

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Менеджмент бізнес-організацій»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 «Менеджмент»

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Голубятнікова Степана Дмитровича**



Науковий керівник: к.е.н., професор Батенко Людмила Павлівна



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«Менеджмент бізнес-організацій»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 «Менеджмент»

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

Завідувач кафедри



Олена ШАТІЛОВА
«14» лютого 2023 р.



Михайло САГАЙДАК
«14» лютого 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувачу вищої освіти Голубятнікову Степану Дмитровичу

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах компанії Values Value.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю бізнес-організації
Розділ 2	Діагностика та напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю рекрутингової компанії Values Value
Об'єкт дослідження:	Процеси забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації
Предмет дослідження:	Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	На основі узагальнення теоретичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю бізнес-організації обґрунтувати напрями щодо його вдосконалення

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Розглянути сутність та основні напрями забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації

Розглянути методи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-організації

Розглянути сучасні підходи в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-організації

У розділі 2


Охарактеризувати бізнес-організацію та провести аналіз конкурентного середовища компанії

Ідентифікувати підходи бізнес-організації до управління конкурентоспроможністю

Надати й обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення управління

конкурентоспроможністю рекрутингової компанії Values Value


**Завдання підготував
науковий керівник**


(підпис)

Л.П. Батенко

«7» лютого 2023 р.

**Завдання одержав
здобувач**


(підпис)

С.Д. Голубятніков

«7» лютого 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 69 сторінок, 3 таблиці, 19 рисунків, список літератури з 61 найменувань, 8 додатків.

«Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – процеси забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації.

Предмет дослідження – управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – на основі узагальнення теоретичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю бізнес-організації обґрунтувати напрями щодо його вдосконалення.

Завдання курсової роботи:

- Розглянути сутність та основні напрями забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації.
- Розглянути методи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-організації.
- Розглянути сучасні підходи в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-організації.
- Охарактеризувати бізнес-організацію та провести аналіз конкурентного середовища компанії.
- Ідентифікувати підходи бізнес-організації до управління конкурентоспроможністю.
- Надати й обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю рекрутингової компанії Values Value.

Практичне значення результатів дослідження. До теоретико-методичних здобутків можна віднести розгляд сучасних підходів до управління

конкурентоспроможністю підприємства; в той час як практична значущість дослідження полягає в тому, що завдяки наведеним у роботі простим методам оцінки конкурентоспроможності підприємства стало можливо швидко проаналізувати діяльність рекрутингової агенції Values Value, зазначити її резерви і, як наслідок, можливі рішення, які покращать конкурентоспроможність компанії на новому ринку. Більше того, компанія внаслідок цього дослідження може надалі самостійно проводити детальний аналіз конкурентів, знаходити резерви і покращувати свою конкурентоспроможність.

Апробація результатів дослідження. Немає відповідної довідки, що вказувала б на впровадження дослідження у діяльність бізнес-організації, але пропозиції наведені у цьому дослідженні дійсно були озвучені керівництву компанії і основна пропозиція автора стосовно більш результативного використання партнерства з InGame Job сподобалось керівникам. Тому, навіть можна стверджувати, що керівництво Values Value має намір використати певні аспекти даного дослідження у своїй діяльності.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкуренти, аналіз, управління, резерви.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Голубятнікова Степана Дмитровича

на тему **«Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації»**

Логіко-структурний рівень роботи. Дослідження має логічну і структурно збалансовану побудову, автором переконливо обґрунтовано його актуальність, формулювання теми, об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження взаємоузгоджені; назви розділів змістовно пов'язані і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням.

Рівень пошукової глибини. У представленій роботі використано більше 60 джерел інформації, до яких входять як базові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, так і публікації у періодичних виданнях, кількість навчальної літератури складає менше 10%, у додатках наводиться репрезентативний масив інформації щодо власних емпіричних досліджень, проведених автором.

Теоретико-методичний рівень роботи. В результаті авторського наукового пошуку розкрито сутність та напрями забезпечення конкурентоспроможності компаній, методичні підходи та інструментарій щодо її оцінювання, чітко зазначена авторська позиція щодо відповідності обраних методів темі КБР та проблематиці дослідження.

Діагностично-конструктивний рівень роботи. Дослідження містить комплексну багатоаспектну характеристику компанії, що вивчалася – рекрутингової агенції Values Value. Для оцінювання чинників та рівня її конкурентоспроможності автором було розроблено відповідну дорожню карту, необхідні опитувальники, на основі яких було проведено власні емпіричні дослідження та отримано вагомий прикладний результат щодо виявлення та оцінювання конкурентів, ідентифікації географічних сегментів ведення конкурентної боротьби, визначення проблемних зон в управлінні конкурентоспроможністю та напрямів його покращення. Надані рекомендації є релевантними стосовно специфіки ринку, що досліджувався (рекрутинг для компаній - розробників ігор), свідчать про глибоке занурення і розуміння автором існуючих тенденцій та можливих напрямів підвищення конкурентоспроможності компанії, що підтверджується також і очікуваними економічними зисками, визначеними в роботі.

Рівень наукової етики. Текст роботи в цілому відповідає встановленим вимогам, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу в основному науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури оформлено в основному у відповідності до встановлених вимог.

Організаційний рівень проведення дослідження. Внаслідок великого обсягу авторських емпіричних досліджень робота з оформлення результатів проводилась інтенсивно на завершальних його етапах, доопрацьовувалась відповідно до зауважень і рекомендацій наукового керівника.

Публікації автора. Немає.

Кількість балів за якість КБР: 56 балів.

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПШ «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово, здатність до проведення

досліджень на відповідному рівні, здатність генерувати нові ідеї (креативність), здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, здатність визначати перспективи розвитку організації, здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту, здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: здобувач Голубятніков Степан Дмитрович виконав ґрунтовне дослідження, що містить суттєві методичні та прикладні результати, представлена КБР відповідає встановленим вимогам, а її автор заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.



Науковий керівник

Професор кафедри менеджменту,
к.е.н. Батенко Л.П.

«_31_» травня 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.2 МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ.....	17
1.3 СУЧАСНІ ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	27
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕКРУТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ VALUES VALUE.....	31
2.1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ТА АНАЛІЗ ЇЇ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	31
2.2 ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПІДХОДІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	52
2.3 ОБҐРУНТУВАННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕКРУТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ VALUES VALUE.....	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Тема конкурентоспроможності бізнес-організації була й буде актуальною у 21-му столітті. Ще не так давно держава жорстко регулювала конкуренцію чи не в усіх існуючих галузях, або вони просто мали значні бар'єри, що новим гравцям на ринку було просто неможливо з'явитися. А зараз маємо іншу ситуацію коли конкуренція навпаки наявна майже на кожному ринку. Вчені дійшли висновку, що конкуренція є суттєвим рушієм для впровадження інновацій, заохочення до знаходження й реалізації нових ідей та загалом прискорення темпів розвитку найрізноманітніших сфер бізнесу. Конкуренція є невід'ємною частиною сучасного бізнес-суспільства. Адже керівники повинні вміти приймати рішення, які будуть сприяти покращенню позиціонування підприємства на ринку серед інших подібних підприємств. Необхідність цього виникає через обмеженість ресурсів для реалізації мети організації, а також через обмежену кількість споживачів на яких націлена не одна компанія, кожна з яких розглядає свої сильні, слабкі сторони, а також можливості й загрози, які наявні на ринку, та як ними скористатися найкращим чином. Сьогоднішня кризова ситуація, спричинена повномасштабним російським вторгненням на територію України, тільки посилює актуальність розгляду теми конкурентоспроможності бізнес-організації, адже конкуренція від кризи стає ще жорсткішою, загроз для бізнесу виникає все більше, а можливостей – менше. Компанії стикаються з нагайною потребою адаптуватися й загалом бути гнучкими для того, щоб вижити в сьогоднішніх умовах.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: на основі узагальнення теоретичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю бізнес-організації обґрунтувати напрями щодо його вдосконалення.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- Розглянути сутність та основні напрями забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації.
- Розглянути методи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-організації.
- Розглянути сучасні підходи в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-організації.
- Охарактеризувати бізнес-організацію та провести аналіз конкурентного середовища компанії.
- Ідентифікувати підходи бізнес-організації до управління конкурентоспроможністю.
- Надати й обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю рекрутингової компанії Values Value.

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації.

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю бізнес-організації.

Методи використані задля опрацювання даної роботи: індукція, дедукція, аналіз, аргументація, абстрагування, аналогія, інтерпретація, узагальнення, порівняння та спостереження.

Практичне значення результатів дослідження: до теоретико-методичних здобутків можна віднести розгляд сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства; в той час як практична значущість дослідження полягає в тому, що завдяки наведеним у роботі простим методам оцінки конкурентоспроможності підприємства стало можливо швидко проаналізувати діяльність рекрутингової агенції Values Value, зазначити її резерви

і, як наслідок, можливі рішення, які покращать конкурентоспроможність компанії на новому ринку. Більше того, компанія внаслідок цього дослідження може надалі самостійно проводити детальний аналіз конкурентів, знаходити резерви і покращувати свою конкурентоспроможність.

Апробація результатів дослідження: немає відповідної довідки, що вказувала б на впровадження дослідження у діяльність бізнес-організації, але пропозиції наведені у цьому дослідженні дійсно були озвучені керівництву компанії і основна пропозиція автора стосовно більш результативного використання партнерства з InGame Job сподобалось керівникам. Тому, навіть можна стверджувати, що керівництво Values Value має намір використати певні аспекти даного дослідження у своїй діяльності.

Інформаційна база: в ході написання кваліфікаційної бакалаврської роботи було використано літературні джерела, навчальні посібники, наукові статті, перекладені видання та електронні ресурси.

Структура роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота містить 69 сторінок, 3 таблиці, 19 рисунків, список літератури з 61 найменувань, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та основні напрями забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації

«Ти не можеш міняти напрям вітру, але завжди можеш підняти вітрила,
щоб досягти своєї мети.»

Оскар Уайльд

У 2022-2023 роках, кожна компанія стикнулася з потребою у якісному кризис-менеджменті, адже у цих важких умовах компаніям потрібно вижити. А питання виживання організації у мінливому середовищі тісно пов'язане з її конкурентоспроможністю. Розглянемо визначення цього терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Погляди авторів на трактування поняття “конкурентоспроможність підприємства”.

№	Літературні джерела	Трактування понять у відповідних літературних джерелах
1	2	3
1	А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс [1]	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) в різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином
2	О.О. Гетьман, В.М. Шаповал [2]	Спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
3	Н. Грицишин [3]	Рівень компетентності підприємства у певній галузі, порівняльна перевага підприємства відносно інших конкурентів, які діють у регіоні, країні та за її межами
4	М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова [4]	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
5	О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль [5]	Здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку
6	І.З. Должанський, Т.О. Загорна [6]	Здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування; можливість ефективно розпоряджатись власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку
7	С. Хамініч [7]	Можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
8	Д.М. Черваньов, Л. Названова [8]	Можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, що забезпечується усім комплексом наявних у підприємства засобів
9	М. Портер [9]	Властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин

Джерело: розроблено автором на основі [10].

Проаналізувавши визначення авторів можна дійти до певних висновків.

Щонайменше слід зазначити, що визначення різняться в залежності від проблематики, що намагалися вирішити автори. Тому, кожен з них зазвичай зосереджувався на певному, більш вузькому аспекті конкурентоспроможності підприємства.

Тож узагальнюючи думку Портера й інших авторів можна виявити, що найважливішими складовими конкурентоспроможності є конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність продукції, які тісно взаємопов'язані між собою. Тобто часто поняття “конкурентоспроможність підприємства” зводять до поняття “здатність підприємства створювати конкурентоспроможний товар/послугу”. Хоча це, на нашу думку, не є цілком вірним, адже здатність підприємства створити якісний продукт – це лише частинка успіху на шляху до реальної конкурентоспроможності підприємства. Щонайменше до якісного продукту (правильніше сказати продукту/послуги, але мова йде про створення основного продукту як цінності для споживача був би це товар чи послуга – тому, далі будемо для зручності зазначити просто продукт) потрібно додати вміння керівництва організації використовувати сильні сторони компанії, вміння захищати свою продукцію від копіювання, а також вміння за можливості створювати бар'єри для входу на ринок іншим потенційним конкурентам.

Водночас варто зазначити, що О.Є. Кузьмін та Н.І. Горбаль [5, с. 7] визначають конкурентоспроможність як здатність підприємства досягати конкурентних переваг. Як не дивно, але часто можна зустріти хибне уявлення стосовно визначення, що таке конкурентні переваги підприємства серед засновників компаній. Чимало підприємців вважають, що мова йде про сильні сторони їх компанії. Але це не зовсім так. Серед дослідників можна побачити узгодженість, що конкурентна перевага це насправді наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами. [11] Тобто це ситуація коли певна організації робить щось краще за всіх своїх конкурентів. Як досягати конкурентних переваг визначимо далі, коли розглядатимемо напрямки забезпечення конкурентоспроможності [с. 12]. А на цьому етапі лише узагальнимо,

що кожне підприємство задля забезпечення своєї конкурентоспроможності повинне щонайменше прагнути, а краще – дійсно досягати конкурентних переваг.

Завершимо узагальнювати визначення авторів зазначив головні аспекти, які можна виявити проаналізувавши їх літературні джерела:

- Конкурентоспроможність це про те, як компанії досягати своїх цілей в умовах протидії конкурентів.
- Конкурентоспроможність це можливість підприємства задовольняти потреби споживачів шляхом виробництва і пропозиції ринку таких продуктів, що кращі за продукти конкурентів; можливість і вміння керівництва організації якісно використовувати виробничі та управлінські ресурси для розвитку компанії, що сприяє захопленню більшої частки ринку, розширенню ринків збуту, збільшенню ринкової вартості підприємства тощо.

Тим не менш, вище ми згадали конкурентоспроможність продукції – тож варто і їй надати визначення узагальнивши думки авторів з електронних джерел.

На нашу думку, конкурентоспроможність продукції можна охарактеризувати як здатність продукту компанії бути привабливим для покупця порівняно з іншими продуктами аналогічного виду і призначення завдяки кращій відповідності їх якісних і вартісних характеристик вимогам ринку і споживчим оцінкам. [11, с. 8]

Окрім конкурентоспроможності підприємства та товару/послуг також вирізняють конкурентоспроможність більш широкого профілю як: країни, регіону, галузі. В межах даної роботи ми надамо більше уваги саме конкурентоспроможності підприємства – тому, визначення конкурентоспроможності країни, регіону, галузі винесено у Додаток А.

У цьому дослідженні й досі не було надано визначення поняттю конкуренції від якого фактично і виходить потреба в конкурентоспроможності підприємства – тож виправимо це.

Автори економічних видань тут погоджуються у термінології, що конкуренція – (від лат. *concurrentia* – змагання, суперництво) це економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків. [12] Водночас конкуренцію можна вважати механізмом стихійного регулювання виробництва в умовах вільних ринкових відносин.

Детально класифікацію конкуренції розглянуто у Додатку А.

Конкуренція відбувається між конкурентами. Визначення конкурента є загальновизнаним серед дослідників і означає – компанії, які пропонують схожі рішення потреб певної цільової аудиторії. Конкуренти можуть бути прямими (вирішують ті ж потреби таким же способом), непрямими (вирішують ті ж потреби іншими способами – тобто можуть розглядатися споживачем як альтернативи). [13] Окрім того, варто виділяти ще й ключових конкурентів – компанії, що більше ніж інші конкуренти можуть вплинути на діяльність підприємства або дії яких можуть значимо вплинути на продажі компанії (як в сторону збільшення, так і в бік зменшення). Тому що саме до них в першу чергу можуть йти клієнти, але й навпаки. [14] Ключові конкуренти можуть бути як прямими, так і непрямими.

Саме на ключових конкурентах компаніям слід зосереджувати більше зусиль, щоб якісніше їх проаналізувати, адже в наш час наявна тенденція на зменшення часу на роздуми для прийняття рішень – керівники потребують таких інструментів для прийняття рішень, які можна дуже швидко й просто використати для того, щоб обрати оптимальний напрям розвитку, дій. Це наглядно можна спостерігати якщо проаналізувати ринок інновацій. Так на рисунку 1.1 можна побачити, що часовий лаг між виникненням чогось нового і введенням в діяльність (початком застосування) все меншає, що говорить про те, що часу на роздуми щодо

використання нових технологій практично нема – потрібно рішуче намагатися вводити нові технології, як тільки вони з’являються в доступі. Так само на рисунку 1.2 можна побачити додаткове підтвердження цьому – кількість патентів з кожним роком тільки зростає, особливо стрімко з 1997 року. [15]

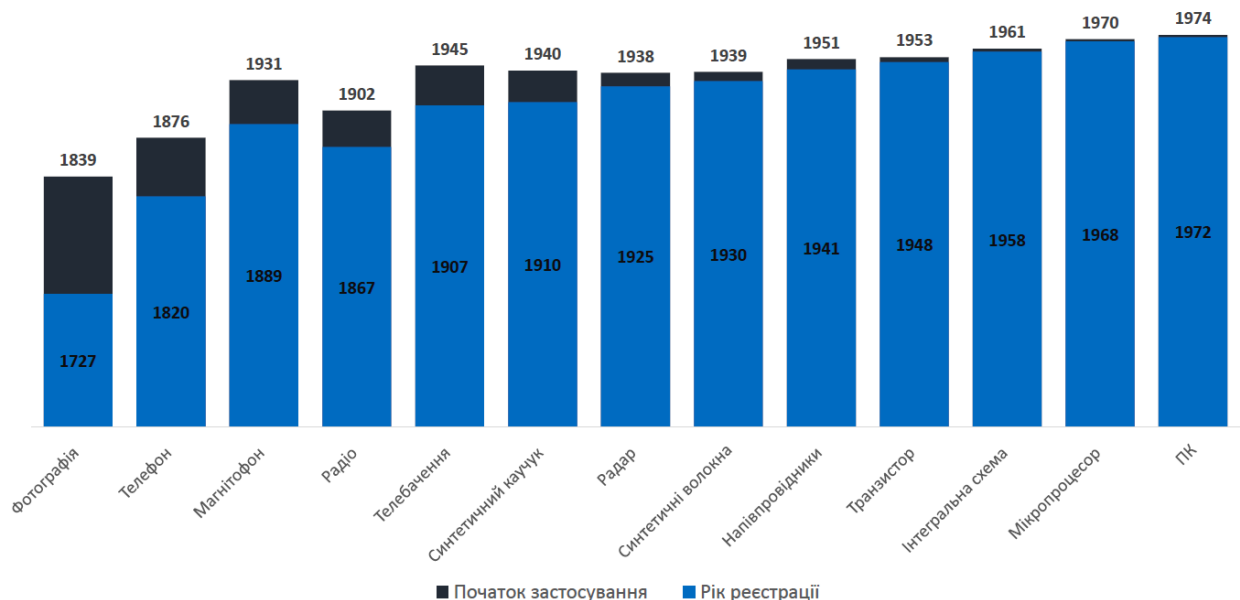


Рис. 1.1 Зміна часового лагу в інноваціях. Джерело: [15]



Рис. 1.2 Періодичність інновацій (інновацій стає все більше). Джерело: [15]

Майкл Портер взагалі вважає за необхідність розрізняти також і хороших конкурентів – це такі, чия діяльність забезпечує вигоди, як компанії, так і галузі в цілому, не становлячи загрози у довгостроковій перспективі. Це такий конкурент з яким можна разом досягти стабільної та прибуткової рівноваги в галузі без затяжної війни. [16]

Саймон Сінек також у своїй книзі зазначав переваги того моменту, коли він почав відноситись до свого ключового конкурента скоріше як до хорошого суперника, аніж запеклого ворога, зазначаючи, що така конкуренція є дійсно гарним фактором, який покращує діяльність обох конкурентів, завдяки тому, що вони не ворогують, а намагаються більше концентруватися на розвитку своїх сильних сторін і надання вигоди оточуючим. [17]

Тим не менш, на нашу думку, далеко не завжди може вийти чітко визначити саме хороших конкурентів – тому, краще таку характеристику надати конкуренту не одразу, а через певний час, аналізуючи його діяльність, щоб не помилитися. Помилка у визначенні хорошого конкурента може легко стати критичною.

Як висновок з усього вищесказаного про конкурентів і конкуренцію в цілому, можна узагальнити, що для якісного функціонування бізнес-організації у різних формах конкуренції та серед різноманітних конкурентів загалом керівники компаній і мусять дбати про конкурентоспроможність підприємства, потребуючи при цьому навичок та інструментів, що забезпечать якісне й швидке обґрунтування й подальше прийняття оптимальних рішень.

Внаслідок чого й постає логічне питання – як підприємству покращувати конкурентоспроможність бізнес-організації на ринку? Розглянемо, які напрями забезпечення конкурентоспроможності організації існують та якими методами її аналізують.

Вчені сходяться на тому, що основні напрями, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства це безпосередньо пошук всіх резервів у діяльності компанії – саме це дає найбільший ефект. [18] Резерви в першу чергу варто шукати у: [18]

- Можливостях на ринку, які не використовує компанія (тобто резерви, що пов'язані із зовнішніми факторами конкурентоспроможності).
- Внутрішньому середовищі бізнес-організації (тобто резерви, що пов'язані з невикористанням всього потенціалу підприємства).

