стратегічних відділів, які мають резерви для отримання переваг над суперниками;
- формування загальної концепції стратегічного менеджменту КСП;
- впровадження конкурентних стратегій організації на визначеному сегменті ринку [31].

Узагальнення принципів дії системи КСП дозволяє побудувати блок-схему функціонування її організаційно-економічного механізму сутність якого полягає в об'єднанні всіх її складових компонентів та функцій, що об'єднані за визначеною системою у взаємозалежні блоки, що під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів дозволяють утворюють створюють цілісну структуру. Як ми бачимо, сутність системи менеджменту КСП сформована у 8 комплексних блоків, кінцеве призначення яких полягає сприянні ефективної реалізації управлінських рішень у обраному сегменті господарювання (див. рис. 1.6.)

Головним принципом об'єднання блоків механізму виступає, насамперед, створення умов для зростання КСП, утвердження його позиціонування на міжнародних та національному ринках, забезпечення сталого розвитку шляхом підтримання існуючих конкурентних переваг. Варто зауважити, що окремий блок можна розглядати з точки зору принципу системності, що складається з різних за сутністю компонентів [42].

Зокрема, призначення першого блоку полягає у виборі основної конкурентної стратегії організації в рамках здійснення вибору серед різних функціональних напрямів стратегій [42].

Сутність другого блоку пов'язана із отриманням ефекту синергії в результаті функціонування системи менеджменту КСП за рахунок зміни організаційної структури, формування центрів доходів та відповідальності, застосування інноваційних підходів щодо управління, а також впровадження їх до системи маркетингу та збуту [42].



Рис. 1.6. Організаційно-економічний механізм системи менеджменту КСП

Джерело: [40]

Третій блок пов'язаний із зміною підходів до HR-менеджменту та впровадженням ефективної системи мотивування за рахунок зростаючої уваги до результативності праці, стимулювання творчості, креативності та розумової праці, застосування нетрадиційних методик мотивування персоналу, формування зв'язку між стимулюванням праці та досягненням

показників КСП, залученням персоналу до процесу менеджменту та формування програми досягнення КСП [42].

Четвертий блок передбачає впровадження у господарську діяльність комплексного підходу щодо нарощення якості та конкурентоздатності товарів завдяки модернізації та технічному оновленні, розробці зовнішньоекономічної стратегії із застосуванням інноваційних підходів, застосування технологій обміну передовим досвідом та налагодження співпраці із зарубіжними партнерами, застосування під час здійснення діяльності вимог міжнародних стандартів якості; розробка інноваційної продукції, формування інвестиційної привабливості організації [42].

П'ятий блок пов'язаний із запровадженням системного підходу щодо диверсифікування та актуалізації питань планування виробництва за рахунок вивчення кон'юнктури ринку та формування на основі отриманих даних диверсифікації, оптимізації системи стратегічного та поточного планування, запровадження ефективної системи бізнес-планування, розробка стратегічних програм щодо оновлення номенклатурного ряду, технічних та технологічних засобів, налагодження ефективного менеджменту витрат, розробка цільових бюджетів із закладенням бажаної суми прибутку, використання новітніх методик щодо формування собівартості продукції, тощо [42].

Шостий блок характеризується проведенням реорганізації систем обліку та аналізу із застосуванням передового досвіду в цій галузі, використанням даних обліку та аналізу в процесі стратегічного менеджменту, впровадженням інноваційних технологій для автоматизації даних процесів, забезпечення ефективної взаємодії бухгалтерського відділу та інших підрозділів організації.

Сьомий блок спрямований на вдосконалення управління внутрішніми фінансами для здійснення процедур внутрішнього контролю та забезпечення керівництва достовірною інформацією для прийняття рішень; створення якомога ефективнішого портфеля інвестицій; застосування ефективних

методик для оцінки фінансового стану підприємства, формування вираженої фінансової політики направленої на зростання якості та конкурентоздатності.

Восьмий блок пов'язаний із налагодженням ефективної системи інформаційного забезпечення внутрішнього менеджменту за рахунок впровадження наскрізної інтегрованої системи менеджменту, створення умов для застосування АРМ в економічних та інженерних підрозділах, інтеграцію ІКТ в процес виробництва, моніторинг якості продукції з використанням комп'ютерних програм, тощо [42].

Узагальнюючи вище зазначене, приходимо до висновку, що організаційно-економічний механізм менеджменту КСП за своєю природою ні що інше, як комплекс складових частин, які за рахунок інтеграційної єдності забезпечують досягнення конкурентоздатності організації. Зауважимо, що рахунок розглянутого механізму неможливо вирішити абсолютно весь спектр проблемних питань, що виникають під час забезпечення процесу конкурентної боротьби, однак здійснена структуризація дозволяє провести комплекс цілеспрямованих заходів щодо оптимізації зусиль та ресурсів організації в питаннях зростання конкурентоздатності загалом. підвищення його конкурентних можливостей.

Наступним етапом нашого дослідження вважаємо за необхідне розглянути організаційно-економічну структуру представленого механізму, що відображає підвалини процесу ефективного застосування конкурентних переваг організацією. Загалом, механізм досягнення КСП являє собою модель, що визначає особливості управління чинниками, що мають забезпечити досягнення цілей організації, його успішність на обраному сегменті ринку, зростання рентабельності та дохідності діяльності, зниження загальних затрат на виробництво (рис. 1.7.) [22].

Маємо відзначити, що провідне місце у функціонуванні досліджуваного механізму займає кадровий потенціал, який у безпосередній взаємодії із організаційною складовою, що відповідає за організацію виробничих процесів із застосуванням майнової та товарної складових

(засоби та предмети трудової діяльності) покликані забезпечити ефективне функціонування організації на конкурентному ринку [17].

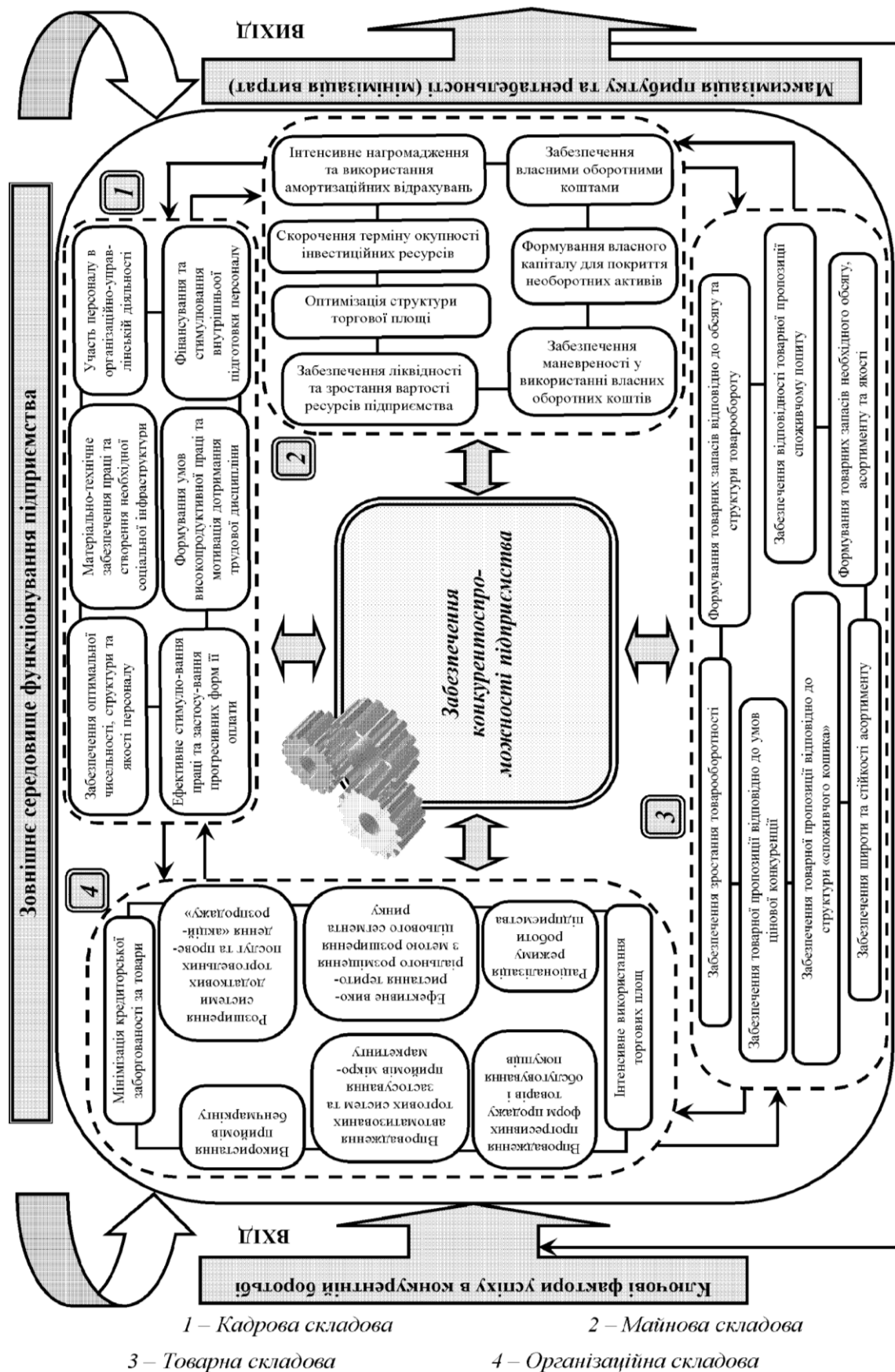


Рис. 1.7. Механізм забезпечення КСП

Джерело: [42]

Основною ціллю функціонування трудової складової є забезпечення передумов для результативного та раціонального використання всіх видів ресурсів та потенціалу конкурентних переваг для гарантування досягнення необхідного рівня КСП [42].

Призначення функціонування майнової складової в системі КСП полягає у забезпечення працівників організації засобами та предметами праці для виробництва запланованого обсягу товару. Результуючим показником майнової та трудової складових є фондозабезпеченість кадрового складу організації в цілому, а також зниження коефіцієнтів ручної наращення частки автоматизації праці [22].

Залежність майнової та продуктової складових полягає у співвідношенні оборотних активів, що застосовують для виробництва продукції, а також складанні бюджетів забезпечення фінансовими ресурсами для гарантування економічності господарської діяльності та забезпечення її ефективного провадження [48].

Загалом, беззаперечним є вплив на товарну складову кадрових ресурсів організації із застосуванням майнових запасів, кінцевим результатом якого є задоволення запитів покупців у конкретних товарах.

Роль організаційної складової важко применшити оскільки саме за її допомогою відображається вплив засобів та методів менеджменту на злагоджене функціонування кадрової, майнової та продуктової складових.

Кожна із згаданих складових механізму КСП характеризується відповідними показниками, які дозволяють прослідкувати можливості щодо наращення конкурентоспроможності організації в цілому. .

1.3. Дослідження стратегічного потенціалу організації як передумови забезпечення її конкурентоздатності

В умовах динамічного розвитку економічних систем та гостру конкурентну боротьбу майже у всіх сферах господарської діяльності варто особливу увагу приділити проблематиці формування потужного стратегічного потенціалу організації (СПО), що за своєю природою являє собою узгоджену систему ресурсів і резервів їх відновлення, можливостей трудового потенціалу, запас їх вмінь та навичок, які направлені на забезпечення процесу його безперервного розвитку завдяки втіленню конкретної стратегії [7].

Для створення стратегії розвитку організації, яка відповідатиме викликам та загрозам з боку оточуючого середовища перед керівництвом постає задача щодо забезпечення формування єдності функціонування всіх складових елементів потенціалу загалом, визначення єдиної системи показників ефективності впровадження стратегії в господарську діяльність, а також покращення взаємозв'язків в організації для отримання в кінцевому результаті синергетичного ефекту [32].

Перепоною на цьому шляху у вітчизняних організаціях виступає відсутність єдиної інформаційної бази, яка забезпечувала б збір даних для оцінки їх потенціалу. Наразі в практичній діяльності організацій застосовується низка техніко- економічних показників, усесторонній аналіз яких дає змогу провести детальну характеристику організаційно-виробничих процесів. Проблемою при цьому виступає переобтяження кількісними показниками процесу аналізу СПО, що вимагає перегляду існуючих методик для пришвидшення проведення оціночних процедур без втрати якості здійснюваного процесу.

Маємо зауважити, що під стратегічним потенціалом прийнято вважати єдність ресурсів і спроможностей організації, що необхідні для впровадження обраного стратегічного курсу. Відмінними рисами СПО більшість вчених та практиків визначає [30]:

- 1) СПО виступає абстрактним поняттям через не визначеність чітких кордонів, чинників впливу, а його роль у провадженні поточної

діяльності - опосередкований. Однак, маємо наголосити, що саме по собі поняття «потенціал» є визначеним, позаяк загальновідомим є те, що управлінські рішення можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив на нього, в той же час існує і пряма залежність між якістю та величиною потенціалу та спроможність впровадження управлінських рішень в діяльність організації.