Зазвичай завжди є можливість покращувати конкурентоспроможність компанії знаходячи резерви у її внутрішньому середовищі, адже в наші часи дуже часто виникає розрив між виникненням конкретних науково-технічних досягнень та їх використанням у діяльності організації.

Як не дивно, але з літературних джерел можна дізнатися, що проблеми пошуку і реалізації резервів можуть виникати і в стабільному економічному середовищі. Що вже говорити про кризові періоди. Під час кризи компаніям слід зосереджуватися більше саме на внутрішніх резервах внаслідок чого повинні запрацювати механізми скорочення витрат, використання прихованих ресурсів, ефективного застосування знань навченого персоналу, посилення активності вищого менеджменту. [18, с. 12]

І насправді саме таку ситуацію ми можемо спостерігати у 2022-2023 роках, коли чимало технологічних гігантів скорочують персонал, а в деяких випадках активізується вище керівництво, що, як не дивно, навіть у кризові часи значно підвищує конкурентоспроможність підприємства. Так можна згадати, що відносно недавно Meta звільнила 11000 співробітників, що було лише одним із чималих скорочень персоналу. [19] В той самий час, розглянувши відносно недавню політику компанії Microsoft можна побачити гарний приклад, як корпорація почала створювати реальну конкуренцію на ринку знайшовши і реалізувавши свої резерви. – Хоч вже чимало років у Microsoft не було проривних інновацій і компанія була надто великою, бюрократичною, щоб лідирувати на будь-якому ринку – CEO компанії взявся за те, щоб витягнути компанію із зони комфорту, зі стратегії “доїти основну корову” (про стратегію з матриці “БКГ” [с. 22]), і перевів технічного гіганта у компанію зі стартапським мисленням. Внаслідок чого Microsoft оновив свою місію, організаційну культуру, знову став не тільки на словах, але й на ділі бути клієнтоорієнтованим, [20] почав інвестувати в талановитих людей серед своїх співробітників та інтегрував технологію ChatGPT Open AI [21] у свій Bing і таким чином почав створювати реальну загрозу для Google, які грали на той момент дуже обережно. Такі зміни відбулись у внутрішньому середовищі організації, але й на

тому CEO не зупинився і почав шукати резерви у зовнішньому середовищі – внаслідок чого Microsoft почала незвичним для себе способом діяти, заключаючи партнерства, а також поглинаючи цікаві невеликі компанії. [22]

Серед дослідників переважають погляди щодо поділу резервів конкурентоспроможності підприємств на п'ять груп: [18, с. 12]

- резерви використання ринкової ситуації;
- резерви використання організаційного потенціалу підприємства;
- резерви використання виробничого і технологічного потенціалу підприємства;
- резерви використання кадрового потенціалу;
- резерви використання фінансово-економічного потенціалу.

А основними напрямками для пошуку резервів вважають: [18, с. 12]

- Ресурсний – коли можна знайти резерви під час аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці.
- Організаційний – коли розглядається ефективність процесів на підприємстві. І особливу увагу приділяють саме ефективності управління та організації операційного процесу.
- Технологічний – що полягає в удосконаленні технічної бази та пов'язаних з цим організаційно-правових проблем.

Інші дослідники називають такі напрямки забезпечення конкурентоспроможності як: [23]

- виробничий (збільшувати асортимент товарів, масштаби та гнучкість виробництва, якість ресурсів тощо);
- маркетинговий (ціноутворення, дослідження та прогнозування ринку, рекламна діяльність);

- фінансовий (ступінь ліквідності, дохідність і платоспроможність, залучення чи інвестування коштів);
- інноваційний (здійснення НДДКР власними силами чи запозичення, ступінь використання інформаційних технологій, ступінь оновлення продукції, технології);
- управлінський (ОСУ – її тип, гнучкість, раціональність; стиль і методи управління, адаптаційні можливості тощо);
- кадровий та організаційно-культурний (кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури).

Напрямки зазначені вище також підтверджуються економічними виданнями. Хоча, в них зазвичай в окремому порядку відводиться більше уваги саме виробничому і маркетинговому аспекту. [24]

Тим не менш, на нашу думку, всі ці аспекти, що зазначають дослідники просто уточнюють загальну думку про потребу знаходити резерви у внутрішньому середовищі (знаходження прогалін), і в зовнішньому (знаходження можливостей, якими компанія ще не скористалася). Тому, вищезазначені напрямки лише деталізують можливі сфери в яких можна знайти резерви для їх опрацювання внаслідок якого підвищується конкурентоспроможність підприємства.

Водночас, не можна не згадати, що основною метою забезпечення конкурентоспроможності все ж таки є досягнення конкурентних переваг, які вже згадувались на початку [с. 8]. Вони ж в свою чергу тісно пов'язані з ключовими факторами успіху (далі КФУ).

Наведемо визначення КФУ – це фактори, загальні для всіх компаній галузі, використання яких відкриває для організації перспективи посилення конкурентної позиції на певному ринку. [25] Таке визначення є прийнятним на нашу думку, адже

воно узгоджується з думкою більшості спеціалістів, які вважають, що ключові чинники успіху мають у собі два головних аспекти:

- вони мають виражений галузевий характер;
- вони є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі.

Тож можна дійти висновку, що кожна галузь має свій акцент на певних чинниках досягаючи яких компанії можуть забезпечувати свою конкурентоспроможність на ринку. А факт того, що вони є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі – говорить про те, що не задовільнивши їх на початку коли компанія входить на новий ринок – вона одразу буде неконкурентоспроможною через те, що її просто не розглядатимуть споживачі як альтернативу. Тому, потрібно чітко визначати і дотримуватись КФУ перед виходом на новий ринок.

Наведемо приклад КФУ для ринку рекрутингових агенцій. Один з ключових факторів успіху на ринку це – 40 робочих днів на закриття конкретної вакансії. 40 днів – це певний стандарт у цій галузі не дотримуючись якого компанія загалом не зможе бути конкурентоспроможною. Тобто якщо на ринку рекрутингових послуг агенція не може зазначити клієнтові, що їх середній показник закриття вакансій близький до 40 днів – в неї просто може не бути клієнтів.

Для реалізації завдань цього дослідження не потрібен детальний розгляд КФУ. Але для більш повного висвітлення цього безумовно важливого аспекту забезпечення конкурентоспроможності підприємства було винесено класифікацію ключових факторів успіху з наведеними прикладами на основі українських галузей у Додаток Б.

1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-організації

Для того, щоб якісно підвищувати конкурентоспроможність бізнес-організації в коротко- та довгостроковій перспективі потрібно володіти методами її оцінки.

Варто зазначити, що перед початком оцінки – потрібно визначити, що саме підприємство збирається оцінювати. Тому, спочатку потрібно скласти набір показників, які компанія хотіла б оцінити. Після чого слід обрати найбільш доречний метод, адже показники зазвичай залежать від обраного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Методи зазвичай відрізняються формою представлення результатів оцінювання. І відповідно до цього відрізняють графічні, розрахункові, матричні та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи. [23, с. 14] У таблиці 1.2 вказуються основні групи з методами оцінки конкурентоспроможності підприємства і їх описами [26]. Хоча, варто зазначити, що деякі вчені інколи об'єднують різні методи і в інші групи. Тим не менш, розглянувши літературні джерела можна дійти висновку, що названі вище – все ж таки найбільш розповсюджені, основні.

Графічні методи часто зустрічаються, адже їх просто використовувати і вони потрібні також в багатьох інших сферах – не тільки для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Загалом графічні методи полягають у розгляді показників за певним фактором компанії з показниками її конкурентів після чого керівництво може зрозуміти напрям у якому компанії необхідно покращити свою діяльність. Внаслідок чого формується відповідна стратегія, складається програма щодо розвитку певної сфери підприємства, приймаються відповідні рішення тощо. Тому, через значну простоту використання цих методів – у цій роботі не будемо зосереджуватись саме на них.

Таблиця 1.2 – Основні групи з методами оцінки конкурентоспроможності підприємства та їх описами.

Назва групи	Назви методів
<p style="text-align: center;">Матричні</p> <p>Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ). 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця МакКінсі. 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 5. Матриця Томпсона – Стрікленда. 6. SWOT-аналіз. 7. SPACE-аналіз. 8. STEP-аналіз.
<p style="text-align: center;">Графічні</p> <p>Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунок, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Графіки порівнянь. 2. Аналітичні графіки. 3. Ілюстративні графіки. 4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу.
<p style="text-align: center;">Розрахункові</p> <p>Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференційних рівнянь.

Джерело: розроблено автором на основі [26, с. 17].

Дослідивши літературні та електронні джерела можна легко дійти висновку, що незважаючи на простоту використання графічних методів все ж таки найбільш популярними серед керівників є матричні методи. Зокрема мова йде про: матрицю

БКГ, матрицю конкурентних стратегій М. Портера та SWOT-аналіз. Тож приділимо їм трохи уваги і розглянемо їх.

Почнемо з SWOT-аналізу. Цей метод, що був винайдений близько 1963 року, коли професор Кеннет Ендрюс вперше запропонував акронім SWOT на конференції в Гарварді [27], у 2023 році й досі залишається актуальним. До того ж, в період кризи, коли постає нагайна потреба у розгляді зовнішніх загроз і визначення як компанії діяти в таких умовах, SWOT-аналіз взагалі можна назвати необхідністю. Актуальний цей метод є ще й з тієї причини, що більш простий і в той самий час результативний метод дуже важко вигадати.

Суть SWOT-аналізу є всесвітньо відомою і полягає у тому, щоб визначити сильні і слабкі сторони організації (внутрішні чинники) та наявні зовнішні загрози і можливості (зовнішні чинники), які впливають на неї. Після чого керівники можуть встановити зв'язки між внутрішніми чинниками організації із зовнішніми, з метою визначення стратегій, маркетингових цілей та конкретних заходів, що дадуть можливість пристосувати потенціал підприємства до тенденцій та умов ринку. [28] Тобто SWOT-аналіз допомагає визначити: [29]

- як краще використати ринкові можливості, скориставшись своїми сильними сторонами;
- як уникнути або зменшити вплив загроз (також використовуючи при цьому свої сильні сторони або загалом);
- як усунути або захистити від зовнішніх загроз свої слабкі сторони (також використовуючи при цьому свої сильні сторони або загалом).

При цьому сильними сторонами варто вважати ті, що вирізняють компанію серед конкурентів на ринку. [30]

Інколи в матрицю записують тільки фактори після чого окремо визначають стратегію, приймають рішення – матриця в такому випадку зазвичай виглядає як на рисунку 1.3 [31]. Хоча, ще краще буде, якщо використовуючи класичну модель,

зробити все в одній матриці як показано на рисунку 1.4 [32]. У рисунку 1.4 також зазначено питання на які слід відповісти задля проведення якісного аналізу.

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • Велика клієнтська база • Висока якість офлайн обслуговування • Є онлайн-чат на сайті • Сучасний дизайн сайту та наявність всієї необхідної інформації 	<ul style="list-style-type: none"> • Консерватизм системи управління та властива банку бюрократія • Неможливість приймати оперативні рішення у філіях • Недостатній рівень комфортності приміщень окремих відділень банку.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення попиту на споживчі кредити • Глобалізація фінансових ринків • Розширення діяльності на ринку цінних паперів 	<ul style="list-style-type: none"> • Посилення конкуренції з боку інших банків • Відставання від лідерів інтерактивного та індивідуального маркетингу • Зниження платоспроможності та погіршення фінансового стану клієнтів

Рис. 1.3 Приклад SWOT-аналізу Ощадбанку (на 2021 рік). Джерело: [31, с. 19]

SWOT - аналіз	Можливості: 1.... 2.... 3....	Загрози: 1.... 2.... 3....
	Сильні сторони: 1.... 2.... 3....	Яким чином ми можемо за допомогою сильних сторін використати можливість зовнішнього середовища?
Слабкі сторони: 1.... 2.... 3....	Яким чином за допомогою можливості зовнішнього середовища ми можемо посилити слабкі сторони?	Яким чином ми можемо ТАК посилити слабкі сторони, щоб зменшити вплив, нейтралізувати загрозу із ЗС?

Рис. 1.4 Методика проведення SWOT-аналізу (класична модель). Джерело: [32]

Тим не менш, на нашу думку, не так важливо як буде оформлено саму матрицю SWOT-аналізу – головне, щоб відповіді на питання (рис. 1.4) були сформовані якомога чіткіше і допомогли керівництву бізнес-організації оцінити конкурентоспроможність компанії і прийняти відповідні рішення, розробити стратегію задля покращення діяльності.

Розглянемо матрицю конкурентних стратегій М. Портера. Дослідник пропонує обирати конкурентну стратегію та досягати конкурентних переваг за матрицею, що показана на рисунку 1.5 [33].

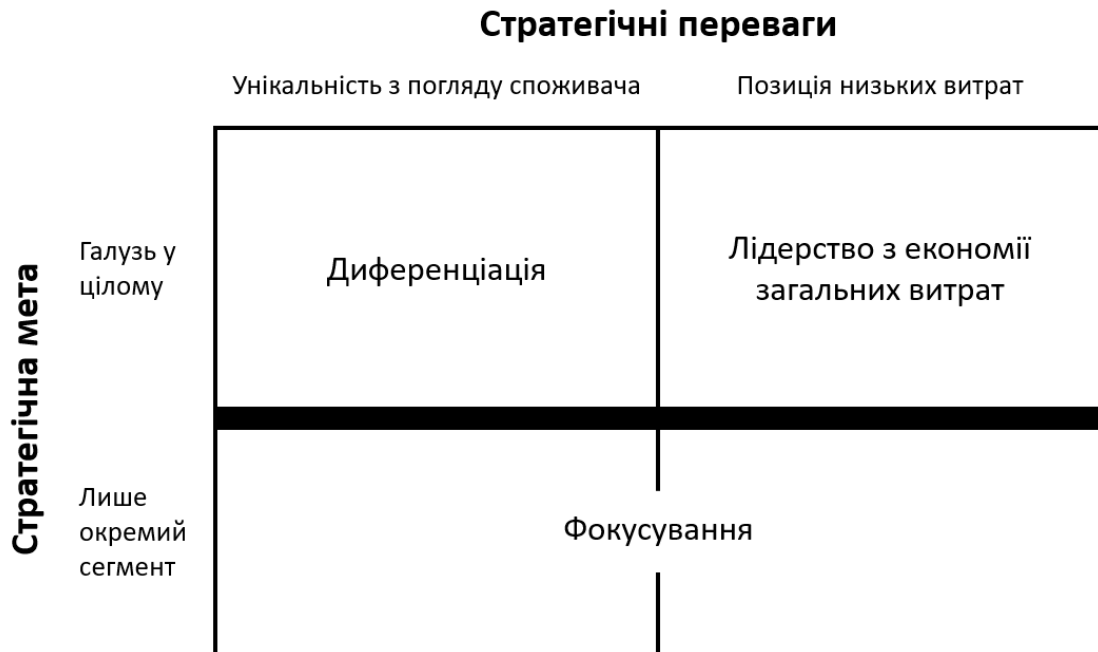


Рис. 1.5 Матриця з основними стратегіями за Портером.
Джерело: розроблено автором на основі [33]

Обираючи стратегію диференціювання компанія зосереджуватиметься на тому, щоб запропонувати своїй цільовій аудиторії щось унікальне, не подібне до того, що пропонують прямі конкуренти. Тому, часто стратегія диференціації використовується коли компанія хоче вирішити “біль” якогось конкретного сегменту ринку. Унікальність продукції/послуг при цьому досягається відповідно за рахунок вдосконаленню товарів, надання їм більшої споживчої корисності, розвитку марочної продукції, дизайну, сервісного і гарантійного обслуговування, формування привабливого іміджу, бренду тощо. [34]

Назва стратегії лідерство з економії загальних витрат говорить сама за себе. Акцент за цієї стратегії робиться на стабільності отримування інвестицій, стандартизації товарів, жорсткому управлінні витратами, впровадженні раціональних технологій тощо. [34] Зазвичай цю стратегію можливо використати

коли компанія вже охоплює значну частку ринку і, як вважають вчені, вона добре підходить для використання в умовах гострої конкуренції. Тим не менш, дана стратегія має суттєвий недолік, що полягає у тому, що важко створювати нові пропозиції (товари/послуги) і знижуються наступальні можливості компанії. [35]

Стратегія фокусування полягає в тому, щоб скористатися диференціацією чи лідерством за мінімізацією витрат у певному сегменті, а не на всьому ринку. Головним недоліком цієї стратегії на думку М. Портера є те, що компанія таким чином буде обмежуватись у своїх можливостях отримувати прибуток – адже все буде залежати від перспективності обраного сегменту. [33, с. 21]

І остання з матриць, яку ми розглянемо – матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ). Дана матриця будується на основі інформації про частку ринку, що займає компанія, а також враховуючи темп росту галузі. В залежності від комбінації цих двох факторів компанія може обрати одну з чотирьох стратегічних дій просування свого продукту (рис. 1.6): [36]

- “Збільшення частки ринку” – перетворення “знаків питання” на “зірок”. Зазвичай це потребує значних інвестицій, але в той самий час вони потім можуть значно окупитись. [36]
- “Збереження частки ринку” – це стратегія для продуктів, які перебувають в позиції “дійні корови”. Тобто це такі продукти, що знаходяться вже не на такому ринку, що швидко розвивається, але вони все рівно через популярність серед споживачів можуть приносити стабільний дохід. Тому, на такі продукти припадає менше маркетингових витрат, адже достатньо просто інколи споживачам нагадувати про нього. Кошти від “доїння” такого продукту направляються зазвичай на інші продукти, що виходять на ринок і розвиваються (“знаки запитання”), а також на інновації. [36]
- “Збирання врожаю” – стратегія, що полягає в отриманні короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть

за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких “корів”, що не мають майбутнього і для таких же “знаків питання” та “собак”. [36, с. 22]

- “Ліквідація бізнесу” – застосовується для продуктів, що перебувають в позиції “собак” і “знаків питання” – тобто продуктів, що не приносять дохід і немає ніякої надії, що вони колись його принесуть. Ліквідаційні засоби направляються зазвичай, як і у випадку стабільних “корів”, у продукти, що розвиваються (“знаки питання”, “зірки”). [36, с. 22]

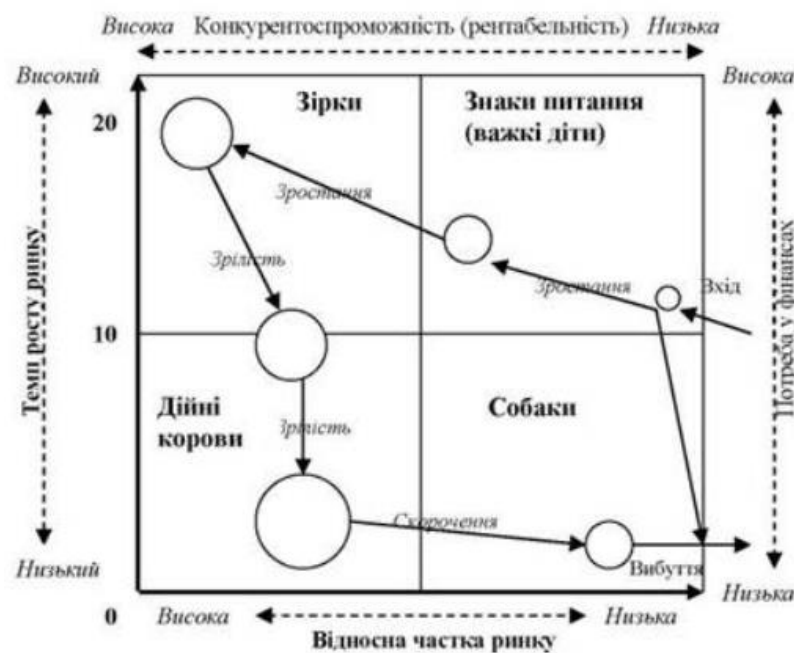


Рис. 1.6 Матриця БКГ. Джерело: [36, с. 22]

Звичайно зазначені вище стратегії більше говорять про дії з продуктами підприємства. Тим не менш, компанія охоплює свою частку ринку як раз завдяки вивіреним діям з її продуктами. Тож це скоріше знову вказує на тісний зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства і продукції. [с. 9]

Всі ці матриці можуть допомогти компанії краще оцінити себе і прийняти такі рішення, стратегії, що допоможуть розумно позиціонувати себе і свої продукти на ринку внаслідок чого забезпечується конкурентоспроможність підприємства загалом.