2) Складовими частинами СПО виступають лише те ресурсне забезпечення, наявність та структура якого здатне суттєво змінюватися тільки за умовив формулювання та впровадження конкретних стратегічних рішень. Зокрема, до них відносять рішення, що носять радикальне значення для життєдіяльності організації, формують довготермінові та незворотні наслідки;

3) Для проведення обґрунтованого аналізу ступеня розвитку СПО варто визначити умови за яких відбувається діяльність організації. Загалом, прийнято, що при формування сприятливих умов ресурси, що є визначальними для отримання організацією конкурентних переваг розглядаються повноцінними складовими СПО;

4) Маємо наголосити, що загальний стан СПО не є простою сумою його частин. При цьому, вагомим є узгодженість процесу зміни всіх складових потенціалу. Низький рівень якості однієї складової впливає на весь потенціал в прямій залежності від важливості його значення для організації. Результативна життєдіяльність передбачає взаємозалежний, ритмічний розвиток всіх елементів СПО, для гарантування отримання ефекту синергії;

5) Завважимо непостійність СПО на відміну від інших складових виробничого процесу через регулярні зміну структури та якості ресурсів, динамічність оточуючого середовища. Ще одною особливістю виступає слабка реакція на вплив позитивних факторів, на посилену - на дію негативних.

6) Основоположним чинником дестабілізування СПО виступають фактори зовнішнього середовища, що головним чином впливають на

провадження господарської діяльності компаній без можливості відсторонитися від негативних реалій оточення. А відтак рівень потенціалу перебуває у прямій залежності не лише з фактичними стратегічними запасами, а й здатністю організації забезпечити їх наявність;

7) Динамічний ріст СПО залежить від фактичного або перспективного отримання необхідних ресурсів, результативної системи менеджменту, що забезпечує раціональне застосування отриманих ресурсів та сприятливого впливу оточуючого середовища.

8) Рівень СПО прийнято визначати слабкими елементами, такими, що отримали найнижчий ступінь розвитку для уникнення «провисання» в цих місцях [30].

Побудова СПО окремою складовою виділяє фактично отримані ресурси, позаяк саме вони виступають передумовою здійснення процесів життєдіяльності організації, при цьому ґрунтуючись на визначених цілях організації а також мають здатність змінюватися відповідно до вимог поставленої організацією мети. Відповідно, мета, та складові ресурсної елементи системи виступають окремим об'єктом щодо визначення прогнозів та планів господарської діяльності організації. Усі наявні можливості організації визначаються саме ресурсним базисом, яким володіє організація. Значення ресурсного базису в стратегічному менеджменті є особливо важливими не лише через те, що за його відсутності організація не може вийти на ті показники розвитку, які закладені в попередньому плані. Ресурсний базис – це підґрунтя потенціалу організації. Його стратегічне значення виражається, насамперед в здатності розробки найкращої для організації стратегії, здатності в певній мірі чинити опір зовнішнім загрозам та визначальній ролі при виборі засобів реалізації стратегічної мети організації [46].

Аналіз наукової літератури дав нам змогу виокремити наступні види ресурсів організації (див. табл. 1.7).

Варто зауважити на двохарактерний зв'язок КСП організації та її СПО. Результативність застосування СПО в оточуючому середовищі визначає певний ступінь КСП, а з іншого боку КСП організації обумовлює можливість результативного функціонування організації за умов конкурентної боротьби. Підкреслимо, що в залежності від особливостей структурної побудови СПО перебуває і змістовність конкурентного потенціалу організації [49].

Таблиця 1.7.

Види організаційних ресурсів з точки зору забезпечення СПО

Тип ресурсу	Характеристика
технічні	виробниче устаткування, сировина, матеріали
технологічні	способи виготовлення продукції, нововведення, модернізація
кадрові	чисельність і кваліфікація кадрів, творчий дух, морально психологічний клімат, опір змінам та ін.
інформаційні	відомості про систему зовнішнього середовища, а також обсяги інформації, що переробляється, її достовірність, своєчасність, достатність, витрати на збір та її аналіз і т. д.
фінансові	величина грошових коштів, фінансовий стан підприємства, умови кредитування, податки
організаційні	вживані способи ухвалення рішень, розподіл засобів, організація системи планування, контролю, здатність до ризику
часові і просторові	час є непоправним ресурсом; ефективність існуючої структури підприємства, мережа філіалів

Джерело: [9,16,47]

Підсумовуючи вище зазначене, приходимо до висновку, що розробка конкурентної стратегії значно залежить від рівня розвитку потенціалу організації, що містить під собою множу її можливостей щодо виробництва товарів та послуг. Ресурсний базис організації є основоположним фактором щодо набуття нею конкурентних переваг, джерелом яких виступає низька собівартість, впровадження диференціації виробничої діяльності, конкурентній боротьбі на визначених сегментах ринку, активізації інноваційної діяльності, швидкої реакції на зміни запитів покупців. Підґрунтям набуття конкурентних переваг виступають матеріальні та нематеріальні ресурси, що характеризуються як фізичними та фінансовими активами організації, так якісними показниками її діяльності. Враховуючи зазначене, для формування реальних уявлень щодо стану конкурентних переваг та глибини наявного конкурентного потенціалу варто підвищити вплив на розвиток тих елементів СПО, які дають змогу отримати реальну характеристику наявної ситуації. При чому вирішення даних питань в цілому залежить від рівня компетентностей керівників організації. Ефективна система менеджменту організації направлена на застосування вивіреної сукупності управлінських рішень, що спрямовані не залежно від стадії життєдіяльності організації на її тривалий розвиток [2, 38, 44].

Отож, варто підкреслити, що СПО гарантує певною мірою її стійкість у за постійної динаміки зовнішнього оточення і виступає основою набуття нею конкурентних переваг, тому і вимагає і підвищеної уваги до забезпечення свого розвитку та поліпшення.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТД АГРОЛІГА»

2.1. Характеристика розвитку ТОВ «ТД Агроліга» в умовах загострення конкурентної боротьби

В кваліфікаційній магістерській роботі нами було прийнято рішення у якості головного об'єкту дослідження обрати Товариство з обмеженою відповідальністю «ТД Агроліга», далі «ТД Агроліга».

За мету функціонування керівництво «ТД Агроліга» поставило насичення ринку сільськогосподарської техніки України та зарубіжних країн (передусім Росії та Казахстану) якісними сіялками, оприскувачами, та запчастинами до них ТМ «Planter» власного виробництва та провідних українських підприємств-виробників з якими налагоджено довготривалі партнерські взаємовідносини. Також компанія просуває посівні матеріали високої якості від компаній із світовим ім'ям, що гарантує споживачам їх відбірність та стандартизацію відповідно до зони висівання, а також засоби захисту рослин з гарантованою якістю та високою результативністю від іноземних та вітчизняних підприємств-партнерів.

Компанія заснована у 2012 році і, хоча, вона є відносно молодого, пройшла достатньо інтенсивний розвиток. Зокрема, починалось все з продажу в 2012 році запасних частин до сільгосптехніки (а саме сіялок та

культиваторів), яка вироблялася на теренах Кіровоградщини із застосуванням методики просування диференційованому за потребами споживачу. Із розширенням асортименту та нарощенням обсягів продажу керівництвом компанії було прийнято рішення щодо відкриття стаціонарного магазину запчастин з універсальною пропозицією у м. Кропивницький. Того ж 2013 року прийнято рішення про розширення асортименту на користь насіннєвого матеріалу та засобів захисту рослин, для чого було відкрито спеціалізований склад із врахуванням необхідних для зберігання цих товарів умов. Нарощення попиту на сільськогосподарську техніку та розширення клієнтської бази наштовхнуло керівництво «ТД Агроліга» у 2014 році організувати роботу сервісної служби, метою якої стало обслуговування сільгосптехніки, яку просувала компанія. Такий вчинок дав змогу за рахунок ремонту та реставрації сільгосптехніки (в основному зернових та просапних сівалок) вітчизняних виробників збільшити лояльність споживачів та розширити клієнтську базу «ТД Агроліга». Успішність діяльності сервісної служби дало змогу налагодити власне виробництво у 2015 році техніки Planter, що застосовується для посівної та ґрунтообробної кампанії. Наступного 2016 року компанія заключила контракт щодо офіційного представництва в Україні виробників засобів захисту рослин та насіння від української компанії «АльфаХімГруп», та мультинаціональних фірм, що відомі серед українських аграрії KWS, Dow Seeds, «Бест», Sumi-Agro.

Власне виробництво «ТД Агроліга» розташоване в Кропивницькому. Головними принципами роботи «ТД Агроліга» щодо виробництва техніки є застосування лише новітнього, технологічно модернізованого обладнання, яке адаптовано відповідно до застосовуваних на українських теренах під технологій оброблення ґрунтів та виконання інших робіт, пов'язаних із застосуванням механічної роботи. Врахування під час процесу виробництва сільгосптехніки передових технологій та особливості кліматичних умов України дає змогу випускати надійну та довговічну продукцію.

Варто підкреслити, що головною діяльністю «ТД Агроліга» виступає просування продукції власного виробництва, та посівних матеріалів та ЗЗС від вітчизняних та іноземних партнерських компаній, що здійснюється фірмою не лише на просторах України («ТД Агроліга» має власне представництво в Одесі), а й охоплює ближнє зарубіжжя. «ТД Агроліга» представлена на ринках промислової сільгосппродукції Російської Федерації та Республіки Казахстан.

«ТД Агроліга», як і більшість компаній даного виду власності очолюють, як того вимагає українське законодавство Загальні збори Засновників Товариства. Згідно до організаційної структури, що представлена нами на рис. 1 додатку А, їм підпорядковується Директор та Головний бухгалтер «ТД «Агроліга». Саме вони відповідальні за безпосереднє керівництво компанією, при чому Головний бухгалтер до власної компетенції відносить всю облікову роботу та фінансові питання організації. Функції Директора будуть розглянуті нами нижче. Серед компетенцій Загальних зборів варто виділити право збирати Ревізійну комісію для проведення фінансового контролю діяльності «ТД «Агроліга».

Досліджуючи функціональні права та обов'язки Загальних зборів, Директора та Ревізійної комісії «ТД Агроліга» відобразити повноту їх компетенцій відповідно до засновницьких документів у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Повноваження керівних органів «ТД Агроліга»

Назва керівного органу	Основні повноваження
1	2
Загальні збори товариства	• приймають статут підприємства, вносять до нього зміни; • обирають і звільняють Директора підприємства; • заслуховують звіти про діяльність компанії; • приймають правила внутрішнього розпорядку підприємства; • приймають положення про оплату праці, внутрішньогосподарські розрахунки, оренду та інші внутрішні нормативні акти, вносять до них доповнення і зміни; • розглядають і затверджують перспективний і річний план економічного і соціального розвитку підприємства; • розглядають і затверджують річний звіт, встановлюють порядок розподілу доходів, види, розміри та напрями використання фондів та резервів; • визначають порядок створення і використання пайового фонду членів підприємства; • розглядають пропозиції Директора і приймають рішення про затвердження заступників Директора, про призначення головних спеціалістів і головного бухгалтера та про звільнення їх від займаних посад; • приймають рішення про участь підприємства в корпораціях, товариствах, міжгосподарських підприємствах; • розглядають питання про відшкодування збитків, пов'язаних з порушенням прав землеволодіння підприємства; • приймають рішення про ліквідацію підприємства.

Продовження табл. 2.1.

1	2
Директор	- діє від імені Товариства без довіреності; - представляє інтереси Товариства перед іншими підприємствами, установами, організаціями та приватними особами; - здійснює приймання на роботу та звільняє з роботи працівників, підписує колективний договір; - розпоряджається коштами та майном Товариства, вчиняючи щодо них дії, не заборонені установчими документами і законодавством в межах, встановлених Статутом Товариства; - підписує угоди від імені Товариства; - подає пропозиції Загальним зборам Учасників Товариства, щодо можливості укладення договорів кредиту, позики, застави (в тому числі іпотеки, закладу), незалежно від суми таких договорів; - подає пропозиції Загальним зборам Учасників Товариства щодо реалізації та будь-якого відчуження основних засобів, майнових прав, акцій та інших корпоративних прав; - представляє Товариство на зовнішньоекономічних відносинах; - приймає рішення про притягнення до дисциплінарної відповідальності працівників Товариства; - забезпечує збереження комерційної таємниці Товариства; - вчиняє в межах компетенції інші дії необхідні для досягнення цілей Товариства.
Ревізійна комісія	• здійснює контроль за виконанням рішень загальних зборів, додержання статуту підприємства, правил внутрішнього розпорядку, положень про оплату праці і внутрішньогосподарський розрахунок, законністю договорів і господарських операцій, правильністю обліку, звітності і розрахунків з членами підприємства; • проводить щороку комплексну ревізію виробничо-фінансової діяльності підприємства, періодично перевіряє господарську діяльність виробничих та складських підрозділів і дає висновки до річного звіту підприємства.

Джерело: [Додаток Б]

Згідно із офіційною документацією виконавчим органом «ТД Агроліга» є Директор, якого призначають на 5 років та визначають коло повноважень згідно із укладеним контрактом. Це є повноваженням Загальних зборів «ТД Агроліга». Вони також можуть прийняти рішення щодо передачі певної частини власних повноважень до компетенції Директора.