Вище було згадано не тільки графічні та матричні методи, але й розрахункові. Тому, правильно буде розглянути ще хоча б один розрахунковий метод оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Коротко охарактеризуємо один з розрахункових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Спочатку, як і за будь-якого методу, визначають КФУ для діяльності в галузі. Після чого складають список з (ключових) конкурентів з якими потрібно порівняти підприємство. Залучають експертів галузі (краще незалежних – щоб вони не були з власної організації і могли критично поставитися до завдання) для того, щоб вони визначили вагомість (важливість) кожного з КФУ за якими будуть порівнюватись підприємства галузі так щоб їх сума становила одиницю, а також оцінили кожне підприємство за обраними КФУ (наприклад, за 5-ти бальною шкалою). Експертами можуть виступити досвідчені фахівці, що спостерігають за галуззю або прямо пов'язані з нею, але не належать до порівнюваних компаній. Внаслідок отриманих від експертів балів і коефіцієнтів вагомості кожного з КФУ потрібно перемножити бали на коефіцієнти, а отримані результати просумувати по кожному підприємству. Компанія, що матиме найвищий сумарний бал – лідер серед порівнюваних підприємств у галузі. Також, порівнюючи власні (компанії) бали проставлені експертами з балами конкурентів – можна виявити резерви для покращення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Розглянемо наглядний приклад. Оберемо для цього знайому більшості українську галузь з компаній, що надають послуги мобільного зв'язку. Припустимо, що у нас постало завдання оцінити конкурентоспроможність підприємства “Vodafone Україна”. Компанія визначила своїх ключових конкурентів, “Київстар” та ТОВ “Лайфселл”, і хоче оцінити свою конкурентоспроможність порівняно з ними.

Тож, як і для будь-якого методу, спочатку нам потрібно визначити показники або КФУ галузі на основі яких ми порівнюємо наше підприємство з конкурентами. [с. 17]

Припустимо, що ключові фактори успіху галузі мобільного зв'язку це:

- Надійність зв'язку (якість покриття).
- Ціна послуг.
- Охоплення території країни.
- Кількість користувачів.
- Асортимент (тарифні плани і додаткові послуги як роумінг, GPRS тощо).
- Розвинута мережа сервісних точок компанії.

Визначивши КФУ галузі, варто залучити експертів, які допомогли б скласти коефіцієнти вагомості кожного з КФУ і оцінити кожна з компаній за успішністю в досягненні цих КФУ. Наразі на власний розсуд проставимо ці коефіцієнти, а також бали успішності компаній. Внаслідок чого сформуємо матрицю конкурентного профілю (таблиця 1.3).

Далі розраховуємо оцінки (стовбець 3 перемножуємо на стовбець 4, 6, 8 відповідно) і підсумовуємо за кожним підприємством.

Таким чином, можемо побачити, що безперечним лідером галузі є “Київстар”, на другому місці йде “Vodafone”, і на третьому – “Лайфселл”.

Порівнюючи оцінки компанії “Vodafone” з її конкурентами можемо надати відповідні рекомендації щодо покращення конкурентоспроможності підприємства (або ще можна сказати – можемо надати рекомендації щодо резервів на які компанії варто звернути увагу).

Таблиця 1.3 – Матриця конкурентного профілю галузі послуг з мобільного зв'язку.

№	Ключовий чинник успіху	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг за окремими					
			«Vodafone Україна»		«Київстар»		ТОВ «Лайфселл»	
			Бали	Оцінка (3×4)	Бали	Оцінка (3×6)	Бали	Оцінка (3×8)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Надійність зв'язку (якість покриття).	0,25	4	1	4	1	4	1
2	Ціна послуг.	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
3	Охоплення території країни(-н).	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45
4	Кількість користувачів.	0,25	4	1	5	1,25	2	0,5
5	Асортимент (тарифні плани і дод. послуги).	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
6	Розвинута мережа сервісних точок компанії.	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Разом		1,0	X	3,55	X	4,25	X	3,35

Джерело: розроблено автором на основі [23, с. 14].

Так можемо порекомендувати «Vodafone» звернути увагу на свій асортимент, а також замислитись щодо можливого розвитку мережі сервісних точок. Адже саме ці ключові фактори хоч і не мають найвищого коефіцієнту вагомості в галузі, все ж таки гірші ніж в обох ключових конкурентів. До того ж, за можливості компанія «Vodafone» може розглянути як їй покращити охоплення території та збільшити кількість користувачів, щоб зрівнятися у цих КФУ з лідером ринку, «Київстар». Що в свою чергу сприятиме захопленню більшої частки ринку і забезпеченню конкурентоспроможності підприємства.

1.3 Сучасні підходи в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-організації

На нашу думку, виходячи з сутності конкурентоспроможності, можна погодитись з визначення управління конкурентоспроможністю Ю. О. Хваль, що це сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами. [37] Можна легко простежити тісний зв'язок управління конкурентоспроможністю з пошуком резервів компанії, адже якісне управління потребує діагностики як внутрішнього середовища компанії, так і зовнішнього середовища, особливо загроз з боку конкурентів, бо в умовах кризи – конкуренція стає жорсткішою.

Важко чітко вказати сучасні підходи в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-організації. Але певні тенденції все ж таки простежуються. Так дослідивши чимало статей бізнес та наукового характеру можна дійти висновку, що керівники все більше й більше спрямовують сил на те, щоб забезпечити якнайкращі умови праці для своїх співробітників, а хто цього не робить – одразу поступається своїм конкурентам через плинність кадрів або втрату мотивації і як наслідок зменшення продуктивності персоналу. Тому, спрямованість керівників покращити умови праці для своїх співробітників – це основна тенденція внаслідок якої виникають новації, а як зазначають Бондаренко С. М. та Бодько Є. С. у своїй статті – впровадження новацій це реальний метод створення конкурентоспроможності підприємства. [38]

До цієї теми можна віднести спробу сучасних підприємств працювати лише 4 дні на тиждень. Чимало хто долучився до ідеї і вже навіть є деяка аналітика, яка вказує на те, що ця ідея покращила загальне самопочуття працівників – як зазначило в середньому 70% компаній, що долучилися до ініціативи. Але що

більше цікаво так це те, що цей підхід допоміг 51% компаній заощадити кошти, 64% зазначають підвищення продуктивності праці, а 62% вказують, що в них зменшилась кількість запитів від співробітників на те, щоб отримати вихідний через хворобу (рис. 1.7). Окрім того, вакансії, де зазначається робочий тиждень з 4 робочих днів отримують в середньому на 15% більше відкликів (рис. 1.8). До того ж, 63% роботодавців вказують, що отримують більш релевантних кандидатів при цьому (рис. 1.8). А кількість компаній, що долучаються до цієї ініціативи тільки зростає з 2015 року, що відповідно спостерігається у збільшеній кількості відповідних вакансій (рис. 1.9). [39]

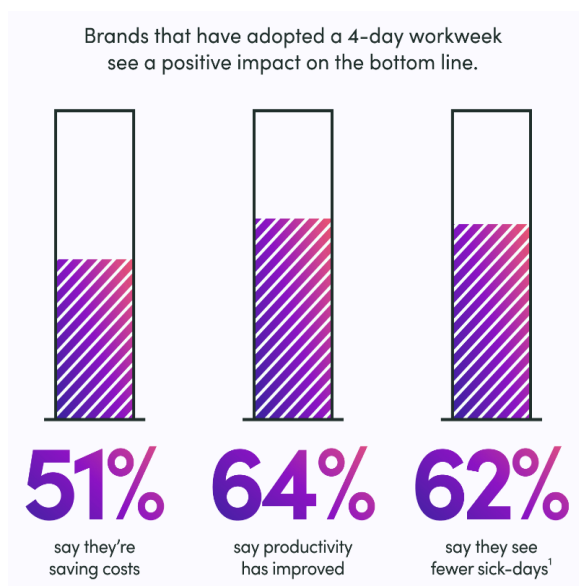


Рис. 1.7 Переваги від робочого тижня з 4 днів. Джерело: [39]

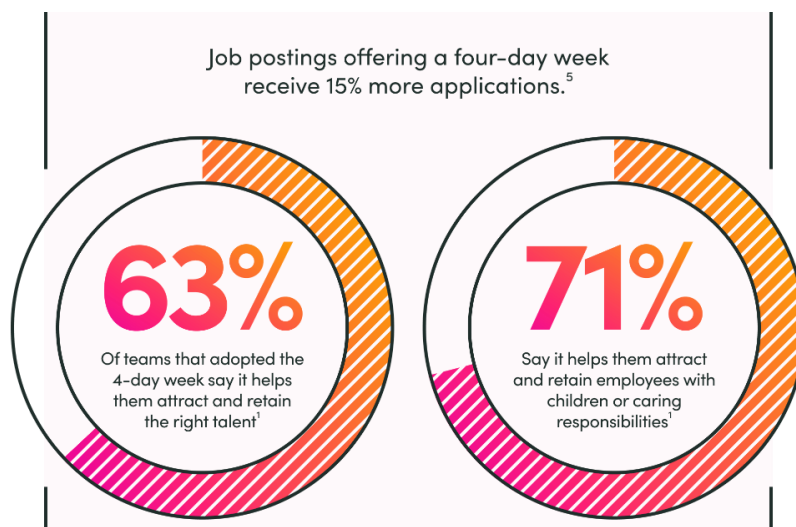


Рис. 1.8 Переваги від робочого тижня з 4 днів (2). Джерело: [39]

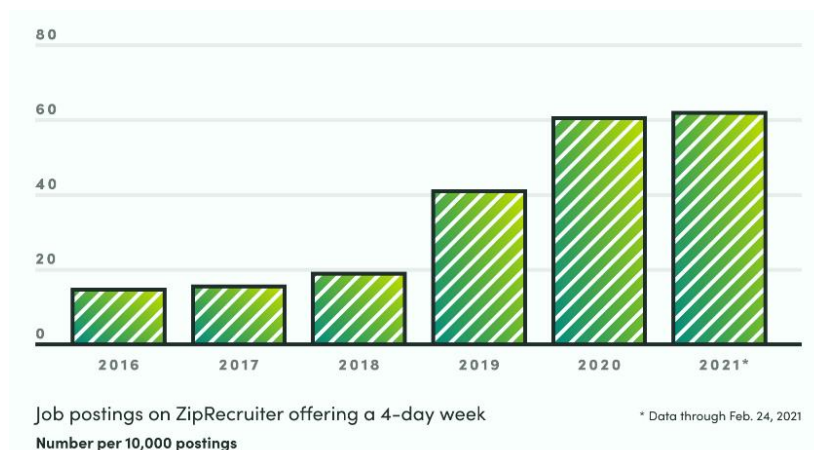


Рис. 1.9 Кількість вакансій, де зазначається робочий тиждень з 4 днів.
Джерело: [39, с. 28]

Також варто окремо зазначити, що важливість диференціації компаній від їх конкурентів, так і навіть керівників на рівні особистостей явно зростає. [40] У 2023 році стратегія диференціації взагалі отримує новий оберток враховуючи поступове використання компаніями штучного інтелекту – внаслідок якого керівники і працівники, люди взагалі, повинні відрізнитися саме своїми новими ідеями, так як штучний інтелект рутинні справи може взяти на себе і виконувати їх стабільніше ніж людина протягом довгого часу (якщо не вічності).

Відповідно до цього важливість нематеріальних конкурентних переваг зростає непропорційно швидко. В той час як значення матеріальних ресурсів поступово зменшуються, як зазначають Бондаренко С. М. та Бодько Є. С. у своїй статті. [38, с. 27] Не дарма також з'являються купа статей про важливість персонального бренду. [41] Внаслідок чого відомі видання як Forbes пишуть про поради щодо вдосконалення чи формування власного бренду. [42] Тож можна дійти висновку, що репутація, бренд, імідж компанії у 2023 році має дуже важливе значення задля управління конкурентоспроможністю підприємства.

Також у 2023 році не можна ігнорувати сферу етичності внаслідок якої компанії все більше і більше відкриваються своїм співробітникам для забезпечення прозорості їх діяльності, і цілей загалом. І насправді як можна дізнатися проаналізувавши літературні й електронні джерела – це тільки покращило

діяльність компаній, а саме здатність компаній адаптуватися. Адже це легше зробити із зацікавленими, вмотивованими співробітниками. А цього стану команди неможливо досягти не розповідаючи у який бік рухається компанія і чому. Так HBR взагалі зазначає, що вже давно настав час коли здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища – це сильна конкурентна перевага компанії. [43] Компанії можуть зазнавати невдач до трансформацій як раз через нестачу чесних розмов. І навпаки, обговорення необговорюваного з співробітниками якісно трансформує організацію як про це пише Майкл Бір у своїй книзі. [44] Тому, можна дійти висновку, що на даний момент у світі існує й такий відносно новий підхід, що покращує управління конкурентоспроможністю підприємства, як ведення чесних комунікацій з підлеглими і забезпечення того, щоб вони почувалися захищено висловлюючи свою думку відкрито.

Наостанок, варто згадати, що в наш час з'явилися нові інструменти для отримання інформації про конкурентів як от Google Trends [45] та сайти на кшталт Similarweb [46]. Перший може допомогти, щоб дізнатися більше про те чим цікавиться цільова аудиторія компанії, або навпаки – хто цікавиться продуктом компанії і де цей потенційний клієнт знаходиться. І також може допомогти виявити нових конкурентів. А другий, Similarweb – дозволяє проаналізувати сайт конкурента: дізнатися кількість його відвідувачів, з яких вони країн та з яких інших посилань вони зайшли на його сайт і не тільки. Можливість так з легкістю отримати інформацію про конкурентів також певним чином може сприяти покращенню управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ РЕКРУТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ VALUES VALUE

2.1 Загальна характеристика бізнес-організації та аналіз її конкурентного середовища

Організаційно-правова форма “Values Value” – SP (ФОП).

Адреса: 4040, Cyprus, Limassol, Georgiou ‘A 13.

Місія Values Value – за допомогою рекрутингу, HR, корпоративного бренду та здорових процесів роботи співробітників різних геймдев компаній щасливішими, підвищуючи загальний рівень професіоналізму HR, рекрутерів і бренд-менеджерів індустрії.

Компанія надає послуги ігровим студіям з цільового пошуку (хантингу) співробітників та найму цілих команд, рекрутингу окремих фахівців за спеціальністю, а також може допомогти у формуванні бренду роботодавця, побудові HR-процесів, відкритті нових офісів в СНД. Вони також займаються створенням індивідуальних кар'єрних планів для професіоналів і можуть покращити HR-, рекрутингові та PR-процеси у компаніях, де ці професіонали працюють.

Хоча, у більшості випадків, їх основна діяльність пов'язана з стикуванням геймдев-професіоналів із провідними компаніями або, інакше кажучи, наданням різних рекрутингових та HR-консалтингових послуг в геймдев-індустрії.

Values Value – це українська рекрутингова агенція і через повномасштабне російське вторгнення юридичне лице компанії переїхало на Кіпр, а компанія, відмовившись від значної частки ринку (СНД-регіон) [47] на якій була провідним експертом з 2017 року, вийшла на новий для себе ринок – європейський.

Можна сказати, що компанії довелося відкинути заплановані цілі, як і більшості українських компаній. Нові цілі були пов'язані безпосередньо з тим, щоб заявити про свою позицію (компанія на початку війни зробила заяву щодо припинення бізнес-стосунків з компаніями рф/рб) і вийти на новий ринок до початку літа. Внаслідок чого були переоформлені сайт, описи про компанію, і переглянута комунікаційна стратегія. Наразі компанія й досі знаходиться в стані “виживання” через що цілі відійшли на другий план і були зосереджені зусилля на сферах PR та продаж.

Організація мала стратегію фокусування на СНД, успішно діючи в основному в 3 країнах: Україні та рф, рб. Попиту на послуги компанії було більше ніж компанія могла задовольнити. Однак, наразі вийшовши на новий ринок компанія мусить фактично починати все з початку і це дуже важко враховуючи зовнішні фактори.

Через це компанія наразі притримується стратегії диверсифікації послуг для того, щоб запропонувати більше європейському ринку загалом. Адже зараз, задля виживання, Values Value не може фокусуватися на окремому сегменті – тож намагається запропонувати більше задля охоплення більшої аудиторії.

Організаційна структура компанії (рис. 2.1) наглядно показує, що Values Value це малий бізнес, що складається з команди до 15 чоловік, і маючи невеликий штат персоналу організація навіть невимушено використовує стратегію лідерства в мінімізації витрат (хоча й не фокусується на дотриманні цієї стратегії). Якщо враховувати, що зазвичай рекрутингові агенції містять до 40 чоловік, ще й в інших (європейських) країнах – можна легко зрозуміти, що Values Value виграватиме щонайменше у лідерстві за мінімізацією витрат із заробітної плати.

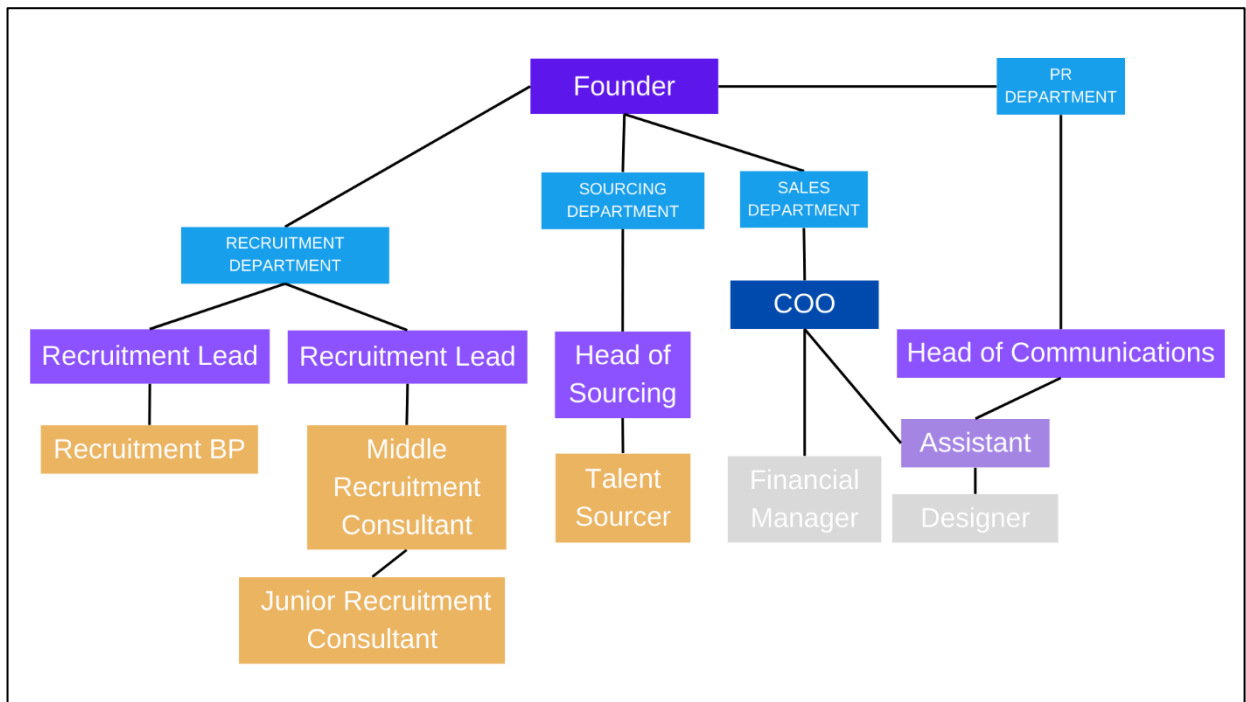


Рис. 2.1 Організаційна структура Values Value. [Розроблено автором]

Фактично компанія наразі надає лише одну основну послугу з пошуку фахівців на замовлення клієнта (зовнішній рекрутинг/хантинг висококваліфікованих спеціалістів). Процес надаваної Values Value послуги винесено у Додаток В.

Маркетинговою діяльністю як такою компанія не займається, але має комунікаційну стратегію за якою знаходить і планує інфоповоди, про які пише у своїх соцмережах. Відповідальність за це несе в першу чергу керівник з комунікацій і допомагає йому у цій справі бізнес асистент (бізнес, а не просто асистент, бо у його роль входить допомагати не тільки в PR сфері, але й COO зі сферами продажів та досвіду клієнта (client experience)). За комунікаційною стратегією Values Value прагне на новому ринку робити акцент на своїй експертності. Через це у соцмережах регулярно публікуються кейси у яких розповідаються специфічні випадки у яких так чи інакше команда VV досягла успіху знайшовши потрібного клієнтові кандидата [48]. Акцент серед соцмереж робиться на платформі LinkedIn, хоча також Facebook, Telegram і блог на сайті теж ведуться. З початком війни компанія перейшла на публікування статей англійською

мовою, тільки у блозі робиться переклад на українську і телеграм, як виключення, ведеться виключно українською мовою задля відповідної аудиторії. Компанія не вкладає коштів у маркетингову діяльність. Натомість прагне розвивати власний бренд через платформу LinkedIn як роблять їх колеги по справі, ІТ агенція Don't Panic Agency [49].

Варто зазначити, що Values Value кожного року робить власне дослідження ринку [50] у якому опитує фахівців індустрії щодо того скільки заробляють фахівці з розробки ігор в залежності від професії, спеціалізації, досвіду, локації та специфіки роботи, як зараз почуваються таланти в ігровій індустрії, які в них умови праці, які є пільги та бонуси на ринку, скільки людей працюють понаднормово та багато іншого. Це допомагає як покращити саму індустрію, роблячи її більш прозорою, так і допомагає Values Value розповсюджувати свій бренд серед кандидатів, які потім знаючи про рекрутингову агенцію можуть спокійно до неї звернутися. Тим не менш, не тільки кандидати, але й компанії індустрії ігор від таких досліджень теж виграють, адже таким чином і керівництво може дізнаватися точно чи платять вони своїм співробітникам зарплату вище чи нижче ринкової внаслідок чого корегувати її або просто мати на увазі.

Як вже згадувалося вище [с. 32] команда VV невелика – всього 12 чоловік (хоча активно бере участь у діяльності при цьому лише 11). 90% персоналу це жінки, багато хто з них має дітей. Персонал можна охарактеризувати дуже низькою плинністю кадрів – за рік зазвичай з команди може піти не більше 1 людини. Наймають вони також повільно, прискіпливо і якщо взагалі є в них потреба. Спостерігають на випробувальному терміні чи підходить людина їм в першу чергу за організаційними цінностями, чи розділяє їх, і тільки потім звертають увагу на те, який внесок приносить новий співробітник у компанію. Зазвичай зміни в персоналі не залежать від зовнішніх обставин – команда намагається триматися разом. Є лише одне виключення – через пів року після вторгнення росії на територію України довелося зробити невеличку перестановку, оптимізацію топ-менеджменту двох поєднаних компаній. Річ у тому, що засновник Values Value також є

співзасновником платформи для пошуку роботи в індустрії ігор InGame Job [51]. Завдяки чому було прийняте рішення оптимізувати штат взявши на роботу до Values Value фахівця по комунікаціям, а топ-менеджеру InGame Job за його бажання дозволити почати шукати нову роботу, бо була висока ймовірність, прогноз щодо того, що компанія буде триматися на мінімумі, виживати, а у таких кризисних ситуаціях в першу чергу терпить і не доотримує зарплату топ-менеджмент компанії.

Values Value має зрілий менеджмент, – це люди з 15-річним (й більше) досвідом у рекрутингу чи HR сфері, а також 10-річним досвідом в індустрії ігор. Багато хто з керівників познайомився на минулому місці роботи у компанії, що розробляла ігри – тож керівники знають на своєму досвіді всі болі й проблемні місця з якими стикається геймдев-компанія. Завдяки чому можуть запропонувати їх вирішення у сфері підбору персоналу та покращенню відповідних процесів і HR-бренду роботодавця загалом. Варто це згадати щонайменше для того, щоб зазначити, що керівництво компанії зріле й компетентне, приділяло увагу стратегічним аспектам функціонування Values Value і робить це й досі, але на тому рівні на якому вдається з наявними ресурсами. Наразі, на жаль, їх не вистачає для якісного стратегічного планування – керівники здебільшого задіяні в операційній діяльності. Щонайменше засновник компанії і СОО – постійно зайняті сферою продаж, окрім того на СОО лежить відповідальність за фінансове планування, а засновник компанії через надмірний досвід у PR сфері також постійно бере участь у плануванні комунікаційної стратегії і її реалізації разом з керівником по комунікаціям.

Фактично половина команди вже є партнерами Values Value і отримують відсоток від прибутку у разі виконання плану, коли вийшов успішний рік. Команда невеличка і тому, керівництву доволі легко контролювати діяльність організації в цілому і бути гнучкими в тих чи інших питаннях. Тим паче, що кожен співробітник компанії працює у віддаленому форматі, що загалом сприяє гнучкості організації. Як вже зазначалося вище, важливою складовою компанії є її організаційні цінності,

що дійсно поділяють працівники. Так автором звіту було проведено опитування минулого року щодо цього питання і було виявлено, що цінності дійсно важливі для команди й впливають на діяльність компанії в цілому. Чому опитування проведене в минулому році можна вважати репрезентативним? – Тому що за цей період до компанії додалася лише одна людина, керівник по комунікаціям. Тож можна сміливо стверджувати, що ті самі співробітники й надалі поділяють організаційні цінності, а якби не так – то це відобразилося б на діяльності компанії.

Декілька років тому, компанія пробувала масштабуватися, наймала купу працівників, але потім керівництво дійшло висновку, що це рішення було помилковим і не є економічно вигідним. Якщо на ринку рекрутингових послуг в ІТ індустрії це нормально побачити компанії з 30 й більше, до 50 зазвичай, чоловік, то для геймдеву це забагато і на цьому ринку тільки окремі команди доходять до масштабу з 30 чоловік (якщо вони мають серед клієнтів великі корпорації зазвичай). Тому, враховуючи, що команда VV складається всього з 5 рекрутерів (лінійні менеджери в тому ж числі) і 2 сорсерів (теж враховуючи керівника, що також займається сорсингом) можна зазначити, що кількість штату персоналу є оптимальною для даного ринку за зовнішніх обставин на момент весни 2023 року. Варто зазначити, що автор звіту мав нагоду поставити питання рекрутерам і дізнатися щонайменше про нормові показники яких команда притримується – це зазвичай 4-5 вакансій в роботі на одному рекрутері. Таким чином, за нинішніх обставин мати команду, що здатна опрацювати одразу до 25 вакансій є цілком оптимально, враховуючи, що компанія зазвичай має справу зі складними вакансіями – це пошук фахівців Senior / Lead / C-level рівня, які повинні підійти конкретній компанії-клієнту за багатьма параметрами.

Керівництво Values Value не дозволило розглянути їх фінансову звітність. Їх можна зрозуміти, враховуючи, що збирати інформацію (про конкурентів) на ринку на якому діє підприємство важко і якщо стане відомим фінансовий стан

компанії – це може їм сильно нашкодити. Тим не менш, керівники дозволили автору загально в індексах показати прибутковість діяльності компанії (рис. 2.2).

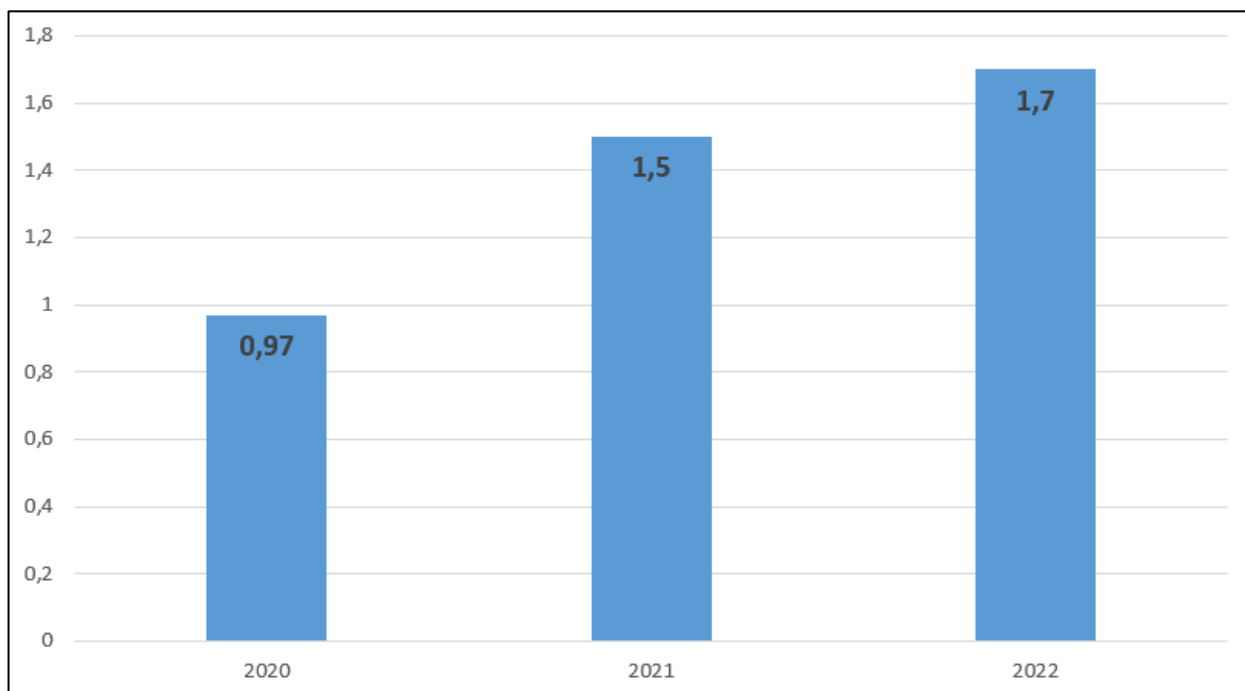


Рис. 2.2 Прибутковість діяльності Values Value в динаміці. [Розроблено автором]

Як бачимо, компанія була не прибутковою хіба що у 2020 році – отримала на 3% менше прибутку, ніж потрібно, щоб дійти точки беззбитковості. Але змогла адаптуватися до умов спричинених пандемією і вийшла на непоганий показник вже у наступному році. І, як не дивно, у 2022 році вийшовши на новий ринок теж цілком добре себе почуває, хоча це скоріше можна розглядати як виключення, бо співпрацювати з європейцями набагато важче через їх менталітет – як показує практика вони працюють повільніше за компанії з СНД. До того ж, Values Value ніхто особливо не знав на новому ринку – тому, можна дійти висновку, що у цей рік компанії пощастило знайти клієнтів серед українських компаній-розробників ігор.

Для управління діяльністю компанія використовує декілька інформаційних систем: Discord [52], Asana [53], CleverStaff [54], Zoom [55]. Також розглядалася можливість використання CRM-систем для продажів, але розглянувши всі основні варіанти керівництво прийняло рішення не переходити до будь-якої з них через

проблеми, що виникають у разі спроби перенесення бази клієнтів з Asana до будь-якої CRM.

Discord використовується компанією для всіх основних комунікацій. У цій програмі можна легко організувати багато чатів в залежності від теми, а не так, щоб в одному чаті про все і обговорюється. Asana використовується для планування й призначання задач, як інформаційна база (компанія має свій knowledge base у якому збирає всі цікаві ресурси пов'язані з їх основною діяльністю), а також для ведення відомості про взаємодію з клієнтами (використовують як CRM-систему). Zoom зрозуміло, що використовується для живої комунікації як команди, так і з клієнтами. А CleverStaff – це інформаційна система, яку використовує компанія для організації і ведення бази кандидатів, що налічує більше 30000 фахівців.

Інноваційного компанія майже нічого не використовує. Важко насправді, щось саме інноваційне внести в процес рекрутингу. Тим не менш, для того, щоб публікувались якісні статті від компанії команда VV мала за практику надсилати готову статтю в чат з проханням, щоб коли буде час декілька чоловік з команди подивилися текст на наявність помилок (пруфрідили, з англ. proofreading – ретельна перевірка тексту на наявність помилок перед тим, як його опублікувати або поділитися). Однак, тепер, щоб менше відволікати команду керівник по комунікаціям і асистент використовують chatGPT [21, с. 13], щоб він пруфрідив текст англійською мовою (на жаль, з українською він ще справляється не найкращим чином). Це трохи оптимізувало роботу з публікаціями.

В компанії наявні різні документи: як загальні правила щодо належного використання інформаційних систем компанії, правила щодо комунікації, так і більш специфічні документи, як, наприклад, інструкції до сервісів. VV з одного боку можна похвалити за якісно прописані місію, візію, організаційні цінності, що поділяють співробітники, а також документи стратегічного характеру розроблені при заснуванні компанії (до 2019 року вони велись непогано), але з іншого боку, з 2020 року компанія робила загалом лише SWOT-аналізи на початку кожного року (окрім основних стратегій, як от комунікаційна), і найдивніше, що скоріше

неправильно... Також розглянувши документи потрібні для планування було виявлено, що компанія недостатньо чітко прописує цілі, вони часто без дедлайнів, наприклад. За що можна похвалити VV – так це за рекрутинговий кодекс у якому прописано як рекрутеру мати справу з кандидатами – які канали використовувати, як часто спілкуватися; про важливість прозорості під час співбесіди та надання конструктивного зворотного зв'язку і багато іншого. А також за якісно прописані місію, візію та цінності організації, які поділяють співробітники.

Керівництво компанії мало запит до автора стосовно аналізу конкурентного середовища бізнес-організації. Внаслідок чого були сформовані завдання:

- Проаналізувати наявних конкурентів організації. (Варто зазначити, що список, який мала компанія дійсно був вже нерелевантний (були наявні ще старі конкуренти з рф) і давно не вівся відповідним чином.)
- Запропонувати процес подальшого аналізу конкурентів.

Для того, щоб успішно виконати поставлені завдання автор цього дослідження сформував собі роадмап (з англ. roadmap – розписаний так би мовити шлях, який належить пройти задля реалізації чогось; запозичений у Values Value термін). Він складався з таких послідовних пунктів:

1. Сформувати гугл-таблицю у якій зібрати ще релевантні компанії-конкурентів зі старого списку.
2. Зібрати конкурентів, що з'являються в органічному пошуку (тобто коли вводиш у Google ключові слова на кшталт “послуги рекрутингової агенції” або “recruitment services / recruiting for games industry” тощо).
3. Додати тих, яких було знайдено, але з тієї чи іншої причини ще не додано у таблицю. Включаючи конкурентів, яких можна було побачити серед учасників хто їздив на геймдев-конференції.
4. Пошук найпопулярніших запитів на рекрутингові агенції в кожній європейській країні через Google Trends [45, с. 30].

5. Зібрати інформацію і визначити тип кожного конкурента (ключовий, прямий, непрямий, потенційний конкурент [с. 10]).
6. Проаналізувати конкурентів. Визначити сильних та слабких, внаслідок чого вказати стратегію взаємодії з ними (скласти стратегічну карту). Навести припущення стосовно конкурентів.
7. За наявності потрібної інформації – визначити інтенсивність конкуренції на ринку та скласти карту (ключових) конкурентів.
8. Визначити сильні та слабкі сторони Values Value на основі порівняння з конкурентами. Внаслідок чого вказати на резерви, звернувши увагу на які компанія може підвищити свою конкурентоспроможність.
9. Запропонувати процес аналізу конкурентів на основі рекомендацій М. Портера.

Автор скористався нагодою, щоб поспілкуватися з командою. Це було потрібно для того, щоб дізнатися інформацію про VV необхідну для порівняння з конкурентами. Таким чином, автор дослідження провів інтерв'ю з СОО компанії у Zoom. А також ставив питання у Discord рекрутерам, сорсерам і їх керівникам. Була можливість навіть поставити питання засновниці компанії внаслідок чого автор дізнався і її думку стосовно нинішніх бар'єрів входу й виходу з галузі, а також КФУ галузі. Тим не менш, ця інформація не стосується напряму цього дослідження тому її було упущено. Водночас завдяки комунікації з керівництвом компанії вдалося уточнити завдання, що насправді їх цікавив не тільки сам аналіз конкурентів, але й питання – як аналізувати їх комунікації. Тому, автор дослідження додав до свого роадмапу ще й десятий пункт:

10. Створити два чеклісти (з англ. checklist – перелік питань/пунктів пройшовши які можна виконати певний процес) по аналізу комунікаційної стратегії конкурента та детальний аналіз конкурента за Портером.

Одразу варто зазначити, що автор успішно впорався з цим пунктом. Однак, так як він не стосується прямим чином до основної частини дослідження – ці чеклісти було винесено у Додаток Г і Додаток Д відповідно.

Перші три пункти роадмапу можна дуже просто узагальнити – потрібно було скласти список компаній-конкурентів. Внаслідок чого була сформована таблиця показана на рисунку 2.3.

Type	Name	Site	LN/Soci	Industry	Country / HQ	Founder/ Team	Year	Q Vacancies	Cand. database	Clients (in games)
Ключовий к.	Aardvark Swift	https://www https://www	-	GD	UK	https://www 34 LN - UK	1989	-	-	Coatsink Software, Deep Silver Dar
Ключовий к.	8Bit	https://8bit https://www	-	GD	Poland	https://www 20 LN - Польща, Румунія, Инди	2015	154	-	101 interactive, jam city, far from ho
Ключовий к.	Amiqus	https://www https://www	-	GD	UK	https://www 8 LN - UK	2000	42	-	Maze Theory, nDreams, Supermass
Ключовий к.	OPMjobs	https://opj https://www	-	GD	UK	https://www 16 LN - UK	1998	400 (самыі 18,000+	-	Plan A, KRAFTON - PUBG, staines
Ключовий к.	datascope	https://daj https://www	-	GD	UK	https://www 33 LN - UK	1989/	150	-	Konami, Kwalee, Bigpoint, Namco,
Ключовий к.	Ingame Recruitmen	https://www https://www	-	GD	UK	https://www 11 LN - UK	2016	211	-	Crytek, Sumo Digital, Vertigo Studic
Ключовий к.	Skillssearch	https://www https://www	-	GD+IT	UK + US	https://www 43 LN / 30 site - UK + 3 Philippine	1990	672	-	Gram Games, WaveXR, Jagex, PU
Ключовий к.	Imponderabilia	-	-	GD	Poland	https://www 5 LN - Poland	2017	-	-	-
Не прямиий	gravity	https://www https://www	-	GD	UK	https://www	2012	-	-	NaturalMotion, Trion Worlds, Capco
Не прямиий	Grintern	-	-	Variety	USA	-	-	-	-	-
П. к.	Indigo	https://ind https://www	-	IT	UA + CH	-	-	300.000+	-	-
П. к.	King's choice	http://king https://www	-	IT	-	-	-	-	-	-
П. к.	Селект	https://sej https://www	-	IT	-	-	-	-	-	-
П. к.	VP Team	https://vpj https://www	-	IT	-	-	-	-	-	-
П. к.	UpPeople	https://upj https://www	-	IT	-	-	-	-	-	-
П. к.	EvoTalents	https://evj https://www	-	IT	-	-	-	-	-	-
П. к.	GUID	https://quj https://www	-	IT	-	-	-	-	-	-
П. к.	Don't Panic agency	https://daj https://www	-	IT	-	-	-	-	-	-
П. к.	Iletexy	https://ilej https://www	-	IT	-	-	-	-	-	-
П. к.	Tri Foundation	http://www https://www	-	IT	-	-	-	-	-	-
П. к.	Academic Work	https://www https://www	-	Variety	(diverse)	-	-	-	-	-
Прямиий	Aquent	https://aqj https://www	-	Variety	US (mostly), Jar	https://aqu 4000 / в других источниках 10000	1986	(06.05)	-	XBOX, Turn 10, Mojang, Microsoft
Прямиий	Talents in Games	https://talj -	-	GD	RU	Marina Loj 5 at least	-	51	500.000? за	MyTona, Playrix, Plarium, Playgend
Прямиий	GAME ON	https://gaj https://www	-	GD	US	https://www 9 LN - US	2007	-	-	-
Прямиий	Adventure	https://www https://www	-	GD	India + US	https://www 12 LN - India + 1 US	2006	145	29,577	EA, Activision, Microsoft, MPL, Roc
Прямиий	CareerFinders	https://carj https://www	-	Variety	Cyprus	https://www 8 LN - Cyprus	2015	16	-	N/D
Прямиий	Zindhu	https://zinj https://www	-	GD+IT	Turkey + UK	https://www 11 LN - Turkey	2018	74	-	-
NO	HR Innovate	https://www https://www	-	Variety	Cyprus	-	-	-	-	-
NO	GRS recruitment	https://www https://www	-	Variety	Cyprus	-	-	-	-	-
NO	StaffMatters	https://smj https://www	-	Variety	Cyprus	-	-	-	-	-
NO	Key People	https://www https://www	-	Variety	Ukraine	-	-	-	-	-

Рис. 2.3 Таблиця з конкурентами Values Value. [Розроблено автором]

В правій частині можна побачити стовбець – Clients, але там є ще стовбці далі, які просто фізично не вміщуються в рисунок 2.3. Тому, перелічимо їх так: Site's visitors country / Segment (країну з якої заходить відвідувач сайту, а також загальну кількість таких відвідувачів можна дізнатися через Similarweb [46, с. 30]); Comment; а також більш деталізована інформація, яку у відкритому доступі зазвичай не знайдеш – Retention rate (показник, який вказує на те, наскільки задоволені споживачі послуг через що вони звертаються знову за послугами до компанії; це можуть бути як кандидати так і клієнти); Contract terms (фінансові умови за якими працює компанія).

Далі через Google Trends було проаналізовано найпопулярніші запити людей по кожній з країн Європи (автор дослідження дійсно дослідив 37 країн в окремому порядку через вищезгаданий сервіс). Результатом цього була сформована таблицка, деяка частина якої показана на рисунку 2.4.