Як ми можемо бачити із організаційної структури підприємства, взаємовідносини між менеджерами і підлеглими співробітниками компанії базуються на тому, що функції менеджменту виконуються керівниками всіх рівнів, при чому кожний працівник є підпорядкованим та отримує вказівки саме від свого безпосереднього менеджера.

Зокрема, Директор «ТД Агроліга» виконує повсякденне керівництво функціонуванням колективу, скеровує у задуманому напрямі начальників виробництва, складського господарства, відділів постачання, збуту та маркетингу. Видані ним вказівки та розпорядження обов'язкові для виконання усіма членами трудового колективу «ТД Агроліга». Саме ним керується безпосереднє складання перспективних та поточних планів «ТД Агроліга», здійснюється контроль їх втілення, реалізується рішення загальних зборів, що повинні бути впроваджені у діяльність компанії, тощо. Під час виконання власних повноважень Директор «ТД Агроліга» опирається на групу підібраних спеціалістів.

Зокрема, начальник виробництва – це особа, що відповідає за управління та організацію робіт щодо механізування та автоматизування процесів виробництва, виконання замовлень, щодо виробництва та проведення ремонту, здійснення технічного обслуговування сільгосптехніки, ремонту та оновлення основних засобів «ТД Агроліга». Разом із менеджерами постачання та начальником складу ним організовується налагодження постачання необхідних для виробничого процесу сировини, запасних частин, матеріалів для ремонту, інструментів, тощо.

До повноважень Головного бухгалтера «ТД Агроліга» входить управління процесом ведення обліку і звітності «ТД Агроліга», а також формування фінансового плану «ТД Агроліга», контроль його виконання, нагляд за дотриманням режиму економії на виробничих ділянках та за виконанням договорів і зобов'язань «ТД Агроліга».

Головний бухгалтер, окрім виконання безпосередньо обліково-звітної роботи одночасно виступає менеджером та організатором економічної

роботи «ТД Агроліга». Разом з Директором на начальниками відділів збуту, постачання та маркетингу бере участь у розробці планів компанії, здійснює економічне обґрунтування щодо планованої ефективності капітальних вкладень «ТД Агроліга» та черговості їх виконання.

Проблемами закупівлі обладнання, нових сортів насіннєвого фонду, ЗЗР, що потребують значних фінансових вкладень займаються Директор, головний бухгалтер та начальники відділів збуту та постачання.

Процесом реалізації продукції безпосередньо займаються менеджери зі збуту за підтримки працівників відділу маркетингу. Відправленням продукції «ТД Агроліга» займаються кладовщики, що працюють на складському господарстві під безпосереднім керівництвом начальника складу.

Процесами придбання та прийому товарної продукції «ТД Агроліга» уповноважені займатися: кладовщики, завідувачий складом, менеджерами з постачання.

Питаннями підбору, організації навчання та підвищення кваліфікації за допомогою впровадження передових методик у HR відповідальний управлінець з персоналу.

Керівництво «ТД Агроліга» використовує як горизонтальне, так і вертикальне координування діяльності колективу фірми. Також варто зауважити про використання різноманітних форм і методів контролювання, до найчастіше вживаних серед яких аналіз, перевірка, ревізія, а також обстеження.

2.2. Асортимент та оцінка конкурентного середовища «ТД Агроліга»

Сьогодні все більше фермерів та керівників в Україні розуміють, що значно підвищити продуктивність своєї праці можна лише за допомогою якісної та надійної сільгосптехніки. Техніка представлена «ТД Агроліга» - це

реальна можливість значно збільшити швидкість робіт у посівний та збиральний періоди на землі з мінімумом витрат та у найкоротші терміни.

Переваги використання української техніки марки «Planter» у регіоні: це і першокласні експлуатаційні характеристики, і висока продуктивність, і значна економія витрат, і багато іншого, що цінують аграрії

«ТД Агроліга» представляє сьогодні у регіоні повну лінійку сільгосптехніки від сівалок, силовозів, підбирачів, ротаційних культиваторів, причепів, змінних систем до самохідних обприскувачів.

Зокрема, на сьогоднішній день компанією виробляється 12 моделей зернових сівалок, 8 моделей просапних сівалок, а також 4 моделі ґрунтообробної техніки, по покупки доступно понад 1500 найменувань запасних частин.

Сівалки зернові «Planter» є сільськогосподарськими інструментами, що призначені для посіву зернових та бобових культур: овес, жито, пшениця, кукурудза, горох, квасоля. Зернова сівалка виконує дозовану подачу насіння та добрив при посівних роботах. Для цього потрібно чітко дотримуватися параметрів глибини висіву і рівномірності розподілу матеріалу по борознам. Від цього залежить якість урожаю. Загальними конструктивними рисами, притаманними всім моделям сівалок «Planter» є: власна система дозування, розподіл насіння, вентилятори, котушки, рухомі механізми, покликані закладати борозни. Особливістю роботи зернових сівалок «Planter» є гарантована рівномірність завдяки вивірній висоті падіння насіння та чітким інтервалам.

Асортиментний ряд сівалок «Planter» різниться від однорядних моделей, шириною 3,6 м для невеликих полів, площею до 40 Га, до пристроїв з охопленням 5,4 м для засіву від 40 до 70 Га. Регулювання ширини міжряддя для висіву різноманітного асортименту насіння здійснюється в двох положеннях: 7,5 і 15 см. Збільшений бак, посилена рама, наявність/відсутність котків, що прикочують.

Щодо модифікацій, то сівалка зернова Planter в Україні доступна клієнтам «ТД Агроліга» у різноманітних конструктивних виконаннях, що посилює конкурентоздатність компанії порівняно з її опонентами.

Маркетингові рішення, щодо різноманіття асортименту «ТД Агроліга» є виправданими. Так, окрім висіву, зернові сівалки від Плантера, здатні вносити добрива, виконуючи цю операцію одночасно з укладанням посівного матеріалу або окремо.

Для звичайного посіву розроблені моделі із заднім обмежувачем глибини. Окрім очевидної фінансової економії, для невеликих господарств таке рішення дозволить застосовувати трактор не найвищої потужності.

Для точного контролю глибини пропонуються моделі сівалок з балансиrom. Система балансування побудована на двох точках контакту між передніми колесами і котками, що прикочують. Наявний диск, що відкривається, для посіву в неоднорідні ґрунти із залишками рослин. Цей механізм дозволяє викидати насіння якомога ближче до ложа.

Сіялкам притаманна висока швидкість руху: середній показник становить 12 км/год. Наявність шестигранного валу на підшипникових вузлах підвищує моторесурс апарата, що висіває, до 50000 годин. Зроблено місткий ящик для насіння – 1000 дм³, 1500 дм³, що зводить кількість зупинок для дозавантаження до мінімуму. Наявне безступінчасте регулювання передавальних відносин. За рахунок варіатора норма висіву регулюється більш точному діапазоні величин. Виконання технології пружинного тиску на сошник забезпечує менше зусиль та механічного зносу при тій же витраті палива.

Дослідним шляхом встановлено, що серед усіх характеристик сівалок, висота падіння насіння є ключовим показником. Культури швидше і рівномірніше сходять, якщо сівалка забезпечує рівний інтервал занурення на невелику глибину. Будь-яка модель універсальної зернової сівалки Planter забезпечує досягнення відстані від насінневого ложа до дозувального диска, що не перевищує 10 см. Особливість конструкції є такою, що задні ковзанки

закривають насіння і прикочують ґрунт, тим самим створюючи однакові умови для проростання. Глибина загортання при цьому становить від 40 до 80 мм.

Аналіз власної продукції показав, що в «ТД Агроліга» можна замовити сівалку зернову Planter виходячи з насіннєвого матеріалу, якості підготовки ґрунту, площі засіву, що значно посилює позиції компанії за рахунок більш ґрунтового задоволення потреб споживачів.

Також під маркою Planter виробляються просапні пристрої, культиватори, обприскувачі самохідного та причіпного типу.

Для посівної кампанії просапних культур «ТД Агроліга» пропонує широкий модельний ряд сівалок просапних Planter.

Представлене обладнання «ТД Агроліга» борони та культиватори «Плантер» забезпечать технологічно вивірене розпушування та перемішування ґрунту, при якому родючий шар дбайливо зберігається, насичуючись киснем та добривами, що вводяться.

Асортиментний ряд даного виду техніки широкий: розпушувачі; культиватори суцільної дії КПС та широкозахватні КШУ; борони зубні БГЗ, дискові БДП та шлейфові БГШ; плуги ПШГ; підгортачі; дискатори; ґрунтофрези.

Зокрема, навісний інструмент «Плантер» готовий до застосування на етапі передпосівної обробки ґрунту, міжрядної або суцільної «проходки». За допомогою правильного налаштування знарядь можна забезпечити правильний підбір глибини внесення добрив.

Техніка для обробки ґрунту в Україні від «ТД Агроліга» охоплює всі етапи робіт. Глибкорозпушувачі необхідні для первинної обробки. Подрібнювачі допомагають позбутися залишків бур'янів. За допомогою плуга проводять остаточну оранку землі. Культиватори цінні тим, що дозволяють підготувати під посів велику територію за короткий часовий проміжок.

Зауважимо, що все обладнання «ТД Агроліга» сертифіковане на продаж на території України, покупці отримують гарантію від виробника.

Компанія «ТД Агроліга» із 2018 року бере участь у державній програмі компенсації 25% витрат на придбання фермерського обладнання, відповідно, обираючи будь яку одиницю техніки Planter споживач автоматично долучається до даної програми, а умови обрання двох і більше найменувань сільгосптехніки діє можливість отримання 30% знижки як оптовому покупцю.

Частина техніки виготовляється самостійно, частина закуповується в українських та європейських компаніях. Серед партнерів «ТД Агроліга» можна назвати ТОВ «Богуслав», AGROLAND, GASPARDO та АТ «Ельворті».

Також компанія «ТД Агроліга» просуває мінеральні та хімічні засоби для росту та захисту рослин та насіння різних видів.

До продажу «ТД Агроліга» пропонує добрива, гербіциди, ад'юванти, інсектициди, десиканти, регулятори, протруйники насіння та фунгіциди. При цьому партнерами «ТД Агроліга» виступають такі відомі компанії як Summit Agro, Avgust, Bayer, Сінтоз, Monsanto, ADAMA, Альфа Хімгрупп, BASF, DU PONT, Нертус, Syngenta та Ukravit.

Також «ТД Агроліга» просуває широкий асортимент насіння від європейських та українських виробників.

Зокрема, такі сорти пшениці як Антара, Антонівка, Анулька, Ассоль, Благодарка Одеська, Вдала, Літановка, Одеська 267, Монотип, Подолянка, Селянка.

Ріпак озимий фірми Monsanto: гібрид Екзекутів, гібрид Ексголд, гібрид Екзотік, Ексагон, ріпак озимий Pioneer, Астрада, Білана, Брентано, Вектра, Геркулес, ДК Ексфілд, ДК Седона, Ксенон, гібрид Елвіс, Евраліс, Ексель, Меркурій Евраліс, Нептун Евраліс Семенс, Фінесс Баєр, Lembke гібрид Кронос, гібрид Титан, гібрид Трабант ДК Секвойя, Syngenta гібрид Токату, гібрид Нельсон, Абакус Lembke.

Насіння ячменю: Озимий Миронівський 87 та Прерія. Насіння сої: Легенда та Мерлін.

Насіння соняшнику: NS SEME (НС), Гібрид LG, Pioneer, BHIC, гібриди «ЄВРАЛІС СЕМЕНС» (EURALIS SEMENS) та Dow Seeds.

Аналізуючи конкурентний ринок промислових агро товарів варто відзначити широке коло гравців на ньому. Зокрема, ЗЗР та насіннєві продукти представлені великою кількістю компаній в Україні та безпосередньо на Кіровоградщині. Купити таку продукцію можна не лише на пряму у торгових представників, скориставшись їх сайтами, а й на ринках, виставках, торгових площадках по типу наприклад Посівна, Prom.ua, АГРОВЕКТОР, OLX і т.д.

Можна зауважити, що для такого типу товарів характерні умови чистої конкуренції. Відповідно споживачі купують за територіальним принципом для зменшення вартості доставки. Звичайно цінова політика в даному сегменті також грає роль, але цей фактор не є вирішальним під час купівлі продукту через великий спектр пропозиції, а, відповідно, приблизно однакову ціну. Забезпечити успішне просування такого типу продукції можна за рахунок успішної маркетингової кампанії: застосування мережі оптових знижок на великі замовлення, грамотної політики ведення соціальних мереж, новітніх засобів просування B2B-продукції.

Зауважимо і про сезонність продажу такого типу продукції, отож вирішальним під час конкурентної боротьби може стати розміщення контекстної реклами у відповідно продуманий час до старту (насіння, гербіциди та протруйники), під час посівної кампанії (інсектициди, добрива, фунгіциди) та завершення циклу вирощування врожаю (десиканти).

На Кіровоградщині прямими конкурентами «ТД Агроліга» щодо просування насіння та ЗЗР, добрив можна назвати: ТОВ «ЛЮКС-АГРОХІМ», Компанія «Агроресурс», , ТОВ АГРОФОНД, ТОВ «АГРОТОК ЛТД», АТ «КОМПАНІЯ РАЙЗ», Компанія «АгроПлант» тощо. Однак це далеко не повний список конкурентів, тому грамотна маркетингова та збутова політика «ТД Агроліга» має стрижнем формування конкурентоспроможності організації.

Конкурентами «ТД Агроліга» стосовно просування сільськогосптехніки та запасних частин до неї можна назвати такі організації як: Завод «Ремсинтез», АТ «Ельворті», Precision Planting, ТОВ «Олександрійська машинобудівна група» «КУН-Україна», Horsch, ТОВ "АК "Фаворит", AGCO, Lemken, Great Plains Україна, «БК Технополь», тощо.

Враховуючи те, що ринок сільгосптехніки в Україні у весняному сезоні 2020 р. впав на 15-30% (а часом і до 40%) – залежно від регіону та від сегменту техніки конкурентна боротьба на цьому сегменті ринку значно виросла. Причинами цього падіння виступила не пандемія коронавірусу, відіграли свою роль посуха, ускладнення фінансування купівлі техніки банками, спад міжнародної економіки.

Загалом, експерти припускали, що тенденції розвитку 2021-2022 років не будуть оптимістичними: ринок продажів сільгосптехніки в Україні-2021 та 2022 роках може зменшитися щонайменше до 10% порівняно з 2019 роком.

Зважаючи на це, компанія «ТД Агроліга» має застосовувати усі методи конкурентної боротьби, щоб втримати свою позицію на ринку промислових агротоварів, що на сьогодні полягають у якомога повнішому використанні креативного потенціалу працівників, що пов'язані із збутом продукції, а також застосування передових технологій маркетингової діяльності для формування у споживача стійкої прихильності до компанії.

2.3. Аналіз фінансової діяльності «ТД Агроліга»

Здатність фірми своєчасно зреагувати на зміни у споживанні та попиту на ринку, вміння вчасно змінити організацію структури та техніко-економічну політику є найважливішим фактором успіху та конкурентоздатності. На заході основною метою конкурентоздатних фірм є реалізація стратегії, в основі якої лежить здатність фірми збільшити ефективність своєї діяльності шляхом впровадження досягнень НТП,

отримати прибуток, який необхідний для того, щоб вести конкурентну боротьбу та передбачити розвиток економічної ситуації над ринком.

Крім спрямованості на отримання прибутку та вироблення ефективної ринкової стратегії багато вчених-економістів визначаючи параметри функціонування підприємства на ринку, виділяють високу роль індикаторів фінансово-економічного стану. Економісти акцентують увагу на тому, що стійке економічне становище підприємства на ринку забезпечується достатністю власного капіталу, можливостями залучення позикових коштів, ефективністю використання основного та оборотного капіталу. І це цілком справедливо. Агропромислові підприємства, розробляючи свою стратегію та тактику управління, завжди планують та проводять аналіз свого фінансово-економічного стану. Це дозволить підприємствам вирішити питання, пов'язані з вибором кредитних установ та інвестиційних компаній, з якими підприємства матимуть ділові контакти, визначити платоспроможність підприємства на момент укладання договору та контрактів. У такій ситуації найчастіше застосовується система критеріїв, що складається з рентабельності капіталу та виробництва, коефіцієнтів фінансової автономії та незалежності, показників, що характеризують ліквідність, оборотність активів підприємства, платоспроможність та кредитоспроможність підприємства.

За допомогою фінансово-економічних коефіцієнтів показники, що характеризують стан окремого підприємства, порівнюють з аналогічними показниками інших підприємств або середньогалузевими показниками. Це робиться для того, щоб виявити динаміку розвитку показників та тенденції зміни стану підприємства; визначити нормальні обмеження та критерії різних сторін фінансово-економічного стану.

Отже, доцільно сформувати сукупність показників, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства та за допомогою яких проводити економічну діагностику «ТД Агроліга». Показники, що застосовуються під час діагностики, повинні зводитися до:

- 1) повного та об'єктивного відображення кінцевого результату економічної діяльності підприємства, до вироблених витрат, динаміки та тенденцій розвитку,
- 2) забезпечення можливості діагностики економічного стану та факторів, що чинять на нього позитивний та негативний вплив,
- 3) потреби їх застосування для того, щоб стимулювати підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, застосування узагальнюючих та окремих показників зумовлене логікою проведення діагностики та пошуком шляхів, спрямованих на підвищення та стимулювання ефективності управління агропромисловими підприємствами з урахуванням принципів діагностики

Для того щоб провести діагностику слід застосувати, фінансово-економічну інформацію, яка, враховуючи сучасні умови господарювання, відіграє важливу роль ухвалення управлінських рішень. Слід зазначити, що бухгалтерська звітність — це база, де будуються подальші аналітичні розрахунки, а основні напрями розвитку бухгалтерського обліку — його участь у управлінських рішеннях.

До структури джерел коштів входять власні та позикові кошти, останні складаються з довгострокових та короткострокових. Виходячи з цього, пасив балансу містить три розділи.

Поділ джерел власних коштів (капіталу та резервів) проходить за трьома групами. Перша група, фонди власні кошти складається з статутного капіталу, додаткового капіталу, резервного капіталу. Друга група – фонди накопичення. І третя група, фонд соціальної сфери, складається з цільового фінансування та надходжень (інші джерела); нерозподіленого прибутку минулих років та звітного року.

Позикові кошти становлять суму всіх зовнішніх зобов'язань підприємства і дорівнюють загальній сумі зобов'язань за мінусом фондів акціонерів (власного капіталу).

Позикові кошти складаються з довгострокових пасивів, короткострокової кредиторської заборгованості та резервів. Враховуючи загальновідоме угруповання, формується пасив укрупненого балансу. Інформаційна система містить в повному обсязі показники укрупненого балансу. Не входять менш інформативні, що складаються з інших необоротних активів, інших оборотних активів, цільового фінансування та надходжень, а також нерозподіленого прибутку.

Як похідні необхідно використовувати показники, які найчастіше використовуються в процесі побудови аналітичних коефіцієнтів.

Отже, до діагностики економічного стану підприємства повинні входити інформація аналітичного балансу, звіт про прибутки та збитки та розраховані на них основні коефіцієнти. Після постановки завдання та використання аналітичних коефіцієнтів визначається остаточний вибір параметрів інформаційної моделі.

Тому, враховуючи угруповання активів, виходячи з рівня ліквідності та напрямів авансованої вартості, формуємо аналіз активу балансу «ТД Агроліга», а аналіз пасиву дозволить нам проаналізувати його за всіма трьома групами (див. табл. 2.2.).

Як ми бачимо з таблиці 2.2. структура активу балансу ТД Агроліга» в 2016 році суттєво відрізняється від структури балансу 2020 року, хоча є певні тренди, що прослідковуються протягом усього періоду. Серед них маємо відзначити, що оборотні активи займають левову частку серед складових балансу. Так в 2016 році їх частка становила 90,75%, а у 2020 році - 96,81%.

Однак, маємо зауважити, про суттєве зниження питомої ваги необоротних активів. Так, за п'ять років їхня вартість знизилась на 16,4 тис. грн., або 3,84%. Відповідно у відсотковому вираженні їх вага знизилась з 9,25% у 2016 році до 3,19% у 2020 році.

У структурі оборотних активів «ТД Агроліга» помітимо також суттєве зниження питомої ваги дебіторської заборгованості (з 62,21% у 2016 році до 14,62% у 2020 році), що є позитивним моментом, оскільки саме такий підхід

дає можливість наростити ліквідність підприємства, що позитивно впливає на оцінку «ТД Агроліга» кредиторами.

Зауважимо і про тенденцію зниження накопичення фінансових ресурсів на банківських рахунках. Так, у 2020 році питома вага даного показника була лише 0,03%.

Таблиця 2.2.

Аналіз балансу «ТД Агроліга» за 2016-2020 рр.

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік		2019 рік		2020 рік		Відхилення 2020 р. до 2016 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
АКТИВ												
1. Необоротні активи	443,8	9,25	1765,7	17,12	1327,5	12,54	832,8	9,39	427,4	3,19	-16,4	-3,84
1.1 Основні засоби	443,8	9,25	1765,7	17,12	1327,5	12,54	832,8	9,39	427,4	3,19	-16,4	-3,84
2. Оборотні активи	4356,4	90,75	8550,4	82,88	9262,1	87,46	8035,5	90,61	12980,8	96,81	8624,4	66,44
2.1 Запаси	864,8	18,02	4368,8	42,35	6910,1	65,25	6631,8	74,78	8397	62,63	7532,2	89,70
2.2 Дебіторська заборгованість	2986,2	62,21	3633,5	35,22	1480,6	13,98	556	6,27	1959,7	14,62	-1026,5	-52,38
2.3 Грошові кошти	158,1	3,29	9,8	0,09	60,1	0,57	2,6	0,03	6,3	0,05	-151,8	2409,52
2.4 Інші необоротні активи	347,3	7,24	535,9	5,19	804,8	7,60	838,7	9,46	2608,1	19,45	2260,8	86,68
Баланс	4800,2	100	10316,1	100	10589,6	100	8868,3	100	13408,2	100	8608	64,20
ПАСИВ												
1. Власний капітал	1525,9	31,79	1037,9	10,06	417,4	3,94	408,7	4,61	583,6	4,35	-942,3	-161,46
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал	5	0,10	5	0,05	5	0,05	5	0,06	5	0,04	0	0,00
1.2 Нерозподілений прибуток	1525,9	31,79	1032,9	10,01	412,4	3,89	403,7	4,55	578,6	4,32	-947,3	-163,72
2. Довгострокові зобов'язання	168,4	3,51	1086,4	10,53	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-168,4	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	3105,9	64,70	8191,8	79,41	10172,2	96,06	8459,6	95,39	12824,6	95,65	9718,7	75,78
3.1 Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1502,8	31,31	4609,8	44,69	29,8	0,28	676,9	7,63	412,6	3,08	-1090,2	-264,23
3.2 Кредиторська заборгованість по розрахунках	4,9	0,10	47,8	0,46	8360,2	78,95	6987,4	78,79	12412	92,57	12407,1	99,96
3.3. Інші поточні зобов'язання	1598,2	33,29	3115,2	30,20	1496,4	14,13	695,7	7,84	0	0,00	-1598,2	-
Баланс	4800,2	100	10316,1	100	10589,6	100	8868,3	100	13408,2	100	8608	64,20

Джерело:

[Додаток

В-3]

Можна спостерігати зростання питомої ваги інших необоротних активів (у 2016 році – 7,24%, а у 2020 році – 9,46%).

Досліджуючи пасив балансу можемо сказати про незмінність суми пайового капіталу – 5 тис. грн. протягом усього періоду. Власники компанії не зацікавлені збільшувати його. Тож на фоні зростання валюти балансу питома вага в пасиві змінилась за досліджуваний період від 0,1% в 2016 році до 0,04% у 2020 році.

Зауважимо про суттєве зниження питомої ваги нерозподіленого прибутку з 31,79% у 2016 році до 4,32% у 2020 році.

Варто відмітити тенденцію до зниження довгострокових зобов'язань з 168,4 тис. грн в 2016 році до 0 в 2020 році. Безперечно, така ситуація є позитивною для «ТД Агроліга», оскільки підприємство відповідає за всіма своїми зобов'язання за період, що менший 12 місяців. Однак, це свідчить і про те, що підприємство не брало довгострокові кредити, які необхідні для розвитку парку основних засобів, що ми можемо побачити, проаналізувавши рядок «Основні засоби» балансу. Зрозуміло, що не оновлення основних фондів рано чи пізно призведе до морального застарівання обладнання, тому менеджерам компанії варто звернути увагу на потенційний ризик втрати конкурентоздатності «ТД Агроліга».

Відсутність довгострокових зобов'язань зумовила зростання питомої ваги поточних зобов'язань «ТД Агроліга» з 64,7% в 2016 році до 95,65% в 2020 році. Левову частку в даному розділі займають кредитні зобов'язання за розрахунками.

Варто також підкреслити зниження суми інших поточних зобов'язань з 33,29% у структурі балансу на початку звітного періоду до 0% у його кінці.

Загалом варто зауважити, що валюта балансу за період 2016-2020 рр. зросла на 64,2% або ж на 8600 грн. Зауважимо, що не надто великі кошти для малого підприємства, враховуючи рівень інфляції в Україні. Тому можемо зробити висновок про певне погіршення діяльності компанії, що,

насамперед, свідчить про недостатньо ефективну збутову діяльність фірми та про втрату конкурентних позиції на ринку.

Доречним, на нашу думку стало б порівняння динаміки таких показників діяльності підприємства як чистий дохід, собівартість продукції та прибуток.