Country • link:	Finland	Link:	Sweden	Link:	Norway	Link:	Estonia	Link:	Latvia	Link:	Lithuania	Link:	Denmark	Link:	UK	Link:	Ireland	Link:
Top searches: (most popular)	Мало результатов. Наиболее популярные запросы из столбца Helsinki (только тут gamedev упоминается) tuomarkkinatori (рынок труда) Похоже, что нет явных конкурентов. Sam (sam-ov куча)		recr. agency - только в Стокгольме упоминались Stella Rekryteriin pehmer recruit source executive		visindi Academic Work ещё 6 кадровых агентств минимум - локальных...		в этой стране намного чаще гуллился gamedev Субрежиян - Харьковца проявляет наибольший интерес к кадровым агентствам (он ближе к морю) recruit https://fontes.lv/		nothing разве что биржу труда ищут Riga		значительно больше преобладали стран ищут кадровые агентства Более того - даже пока именно украинских присутствует в популярных запросах		сарах recruitme		Haays (классный Reed (list of recr. ag.) alliance Nelios Craft MCK linear Robert Half Наиболее популярны за - finance & construction recr. services. SERVICES!! Randstad (заблочки Украина?)		One Agency CPL Osborne (recr. ci)	
Country • link:	Netherlands	Link:	Belgium	Link:	Germany	Link:	Poland	Link:	Czechia	Link:	Slovakia	Link:	Hungary	Link:	Slovenia	Link:	Romania	Link:
Top searches: (most popular)	Undischables top of minds Personato В Нидерландах похоже есть свои фишка - фокусироваться на своей стране + Германия (и иногда ещё Испания) Большой спрос на агентства		Genits		гуллил рекр. тренды iHh Ascarda (бесплатно рекрутит - государство покрывает) активно ищут агенция		туллил польские геймдеву тех рекрутинг ассоциируется в первую очередь с набором детей в дошколту. abalone adecco		Maluvia ищут чаще платформы как инпеймдрой		nothing просто recruitment гуллил иногда геймдевом интес		nothing рекр. токком не ищут больше работу себе		агенция ищут из столбца и да также активно ищут работу/агента адеcco тут тоже популярны ангажари sulla externa 2023 нанять внешний источник 2023		агенция и геймдеву просяткают в районе столбца ищут бирю труда разве	
Country • link: (most popular)	Austria	Link:	Switzerland	Link:	France	Link:	Luxembourg	Link:	Portugal	Link:	Spain	Link:	Italy	Link:	Slovenia	Link:	Croatia	Link:
Top searches:	ищут все ключ. слова кроме services агенция ищут немецкие		LHN интересуются рынком (заморозка найма) Randstad тут тоже популярны адеcco тут тоже популярны https://www.adecco.fr/en/		LHN tут тоже популярны helloworld agency российская агенция популярна		только работу ищут преимущественно в luxai + сfl агентства не пользуются популярностью (разве что) Randstad и адеcco https://www.adecco.fr/en/		только работу ищут преимущественно в https://talentportugal.com/ агентства не пользуются популярностью		агенция пользуются наибольшей популярностью в каталонии и валенсия (правая часть страны) Haays (классный) тут тоже популярны адеcco тут тоже популярны https://www.adecco.fr/en/		кадровые агентства тут в принципе популярны LHN тут наиболее популярны интересуются особыми мероприятиями по рекр как рекрумент дей		nothing в основном только работу ищут			

Рис. 2.4 Аналіз запитів людей через Google Trends. [Розроблено автором]

Автор дослідив всі запити, що були пов'язані з ключовими словами: recruitment agency, gamedev, recruitment services. А також категоріями (сервіс у такому випадку аналізує всі запиті, що стосуються категорії, а не тільки обрані ключові слова): підбір персоналу та кадрові агенції.

Внаслідок такого аналізу було виявлено ще більше компаній, що надають рекрутингові послуги і є популярними і тій чи іншій країні. Тим не менш, вони загалом були націлені на зовсім інший сегмент – вони не займались індустрією ігор через що їх не можна назвати повноцінними конкурентами, максимум потенційними в окремих випадках. Водночас їх було додано таблиці та виділено дійсно цікаві компанії у яких можна перейняти цікаві ідеї, наприклад, для створення власних публікацій на подібні теми.

Цікавим при цьому аналізі було те, що було визначено, що ключові слова вказані вище не користувались популярністю серед запитів людей. Gamedev шукали хіба що в столицях країн (у більшості випадків); а recruitment services – взагалі люди шукали дуже й дуже рідко. Зокрема послуги з рекрутингу шукали хіба що у Великобританії. Це насправді не дивно, враховуючи, що цей національний ринок найбільш заповнений рекрутинговими агенціями, як можна побачити у правому верхньому кутку на рисунку 2.4. Забігаючи наперед, значна більшість ключових конкурентів Values Value також розташована і діє в першу чергу на ринку Великобританії...

Натомість вищезгаданих запитів люди шукають рекрутингові агенції за формою: [назва компанії] recruiting. Це підтверджує тенденцію, що наразі дуже важливо мати сильний, знайомий бренд, ім'я на ринку. [с. 29] А також говорить про те, що знаходження клієнтів через покращення SEO (Search Engine Optimization) свого офіційного сайту у галузі рекрутингових агенцій – не варіант. Звідси походить важливість партнерства агенції з організаторами геймдев-конференцій, адже саме на них представники рекрутингових агенцій можуть познайомитись з керівниками компаній, щоб запропонувати їм свої послуги. Тож, як висновок, рекрутингові агенції можуть отримувати клієнтів здебільшого завдяки “сарафанному радіо” і аж ніяк не через рекламу сайту – цього недостатньо, потрібні знайомства.

Найцікавішим, на думку автора є те, що внаслідок Google Trends аналізу можна було розгледіти тенденції враховуючи які VV може розробити свою стратегію дій. Зокрема було виявлено, що пропонувати свої послуги компаніям з Великобританії, а також територіально близьких до неї країн – не найкраща ідея.

Водночас північна частина Європи (Швеція, Фінляндія, Норвегія) не має значної кількості рекрутингових агенцій і жодної пов'язаної з геймдевом. І в той самий час у столицях як от Хельсінки, Фінляндія є чимала кількість компаній, що розробляють ігри – це все потенційні клієнти Values Value. Відповідно до цього країни, що поблизу Великобританії зазвичай характеризувалися червоним

кольором (переповнений агенціями ринок), а північна та південна Європа – жовтий колір.

Південна Європа – специфічний сегмент, тому що там знаходяться лише кандидати. Не було виявлено жодних агенцій, а натомість люди часто шукали їх у сусідніх країнах. Відповідно до цього – Values Value сформувавши комунікаційну стратегію задля залучення кандидатів з південної Європи може збільшити свою базу кандидатів.

Країни ж центральної Європи часто мали сильні локальні (регіональні) рекрутингові агенції або користувалися послугами великих, інтернаціональних агенцій. Тому, Values Value буде набагато важче там комусь щось запропонувати через сформований менталітет у населення щодо довіри хіба що крупним інтернаціональним агенціям.

Наостанок, всі країни, що знаходяться ближче до України (східна Європа) характеризуються найбільшою зацікавленістю у співпраці з українцями... Був лише один єдиний випадок, що люди з Литви шукали саме українські рекрутингові агенції, що наштовхує на думку, що прибалтійські країни – це чи не найкращі країни для взаємодії з геймдев-компаніями там для VV.

Як можна було побачити на рисунку 2.3 [с. 41] було визначено кожного конкурента за типом. Так IT-компанії можуть розглядатися як потенційні конкуренти, адже бували рідкі випадки, коли, як зазначають керівники VV, IT-компанії брались за закриття саме геймдев-вакансій. Але це скоріше виключення.

Було виявлено таких ключових конкурентів: Aardvark Swift; 8Bit; Amiqus; OPMjobs; datascope; Ingame Recruitment; Skillsearch; Imponderabilia.

Було виявлено таких прямих конкурентів: Aquent; Talents in Games; GAME ON; Adventure; CareerFinders; Zindhu.

Було виявлено таких непрямих конкурентів: gravity; рекрутингові відділи; Grintern; Academic Work.

Всі посилання на конкурентів винесено у Додаток Ж.

Зазначимо деякі висновки щодо конкурентів. Найбільш насиченим є ринок Великобританії, де знаходяться більшість штаб-квартир конкурентів. І є гарна новина для Values Value, що полягає в тому, що навіть сильні конкуренти, що 25 й більше років на ринку – акцентують свою увагу здебільшого на національному ринку, навіть незважаючи на те, що ринок Великобританії перенасичений рекрутинговими агенціями. Дослідивши клієнтів конкурентів, можна було дійти висновку, що для ринку Європи найбільш розповсюдженою стратегією є фокусування на двох країнах – зазвичай це була Великобританія та Германія чи Нідерланди; рідше зустрічалася – Америка, Польща, Турція; ще рідше зустрічалися геймдев-компанії з Фінляндії та Швеції. Відповідно до цього східна частина Європи має набагато меншу заповненість агенціями і VV потрібно спрямовувати свої сили саме туди, що підтверджується аналізом через Google Trends. [с. 44]

Вищесказане стосується більшою мірою ключових конкурентів. Прямі ж конкуренти взагалі націлені на інші сегменти геймдеву (Америка чи інші віддалені від Європи частини світу) через що сутички з ними мало ймовірно.

Через об'ємність аналізу конкурентів – рисунки з результатами аналізу цільової аудиторії, що вказують на вищезгадане використання стратегії фокусування на 2-3 країнах компаніями-конкурентами, було винесено у Додаток К. Є тільки два виключення – це компанії datascopie та 8bit чий клієнти більш розташовані більш різноманітно.

Непрямі конкуренти потребують пояснення. Gravity – це конкурент, що не надає такі самі як Values Value послуги. Конкурент має ще меншу команду і його послуга полягає в тому, що він підписує договір з конкретною компанією і починає працювати у складі її HR-відділу наймаючи потрібних компанії фахівців якби з самої організації. Цілком ймовірно надаючи геймдев-компанії додаткові послуги з консультації щодо покращення процесу залучення кандидатів.

Самі рекрутингові відділи – це може виглядати смішно, дивно, але для ринку рекрутингових послуг це дійсний непрямий конкурент. І найбільш небезпечний, що охоплює найбільшу частку ринку. Суть полягає в тому, що ці відділи, на жаль, вбачають у рекрутингових агенціях загрозу для себе через що навіть якщо агенції вдасться домовитись про співпрацю з великою корпорацією з купою коштів і потребою в закритті чималої кількості вакансій – рекрутинговий відділ буде створювати специфічний бар'єр для агенції – він не дозволить агенції дійти, звернутися до наймаючого менеджера з пропонуванням кандидатів, бо рекрутинговий відділ буде навмисно постійно займати його час. Таким чином, виходить ситуація коли наймаючий менеджер може дійти висновку, що агенція якась неефективна, а рекрутинговий відділ у його компанії круто, якісно працює. Через що погіршується репутація агенції і наймаючий менеджер в подальшому не рекомендуватиме її іншим і сам відмовлятиметься від її послуг. Зрозуміло, що такий сценарій аж ніяк не є перспективним для будь-якої рекрутингової агенції. Вищезгадана проблема може бути вирішена тільки якщо наймаючий менеджер це вже знайома з керівництвом агенції людина, що знає чиї послуги вона отримує і що вони якісні, або коли так само є більш гарні стосунки з рекрутинговим відділом компанії через минулі зв'язки. В інших випадках буває важко... Це дійсно важливий момент, який варто розглядати в комунікаційній стратегії – як комунікувати з аудиторією так, щоб показувати агенцію як партнера для рекрутерів великих корпорацій, а не потенційну загрозу, що може забрати в них роботу.

Останні два – це компанії, що шукають молодих фахівців, що нещодавно закінчили чи закінчують університет. Великої загрози Values Value не створюють, навіть навпаки – вони займаються сегментом, що практично не цікавить ніяку агенцію – junior та інші позиції невисокого рівня. Тим не менш, за своєю сутністю надаваних цими компаніями послуг їх можна вважати конкурентами на окремих напрямках коли, наприклад, потрібно закрити вакансію middle рівня.

Проаналізувавши кожного ключового конкурента було їх порівняно з Values Value за показниками, що можна було порівняти. Внаслідок чого було визначено сильних, відносно рівних та слабких конкурентів (рис. 2.5).

	Values Value	К. к.							
		Aardvark Swift	8Bit	Amiqus	OPMjobs	datascope	Ingame Recruitment	Skillsearch	Imponderabilia
Фокус на ринку	GD	=	=	=	=	=	=	=	=
К-ть чол. у команді	10	+	+	-	+	+	=	+	-
К-ть років на ринку (компанія існує)	6	+	=	+	+	+	=	+	=
Досвід команди в індустрії (експертиза)	15	+	-	+	+	=	=	-	-
Q Vacancies (06.05.2023)	14	+	+	+	+	+	+	+	=
Sand. database	33000	=	=	=	-	=	=	=	-
К-ть відвідувачів сайту, тис. чол.	10 / 200	=	+	+	+	-	=	+	-
Партнерів серед конференцій	2	-	=	-	-	-	-	-	-
Наявність явних слабких сторін в порівнянні з VV		=	-	-	=	=	=	=	=
		=	=	=	=	=	=	=	=
Наявність явних сильних сторін в порівнянні з VV		+	=	=	=	=	=	+	=
		=	=	=	=	=	=	=	=
	+	5	3	4	5	3	1	5	0
	-	1	2	4	2	2	1	3	5
	Результат:	Сильний	Сильний	Рівно	Сильний	Сильний	Рівно	Сильний	Слабкий

Рис. 2.5 Порівняння VV з ключовими конкурентами. [Розроблено автором]

Рядки: наявність явних слабких/сильних сторін потребують пояснення. Таким чином було враховано специфічні сильні і слабкі сторони конкурентів. Їх можна було детально розглянути якби були сформовані на них досьє за відповідним чеклістом (Додаток Г). Але так варто принаймні навести приклади. Так Aardvark Swift має особливі програми, які вони пропонують стартапам, що також допомагає їх залучати потенційних клієнтів – Values Value такого немає. Тому, Aardvark Swift у цьому має конкурентну перевагу порівняно з VV. Можна навести й протилежний випадок – так проаналізувавши сторінку Amiqus на crunchbase [56] можна було виявити, що останні кошти, які вони залучили – це був банківський кредит. Рекрутингова агенція не візьме банківський кредит під високий відсоток під час кризи якщо в неї прибутковий бізнес і загалом все гаразд з фінансовою складовою. Тож відповідно до цього Values Value цілком могли б конкурувати з ними, наприклад, вийшовши на їх клієнтів і запропонувавши їм значно нижчі ціни, щоб на перенасиченому ринку Великобританії конкурент постав у дуже скрутному становищі, коли він собі не може дозволити низьких цін на надання послуг. Така дія VV звичайно може призвести до відчайдушних дій і збоку Amiqus, але це вже інша історія. Наразі головне зазначити, що негаразди з фінансовою складовою конкурента – це явна слабкість порівняно з VV.

Відповідно до таблиці було сформовано стратегічну карту (рис. 2.6 та 2.7).

	Ключові к.	Прямі к.
Сильні (загроза для бізнесу; потрібна стратегія захисту наявних клієнтів)	Aardvark Swift	Aquent
	OPMjobs	Adventure
	Skillsearch	
	8Bit datascop	
Рівні чи слабкі (зона росту для VV - можна сформувані програми спрямовані на залучення клієнтів конкурента)	Amiqus	Talents in Games
	Ingame Recruitment	GAME ON
	Imponderabilia	CareerFinders
		Zindhu

Рис. 2.6 Стратегічна карта для VV. [Розроблено автором]

Непрямі к.	Потенційні к.
gravity	
Рекрутингові відділи	
Gintern	Сфера - IT
Academic Work	
Як з ними бути?	
Моніторинг	
Стратегія захисту	
При цьому, компанії, що підпадають під категорію слабкі IT-компанії або слабкі непрямі к. - не становлять загрози.	

Рис. 2.7 Стратегічна карта для VV (продовження). [Розроблено автором]

Автором дослідження було проведено аналіз інтенсивності конкуренції на ринку рекрутингових агенцій, але тільки наглядний, адже для його проведення потрібна інформація щонайменше стосовно вакансій, що закриті конкурентом протягом року, або краще взагалі – виручка. Таку інформацію не вийшло отримати. Автор хіба що зміг поспілкуватися з рекрутером, що працював у сфері IT внаслідок чого зміг припустити, яка приблизно повинна бути ситуація зараз і на ринку геймдеву (IT дуже подібна індустрія до геймдеву). Внаслідок такого аналізу було визначено, як і очікувалося, високу інтенсивність конкуренції на ринку рекрутингових послуг.

За роадмапом залишилося лише зазначити сильні та слабкі сторони компанії порівняно з конкурентами, а також запропонувати процес. Почнемо з другого.

Процес (рис. 2.8) було запропоновано ґрунтуючись на рекомендованій М. Портером системі збору інформації про конкурента. [33, с. 21] Тим не менш, вчений



Рис. 2.8 Процес аналізу конкурентів. Джерело: розроблено автором на основі [33, с. 21]

сам зазначав, що немає єдиного правильного способу це робити, але рекомендував, щоб він містив такі етапи як зазначено у системі, що винесена у Додаток Л. Зокрема це такі етапи: збирання польових та опублікованих даних (опублікованими займається асистент після отримання запиту про дослідження конкурента; польові дані компанія може отримати через інших співробітників, а також знайомих як показано на рисунку 2.8); накопичення та систематизація даних (теж відповідальний за це асистент, що є нормальним, адже компанія маленька і більше нема на кого покласти рутинні справи); презентація результатів (асистент відповідальний); аналіз і узагальнення даних (керівництво компанії); формулювання стратегії відповідно до отриманої інформації (керівництво компанії). [33, с. 21]

До того як зазначити сильні сторони Values Value необхідно вказати найбільш впливових партнерів Values Value:

1. InGameJob – платформа для пошуку роботи в геймдеві [51, с. 34].
2. DevGAMM [57] – організатор конференції для геймдев індустрії.
3. Games Gathering [58] – організатор конференції для геймдев індустрії.

Дані партнерства є дуже важливими і вдалимими для компанії. Партнерство з InGameJob взагалі можна вважати (єдиною, справжньою) конкурентною перевагою Values Value навіть з виходом на новий ринок на якому є сформовані сильні гравці. Річ у тім, що для нормального функціонування рекрутингові агенції потребують платформи на якій публікували б свої вакансії. Це можливо реалізувати декількома способами: або публікуючи вакансії і просуваючи власний сайт, або купуєш на чийсь платформі можливість опублікувати вакансії (економічно не вигідний варіант), або більш рідкісний випадок як у Values Value – сам створюєш окрему платформу/компанію на якій безкоштовно публікуєш свої вакансії і маєш два бізнеси (як це зробила засновниця Values Value). Тож проаналізувавши конкурентів можна стверджувати, що практично всі вони публікують свої вакансії на власному сайті поруч із послугами з рекрутингу й інколи купляють додатково можливість опублікувати вакансії на іншій платформі. І головна суть полягає в тому, що найбільша кількість відвідувачів сайту наявна у польського конкурента – 8bit [59]. Їх сайт щомісячно відвідує близько 55 тисяч чоловік (проаналізовано показники сайту 06.05.2023 через Similarweb [46, с. 30]). В той час як InGame Job відвідують близько 200 тисяч чоловік щомісяця (єдиний відносний мінус, що аудиторія там в більшій мірі зі східної Європи та СНД). Тому, фактично Values Value має найбільші шанси охопити більше кандидатів, ніж конкуренти за той самий час.

Тим не менш, одна річ кандидати, а друга – клієнти. Клієнти приходять за послугами до рекрутингових агенцій зазвичай через знайомства або завдяки “сарафанному радіо” (по рекомендації). Як же ш тоді знаходити нових на новому ринку де тебе майже ніхто не знає? – як вже згадувалось, на конференціях. [с. 43] Вони є найкращим місцем для нетворкінгу (організації зустрічей з новими людьми для знайомства). Саме після конференцій як правило компанія отримує нових

клієнтів тож дуже круто, що VV має таких партнерів. Як раз єдиний конкурент, що також має подібні партнерства – це 8bit, теж мають двох партнерів, що організують конференції. Values Value завдяки таким партнерствам можуть і витрати зменшити, і покращити свій бренд, адже VV разом з InGame Job організують так званий job board (брендована стіна з вакансіями), що також допомагає залучити, знайти нових кандидатів та бути на виду для нових потенційних клієнтів.

Тепер вкажемо сильні сторони Values Value порівняно з конкурентами:

- Кількість відвідувачів сайту, враховуючи партнерство з InGame Job, що взагалі можна вважати конкурентною перевагою на ринку загалом.
- Партнерства серед організаторів конференцій, що зменшує витрати на їх відвідування та дає можливість краще позиціонувати себе для клієнтів та кандидатів покращуючи свій бренд.
- Фокус виключно на одному ринку (геймдев, а не геймдев та ІТ), та невелика, але в той самий час, досвідчена команда, що дає можливість компанії бути ближче до лідерства за мінімізацією витрат.
- Чим далі від Великобританії на схід – тим складніше конкурентам щось протипоставити Values Value стосовно бази кандидатів та позиціонуванню загалом у цьому сегменті.

Слабкі ж сторони порівняно з конкурентами це:

- Кількість вакансій в роботі (і відповідно частка ринку). Конкуренти мають іншу схему роботи внаслідок чого можуть мати на своїх сайтах більше сотні вакансій.
- Асортимент послуг (конкуренти пропонують різні послуги в той час як VV – одну основну).
- Кількість років існування компанії на ринку (VV – 6 років, а конкуренти зазвичай мають більше 20).

Саме ці слабкі сторони можна вважати резервами компанії, звернувши увагу на які компанія може покращити свою конкурентоспроможність.