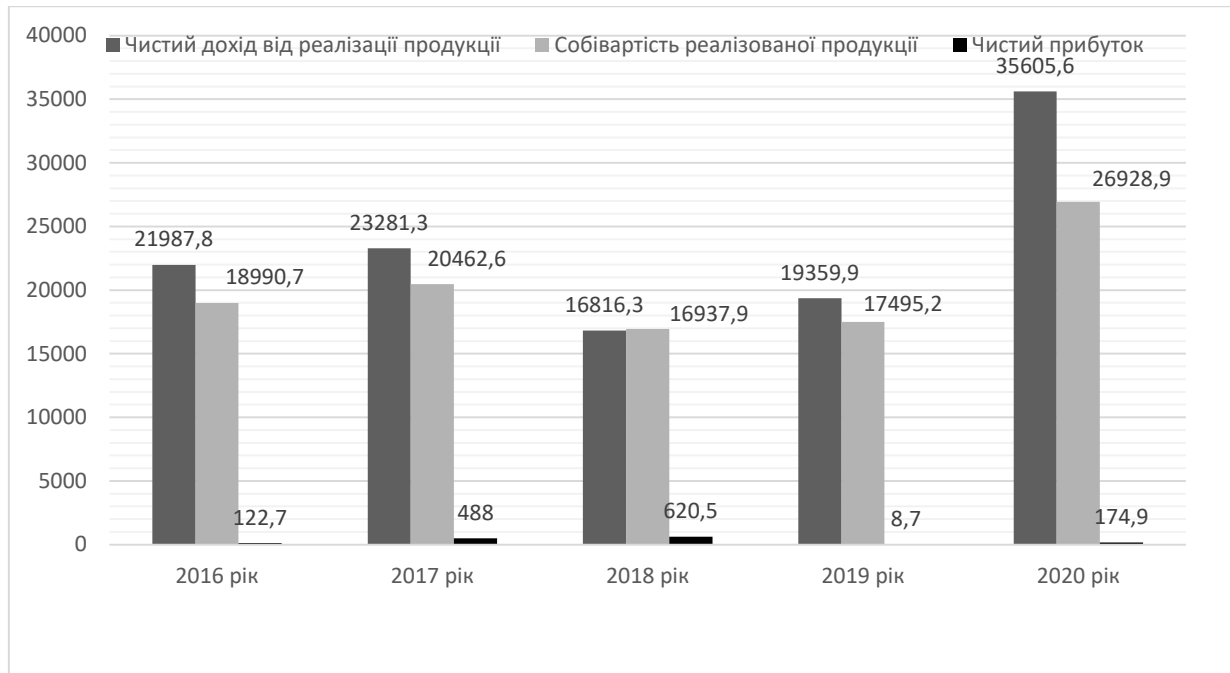


Рис. 3.1. Динаміка чистого доходу, собівартості продукції та чистого прибутку «ТД Агроліга»

Джерело: [Додаток В-3]

З рис. 3.1. видно, що 2018 та 2019 рік для «ТД Агроліга» характеризувалися спадною динамікою собівартості продукції та чистого доходу від її реалізації, а чистий прибуток, отриманий компанією можна пояснити за рахунок інших доходів товариства. Враховуючи зниження вартості основних фондів організації, можна припустити реалізацію застарілого обладнання. В 2019 році «ТД Агроліга» отримала рекордно низький чистий прибуток за досліджуваний період.

В 2020 році «ТД Агроліга» по собівартості продукції та сумі чистого доходу вийшла на вищі суми, ніж в 2016-2019 рр., однак на сумі чистого

прибутку таке зростання не відзначилося – компанія отримала нижчий прибуток, ніж в 2018 та 2019 рр.

Відповідно компанії варто оптимізувати управління основними видами діяльності для досягнення вищого рівня прибутковості.

Ще однією групою показників, які здатні виявити позиції конкурентоспроможності компанії на ринку – показники фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності.

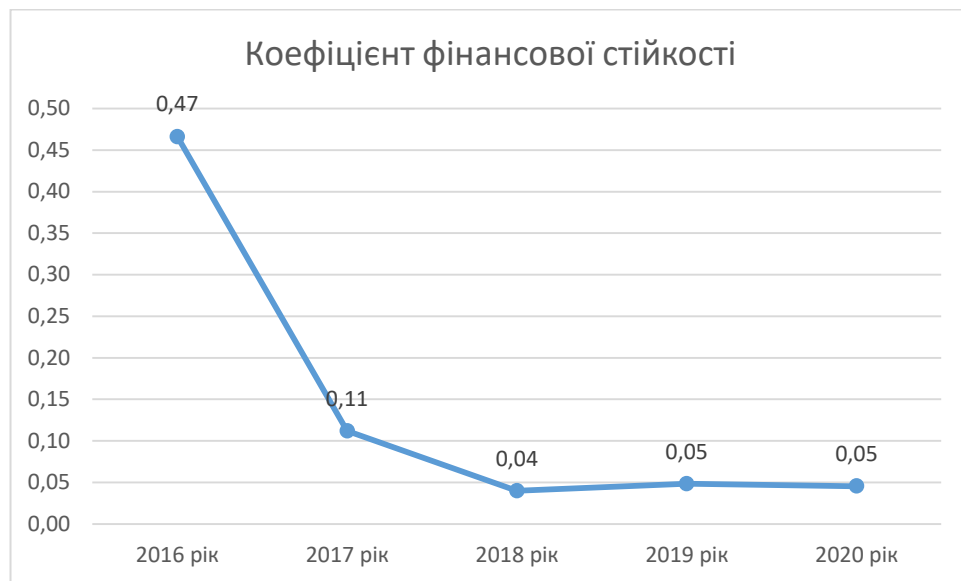


Рис. 3.2. Динаміка показника фінансової стійкості «ТД Агроліга»

Джерело: [Додаток В-3]

З рис. 3.2. ми спостерігаємо за спадною динамікою показника фінансової стійкості компанії, що свідчить про зниження здатності її довгострокової платоспроможності. Таку ситуацію можна пояснити зниженням вартості довгострокових зобов'язань, а також невеликої суми власного капіталу.

На рис. 3.3. ми відобразили динаміку загальної ліквідності «ТД Агроліга», яка враховуючи зростаючу суму активів та короткострокових пасивів підприємства має, починаючи з 2017 року, стабільну динаміку. Але , варто зауважити, що не зважаючи на приріст даних груп балансу, досягти нормативного значення «ТД Агроліга» не вдалося.

Зауважуючи на значне скорочення показників рентабельності діяльності (рис. 3.4.), зауважимо на критичну позицію «ТД Агроліга» на ринку. Враховуючи гостру конкуренцію, зниження показників рентабельності дає нам змогу зробити висновок про втрату компанією своїх конкурентних позицій, а відповідно менеджерам варто вжити рішучих дій щодо їх повернення.



Рис. 3.3. Динаміка показника загальної ліквідності «ТД Агроліга»

Джерело: [Додаток В-3]



Рис. 3.4. Динаміка показника рентабельності діяльності «ТД Агроліга»

Джерело: [Додаток В-3]

Узагальнюючи результати здійсненого аналізу, виокремимо основні тенденції розвитку «ТД Агроліга» для розуміння перепон у конкурентній боротьбі:

- значне зростання кредиторської заборгованості на фоні скорочення дебіторської заборгованості;
- скорочення фінансування на оновлення основних фондів;
- скорочення розрахунків з страхувальниками та іншими кредиторами;
- зниження суми чистого прибутку на фоні зростаючої собівартості;
- зниження інвестиційної привабливості;
- зниження показників стійкості, ліквідності, рентабельності, що ускладнить укладення контрактів із постачальниками та кредиторами.

На нашу думку, враховуючи специфіку функціонування «ТД Агроліга» основними кроками щодо нарощення конкурентоспроможності мають стати застосування передових маркетингових інформаційних технологій для ефективного пошуку та підтримки зв'язку з клієнтами, а також новітні засоби мотивування персоналу, як рушійного чинника для здійснення торгівельної діяльності на ринку.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Застосування інтелектуальних маркетингових інформаційних систем як засіб підвищення конкурентоздатності організації

Аналіз функціонування «ТД Агроліга» нами виявлено, що на тлі високої конкуренції у галузі діяльності організації, питання впровадження новітніх маркетингових технологій, завдяки яким можливо збільшити обсяг продажів, в досліджуваній фірмі знаходиться на початковому етапі. Відповідно, впровадження та розвиток в процес маркетингових досліджень компанії інтелектуальних та блокчейн технологій дозволяє суттєво закріпити її позиції на обраному ринку.

Аналіз інформації з інтернет-ресурсів про стан, особливості розвитку та якості товарів (послуг) та інших економічних особливостей у світовій економіці та специфічних даних, відображених у численних наукових джерелах дозволив на основі їх інтелектуального аналізу спрогнозувати та змодельовати перспективи застосування сучасних інформаційних маркетингових технологій в діяльність ТОВ «ТД «Агроліга». Зауважимо, що інтелектуальні технології обробки маркетингової інформації та даних дозволяють суттєво наростити рівень якості та віддачі маркетингових інформаційних систем (МІС) [10]. Зокрема, перевагою застосування блокчейн технологій є зменшення негативних суб'єктивних втручань, що підвищить надійність зберігання маркетингової інформації.

Як приклад для впровадження у діяльність ТОВ «ТД «Агроліга», розглянемо базу для розвитку інтернет-маркетингу та побудови МІС у

середовищі хмарних обчислень, якою є інтелектуальна мережа Веб 3.0, що дозволяє обробляти інформацію з використанням семантики, що формується онтологіями [5]. Для обробки складних бізнес-процесів, що включають кілька напрямів продажів, як це є у досліджуваного підприємства, у Веб 3.0, організаціям потрібні інтелектуальні засоби, що виключають суб'єктивне управління [14, 45]. Для цього пропонується використання блокчейн технології для управління активами та контрактами в маркетинговій системі підтримки інноваційної діяльності, що розробляється.

Інтелектуальне середовище для розподіленої маркетингової діяльності ґрунтуватиметься на агентних технологіях. Звичайний програмний агент має три особливості: автономність, реакцію та комунікабельність [5]. Ці агенти можуть спілкуватися з різними джерелами: користувачами та замовниками, іншими агентами чи об'єктами. Додамо до цього формулювання мети, планування, зберігання знань у тих чи інших моделях, дії (обробка) на їх базі, покращення можливостей у процесі функціонування (самонавчання), та отримаємо компоненти інтелектуального агента для маркетингової діяльності.

Інтелектуальні агенти для маркетингової діяльності працюватимуть у середовищах хмарних обчислень, у яких потрібно розробити функції щодо вирішення завдань інтелектуального управління та маркетингу. Отримані хмарні інтелектуальні агенти будуть підтримувати технології, що базуються на знаннях та забезпечуватимуть процес логічних міркувань, мати функції самонавчання як на рівні інфраструктури, так і на рівні програми. Хмарні інтелектуальні агенти утворюють розподілену маркетингову інформаційну систему, яка збиратиме дані, для їх обробки використовувати бізнес-аналітику, вирішувати складні завдання та реагувати на події, що виникають [18].

Для розробки інтелектуальної маркетингової інформаційної системи (ІМІС) пропонується концепція: застосування інтелектуальних агентів на основі семантик-веб; веб-сервісів та семантичних веб-сервісів, що

функціонують в інтегрованому середовищі (як у традиційному мережевому, так і в хмарному). Отримані кошти можна застосувати при інтелектуалізації маркетингової діяльності та підтримки прийняття маркетингових рішень. Застосування технологій хмарних обчислень дозволить ефективно вирішувати окремі завдання у маркетинговій діяльності: у галузі досліджень, товарної та цінової політик, пошуку нової інформації, реклами, електронної торгівлі, прийняття рішень. Для включення до складу ІМІС, що розробляється, на «ТД Агроліга» запропоновано використовувати наступні сервіси [10, 34].

Сервіс B2B «FileCloud» передає інформацію про товари у середовище соціальних мереж. Програма відстежує будь-які зміни номенклатури та вносить їх до соціальних мереж. Для отримання конкретизованої інформації щодо вартості товарів є сервіс «Z-price». З використанням цього додатка можна порівняти ціни конкурентів із цінами своєї продукції. За допомогою сервісу «Ahrefs», можна отримати дані про кількість зворотних посилань на сайти конкурентів, кількість сторінок, що посилаються, IP-адресу і т. д. Сервіс «Rooke» дозволяє виконувати SEO-аналіз сайту конкурентів, він корисний для аналізу основних фраз і контенту в цілому. Цей сервіс дозволяє аналізувати тексти, які використовуються конкурентами під час просування продукції; зрозуміти, чому цей сайт знаходиться вгорі пошукових запитів; отримувати оціночні показники трафіку та контекстної реклами. Сервіс «Zipline» використовується для аналізу засобів комунікацій у соціальних мережах Twitter та Instagram, він відстежує ключові слова через зазначені соціальні мережі у режимі реального часу. За допомогою цього сервісу можна швидко реагувати на зміни запитів користувачів та рекламувати свої товари та послуги.

Для досягнення кращого ефекту окремі сервіси з перерахованих вище краще використовувати разом. Так сервіс «Tweriod» дозволяє визначити оптимальні терміни для надсилання повідомлень (велика кількість користувачів знаходяться в мережі), а сервіс «Buffer» навпаки допомагає

затримати надсилання повідомлень. Інтегруючи їх разом, можна гарантувати, що повідомлення отримають більшу кількість майбутніх покупців.

Блокчейн технологія у маркетингу. Блокчейн - це функціональна технологія, призначена для об'єктивного обліку коштів та ресурсів різного характеру. Вона може використовуватися як в економічній сфері (криптовалюти, економіка та фінанси), а також потенційно охоплює не економічні напрями діяльності (контроль різних проектів, «розумні контракти»). До економічних напрямів відносяться: фінансові та економічні показники; дії з матеріальними та нематеріальними ресурсами, контроль в організаціях з різною формою власності. Блокчейн - також технологічна основа для різних напрямів обліку та контролю у неекономічних напрямках, а також вищого та середнього рівнів менеджменту.