2.2 Ідентифікація підходів бізнес-організації до управління конкурентоспроможністю

За завданням дослідження потрібно ідентифікувати підходи, що використовує компанія для управління конкурентоспроможністю. Тим не менш, як вже зазначалося, керівництво компанії використовує наразі у своїй діяльності хіба що SWOT-аналіз. [с. 38] Можна навіть припустити, що неправильно, адже керівництво у своєму аналізі вказує зазвичай тільки фактори, а можливості та загрози можуть походити скоріше не від ринкових можливостей і загроз, а як з внутрішнього середовища компанії... Важко точно сказати чи приймали керівники відповідні рішення стосовно діяльності Values Value ґрунтуючись на проробленому SWOT-аналізі, але автор дослідження вважає, що скоріше так, ніж ні. Хоча, звичайно прикро, що немає прописаних одразу поруч із аналізом рішень – у кращому випадку керівники рішення одразу переводили у завдання, які прописували в Asana.

Водночас, на виправдання керівництва Values Value, потрібно зазначити, що незважаючи на те, що вони можуть останнім часом нехтувати веденням звітності чи стратегічним плануванням – на рівні інтуїції вони дійсно приймали до цього часу вірні стратегічні рішення. Тому, з одного боку, тут є за що їх критикувати, але з іншого – в них непогана ситуація на ринку незважаючи на кризи. Рішення до цього моменту вони приймали непогані.

Варто визнати, що рівень конкурентоспроможності Values Value все ж таки скоріше слабкий порівняно з конкурентами із західної частини Європи, але в регіоні СНД Values Value чи не найсильніший. Принаймні тут найближчим конкурентом для них є 8bit, але їх замало, щоб VV разом з ними було тісно у східній частині Європи. Тим не менш, компанія має проблемний аспект, що полягає в тому, що керівники часто можуть бути настільки задіяні в інших справах, що не приділяють уваги інструментам для якісного стратегічного планування. Тому, тут є зона росту, що потребує пропозиції – як керівникам відносно якісно планувати цілі, після чого приділяючи 15-20 хвилин часу заповнювати звітність, щоб мати можливість аналізувати отримані результати не тільки в усній формі під час Zoom-конференцій, але й у документі. До того ж, важко якісно управляти конкурентоспроможністю підприємства, коли 90% співробітників це жінки, багато з яких має дітей (засновниця компанії, що загалом відповідальна за стратегічне планування також). У таких умовах управління конкурентоспроможністю (й компанією загалом) може відходити на другий план, так як діти для жінок – важливіше за компанію/роботу.

2.3 Обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю рекрутингової компанії Values Value

Керівництву Values Value варто зосередити увагу на таких напрямках для поліпшення управління конкурентоспроможністю як: власний діловий імідж, регулярний аналіз конкурентного середовища компанії, покращення контролю діяльності компанії, зокрема дотримання встановлених цілей.

Можна багато чого запропонувати компанії. Наприклад: знайти партнера серед компаній, що навчають нових фахівців використовувати Unreal Engine 5, які дуже затребувані зараз на ринку (що можна підтвердити розглядаючи вакансії крупних компаній, що розробляють ігри; це також покращить діловий імідж VV); скласти аватар клієнта (бо спілкуючись з керівниками VV було виявлено, що останній раз “клієнтський ряд” переглядався у 2020 році, ще до виходу компанії на новий ринок; покращення контролю діяльності компанії); почати якісніше планувати цілі і створити просту звітність, яку можна було б заповнювати за 15-20 хвилин раз на місяць, як вже зазначалося вище.

Тим не менш, для того, щоб обґрунтувати також й економічну вигоду компанії від пропозицій розглянемо дещо іншу основну рекомендацію, яка може суттєво покращити конкурентоспроможність Values Value.

Але до цього, варто зазначити, що пропозиція: знайти партнера серед компаній, що навчають нових фахівців використовувати Unreal Engine 5 (далі UE5) – також може бути економічно обґрунтована, адже попит на таких спеціалістів виник внаслідок винайдення нового двигуна для створення ігор (інновація) і такі спеціалісти поки що рідкість. І якщо рекрутингова агенція матиме партнерство з такою компанією – їх студенти через те, що будуть знайомі з Values Value, будуть звертатися до агенції, якій буде доволі просто їх працевлаштувати, адже бажаючих отримати таких спеціалістів багато. Агенція може отримати від 2000 до 4000, а інколи й більше, доларів за знаходження лише одного відповідного рівня фахівця, що вміє користуватися новою технологією. В той самий час, цим кандидатам вигідно звертатися до Values Value через те, що вони зазвичай не достатньо досвідчені у тому як себе краще презентувати – внаслідок чого компанія, що їх наймає, може занижувати їм заробітну плату. Але маючи справу з Values Value роботодавці UE5-фахівців не зможуть такого зробити – VV, знаючи реальну цінність таких кандидатів, будуть захищати їх інтереси, щоб вони отримували належну грошову винагороду за свою працю. Це принцип прописаний в організаційних цінностях Values Value.

Перш ніж перейти до основної рекомендації необхідно згадати, що через кризу спричинену російською агресією – компанії по всьому світі стали мінімізувати витрати за рахунок скорочення штату працівників. Приклади на з ринку геймдеву наведено на рисунку 2.9 [60]. І на картинці зазначено тільки

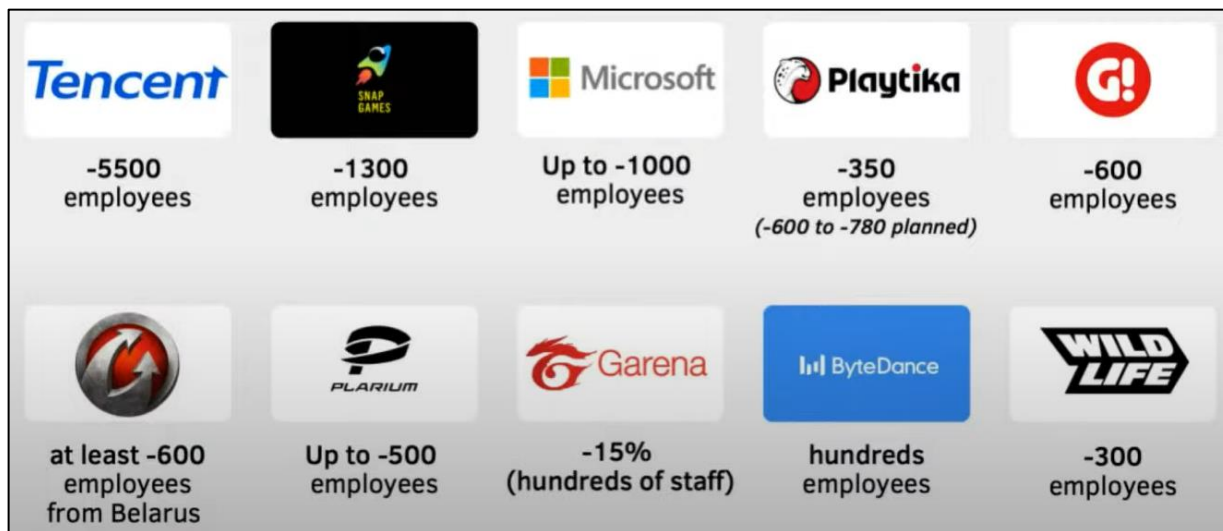


Рис. 2.9 Скорочення персоналу у 2022 році. Джерело: [60]

геймдев-індустрію. В той час як технологічні-гіганти звільнили й набагато більше висококваліфікованих спеціалістів. Наприклад: Meta – звільнила 11000 працівників [12, с. 14]; Amazon – невдовзі звільнить ще 9000, хоча до цього вже скоротила 18000 працівників [61]. І це ще не всі випадки, їх багато.

Внаслідок цього не можна не звертати увагу, що ринок праці наразі переповнений висококваліфікованими спеціалістами. Наразі рекрутингові агенції продовжують працювати як зазвичай – коли їх цільовим клієнтом є наймаючий менеджер компанії-роботодавця. Але наразі є дуже висока ймовірність того, що агенціям варто звертати більше уваги саме на надання послуг кандидатам. Наприклад: консультувати їх стосовно знаходження майбутнього місця роботи, допомагати зі складанням CV, оформляти їм якісно сторінку в LinkedIn, що мала б більше шансів зацікавити рекрутера тощо. Особливо такі послуги будуть релевантні для топ-менеджерів, що опинилися на ринку...

Тож бажаючих отримати допомогу в працевлаштуванні зараз чимало через скорочення і припинення найму працівників у багатьох компаніях. Тому, тут чітко

простежується можливість для рекрутингових агенцій – створити нові послуги націлені саме на кандидатів, а не на їх роботодавців.

Тепер, нарешті перейдемо до основної рекомендації.

Не можна не сказати за партнерство з InGame Job, яке вже неодноразово згадувалося як практично конкурентна перевага Values Value через кількість відвідувачів цієї платформи [с. 50]. Проблема в тому, що Values Value там публікує вакансії... і нічого окрім цього не робить. Це дуже слабе використання такої можливості.

Суть пропозиції полягає в тому, щоб на сайті InGame Job розмістити банер з пропозицією з консультування роботодавців щодо складної вакансії, адже таким чином буде зруйновано один з основних бар'єрів – запропонувати свої послуги людині коли ти спілкуєшся з нею віч на віч набагато легше. Писати через форму на сайті вже будуть ті клієнти, які вже точно знають, що їм потрібна допомога із наймом висококваліфікованого фахівця. А завдяки InGame Job (далі IGJ) – бар'єр може бути зруйновано і потенційним клієнтам буде легше зв'язатися з Values Value. Або можна пропонувати на сайті консультації і кандидатам, адже їх наразі чимало на ринку.

Окрім того, на платформі IGJ опублікувати вакансії можна безкоштовно, але є додаткові послуги, що надає сайт – бустери (рис. 2.10). І серед них можна також додати можливість замовити консультацію (або підготовлену аналітику окремим документом) по конкретній вакансії у Values Value, наприклад, щоб дізнатися скільки шуканих клієнтом фахівців взагалі є на ринку, скільки зараз таких є в базі даних VV, чи є серед них теплі (хто прямо зараз активно шукає роботу) тощо. Та / або можна зазначити й другу міні-послугу, що полягатиме у сорсингу (з англ. sourcing – пошук фахівців) окремих фахівців і передачі їх контактів з рекомендаціями клієнтові. Таким чином, це не повна послуга з рекрутингу, адже

VV у такій послuzі не буде задіювати рекрутинговий відділ, а тільки сорсинговий, що дасть можливість встановити невелику ціну на таку послугу.

Загалом, це, по-перше, надасть додатковий дохід для Values Value, а по-друге, якщо потенційний клієнт, наприклад, замовить консультацію по вакансії – отримає внаслідок аналітику і пропозицію від VV, щоб повноцінно знайти і

Job Boosters

Top	Hot	Premium
\$25	\$75	\$150
<ul style="list-style-type: none"> ✓ x 3 times more reach ✓ Tag Top on the search and job page ✓ Place at the top of the search ✓ Valid 15 days 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ x 5 times more reach ✓ Tag Hot on the search and job page ✓ Place at the top of the search ✓ Highlighted in email newsletter ✓ Promotion in thematic communities and social media ✓ Posting in the weekly job digests ✓ Valid 30 days 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ x 10 times more reach ✓ Tags Premium on the search and job page ✓ Place at the top of the search ✓ Highlighted in email newsletter ✓ Posting in the weekly job digests ✓ Promotion in thematic communities and social media ✓ Paid User Acquisition campaign to your job ad ✓ Posting the job on our main page ✓ Valid 30 days
BUY	BUY	BUY

Рис. 2.10 Додаткові послуги на платформі InGame Job. Джерело:[51; с. 35]

найняти потрібного їм спеціаліста, а потенційний клієнт відмовиться – він так чи інакше вже буде знати до кого звернутися у разі виникнення в нього потреби у закритті складної вакансії.

Стосовно потенційного доходу від реалізації цієї рекомендації: IGJ має чимало вакансій на своїй платформі від близько 4000 роботодавців. Якщо хоча б кожен 20-ий роботодавець зацікавиться консультацією та аналітикою від VV, а така послуга буде коштувати при цьому всього 100 доларів, – то це принесе Values Value загалом близько $(4000/20 = 200; 200*100 = 20000)$ 20000 доларів. Враховуючи завантаженість працівників можна буде припустити, що сорсер від Values Value зможе опрацьовувати одне замовлення за 2 дні без явних втрат якості щодо надання інших послуг VV. Звідси виникають $(5 \text{ робочих днів} / 2)$ 2,5 виконаних замовлення

на тиждень, і відповідно – близько 10 на місяць. А це додаткові 1000 доларів для VV кожного місяця лише завдяки одному сорсеру (компанія наразі може підключити до надання цієї послуги максимум двох).

Може здатися, що це замало, але автором був вказаний далеко не найоптимістичніший сценарій, адже ціна з високою ймовірністю буде досягати 250 доларів за таку послугу. (Не всі спеціалісти коштують однаково – інформація щодо топ-менеджерів буде коштувати дорожче – такі фахівці більш рідкісні, і до них більше вимог коли йде мова про найм у нову компанію; а знайти інформацію про middle-рівня спеціалістів, наприклад, – набагато легше. Тож і ціна буде відповідною.) Тому, якщо розглядати більш оптимістичний, але водночас реалістичний сценарій, коли Values Value отримуватиме 200-250 доларів за замовлення – це приноситиме $(200 \cdot 10)$ 2000-2500 доларів лише завдяки одному сорсеру на місяць. До того ж, була врахована ситуація коли послугою цікавиться лише кожна 20-та компанія, але на ділі це може бути й кожна 5-та (це теж реалістичний, хоч і оптимістичний сценарій). І тоді Values Value взагалі не справлятимуться з попитом і постане потреба у збільшенні штату працівників. Щонайменше з'явиться явна потреба у наймі 1-2 нових сорсерів. І це ще не враховуючи фактор того, що клієнти можуть повертатися, адже як показує правило кожні 2-3 місяці ситуація може змінюватись і у клієнтів можуть з'явитися нові вакансії.

В кінці кінців, не можна не враховувати, що таке рішення покращить бренд, позиціонування компанії серед потенційних клієнтів-компаній, що розробляють ігри. Це також в довгостроковій перспективі буде сприяти отриманню нових замовлень для Values Value і економічна вигода від цього буде розраховуватись вже в тисячах доларів.

Таким чином, Values Value лише одним рішенням по більшій взаємодії з InGame Job покращить свою конкурентоспроможність у декількох напрямках:

- Посилить свій вплив у східній Європі, де конкуренти мають значно менше впізнаваності.
- Розширить свій асортимент послуг (який наразі є слабкою стороною компанії [с. 51]), надаючи консалтинг/аналітику або сорсингову послугу.
- Буде руйнувати бар'єр, який не дає деяким потенційним клієнтам дійти до планування зустрічі з Values Value задля обговорення можливої співпраці.

ВИСНОВКИ

У підсумку можна вважати, що мета даної роботи була досягнута.

Було розглянуто сутність конкурентоспроможності бізнес-організації, і пов'язані з нею терміни, порівнявши визначення, що зазначали різні дослідники. Внаслідок чого узагальнено визначення конкурентоспроможності, вказавши її головні аспекти:

- Конкурентоспроможність це про те, як компанії досягати своїх цілей в умовах протидії конкурентів.
- Конкурентоспроможність це можливість підприємства задовольняти потреби споживачів шляхом виробництва і пропозиції ринку таких продуктів, що кращі за продукти конкурентів; можливість і вміння керівництва організації якісно використовувати виробничі та управлінські ресурси для розвитку компанії, що сприяє захопленню більшої частки ринку, розширенню ринків збуту, збільшенню ринкової вартості підприємства тощо.

Розглянуто основні напрями забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. Внаслідок чого можна було дійти висновку, що головна суть забезпечення або покращення конкурентоспроможності полягає у знаходженні й реалізації резервів підприємства, які можна знайти у різних сферах компанії. Зокрема вчені виділяють такі напрями як: маркетинговий, виробничий, фінансовий, управлінський, інноваційний, кадровий та організаційно-культурний. Хоча, з вищезазначених напрямків зазвичай в окремому порядку відводиться більше уваги саме виробничому і маркетинговому.

Було розглянуто методи оцінювання конкурентоспроможності бізнес-організації, виділивши найбільш популярні групи методів: матричні, графічні та

розрахункові. Хоча цими групами методи оцінки конкурентоспроможності підприємства не обмежуються. Графічні методи загалом полягають у розгляді показників за певним фактором компанії з показниками її конкурентів після чого керівництво може зрозуміти напрям у якому компанії необхідно покращити свою діяльність. Внаслідок чого формується відповідна стратегія, складається програма щодо розвитку певної сфери підприємства, приймаються відповідні рішення тощо. Тому, через значну простоту використання цих методів – у цій роботі вони не розглядались детальніше. Водночас було приділено більше уваги найбільш популярним на даний момент матричним методам: матриця “БКГ”, матриця конкурентних стратегій М. Портера та SWOT-аналіз. Окрім матричних методів було більш детально розглянуто процес використання розрахункового методу оцінки конкурентоспроможності підприємства на прикладі української галузі з надання послуг мобільного зв’язку.

Сучасні підходи в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-організації було доволі важко чітко визначити. Тим не менш, можна спостерігати таку всесвітню тенденцію як спрямованість керівників організацій покращувати умови праці для своїх співробітників. До цього можна було віднести:

- спроби керівництва компаній запровадити робочий тиждень з 4 днів;
- важливість чесних розмов про можливості компанії;
- визначення НВР, що за сучасних умов вже давно можна виділити таку конкурентну перевагу підприємств як вміння команди або компанії в цілому адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Окремо було зазначено важливість реагування керівників на новації і вчасне, рішуче їх впровадження у діяльність компанії. А також той фактор, що зараз компаніям як ніколи потрібно вміти диференціюватися від своїх конкурентів, внаслідок чого значно частіше спостерігається нецінова конкуренція. Як наслідок, можна було дійти висновку, що репутація, бренд, імідж компанії у 2023 році має

дуже важливе значення задля якісного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Наостанок, було згадано сучасні інструменти як Google Trends та Similarweb, які дають можливість з легкістю отримувати інформацію про конкурентів через аналіз аудиторії їх сайтів (Similarweb) або знаходження і більш чіткого аналізування ключових слів, тем, які потенційні клієнти шукають в інтернеті (Google Trends), що також певним чином може сприяти покращенню управління конкурентоспроможністю підприємства.

Діагностовано діяльність української рекрутингової агенції Values Value. Бізнес-організацію було охарактеризовано. Проведено, на думку автора, дійсно детальний аналіз конкурентного середовища компанії. Саме цьому завданню була відведена більша частина уваги автора так як компанія мала запит саме стосовно аналізу конкурентів. Автор дослідження розробив роадмап з 10 пунктів, який успішно реалізував. Внаслідок чого було розроблено актуальний список конкурентів, визначено їх тип, порівняно ключових конкурентів з Values Value завдяки чому рекомендовано стратегію, як компанії діяти з кожним із них, проаналізовано цільову аудиторію ключових конкурентів, запропоновано процес подальшого аналізу конкурентів компанії розробленого за рекомендаціями М. Портера, визначено сильні та слабкі сторони порівняно з конкурентами. А також окремо було розроблено два чеклісти для компанії за їх запитом: один – для аналізу комунікаційної стратегії конкурента, а другий – для детального аналізу конкурента за Портером (чеклісти винесено у Додаток Г та Додаток Д).

Було коротко ідентифіковано підходи, що має компанія для управління конкурентоспроможністю. Загалом можна зазначити, що компанія з 2020 року використовує тільки SWOT-аналіз, хоча до цього використовувала (чи принаймні пробувала) й інші підходи.

Надано й обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю Values Value. Зокрема було загально запропоновано

знайти собі партнера серед компаній, які навчають фахівців користуватися новою технологією Unreal Engine 5 (також було економічно обґрунтовано цінність такого партнерства); почати чіткіше ставити цілі й розробити простий спосіб ведення звітності, яку керівники могли б заповнювати за 15-20 хвилин раз на місяць, щоб через квартал чи півроку вже мати можливість не тільки в усній формі під час Zoom-конференцій щось обговорювати, але й мати документ, який можна чітко проаналізувати; а також актуалізувати аватар клієнта, адже останній раз його переглядали у 2020 році до виходу на новий ринок.

Водночас найбільше уваги було приділено ключовій рекомендації, що полягала у більшій взаємодії компанії з її партнером, InGame Job. Річ у тім, що це партнерство можна вважати чи не єдиною реальною конкурентною перевагою компанії на новому ринку, але Values Value нею не користуються належним чином. Через що було запропоновано посилити свою присутність на сайті партнера, пропонуючи свої послуги на їх сайті відповідним чином. Цю рекомендацію було економічно обґрунтовано – компанія зможе отримувати щонайменше більше тисячі доларів щомісяця пропонуючи дещо нову для компанії послугу з консультування й розробки аналітики по певній вакансії для клієнта.

Таким чином, Values Value лише одним рішенням по більшій взаємодії з InGame Job покращить свою конкурентоспроможність у декількох напрямках:

- Посилить свій вплив у східній Європі, де конкуренти мають значно менше впізнаваності.
- Розширить свій асортимент послуг (який наразі є слабкою стороною компанії), надаючи консалтинг/аналітику або сорсингову послугу.
- Буде руйнувати бар'єр, який не дає деяким потенційним клієнтам дійти до планування зустрічі з Values Value задля обговорення можливої співпраці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс. К.: Техніка, 2000. 152 с.
2. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
3. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства / Наталія Грицишин // Галицький економічний вісник. 2005. №1. С. 29-34.
4. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова // Економіка та держава. 2005. №8. С. 36-38.
5. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник] / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
6. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
7. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / Світлана Хамініч // Економіст. 2006. №10. С. 59-61.
8. Черваньов Д.М. Конкурентоздатність та менеджмент підприємств / Д.М. Черваньов, Л. Названова // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць; за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. К.: Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2007. Випуск 12. 419 с.

9. Сутність конкурентоспроможності. URL: https://pidru4niki.com/89742/menedzhment/sutnist_konkurentospromozhnosti. (Дата звернення: 15.05.2023).
10. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/92533113.pdf>. (Дата звернення: 15.05.2023).
11. Конкурентні переваги підприємства та методи і шляхи їх визначення. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/491>. (Дата звернення: 15.05.2023).
12. Енциклопедія сучасної України. Конкуренція. URL: <https://esu.com.ua/article-4856> (Дата звернення: 15.05.2023).
13. ДІА. Хто такі конкуренти? URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/hto-taki-konkurenti> (Дата звернення: 15.05.2023).
14. НУБІП. Стратегічний менеджмент. URL: https://elearn.nubip.edu.ua/pluginfile.php/837113/mod_assign/intro_CM_P5_MB.pdf (Дата звернення: 15.05.2023).
15. З лекційного матеріалу дисципліни “Менеджмент інновацій”. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IP.PAT.RESD> (Дата звернення: 15.05.2023).
16. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. К. : Наш формат, 2019. 624 с.
17. Сінек С. Нескінченна гра. Гнучкість як суперсила в епоху змін / Саймон Сінек ; пер. з англ. О. Старової. Х. : Віват, 2022. 304 с.
18. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. International scientific e-journal. Economics. № 15 (November, 2020). URL:

<https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.15.24.html> (Дата звернення: 15.05.2023).

19. Meta laying off 11,000. Games Industry biz. URL: <https://www.gamesindustry.biz/meta-laying-off-11000> (Дата звернення: 15.05.2023).

20. How An Obsession With Customers Made Microsoft A Two-Trillion Dollar Company. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2021/06/25/how-customers-made-microsoft-a-two-trillion-dollar-company/?sh=7023959d2cc0> (Дата звернення: 15.05.2023).

21. Open AI. ChatGPT. URL: <https://openai.com/blog/chatgpt> (Дата звернення: 15.05.2023).

22. How Microsoft Became Innovative Again. HBR.org. URL: <https://hbr.org/2023/02/how-microsoft-became-innovative-again> (Дата звернення: 15.05.2023).

23. З лекційного матеріалу дисципліни “Управління конкурентоспроможністю підприємства”.

24. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. К. Л. Железняк. Ефективна економіка. №11, 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/73.pdf (Дата звернення: 16.05.2023).

25. Маркетинг. Ключові фактори успіху в галузі. URL: https://stud.com.ua/49884/marketing/klyuchovi_faktori_uspihu_galuzi (Дата звернення: 16.05.2023).

26. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Швед Т.В. Біла І.С. ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. Випуск # 8 / 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/70.pdf (Дата звернення: 16.05.2023).

27. Wikipedia. SWOT-analysis. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SWOT-аналіз> (Дата звернення: 16.05.2023).

28. Фармацевтична енциклопедія. Метод SWOT. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/1421/metod-swot> (Дата звернення: 16.05.2023).
29. ДІЯ. Що таке SWOT аналіз? URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz> (Дата звернення: 16.05.2023).
30. eSputnik. SWOT-аналіз із прикладами. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami> (Дата звернення: 16.05.2023).
31. Weblium. Ефективний SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. О. Громов. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (Дата звернення: 16.05.2023).
32. Методика проведення SWOT-аналізу (класична модель). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=0WluKJf0oPE> (Дата звернення: 16.05.2023).
33. Портер Майкл. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей та конкурентів / пер. з англ. Наталія Кошманенко. К. : Наш формат, 2020. 424 с.
34. Маркетинг. Маркетингові дослідження. Матриця конкуренції М. Портера. URL: https://stud.com.ua/115556/marketing/matritysa_konkurentsiyi_portera#aftercont (Дата звернення: 16.05.2023).
35. Державне регулювання економіки. Матричні методи формування стратегії комерційного банку. URL: <https://buklib.net/books/32169/> (Дата звернення: 16.05.2023).
36. Стратегія підприємства. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ). URL: <https://buklib.net/books/24933/> (Дата звернення: 16.05.2023).

37. Ю. О. Хваль. Управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах кризи. Ефективна економіка № 2, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1801> (Дата звернення: 24.05.2023)

38. Бондаренко С. М. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства / С. М. Бондаренко, Є. С. Бодько // Теорія та практика управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 28 грудня 2020 року. Київ : ТОВ "ВІПО", 2020. С. 7-9. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17280> (Дата звернення: 16.05.2023)

39. Wildbit. These statistics prove the value of the 4-day workweek. Bettina. URL: <https://wildbit.com/blog/four-day-workweek-statistics> (Дата звернення: 16.05.2023)

40. Лукомінський М. Наввипередки. Як стати єдинорогом серед океану віслюків / Макс Лукомінський. Х. : Віват, 2021. 256 с. : іл.

41. Hover. Why Personal Branding Is So Important in 2023. January 25, 2023. URL: <https://hover.blog/why-personal-branding-is-so-important-in-2023/> (Дата звернення: 16.05.2023)

42. 5 Steps To Building A Strong Personal Brand In 2023, Plus Common Mistakes To Avoid. Forbes. Ryan White. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2023/01/17/5-steps-to-building-a-strong-personal-brand-in-2023-plus-common-mistakes-to-avoid/?sh=3330a2d95688> (Дата звернення: 16.05.2023)

43. Adaptability: The New Competitive Advantage. Martin Reeves and Mike Deimler. From the Magazine, July-August 2011. URL: <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage> (Дата звернення: 16.05.2023)

44. Бір Майкл. ГОТОВИЙ конкурувати: Чому чесні розмови про можливості вашої компанії є ключем до виграшної стратегії / пер. з англ. В. Луненко. Харків : ВД “Фабула”, 2022. 272 с.

45. Google Trends. URL: <https://trends.google.com/trends/?hl=uk> (Дата звернення: 16.05.2023)

46. Similarweb. URL: <https://www.similarweb.com/> (Дата звернення: 16.05.2023)

47. Values Value. Values Value has stopped its business relations with companies and partners from Russia and the Republic of Belarus. URL: <https://valuesvalue.com/blog/values-value-has-stopped-its-business-relations-with-companies-and-partners-from-russia-and-the-republic-of-belarus/> (Дата звернення: 17.05.2023)

48. Values Value. Tag: Case Study. URL: <https://valuesvalue.com/uk/tag/case-study-ua/> (Дата звернення: 17.05.2023)

49. Don't Panic Agency (IT). URL: <https://dontpanic.team/> (Дата звернення: 17.05.2023)

50. Values Value. Tag: Employment Survey. URL: <https://valuesvalue.com/uk/tag/employment-survey-ua/> (Дата звернення: 17.05.2023)

51. InGame Job. URL: <https://ingamejob.com/uk> (Дата звернення: 17.05.2023)

52. Discord. URL: <https://discord.com/> (Дата звернення: 17.05.2023)

53. Asana. URL: <https://asana.com/> (Дата звернення: 17.05.2023)

54. CleverStaff. URL: <https://cleverstaff.net/ua/> (Дата звернення: 17.05.2023)

55. Zoom. URL: <https://zoom.us/> (Дата звернення: 17.05.2023)

56. Crunchbase. URL: <https://www.crunchbase.com/> (Дата звернення: 18.05.2023)

57. DevGAMM. Games Industry Conference. URL: <https://devgamm.com/> (Дата звернення: 18.05.2023)

58. GG conference. Games Industry Conference. URL: <https://ggconference.com/> (Дата звернення: 18.05.2023)

59. 8bit. URL: <https://8bitplay.com/> (Дата звернення: 18.05.2023)

60. Values Value. Games Industry HR in 2022: war, recession and more / Tanja Loktionova (Values Value, InGame Job) URL: <https://www.youtube.com/watch?v=K5LwiFgoYNE> (Дата звернення: 18.05.2023)

61. ІТС. Amazon звільняє ще 9 000 співробітників - слідом за 18 000 звільнених до кінця січня. А. Русанов. 20.03.2023. URL: <https://itc.ua/ua/novini/amazon-zvilnyaye-shhe-9-000-spivrobotnykiv-slidom-za-18-000-zvilnenyh-do-kintsya-sichnya/> (Дата звернення: 18.05.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

Конкурентоспроможність країни – у загальному вигляді можна охарактеризувати як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари та послуги, що відповідають світовим вимогам; а також як здатність долати бар'єри виходу на зовнішній ринок та вести конкурентну боротьбу, обумовлену економічними, соціально-демографічними, політичними, екологічними факторами.

Конкурентоспроможність регіону – це здатність витримувати конкуренцію з боку інших регіонів у боротьбі за ресурси, необхідні для стійкого розвитку території та вирішення на цій основі соціально-економічних завдань.

Конкурентоспроможність галузі – доволі важко сформулювати, але загально це все про здатність фірм входити до складу галузі, швидко реагуючи на зміну в її структурі, брати до уваги тенденції до зміни, відновлювати свої соціально-економічні системи і зберігати досягнутий рівень конкурентоспроможності виробництва. Тобто це все стосується умов, які надає галузь, завдяки яким компанії у цій галузі можуть створювати конкурентні продукти, що задовольняють вимоги конкретних груп споживачів.

Посилання:

1. Якість ведення бізнесу та конкурентоспроможність національної економіки. Черленяк І.І. Курей О.А. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/2672/1/Черленяк_Курей_Стаття_якість_ведення_бізнесу.pdf. (Дата звернення: 15.05.2023).

2. Поняття конкурентоспроможності регіону та його ознаки. О. П. Романко. Ефективна економіка № 3, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3869>

3. Види конкурентоспроможності залежно від рівня й об'єкта аналізу. URL: <https://library.if.ua/book/14/1232.html>

Класифікація конкуренції.

Проаналізувавши літературні видання можна легко дійти висновку, що вона буває набуває таких видів:

- цінова – забезпечується зниженням вартості продукту;
- нецінова – забезпечується поліпшенням якісних характеристик продукту (якості, надійності, довговічності тощо) або поліпшенням умов його реалізації. При цьому вартість залишається незмінною. Як приклад, можна згадати дуже важливі в наш час аспекти нецінової конкуренції як – цінність, що надає бренд компанії, надання кращого за конкурентів сервісу (обслуговування), зручність або простота використання тощо.

Залежно від ситуації на ринку розрізняють:

- Чисту конкуренцію (також називається досконалою, ідеальною) – коли на ринку є значна кількість покупців та продавців зі схожим товаром, що можуть розглядатися як альтернативи один одному і ніхто з них не здатний відчутно вплинути на вартість або обсяги продажів. Відповідно це специфічний випадок, коли ринкову структуру можна вважати ідеальною.
- Недосконалу конкуренцію – це випадок, коли ситуація на ринку дозволяє виробникам або покупцям контролювати обсяги продажів та ціни на продукцію.

У свою чергу недосконала конкуренція буває:

- Монополістична – коли на ринку є велика кількість продавців схожих товарів, які змагаються за обсяги продажів. Це поширений тип ринку,

але водночас і найважчий для вивчення серед форм галузевих структур. Найбільш близький до досконалої конкуренції.

- Монополія – коли на ринку присутній лише один продавець конкретного товару. Така форма конкуренції є небажаною, адже продавець за відсутності державного контролю у такому випадку міг би самостійно регулювати ціну практично незважаючи ні на що. Тому, існують антимонопольні установи, які присікають виникнення компаній-монополій або ж вони знаходяться під жорстким контролем держави. Прикладом монополії в Україні можна вважати: АТ “Укрзалізниця”.
- Олігополістична – коли на ринку наявна невелика кількість великих продавців, які істотно впливають на вартість вироблених ними товарів. Прикладом можуть слугувати ринок кондитерських виробів в Україні (наприклад, Рошен, АВК, Конті явно лідирують на ринку) та молочної продукції.
- Монопсонія – коли на ринку є лише один покупець (наприклад, це ринок важкої зброї).
- Олігопсонія – коли на ринку є обмежена кількість покупців.

Посилання:

1. Smart Tender. Що таке конкуренція. URL:

<https://smarttender.biz/terminy/view/konkurenciya/>

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Класифікація та приклади ключових чинників (факторів) успіху (КФУ).

Класифікаційна ознака	Види КФУ	Зміст різновиду	Приклади (укр. галузь та опис КФУ)
1	2	3	4
За сферою застосування	загальні	актуальні для багатьох різноманітних галузей	<p>Фармацевтична галузь.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Якість продукції. Адже без дотримання певних вимог продукцію взагалі не допустять до розповсюдження на ринок. - Зосередженість на потребах споживачів. Адже лікарські засоби та вироби безпосередньо пов'язані з тими чи іншими хворобами притаманними різним сегментам населення – за тенденціями потрібно слідкувати. Так за наших часів українські виробники в фармацевтичній галузі почали більше виготовляти різних каркасів та тренажерів, щоб боротися із хворобами хребта, спини. - Розвиток технологій. Медицина в Україні і у світі сьогодні і навіть 20 років тому – це різна медицина. Компанії повинні постійно розвиватися і слідкувати за технологіями, щоб бути конкурентоспроможними.

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
<p>За сферою застосування</p>	<p>специфічні</p>	<p>характерні лише для окремих галузей</p>	<p>- Сурове дотримання стандартів якості, сертифікації продукції. В багатьох сферах в Україні сертифікація це скоріше щось непогане, що може додати цінність в очах споживачів до продукції, але коли ми говоримо про лікарські засоби – дотримання стандартів якості тут є важливою необхідністю.</p> <p>- Розвиток національного виробництва. Часто в українських аптеках можна почути рекомендації стосовно лікарських засобів, що мають фактично той самий склад, що й імпортні лікарські засоби, але вони дешевші завдяки тому, що це українське виробництво. Добре коли країна має своє виробництво і приємно знати, що в Україні є таке.</p> <p>- Репутація виробників лікарських засобів або якісно проведене тестування препаратів. Якщо говорити про виробництво лікарських засобів – українські виробники так і по всьому світі проводять дослідження препаратів. Спочатку на тваринах, а потім ще й на сотнях людей перш ніж вивести продукцію у ринок для широкого розповсюдження. Репутація в цій галузі дуже важлива для виробників, адже навіть один вид невдалої продукції може залишити значний чорний слід на довірі до препаратів компанії.</p>

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
За впливом на ринкові досягнення підприємства	нормативні	необхідні для доступу до відповідного ринку	<p>Галузь рекрутингових послуг.</p> <p>- 40 робочих днів на закриття конкретної вакансії. 40 днів – це певний стандарт у цій галузі без якого компанія загалом не зможе бути конкурентоспроможною. Тобто якщо компанія не може зазначити клієнтові, що їх середній показник закриття вакансій близький до 40 днів – в неї просто може не бути клієнтів.</p> <p>- Розписаний roadmap. Мається на увазі узгоджений процес того як буде відбуватися робота з пошуку певного спеціаліста і його подальше задокументоване залучення до штату компанії-клієнта. Рекрутингові агенції повинні мати розписаний roadmap для того, щоб їх нормально сприймали на ринку (щоб для клієнтів було все прозоро і зрозуміло за який обсяг робіт вони платять кошти).</p> <p>- Наявна база кандидатів. Фактично кожна рекрутингова агенція як в Україні так і за її межами повинна мати або базу кандидатів (фахівців) з якими стикалася, або партнера у вигляді платформи на якій компанії залишають вакансії, а кандидати – свої CV; або навіть і те, і те. Рекрутингова агенція, що взагалі не має своєї бази кандидатів на ринку нормально не сприйматиметься.</p>

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
За впливом на ринкові досягнення підприємства	перспективні	дозволяють випереджати конкурентів у задоволенні споживачів	<p>- Розвинута база кандидатів. Дещо продовжуючи попередній пункт, важливо зазначити, що база кандидатів це не тільки нормативний КФУ, але може говорити й про конкурентну перевагу агенції. Тут все просто, адже до кого краще звернутися клієнту – до того хто знає 30 000 кандидатів на українському ринку праці чи до того хто знає про 300 000? Розвинута база кандидатів дає можливість швидше закривати вакансії завдяки контактам, адже потрібний клієнтові фахівець може вже бути “теплим” (шукає роботу прямо зараз) і рекрутингова агенція швидко може передати його клієнтові.</p> <p>- Досвідчена команда експертів. Часто можна побачити як рекрутингові агенції наголошують на кількості років на ринку, а також окремому досвіді членів команди. Так виникає через загальну фразу: “з сильною командою і з чогось поганого можна зробити щось прийнятне, а зі слабкою командою – і з вже непоганої ситуації скоріше зробиш якесь кхм... (ну ви зрозуміли)”.</p> <p>- Наявність партнерів та розвинута PR активність. Українські рекрутингові агенції повинні мати партнерства, зв’язки щонайменше з платформами на яких публікуються вакансії, а також з організаторами конференцій. Саме під час різних конференцій можна розвинути свій нетворк (нові знайомства з потенційними клієнтами та/або досвідченими фахівцями), і в залежності від того як активно, і як саме агенція буде себе показувати на конференції – тим більше вони матимуть довіри і можливостей отримати замовлення від нових клієнтів.</p>

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
<p>За джерелами походження</p>	<p>ринкові</p>	<p>пов'язані зі сприйняттям продукції та фірми споживачами</p>	<p>Галузь роздрібно́ї торгівлі.</p> <p>- Ціна продукції. Часто в Україні певні мережі асоціюють саме з тим наскільки висока в них націнка на продукцію в порівнянні з іншими мережами.</p> <p>- Імідж, колір логотипу й оформлення інтер'єру. Так само за певними мережами часто зберігаються асоціації з кольором, певними видом інтер'єру тощо. Українські компанії можуть вміло цим користуватися. Легко можна привести приклад з Fozzy Group: Фора – асоціюється із зеленим кольором та розташуванням в околицях до великих міст; Сільпо – помаранчевий, і мають репутацію як більш елітна мережа супермаркетів (особливо якщо говорити про їх окремі бренди як Le Silpo); сама Fozzy – червоний колір, зазвичай розташовуються великими об'єктами в пригороді і акцентуються на можливості одразу оптово закупитися великою кількістю виробів.</p> <p>- Розташування точок мережі. Як вже дещо згадувалось вище – часто українські мережі сприймаються і за місцем їх розташування поблизу або у великих містах.</p>

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
За джерелами походження	ресурсні	засновані на оригінальній комбінації ресурсів підприємства	<p>- Фокусування на різних цільових ринках через різні бренди. Українські мережі роздрібної торгівлі часто намагаються створити та укріпити на ринку декілька брендів, щоб щонайменше привернути увагу більшості (основного населення) та тих хто належить вже скоріше до еліти.</p> <p>- Злиття мереж компаній. Часто можна спостерігати як певні мережі компаній усувають своїх конкурентів через злиття мереж в одну – на нашу думку, це говорить про те, що певна компанія має певні фінансові ресурси, які може використати і для такої цілі. Тому, цей КФУ тут має місце бути, як ми вважаємо.</p> <p>- Особливі знання персоналу, ініціативи. Взнявши до прикладу мережу супермаркетів Silpo - можна згадати як вони створюють цікаві проєкти коли, наприклад, шеф-кухар навчає дітей готувати смачну піцу. Щоб таке зробити потрібен і досвідчений персонал, і той хто здатен організувати таке, скористатися ресурсами компанії для реалізації ініціативи.</p>
За можливостями реалізації	інструментальні	їх реалізація безпосередньо залежить від дій фірми	<p>- Саме для української фармацевтичної галузі та роздрібної торгівлі дуже важливим фактором успіху є наявність розвинутої збутової мережі. А для рекрутингової галузі – розвиток публічності компанії через нові партнерства і активність, долучення до ініціатив на конференціях, а також розвиток свого нетворку – клієнтської та кандидатської бази.</p>

1	2	3	4
За можливостями реалізації	неінструмента льні	формується об'єктивно, незалежно від дія- льності підприємства	- Для фармацевтичної галузі, так і роздрібною торгівлі – буде мати місце сезонність попиту , а також й просто зростання/спад обсягів ринку . А для рекрутингової галузі – волатильність (коливання) ринку праці (коли може бути або занадто висока конкуренція серед кандидатів на одне місце в компанії (ринок належить компаніям – вони можуть обирати кандидатів), або навіпаки коли компаніям треба боротися за фахівців (ринок належить кандидатам – вони можуть обирати компанію)).

Джерело: розроблено автором на основі [1-16].