Блокчейн технологія з часом стане ще одним прикладним рівнем Інтернету, який обслуговує онлайн-платежі, децентралізований обмін, отримання та передачу цифрових активів, а також випуск та підтримка «розумних контрактів». Вона стає наступним етапом у обробці інформації [5].

Блокчейн технологія у проєктованій інтелектуальній МІС стане базою для контролю ресурсів, операцій, підтримки правильності електронних платежів, укладання контрактів, закріплення авторства в інноваційній діяльності.

Існують також інформаційні маркетингові системи, що дозволяють комплексно вирішити низку маркетингових завдань, починаючи від виникнення ідеї і до розрахунку її ефективності в кінцевому результаті. Так, нами проаналізовано деякі програмні продукти, які успішно використовуються передовими підприємствами - аналогічними «ТД Агроліга» за предметом діяльності для кращого розуміння необхідності впровадження в її діяльність згаданих інтелектуальних маркетингових систем.

Для розвитку інтернет-маркетингу серед хмарних обчислень «ТД Агроліга» нами запропоновано дві інновації. Перша пов'язана з маркетинговими операціями, що здійснюються у чотирьох пов'язаних площинах: це постачання матеріалів та комплектації (прямі закупівлі), постачання виробничих ресурсів (непрямі закупівлі), робота з партнерами та клієнтами. Системи управління прямими та непрямими поставками підтримуються підрядниками за матеріалами та виробничими ресурсами. Управління роботою з партнерами та клієнтами реалізується за допомогою CRM 2, яка функціонує у хмарному середовищі, керуючи життєвим циклом інноваційних товарів із підтримкою споживачів.

Таблиця 3.1.

**Порівняльна характеристика інтелектуальних маркетингових
інформаційних систем в торгівельних організаціях**

Назва системи	Розробник	Можливості
DeloPro	Розробник «Ксиком Софт» (Україна), головний офіс знаходяться в м.Києві	Модуль управління маркетингом надає наступні можливості: введення інформації про товари та типові послуги; канали збуту; аналіз ринку рекламних послуг; планування рекламних кампаній; аналіз ефективності рекламних вкладень; збір та обробка незалежних відгуків; ведення досьє на конкурентів та на товари-аналоги; аналіз ринку пропозицій та управління ціновою політикою; реєстрація продажу, облік реклаमाцій, гарантій; маркетинговий аналіз збуту в розрізі каналів збуту, окремих товарів, груп товарів, регіонів тощо.
Галактика ERP	Розробник «Галактика» (РФ), представництва та офіси знаходяться в РФ, Україні, Казахстані та Білорусі.	Контур управління взаємовідносинами з клієнтами забезпечує підтримку діяльності маркетингового відділу, відділу збуту, а саме створення надійної маркетингової інформації про клієнтів підприємства, рекламних фірма, конкурентів, товари і т.д. У нього входять модулі "Клієнт" і "Рекламна компанія".
SAP, SAP R3	Розробник «SAP AG» (Німеччина), офіси і представництва в Європі і в СНГ.	Надає повний набір інструментів для задоволення потреб клієнта в будь-який момент циклу взаємодії з клієнтом: від появи нового клієнта в базі даних і багатоканальних продажів до процесу замовлення продукту і додаткових послуг клієнту
Парус ERP	Розробник Компанія «Парус» (Україна), головний офіс знаходяться в м. Києві.	Являє собою самостійний модуль у складі комплексної системи автоматизації малим і середнім бізнесом. Це дозволяє в комплексі з додатковими модулями вирішувати управлінські завдання: бухгалтерського та податкового обліку, реалізації товарів і послуг, обліку складських запасів, нарахування заробітної плати, кадрового обліку та рекрутингу.
Microsoft Dynamics AX.	Виробник «Microsoft» (США), представництва знаходяться в м. Києві та в м. Харкові, Microsoft є практично у всіх країнах.	Модуль управління продажами дає можливість отримувати досить точну картину роботи комерційних підрозділів і правильно ставити перед ними завдання, а маркетинговий модуль.

Джерело: [10, 14, 34]

Іншою інновацією в ІМ є система роботи в реальному часі – RTB (Real Time Bidding). З її допомогою рекламодавці можуть спілкуватися та мати зворотний зв'язок із споживачами, які побачать та оцінять рекламні матеріали.

Відповідно, перелік критеріїв та їх значень, яким має задовольняти проєктована інтелектуальна маркетингова інформаційна система, яка працює в інтегрованому середовищі такі:

- багаторівневість спостереження за середовищем, система повинна збирати відомості про стан ринку з різних джерел різних рівнях спостереження;
- адаптивність, вона здатна виявляти відомі та нові інновації ринку;
- проактивність, система має вбудовані механізми реакції на інновацію;
- відкритість, вона додає модулі чи агентів для свого функціонального розширення.
- дворівневість управління, система має поєднувати як централізоване, і розподілене управління.
- захищеність, вона має засоби захисту користувачів та компонентів системи від несанкціонованого втручання [45].

Відповідно, перспективною концепцією розвитку з використанням нових технологій у маркетинговій діяльності «ТД Агроліга» отримуємо:

- вдосконалення архітектури маркетингової інформаційної системи в хмарних обчисленнях, що забезпечує ефективне управління в умовах невизначеності стану середовища ринку;
- розробка нових моделей маркетингових досліджень у хмарних обчисленнях на основі вибору субоптимального варіанта реагування на події ринку;
- удосконалення інструментальних програмних засобів для маркетингових досліджень з інтелектуальною підтримкою прийняття рішень та дослідженням та оцінками ефективності методів, моделей та алгоритмів;
- розробка моделей та засобів хмарної інструментальної платформи для проєктування варіантів інтелектуальних систем маркетингових досліджень на основі семантичних технологій;
- розробка прикладних АРМів або майданчиків для управлінців та маркетологів з використанням блокчейн технологій.

Відповідно, архітектура маркетингової багатоагентної системи для реалізації функцій інтернет маркетингу в хмарному середовищі має відповідати наступним критеріям:

- за структурою: маркетингова багатоагентна система включає агентів: товарних, цінових, комунікаційних, дослідження ринку, що обчислюють оцінки про стан та тенденції розвитку ринку;
- за технологією: реалізація методу прийняття агентами спільного рішення, що дозволяє сформувати оцінки про стан ринку в цілому та звести для контрактів потенційних замовників та споживачів;
- за методикою: реалізовувати в системі виявлення інновацій та використовувати ці результати для пропозицій щодо нових розробок (товарів, послуг);
- за розрахунками: обчислювати показники економічної ефективності всіх запропонованих методів, використовуючи розроблені програмні рішення МД [14].

Архітектура інтелектуальної маркетингової інформаційної системи включає як ядро інтелектуалізації (розподілену базу знань на основі моделей їх представлення (продукційних, фреймових), інтегровані вирішувачі, що поєднують різні алгоритми виведення: прямий, зворотний, змішаний), так і безліч різних типів агентів: товарних, цінових, маркетингових досліджень, комунікаційних прийняття рішень.

Стосовно завдання аналізу ринку, агенти досліджень передають факти про зміни довкілля (ціни, товари, конкуренти, споживачі тощо. буд.) основою знань. В результаті функціонування агентів-вирішувачів формується висновок, який передається агенту-обробнику про зміни зовнішнього середовища. Для розподіленого розв'язання завдань можна використовувати різні типи агентів: обробник, комунікатор, координатор. Агенти можуть бути пов'язані між собою у вигляді структури (горизонтальної, вертикальної, змішаної) [34].

Отже, значення інформаційних систем в загальній системі маркетингового менеджменту торговельних підприємств діяльністю підприємств, зокрема і в досліджуваній організації ТОВ «ТД Агроліга» полягає у розумінні необхідності інформації для здійснення процесу маркетингового менеджменту, її отриманні та вчасній передачі необхідної інформації безпосередньо до маркетологів для прийняття ними рішень. Тому, зрозуміло, що формування та запровадження у господарську діяльність елементів інтелектуальних маркетингових інформаційних систем дасть змогу ТОВ «ТД Агроліга» отримати оперативний доступ до інформаційних даних щодо ринкової ситуації та здобути перевагу на ринку над конкурентами.

3.2. Гейміфікація як сучасний засіб мотивування персоналу малих підприємств

Всім відомо, що кожна фірма, організація — певна кількість людей, які працюють з метою досягнення спільних завдань підприємства. А для того, щоб персонал працював швидко, якісно та ефективно, він потребує стимулювання та мотивації за допомогою найрізноманітніших способів. Гейміфікація виступає одним із найбільш дієвих методів мотивації персоналу.

Отже, мотивація — це найважливіша складова цілей підприємства, спрямовану виконання завдань фірми. Теорія менеджменту представляє безліч методів, способів мотивації працівників. Вони беруть початок із процесуальних та змістовних теорій. На сьогоднішній день слід позначити 2 види мотивації персоналу [13]: матеріальна мотивація та нематеріальна мотивація. Безсумнівно, важливий кожен вид мотивації реалізації цілей, але разом вони працюють найефективніше [17]. Слід зазначити, більшість керівників керується лише матеріальною мотивацією персоналу, не звертаючи увагу нематеріальну сторону. Сучасні психологи, а також кадрові експерти дотримуються думки про те, що в сучасному світі заохочення підлеглого

полягає не лише у преміях та окладах. Працівники у віці 20-35 років все більше цінують можливість самореалізації, свободи та творчості у процесі виконання цілей, особистий час, а також обстановку в колективі. Для задоволення потреб працівників необхідно стимулювати персонал як матеріальним, і нематеріальним способами. Виходячи з вищевикладених потреб людей, гейміфікація є найдієвішим інструментом мотивації.

Гейміфікація є новим способом мотивації працівників. Він перетворює рутинну роботу на особливий ігровий процес [6]. Цей інструмент використовується передовими американськими, європейськими керівниками. На нашу думку, керівникам «ТД Агроліга» також необхідно звернути на нього увагу.

Гейміфікація є можливою та ефективною, тому що останнє покоління та покоління у зрілому віці вітає ігри у різних їх проявах. Мудрий керівник може користуватися даним способом у своїх цілях. Працівники, захоплені ігровим процесом, здатні вирішувати завдання підприємства, не звертаючи на кількість зусиль, які вони витрачають. Гейміфікація націлює працівника на результат, який щиро і в повній мірі бажає досягти успіху.

Гейміфікація означає введення у звичайний робочий процес (в реальну діяльність працівників на їхньому робочому місці) елементів гри. Результати дослідження рекрутингової компанії «Бігл» показали, що трохи менше однієї третини організацій та приблизно 60 відсотків працівників в Україні не мають уявлення про гейміфікацію. Крім цього близько 13 відсотків із 400 працівників, які пройшли опитування, та 5 відсотків із 108 компаній, стверджують, що ігри на робочому місці недоречні. Проте в цей же час багато найбільших світових компаній, окрема Leroy Merlin, IKEA, Renault та ін. вже мають успіх і активно підбирають потенційних співробітників, навіть проводять оцінку вже існуючих працівників за допомогою гейміфікації. Якщо зважати на те, що українські організації та компанії досить часто переймають досвід заходу, то найближчим часом це нововведення активно розвиватиметься [11].

Зміна покоління фахівців тягне за собою зміну ролі менеджера з персоналу, а також моделі навчання в цілому. Покоління Y(1983-2003 роки народження) визнає наставництво загалом, лекційні матеріали, книги менш ефективними на відміну від електронного навчання, різноманітних тренажерів та тим більше ігор. У зв'язку з тим, що зростає відповідальність HR-менеджерів, сьогодні необхідно фільтрувати відповідні тенденції та правильно використовувати їх.

На початку 2010 року виникло багато корпоративних продуктів програм та мобільних додатків, необхідних для навчання, атестації та підбору, які застосовуються для збільшення залучення персоналу у досягненні поставлених організацією цілей [23].

Як елементи ігрових процесів впроваджуються у неігрові процеси? З погляду техніки це проявляється в результаті перенесення нижченаведених елементів гри в програму, що розробляється:

- динаміка гри — є певний сценарій, за яким гравець досягає мети;
- механіка гри – застосовують звичайну атрибутику, яка відбиває процес гри, наприклад, рейтингові таблиці, різні нагороди, віртуальні гроші, призові очки;
- естетика гри – створюють конкретний тематичний фон, емоційне поле гри, щоб підтримувався інтерес гравця [41].

У грі зазвичай виділяють зворотний зв'язок від користувача та її значення. Адже дійсно відгук необхідний, щоб аналізувати і своєчасно вносити зміни в поведінку гравця і в навчання. Крім цього, також як і в онлайн-грі повинна бути якась історія, легенда, яка буде підтримувати залучення гравця до процесу гри, що протікає, і буде вказувати йому шлях до вирішення завдань, що стоять перед ним. При цьому плавно вносячи ускладнення в легенду, тим самим модифікуючи завдання користувача, можна, таким чином постійно утримувати його інтерес. Окрім того, можна підключати соціальну взаємодію, тобто різноманітні види комунікації користувачів між собою [3].

Різноманітні консалтингові агенції, наприклад Gartner, стверджують, що до 2021 року застосовувати, як мінімум, одну гру для персоналу будуть від 48% до 71% світових компаній. Причиною такого стрімкого поширення гейміфікації є взаємовигідність даного інструменту. Для працівника гра може бути джерелом задоволення різноманітних потреб: у досягненнях, у визнанні, в отриманні нової інформації, у розвазі. Для організацій це теж дуже оригінальний і цікавий, навіть відносно економний інструмент «нематеріальної» мотивації, що виявляє багато переваг та недоліків на ранніх етапах впровадження [3].

На думку, Джейн МакГонігл, засновниці Gameful, компанії-розробника ігор для повсякденного життя, корпоративний сектор ігор має величезне майбутнє. Вона проводить паралель між рішенням завдань у грі та реальності, доводячи те, що використання елементів гри у процесі праці допомагає навчитися ефективнішому управлінню. МакГонігл також зазначає, що, як і у звичайній комп'ютерній грі, на робочому місці у працівників є завдання, потенційні союзники, а також можливість навчитися чогось нового, внаслідок проходження етапів із зростаючою складністю завдань. Саме ці основні подібності та ігрові принципи розробники включають до сценарію під час створення корпоративного продукту [3].

Гейміфікація у бізнесі досить нове поняття. І, як це зазвичай буває, сьогодні в конференц-залах збираються і натхненні розробники, і критики цього інструменту. Критики не без причин ставлять ефективність застосування ігор у роботі під сумнів, оскільки минуло ще дуже мало часу, щоб провести якісь довгострокові дослідження на цю тему. Дуже часто обговорюється те, що ігри більшою мірою відволікають і шкодять, ніж приносять ефективність. Велика кількість сумнівів є щодо підганяння конкуренції, коаліцій, нечесних «перемог» тощо [28].

Крім цього, пильна увага до існуючих проектів ігор показує роз'єднаність у розумінні та реалізації ідей гейміфікації в житті, оскільки технічні фахівці та менеджери з бізнесу можуть по-різному позначати

пріоритети. Деякі беруть занадто «лінійний» і однозначний план, а інші плутають гру зі сторінкою компанії в інтернет сайтах, деякі взагалі обговорюють шкоду тривалого сидіння за комп'ютером. Єдиний висновок полягає в тому, що одні бізнес-процеси можна ігровізувати, а інші не можна, бо це заважатиме роботі. Тому менеджеру з персоналу, який хоче використовувати цей інструмент у роботі, потрібно насамперед ретельно проаналізувати можливості його застосування [41].

Крістіна Тороде, редактор порталу про технології SearchCIO.com, дає наступні поради щодо впровадження гейміфікації, які б ми радили взяти на озброєння керівникам ТОВ «ТД «Агроліга»:

1. Гейміфікацію не потрібно перетворювати на «батіг». У випадку, коли гравцеві необхідно навчитися чогось нового, щоб лише перейти на інший рівень у грі, у користувача може зникнути бажання застосовувати цю програму.

2. Необхідно на початку запровадження проекту проаналізувати всілякі ризики, виходячи з цього, крім HR-менеджера, у ньому також повинні брати участь працівники, які займаються юридичними питаннями.

3. До первинної анкети-опитувача для працівників, які будуть давати уявлення про модель корпоративної думки, не потрібно включати більше 10 питань, а також необхідно адресувати її невеликому (за функціоналом) складу працівників. Після опитувань можна провести серію глибоких інтерв'ю.

4. Також необхідно враховувати особливості певної корпоративної культури. Який середній вік працівників, які покоління репрезентують її користувачі? З якою схильністю працівники здатні чинити опір змінам? Як вони виконують свою роботу і які методи допоможуть їм підвищити її ефективність?

По суті, перед тим, як обговорювати технічні завдання на розробку гри знадобиться написати стратегію запровадження проекту гейміфікації:

- проаналізувати бізнес-процеси, визначити наскільки доречними є внесення в них ігрові елементи та елементи змагань;
- поставити перелік завдань для кожного користувача чи команди гравців;
- визначити допустимий рівень впливу гравців на бізнес, чи гра підтримує існуючий процес або вчить змінювати поведінку;
- навести перелік всіх вимірних параметрів, за якими збиратиметься інформація про поведінку користувачів [11].

Розглянемо приклад впровадження нового порталу для працівників відомої компанії FedEx, яке було виконано влітку 2012 року командою розробників під керівництвом Брайана Беррінгера. На його думку, гейміфікація в корпоративному сегменті має величезне майбутнє, оскільки її методи дозволяють легко зацікавлювати людей до конкретних моделей поведінки. До початку роботи з FedEx у Беррінгера вже був готовий проект на замовлення однієї компанії, в якому він розробляв платформу для спілкування підприємства з клієнтами, яка працювала як соціальна мережа. У новому проекті перед ним стояло майже таке саме завдання: потрібно було стимулювати працівників ділитися інформацією між собою. І Беррінгер знову взяв за основу принцип спілкування співробітників у соціальних мережах. По суті, як і в більшості компаній з значною історією, основна проблема полягала в необхідності змінити принцип винагороди за знання в принцип винагороди за бажання ними ділитися. Беррінгер зі своєю командою розпочали з маленького опитувальника для двох груп працівників, включивши до нього запитання на кшталт: «Як ви виконуєте свою роботу на даний момент і як хотіли б її виконувати в майбутньому?», «Як ви шукаєте необхідну інформацію? Як ви могли б поділитися нею з колегою?» Після аналізу опитування вийшла загальна картина готовності працівників ділитися знаннями і було виведено оптимальні методи при цьому, стали зрозумілі особливості корпоративної культури. Відповідно до них Беррінгер створив свою соціальну мережу з ігровими елементами для перших 1600 працівників.

У ній було представлено лише 9 видів нагород, які видавалися за різний рівень активності користувачам. Платформа мала плавно замінити внутрішньокорпоративний портал компанії. Своєю метою розробники вважають створення товариства, яке об'єднує у собі найкращі функції соціальних мереж, у якому працівники зможуть знаходити потрібну інформацію та відповіді різні робочі питання. Важливим моментом творці вважають плавне покращення продукту та збільшення кількості призів. Беррінгер вважає, що головне — не поспішати і прагнути залучення та заохочення за участь кожного працівника у грі [41].

Ще один приклад запровадження гейміфікації може подати проект «Цукерочки», один із піонерів існуючих рішень для корпоративної соціальної мережі. Він дає користувачам змогу формування програм нематеріальної мотивації. Ігри цього проекту стимулюють і спонукають змагатися і, що важливо, можуть бути легко підключені до старих корпоративних порталів. Як заохочення користувачі отримують віртуальні «цукерки», які за бажання компанії можуть перетворитися на реальні призи.

Можливості гейміфікації включають зміну поведінки, отримання нових навичок і поява інновацій у бізнесі. Перш за все це відбувається в результаті внесення в гру елементу змагань. Але змагання має бути адекватним ситуації. Однак більшості людей здаватиметься сумнівною перспектива попрацювати краще за інших, отримавши в нагороду за це сто балів у рейтингу. І виходячи з цього, розуміння гейміфікації має зводитись не тільки до змагально-призової моделі. Гейміфікація - це залучення до гри, реальне спілкування з користувачем, приємна та цікава атмосфера взаємодії [23].

Виділяють наступні форми гейміфікації: змагальна, переможна та естетична [3].

Керівникам «ТД Агроліга» можна мотивувати власних працівників, насамперед маркетологів та збутовиків, на основі змагання, влаштовуючи конкурси, що будуть тісно перетинатися з напрямом роботи організації. Так, зокрема, серед працівників збутового відділу можна влаштувати змагання,

переможцем у якому буде працівник, який отримав найбільшу кількість замовлень від клієнтів у вартісному виразі. Звичайно, до організації турніру треба підійти більш ніж серйозно: підготувати гарний приз, вести таблицю, забезпечити гідне висвітлення події у колективі. Застосування змагальної гейміфікації здатне принести «ТД Агроліга» реальні результати та фінансові успіхи, важливо її правильно підготувати. Головною перевагою даного підходу є те, що змагання підвищує загальний рівень якості, швидкості та інших характеристик роботи. Лідер може бути лише як один, так і декілька, а в змагання включаються всі. Але слід зазначити, що не всіх може зацікавити змагання. Треба бути готовим, що частина персоналу може не брати в ньому участі — через почуття протиріччя чи через невіру у власні сили, чи просто через психологічні особливості.

Наступна форма — переможна, коли цікавим є власне ігровий процес, а переможцями є всі учасники. Як приклад для «ТД Агроліга» можна навести запровадження ігрових монет, які можна отримати за допомогу працівників одне одному, а витратити її можна для покупки цікавих подарунків. Приймаючи правила переможної гейміфікації та включаючись у гру, співробітники не тільки отримують хвилинку для відпочинку та розслаблення, але й навчаються взаємовиручці, зміцнюють командний дух, покращують мікроклімат у колективі. На Заході є навіть спеціальний термін «Win-win», який відмінно характеризує цю форму — виграють усі. Достоїнством даної форми гейміфікації є широке охоплення працівників та створення позитивного психологічного клімату в організації. Складністю можна вважати необхідність якісної розробки правил видачі монет, щоб гра була емоційною та яскравою і при цьому мала зрозумілий зв'язок із бізнес-завданнями, а не просто гонитвою за успіхом.

Також існує ще форма естетичної гейміфікації, яка полягає у донесенні до всього колективу цілей організації так, щоб вони були не тільки зрозумілі, а й збігалися з потребами інтересами персоналу. Зокрема, в цій ролі для «ТД Агроліга» може виступати запровадження системи заохочень, коли за кожну

виконану справу, що наближає компанію до досягнення цілі, наприклад, за укладення договору постачання з новим клієнтом або за певну кількість замовлень працівнику видаватимуть відповідну медаль. Практика показує, що за такого підходу персонал більш зацікавлений досягати результатів, рухаючись до все більших успіхів. Плюсом застосування цієї форми гейміфікації є наочність, що дозволяє чітко визначати вектор розвитку та рівень досягнень.

Звичайно, якщо керівництво «ТД Агроліга» бажає ефективно мотивувати персонал, то воно має навчитися поєднувати вказані три форми гейміфікації: в такому випадку ефект від заохочення буде максимальним. Тобто, запроваджуючи названі методи мотивації персоналу, є можливість використовувати всі три форми гейміфікації, або ж якусь одну них. Зауважимо, що враховуючи практику передових зарубіжних компаній, поєднуючи названі форми гейміфікації можна досягти максимального результату.

Гейміфікацію можна застосовувати не лише для мотивування персоналу, її можливості набагато ширші. Microsoft тестує переклади версій Windows у грі з працівниками, які володіють іноземними мовами. Одним із прикладів може служити застосування гейміфікації під час прийому персоналу на роботу. Банківська мережа ВТБ запровадили цікаве рішення, яке дозволяє новачкам пройти віртуальний квест-тур по компанії, що складається із завдань, які необхідно виконати. Так, готельна мережа Marriott на своєму сайті пропонує гру в керуючого рестораном готелю, тютюнова компанія JTI дозволяє уявити себе торговим представником, тобто можна визначити якості є у кандидатів на посаду, дізнатися як вони ведуть себе в неочікуваних ситуаціях. А також можна вже з наявними працівниками пропрацювати складні ситуації, що виникають під час роботи [28]. Для працівників збутового відділу «ТД Агроліга» це може бути імітація співпраці з вимогливим клієнтом, тонкощі оформлення договорів, правила ведення корпоративних сторінок в соціальних мережах, тощо.

Існують і такі приклади гейміфікації, де проводяться опитування на сторінці компанії, правильні відповіді у яких оплачуються балами та рейтингами. Користувачам, які чітко відповідали на питання, додатково присвоюється конкретний рівень майстерності. Певні комерційні організації дають можливість користувачам, які пройшли опитування, обмінювати призові бали на свою продукцію, тим самим підвищуючи лояльність працівників. Ігри дають великі можливості для економії часу та бюджету для навчання та розвитку працівників організації.

Таким чином, приходимо до висновку, що гейміфікація дає змогу швидко та ефективно вирішити наступні задачі:

- забезпечити зростання продуктивності праці в організації;
- визначити серед працівників явних лідерів у тому чи іншому виді діяльності;
- дослідити напрям розвитку кожного працівника та сформованих команд загалом, а також сформувати систему їх мотивації для розвитку даного спрямування;
- сформувати систему забезпечення персоналу ефективним зворотним зв'язком відповідно до виявлених результатів діяльності;
- наростити якість спілкування в командах;
- зменшити кількість конфліктних ситуацій;
- об'єднати персонал загальною ціллю, забезпечити включення їх до командної роботи,
- прищепити персоналу розуміння цінностей організації [11].

Крім того, гейміфікація допомагає полегшити процес управління персоналом шляхом спрощення заохочень, у більшості систем грошова нагорода — лише незначна частина загальної системи заохочень. Суть не в тому, щоб дарувати подарунковий сертифікат або видавати грошову премію за кожне добре виконане завдання, а у використанні віртуальних нагород, які можуть відстежуватися, накопичуватися і в результаті, наприклад, перетворюватися на значні грошові заохочення.

Якщо раніше компанії демонстрували своє добре ставлення до співробітників, видаючи їм премії, то тепер кожен може отримати нагороду, причому від своїх колег. Подібні соціальні бонуси дають змогу менеджерам заохочувати дії, яким в інших випадках було б дуже складно дати матеріальне визначення. Наприклад, із традиційного звіту про роботу співробітника вкрай складно виокремити його «корисність». Переглядаючи відгуки колег, можна обчислити цей показник, ґрунтуючись на тому, що всі вони думають. А конкретні кількісні оцінки можна вивести із загальної маси, порівнюючи співробітників між собою.

Гейміфікація – ефективний спосіб для збільшення залучення співробітників (або клієнтів), але важливо застосовувати її комплексно, а не просто окремі ігрові атрибути (бейджи, окуляри, нагороди тощо). Сфера її застосування велика, з можливістю кожної організації розробляти індивідуальну систему [41].

Основними перевагами гейміфікації є: залучення, експеримент, результат. Гейміфікація це засіб розроблення систем, які здатні мотивувати людей. Все, що здатне залучити нових клієнтів та продовжити співпрацю з наявними, надихати персонал до нових способів ефективно вирішувати поставлені завдання має бути застосованим.

На додачу зауважимо, що ігри прискорюють виділення дофаміну, «гормону задоволення», таким чином провокуючи позитивні емоції від заохочення та перемоги. Тому, формування гейміфікованих систем мотивації дає змогу перетворити процедури вирішення робочих ситуації на задоволення. Однак, важливо не лише зосереджуватися цілком процесі задоволення та виходити лише з примітивних засобів мотивації, що є складовими зовнішнього процесу стимулювання. Варто розробити систему внутрішньої мотивації, тобто зробити процес вирішення робочих задач вагомим [6].

Удосконалюватись у грі – означає постійно експериментувати. Психологія поведінки людини базується на розумінні, що в кожній грі можна

програти, і водночас на тому, завжди можна розпочати гру спочатку, а тому можливість програшу не є критичним. Більшість відео-ігор побудована таким чином, що гравець може виграти, однак остаточно програти - ні.

Відтак, за умови збалансованості гри, яка не є занадто складною, або ж і простою, учасники у переважній більшості намагаються покращити свої показники, а відтак постійно знаходяться у пошуку оригінальних, несподіваних способів виграшу. Відповідно, це і виступає ключовою впровадження елементів гри у бізнес-процеси, що є доступним як невеликим компаніям, та і гігантам, зокрема як Microsoft, Nike, Samsung та іншим [3].

Важливо пам'ятати, що гейміфікація — це інструмент, який має робити співробітників щасливими, дарувати їм радість та формувати внутрішнє бажання виконувати дії, які гра пропонує. Однак, варто мати на увазі, що якщо співробітники не бачать у грі керівників, вони можуть відчувати себе ошуканими та приниженими: начальники не беруть участі, отже, вважають себе кращими. Тому участь керівників в іграх обов'язкова, тим більше, що вони роблять їх ближче до співробітників, що зрештою корисно для будь-якого бізнесу.

Отож, на нашу думку, застосування гейміфікації дозволить керівництву «ТД Агроліга» не тільки досягти того, щоб працівники розвивалися в потрібному для компанії напрямку, але й зробити їх щасливішими. А люди, яким добре на своєму робочому місці, зазвичай працюють із більшим ентузіазмом, ніж ті, для кого робота – просто спосіб заробляти на життя.

Підсумовуючи дослідження варто зауважити, що за рахунок нарощення темпів конкурентної боротьби на внутрішньому та зовнішніх ринках, зростають вимоги до підприємств, щодо зміцнення власних конкурентних позицій. Відповідно, високий рівень конкурентоздатності дає можливість здійснювати успішну діяльність, нарощувати показники своїх виробничо-господарських потужностей, забезпечити фінансову стабільність, а також гарантувати прибутковість.

Отож, перед компаніями постає комплекс завдань, основними серед яких можна виділити аналіз конкурентного ринку, застосування різних методик щодо покращення виробничої діяльності, удосконалення процесу збуту, застосування передового досвіду, нових технологій, що дадуть змогу модернізувати роботу компанії.

Зважаючи на сильну конкуренцію в межах торгівлі агропромисловими товарами, негативного вплив на торгівлю пандемічних явищ, банкрутства та ліквідації значної кількості компаній та необхідності швидкої переорієнтації на засоби конкурентної боротьби, притаманні цифровій економіці нарастає потреба в нарощенні конкурентного потенціалу компаній та укріплення конкурентних позицій.

Нами виявлено, що компанія, яка є конкурентоспроможною до головних своїх характеристик, насамперед, має віднести випуск якісної продукції або налагодження співпраці з постачальниками, що вироблять якісний товар, виявлення нагальних потреб клієнтів, розробка того асортименту, що якнайкраще відповідає вимогам ринку та дає можливість переваги над конкурентами, вибір ефективного набору методів та інструментів менеджменту, а також вірна орієнтація на стратегію подальшого функціонування компанії.

Для формування конкурентної переваги найоптимальнішими шляхами виступають: пропозиція продукції по нижчій ціні та орієнтування на якісних властивостях товарів. Останнє досягається шляхом встановлення високо

рівня обслуговування, формування іміджу та репутації торгової марки та компанії, застосування новинок цифрової інноваційної та інтелектуальної індустрії, вибору місця позиціонування компанії, зайняття лідерських позицій, тощо.

Формування методичних основ стратегічного аналізу компанії вимагає також врахування не лише теоретичних постулатів з даного питання, а й індивідуальних особливостей провадження діяльності фірми у конкретній галузі, ринку та території.

Зазначимо, що сама суть процесу аналізування конкурентної позиції компанії залежить від конкретних обставин, які склалися на ринку, сильних та слабких сторонах досліджуваної фірми, а обрані стратегії мають спрямовуватися на нарощення конкурентного потенціалу та захисту від несприятливих факторів, тож закономірно, що немає єдиного практичного опису зазначених ситуацій.

Отримані переваги дозволяють послабити вплив негативних факторів, що дає змогу виграти час та здійснити удосконалення слабких сторін функціонування компанії. Тому наявні ресурсні можливості варто спрямовувати на розвиток головних переваг, відтак вони і виступають першоджерелом вибору стратегії компанії.

Зауважимо, що успіх компанії на ринку залежить від розуміння мінливості ринкового середовища, а відповідно й непостійності конкурентної стратегії для забезпечення стабільності на ринку. Відповідно до цього, в різні періоди часу для однієї компанії вагомими виступатимуть різні фактори успіху, інформаційною базою для котрих будуть кожен раз різні інформаційні джерела.

Досліджуючи конкурентоспроможність «ТД Агроліга» можемо констатувати, що це доволі успішна компанія, яка добре зарекомендувала себе на ринку, однак зважаючи на високий рівень конкуренції в галузі має певні вузькі місця в своїй діяльності, серед яких варто виокремити: слабку рекламну діяльність стосовно продажу власної сільгосптехніки, зниження

вмотивованості роботи менеджерів з продажу зважаючи на високу конкуренцію, що призвело до зниження прибутковості компанії, недостатнє знання менеджерами проблем працівників організації, низький рівень впровадження в діяльність компанії інтелектуальних систем.

Отож, для налагодження маркетингової, облікової та збутової діяльності «ТД Агроліга» нам здається доречним впровадити до в процес господарювання використання маркетингових інтелектуальних систем, які покликані з одного боку зазичити захист внутрішньої інформації та безпеку маркетингової діяльності, а з другого – покращити управління активами та контрактами в маркетинговій системі за рахунок аналізу інформації з соціальних джерел, взаємодії з клієнтами, їх сортування, налаштування системи повторного зв'язку, врахування помилок менеджерів, автоматизації розрахункових операцій, контролю платежів та налагодження зворотного зв'язку між підрозділами компанії та з клієнтами.

Впровадження системи гейміфікації, яка покликана краще визначити потреби співробітників компанії, сформувати між ними змагальницькі відносини щодо досягнення кращих показників діяльності, сформувати оволодіння необхідними компетенціями за рахунок ігрового процесу, впровадити дієву систему мотивації, дасть змогу налагодити управління персоналом «ТД Агроліга» та значно покращити показники діяльності обраної компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Белоусов Я. І., Серебряк К. І., Белоусова Л. І. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(3). С. 5-10
2. Борисенко З. М. Основи конкурентної політики : Підручник. Київ: Таксон, 2004. 704 с.
3. Бугаєва В. Ю. Гейміфікація як спосіб формування активної професійної поведінки майбутніх фахівців ІТ галузі. *Педагогіка та психологія*. 2017. Вип. 56. С. 129-135.
4. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: Київ: ЦУЛ, 2015. 400 с.
5. Васильченко Л. С., Якушев О. В., Литвин С. В. Веб-сайт підприємства як ефективний інструмент маркетингових комунікацій в мережі Інтернет. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 1(2). С. 19-24.
6. Виноградова О. В., Литвинова О. В., Пілігрим К. І. Сутність інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 19-25.
7. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 11-15.
8. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93-97.
9. Гринчук Ю. С., Музиченко А. О., Приходько К. О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 26. С. 35-46
10. Іванченко В. О. Маркетингові інформаційні системи підприємств в умовах зростання підприємницьких ризиків. Іванченко В. О. *Економічний простір*. 2020. № 157. С. 44-47.

11. Квахненко К., Златова І. Гейміфікація як інструмент формування лояльних клієнтів та персоналу. *Маркетинг в Україні*. 2017. № 3. С. 32-38.
12. Київська К. І. Аналіз сучасних підходів до створення інформаційних систем маркетингу підприємств. *ScienceRise*. 2018. № 10. С. 24-27.
13. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія : Вид-во ХНАДУ, Харків, 2009. 160 с.
14. Кіпоренко С. С., Топіна Р. П. Використання інформаційних систем в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_73 (дата звернення: 25.10.2021)
15. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С. М. Клименко, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко та ін. Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.
16. Ковтун О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст : монографія. Львів, 2009. 175 с.
17. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 100-104.
18. Компанець К. А. Імплементация маркетингової інформаційної системи в діяльність підприємств сфери послуг. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 1. С. 231-235.
19. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
20. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: Монографія. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П.; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

21. Литвинюк О. П., Драган О. І., Ралко О.С. Управління конкурентоспроможністю підприємств : конспект лекцій. К.: НУХТ, 2013. 152 с.
22. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів, 2016. 484 с.
23. Ляшок Н. Ю., Ковальчук К. В., Ганцура А. В. Гейміфікація як сучасний та ефективний метод мотивації персоналу у ХХІ столітті. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 28(1). С. 134-137.
24. Макух О. І. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4(2). С. 139-146.
25. Мельник В. В., Михайлик Р. Г. Систематизація сутності конкурентних переваг підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 9(1). С. 206-210.
26. Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. Харків : Право, 2013. 216 с
27. Митяй О. В. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємств агропромислового комплексу. *Інноваційна економіка*. 2015. № 2. С. 70-77.
28. Мостова А. Д. Поняття гейміфікації та її роль у маркетингу. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1. С. 96–106.
29. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів / кол. авторів; за ред. А.А. Мазаракі; Харків: Фоліо, 2014. 846 с.
30. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ: Видавництво ДУЕП, 2006. 276 с.
31. Пугачевська К. Й., Гомба М. В. Генезис сутності конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 113-118.

32. Ротанов Г. М. Стратегія управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. № 1. С. 316-319.
33. Рябоконь В. П., Кузубов О. О. Управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 7. С. 85-93.
34. Семенов К. Л. Блокчейн в інноваційній модернізації маркетинг-логістичного забезпечення підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 8. С. 127-132.
35. Серeda Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. *Економіка і організація управління*. 2017. Вип. 4. С. 216-223.
36. Ставська Ю. В., Яремчук Н. В. Підвищення конкурентоспроможності продукції агропромислового виробництва шляхом дотримання механізмів якості. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(1). С. 245-254.
37. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект: монографія / Т. В. Шталь, В. В. Писаренко, Н. Г. Гуржій, І. Ю. Мелушова Харків: Видавництво «Лідер», 2017. 230 с.
38. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.]. Київ: «Центр учбової літератури». 2016. 376 с.
39. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Підручник / Ю. Б. Іванов, М.О. Кизим, О.М. Тищенко, О.Ю. Іванова, О.В. Ревенко, Т.М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
40. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-103.

41. Уткіна Ю. М., Руських А. О. Гейміфікація: потенціал застосування, роль і місце в розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 139-148.
42. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів. Харків, 2018. 320 с.
43. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22(3). С. 98-102.
44. Чебанова Н. В., Л. Є. Ревуцька. Стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2015. № 1. С. 73-79.
45. Черній О. В. Теоретичні засади та сутність маркетингових інформаційних систем. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія : Економіка і управління*. 2020. Вип. 47. С. 142-148.
46. Швець Л. М. Підходи до формування стратегії конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2008. № 3. - С. 113–121.
47. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
48. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
49. Шмалій Н. А. Сутнісний зміст конкурентних переваг у досягненні стратегічних цілей. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2020. № 3. С. 116–125.
50. Яценко І. В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / І. В. Яценко,

А. В. Герасименко, В. Д. Чайчевський // Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. - 2016. - Вип. 97. - С. 136-145.