Список використаних джерел (Додаток Б):

1. <https://valuesvalue.com/uk/blog/>
2. <https://vpteam.io/>
3. <https://indigo.co.ua/ua>
4. <https://evotalents.com/en>
5. <https://cna-it.com/>
6. <https://marketer.ua/ua/top-grocery-supermarkets-in-ukraine/>
(Фінансові звітності українських компаній роздрібною торгівлі (близько 14).)
7. https://clarity-project.info/edr/41135005/finances?current_year=2021
8. https://clarity-project.info/edr/25412361/finances?current_year=2021
9. https://clarity-project.info/edr/32729966/finances?current_year=2020
10. https://clarity-project.info/edr/40720198/finances?current_year=2020
11. <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/307/farmaceutichna-galuz>
12. <http://ukrexport.gov.ua/ukr/prom/ukr/26.html>
13. <https://cid.center/effective-spheres/>
14. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4214>
15. https://stud.com.ua/49884/marketing/klyuchovi_faktori_uspihu_galuzi
16. https://pidru4niki.com/86895/ekonomika/galuzevi_klyuchovi_faktori_uspihu

ДОДАТОК В

Основним бізнес-процесом Values Value можна вважати процес надання послуги. Відбувається він у такій послідовності:

1. Потенційний клієнт зацікавився послугою компанії і залишає заявку із запитом на сайті або у власні повідомлення менеджера у соцмережі.
2. СОО компанії, відповідальний за продажі, відповідає на запит клієнта і пропонує час коли можна буде здзвонитися у Zoom, щоб детальніше познайомитися і обговорити запит.
3. У разі узгодження умов співпраці підписується договір і клієнту надсилається брифінг, документ у якому зазначено перелік питань відповіді на які необхідні, щоб детальніше дізнатись про компанію клієнта і кандидата, що вони шукають.
4. Далі йде налаштування роадмапу на 40 днів для внутрішнього використання (з англ. roadmap – розписаний для клієнта так би мовити шлях, який пройде Values Value (далі VV) задля знаходження потрібного їм кандидата) та профілю кандидата, який буде узгоджено на наступному дзвінку з клієнтом. У профілі кандидата розписуються очікувані результати, поставлені задачі на випробувальний термін та критерії успіху.
5. Коротка зустріч з рекрутинговою командою. Як тільки будуть вирішені всі фінансові та юридичні аспекти, СОО організовує конференцію, де рекрутери зустрічаються з командою найму з боку клієнта та обговорюють вакансію та профілі кандидатів зі списку калібрування.
6. Інтерв'ю. Як тільки рекрутингова команда VV має фінальний варіант опису вакансії та затверджений наймаючим менеджером процес, рекрутери починають організовувати співбесіди із «теплыми», зацікавленими кандидатами.

7. Відбувається пошук найбільш релевантних кандидатів і найкращі показуються клієнтові на завчасно запланованому дзвінку (кожен окремий кандидат індивідуально показується наймаючому менеджеру).

8. Отримання зворотного зв'язку від наймаючого менеджера стосовно показаного йому кандидата.

9. У разі схвалення кандидата наймаючим менеджером – складається оффер для кандидата і VV організовує передачу кандидата клієнтові (допомагає з релокейтом, якщо про це була домовленість) і закриває договір після оплати (якщо договором передбачено success fee – залежно від рівня шуканого фахівця зазвичай може бути передбачена плата за успішне його знаходження на ринку, адже рекрутингова агенція не отримує одразу всю плату. Часто навіть за передплату потрібно “поборотись” з клієнтом, але це необхідність, адже рекрутингова агенція не може розпочинати процес запланований на майбутні 40 днів без забезпечення мінімальної оплати витраченого часу на пошук кандидатів протягом цих днів.) У разі відмови від кандидата – надається зворотний зв'язок кандидатові з причиною відмови, яку рекрутери дізнаються у наймаючого менеджера і продовжується пошук.

10. Кожного тижня клієнтові надається звітність щодо результатів роботи рекрутингової команди, а також плани на наступний тиждень. За потреби можуть бути організовані додаткові Zoom-конференції де обговорюються зміни у вимогах по вакансії або фідбеки по кандидатах.

11. Після завершення співпраці з клієнтом, незалежно від того чи закрив він вакансію своїми силами чи кандидатом знайденим командою VV, для клієнта складається й надсилається ретроспективний звіт у якому можна побачити всю хронологію процесу найму, інформацію про всіх кандидатів, фідбеки від кандидатів, висновки та рекомендації від Values Value.

Відповідальність за організацію всіх Zoom-конференцій та взаємодій з контактним лицем клієнта бере на себе COO компанії. Єдине виключення – це

планування зустрічей для показу кандидата наймаючому менеджеру, відповідальність за це несе закріплений за вакансією рекрутер. Оформлення договору та інших документів – COO, а складанням роадмапу та профілю ролі займається вже команда із декількох чоловік – зазвичай це Recruitment Lead (лінійний менеджер) і сорсер (команда, що займається вакансією може варіюватися – наприклад, сорсером може виступити як Talent Sourcer, так і його керівник – Head of Sourcing; так само і з рекрутерами).

Слід зазначити, що тут можна спостерігати вузьке місце компанії – адже занадто багато покладено на COO через що керівник в більшій мірі виступає у ролі виробника результатів, аніж людини, що має відповідні компетенції і час на те, щоб розглянути стратегічні питання і приймати вивірені управлінські стратегічні рішення.

ДОДАТОК Г

Запропонований шаблон для аналізу комунікаційної стратегії конкурента. Був сформований на основі книги: Берещак Вікторія. Комунікаційна стратегія в бізнесі. Як досягти максимуму в спілкуванні з аудиторією / Вікторія Берещак. — Київ : Yakaboo Publishing, 2023. — 200 с.

Чекліст:

[Name] | [HQ] | [Founded in year] | [Date of answering questions below]

[Короткий опис конкурента]

Команда та власники:

Вакансії - країни, компанії:

Умови договору / статистика по компанії:

Соцмережі:

Додаткові деталі:

===

Питання, які важливо поставити собі ще на етапі збирання інформації:

1. Хто основний споживач послуг підприємства-конкурента?

-

2. Чому продукт чи марка потрібні чи не потрібні на ринку?

-

3. Які канали використовує конкурент для комунікації з ЦА?

-

4. Що робить бренд конкурента привабливим для споживачів?

-

5. Де і як цей продукт шукають потенційні клієнти?

-

===

Провести порівняльний аналіз ключових фраз конкурентів.

(Values Value: Focus on making games - recruitment is our business.)

- Ключова фраза. (Варто відповідати на наступні питання відштовхуючись саме від цієї ключової фрази конкурента.)

- Асоціації з компанією / її брендом / послугами.

- Оцінка ціни їхніх послуг (за наявності інформації).

- Рівень експертизи.

- Оцінка якості.

- Позиціонування послуг.

===

Описати ключового споживача послуг конкурента:

(Критерії варто підібрати на основі аватару свого клієнта, який ще потрібно оформити.)

SWOT-аналіз конкурента:

Сильні сторони:

Слабкі сторони:

Можливості:

Загрози:

===

Відповідаючи на всі пункти про конкурента, важливо нагадувати собі про головні аспекти Values Value для того, щоб не заблукати в судженнях про конкурента.

Відповісти собі на запитання:

- Хто ми?
- У чому наша цінність?
- Куди ми рухаємось?
- Хто наша аудиторія?

Важливо шукати можливість диференціації (запропонувати ЦА щось унікальне, спрямоване на те, щоб виділитися з поміж конкурентів).

Не варто тільки переймати те, що робить конкурент.

===

Подальший аналіз публікацій.

(Проводити не рідше одного разу на місяць для ключових конкурентів.)

[Дата, коли було проаналізовано матеріали конкурента]

Формат:

1. Що побачив(-ла)? [Описати]

2. Посилання

3. Далі залежно від випадку:

1 => Припущення з аргументацією/факт про конкурента.

2 => Перейняти матеріал / звичку / тощо.

Аргументувати чому це спрацює на нашій аудиторії.

Чи можемо ми навпаки диференціюватися від конкурента?

3 => Інші нестандартні приводи...

Результат:

- Нові дані для запису у досьє конкурента.
- Або передача інформації топ-менеджменту для швидкого реагування та прийняття управлінських рішень.

ДОДАТОК Д

Запропонований шаблон для аналізу ключових конкурентів за М. Портером. Був сформований на основі: [29, с. 24].

(За Портером основна мета аналізу це отримати уявлення про потенційні дії конкурента як реакцію на ваші (Values Value) дії. - Як у шахах.)

Чекліст:

Ключове це дізнатися:

(Чим керується конкурент?)

- Майбутні цілі компанії – на всіх рівнях управління.
- Припущення - яким уявляє себе конкурент і галузь в якій діє.

(Що робить конкурент та що може робити?)

- Актуальна стратегія – як компанія конкурує?
- Можливості – сильні та слабкі сторони.

(Оцінка потенційної реакції конкурента)

- Чи задоволений своєю поточною позицією?
- До яких ймовірних змін стратегії чи своєї діяльності конкурент може дійти?
- Де знаходяться чи в чому полягають вразливі місця конкурентів?
- Що спровокує конкурента на найбільш відчутні та найефективніші дії у відповідь?

Всі подальші пункти будуть потрібні лише для того, щоб розкрити зазначені вище питання. - Боятися їхньої кількості не варто. Вони існують, щоб наштовхнути на ідеї та зробити ґрунтовний аналіз.

===

1. Цілі

– Які цілі у конкурента?

(Не тільки фінансові, а й аналіз місії, чи ставить за мету лідерство на ринку, технологічно бути передовим, хоче отримати конкретний соціальний результат...

Знання цього допоможе передбачити реакцію конкурента на стратегічні зміни.)

- Які є заявлені та не заявлені цілі у конкурента?

- Яка в нього політика щодо ухвалення ризиків?

- Чи є організаційні цінності, переконання які поділяють більшість співробітників?

- Чи хоче стати лідером у чомусь? Стати тим, хто веде моду на ринку? Хто йде проти течії – проти всіх / не такий як усі?

- Чи є досвід у керівництва щодо використання певної стратегії в компанії? (Якщо так - з великою ймовірністю вони будуть вдаватися до неї знову.)

- Чи є жорсткі принципи щодо процесів, якості роботи?

– Яка організаційна структура у конкурента?

- Які системи контролю та мотивації використовує? (Бонуси/звітність)

– Як веде облік? Як розподіляє витрати?

– Хто їх менеджери? Яка у них освіта та досвід? Яких молодих фахівців залучає до діяльності компанії - чи існує якась закономірність у наймі, яка б

говорила про напрямок у подальшому розвитку, який обрало керівництво? Чи всі керівники поділяють обраний напрямок розвитку?

- Які зобов'язання (контрактні) можуть обмежувати менеджмент/компанію? Чи є заборгованість?

2. Припущення / уявлення конкурента

- Яким на ринку конкурент уявляє себе?

- Яким конкурент уявляє ринок та інші компанії, які в ньому працюють?

- Як конкурент порівнює свої витрати, якість послуг, технологічність, експертизу зі своїми конкурентами? Що він вважає своїми сильними/слабкими сторонами? Чи є уявлення конкурента про себе дійсністю?

- Чи є у конкурента історична чи емоційна прив'язаність до певних продуктів чи функціональної політики, якої він дотримується?

- Чи є культурні, регіональні чи національні особливості, які могли б вплинути на те, як конкурент сприймає та оцінює події?

- Чи чітко закріплено організаційні цінності та правила, які можуть вплинути на сприйняття подій?

- Що конкурент думає про майбутній попит на послуги, а також про тенденції розвитку ринку?

- Що конкурент думає про цілі та можливості своїх конкурентів? Чи може він переоцінити чи недооцінити будь-кого з них?

- Чи вірить конкурент в "усталені підходи" галузі чи її традиційно сформовані правила, які насправді не працюють у нинішніх ринкових умовах?

- Яка зараз стратегія у конкурента? (Вона частково може впливати на уявлення конкурента або навпаки відображати їх.)

(Важливо знаходити прогалини чи консервативні підходи конкурента.)

Історія бізнесу як індикатор цілей та погляду на події

- Що можна сказати про фінансові показники конкурента, якщо порівнювати їх з його показниками з відносно недавнього минулого?

– Що можна сказати про історію діяльності конкурента на ринку? Де він оступився, помилився, програв? (Пам'ять про минулі невдачі та пов'язане з цим небажання рухатися в цьому напрямку можуть бути тривалими та непропорційно вагомими факторами, що впливають на прийняття рішень. Особливо це стосується загалом успішних організацій.)

- У яких напрямках конкурент показав видатні чи просто успішні результати? (У цих сферах конкурент може почуватися досить впевнено, щоб діяти і вступити в бій, реагуючи на чийсь провокаційні події.)

- Як конкурент реагував на ті чи інші стратегічні кроки гравців чи події на ринку в минулому? Повільно? Швидко? Раціонально? Емоційно? Які підходи використав? На які події реагував неадекватно та чому?

Професійний досвід керівників

- Яка у керівників функціональна спеціалізація?

- Які стратегії були успішними та програшними в їх персональних кар'єрах?

- Інші бізнеси в яких працював керівник – які правила гри їм властиві?

- Які значні події пережив керівник, які можуть сильно вплинути на нього? (Може бути як щось особисте-сімейне, так і економічна криза, масштабні збитки компанії тощо.)

- Можна отримати інформацію про погляди керівників - дослідивши їх освіту, про що вони пишуть, отримані патенти, контакти з іншими фірмами, діяльність поза компанією.

- Чи користувалися раніше якими-небудь послугами? (Консалтинговими, рекламними, послугами інвестиційних банків тощо...)

3. Актуальна стратегія

Найкращий спосіб оцінити стратегію конкурента – розглянути основні напрями його політики у кожній функціональній сфері бізнесу та способи налаштувати взаємодію цих сфер.

4. Потенційні можливості - сильні та слабкі сторони

Цілі, уявлення та стратегія конкурента впливатимуть на ймовірність, часові інтервали, характер та інтенсивність його реакції. Сильні та слабкі сторони конкурента будуть визначати його здатність ініціювати стратегічні кроки або реагувати на дії інших гравців, а також розуміти, як йому діяти враховуючи зовнішні події, що відбуваються в індустрії.

Сильні та слабкі сторони можна визначити, розглянувши ключові сфери бізнесу:

- Надавані послуги.

Позиція послуг з точки зору клієнтів на кожному сегменті ринку.

Асортимент послуг.

- Канали для продажів.

Ширина охоплення та якість каналів якими в основному приходять клієнти до конкурента.

Здатність обслужити канали для більшого охоплення.

Наявність партнерів серед конференцій чи компаній.

- Маркетинг та продажі.

Кваліфікація у дослідженні ринку та нових продуктів.

Навчання та кваліфікація співробітників системи продажів.

- Операційна діяльність.

Позиція з погляду на витрати на персонал та інші витрати.

Технології, що використовуються.

Ступінь гнучкості компанії.

Атмосфера у колективі.

Вміння контролювати якість послуг, що надаються.

- Дослідницька діяльність.

Авторські права.

Внутрішні можливості проводити дослідження.

Кваліфікація персоналу - чи є креативні послуги, яка їх практичність, якість, надійність і т.д.

- Загальні витрати.

- Фінансова складова.

Виручка.

Заборгованості.

- Організація.

Цілісність цінностей та цілей організації.

Організаційна втома в залежності від останніх висунутих вимог.

Плинність кадрів.

- Загальна управлінська спроможність.

Лідерська якість керівника, його вміння мотивувати співробітників.

Здатність координувати ті чи інші функції компанії.

Вік, освіта, функціональна орієнтація менеджерів.

Наявність команди кваліфікованих менеджерів.

Гнучкість та адаптивність менеджменту.

Ключові потенційні можливості + можливість масштабуватись + адаптуватися до змін + можливість швидко реагувати + міцність

- Що виходить у конкурента найкраще? Що найгірше?

- Чи відбуваються зміни серед можливостей конкурентів? Чи буде їх ще більше чи навпаки їх поменшає?

- Масштабування компанії зменшить можливості конкурента чи збільшить?

- Як розширення конкурента вплине на його фінансову складову?

- Наскільки швидко конкурент реагуватиме на дії інших компаній?

(Це будуть визначати такі фактори як: наявність фінансів, надмірна виробнича потужність (надлишок персоналу), не випущені на ринок, але підготовлені нові послуги.)

- Яке співвідношення постійних та змінних витрат конкурента?

- Наскільки конкурент здатний адаптуватися до змін у кожній функціональній сфері? (Наприклад, чи здатний пристосуватися до конкуренції за витратами, конкуренції з новими послугами, конкуренції у сервісі, маркетингу?)

- Чи здатний конкурент реагувати на зовнішні події як: стабільно високий рівень інфляції, технологічні зміни, економічний спад, збільшення ринкової заробітної плати?

- Чи стоять перед конкурентом бар'єри виходу з галузі?

- Чи здатний конкурент терпіти тривалу боротьбу, яка ставить під загрозу його прибуток та рух грошових активів? (Потрібно розглянути чи є у конкурента резерви фінансів, чи існують розбіжності (різні погляди) у керівництва, довгострокові перспективи фінансових цілей, відсутність тиску з інших сторін.)

===

Що робити після аналізу?

1. Спрогнозувати до яких дій може вдатися конкурент - нападати чи оборонятися? Чи здатний він нападати чи оборонятися?

2. В ідеалі варто уникати становлення загрози конкуренту в тих сегментах, до яких він сильно прив'язався з тієї чи іншої причини. Але якщо боротьба неминуча - важливо знайти таке поле битви, в якому в ідеалі конкурент не вміє, не готовий або просто не хоче змагатися. Ідеальний варіант – знайти таку стратегію, на яку конкурент ніяк не зможе відповісти з урахуванням існуючих обставин.

Ще одна стратегія – створити для конкурента ситуацію в якій його цілі будуть конфліктувати (тобто він може відреагувати ефективно на ваші дії, але при цьому зробить собі ж гірше у широкому розумінні. Старий, але приклад – ІВМ міг відповісти на загрозу з боку виробників міні-комп'ютерів випуском власного такого, але тим самим сповільнився б у зростанні над ринком великих ПК.)

3. Прогнозування галузі.

- Якими будуть наслідки від можливих дій конкурентів?

- Чи перетинаються стратегії конкурентів? Що призведе до їхнього можливого зіткнення?

4. Організувати регулярний моніторинг щодо конкретних конкурентів.
Приймати рішення, маючи на руках інформацію, та діяти.

ДОДАТОК Ж

Було виявлено таких ключових конкурентів:

Aardvark Swift - <https://www.aswift.com/>

8Bit - <https://8bitplay.com/>

Amiqus - <https://www.amiqus.com/>

OPMjobs - <https://opmjobs.com/>

datascope - <https://datascope.co.uk/>

Ingame Recruitment - <https://www.ingamerecruitment.com/>

Skillsearch - <https://www.skillsearch.com/>

Imponderabilia - <https://www.linkedin.com/company/imponderabilia/>

Було виявлено таких прямих конкурентів:

Aquent - <https://aquent.com/>

Talents in Games - <https://talentsingames.com/>

GAME ON - <https://gameonrecruiting.com/>

Adventure - <https://www.adventurerecruitment.com/>

CareerFinders - <https://careerfinders.com.cy/>

Zindhu - <https://zindhu.com/>

Було виявлено таких непрямих конкурентів:

Gravity - <https://www.gravityrecruitment.com/>

рекрутингові відділи;

Grintern - <https://www.linkedin.com/company/grinternco/>

Academic Work - <https://www.academicwork.com/>

ДОДАТОК К

У цьому додатку вказується аналіз клієнтів ключових конкурентів VV.

datascope				
Bigpoint	http://www.bigpoint.com	https://www.linkedin.com/company/bigpoint	Germany	2002, Seafight, [217 employees
Ninja Theory	http://www.ninjabros.com	https://www.linkedin.com/company/ninja-theory	UK	2004, Hellblade: 137 employees
Riot	http://www.riotgames.com	https://www.linkedin.com/company/riot-games	Diverse	- 5000+
Product Madness	https://www.productmadness.com	https://www.linkedin.com/company/product-madness	Europe (inc - UK	2007, one of the 632 employees
Splash Damage	https://careers.splashdamage.com	https://www.linkedin.com/company/splash-damage	UK	2001, TRANSFORMERS 384 employees
Rebellion	http://www.rebellion.com	https://www.linkedin.com/company/rebellion-games	UK	1992, Sniper Elite 465 employees
Radiant Worlds	http://www.radiantworlds.com	https://www.linkedin.com/company/radiant-worlds	UK	2013, small company 11 employees
Konami, Kwalee, Namco, Xbox, EA, Activision, SCEE, Codemasters, Marmalade, Capcom, GREE, Microsoft, Nintendo				

Рис. К.1 Ключовий конкурент - datascope. [Розроблено автором]

8Bit				
101 interactive	http://www.ioi.dk	https://www.linkedin.com/company/101-interactive	Sweden, Denmark	1998, creators of 346 employees
jam city	http://www.jamcity.com	https://www.linkedin.com/company/jam-city	US, Germany	2009, Harry Potter 1043 employees
far from home	http://farfromhome.com	https://www.linkedin.com/company/far-from-home	Poland	2020, Project Orion 24 employees
flying wild hog	http://www.flyingwildhog.com	https://www.linkedin.com/company/flying-wild-hog	Poland	2009, games: Star Wars 254 employees
double jack (can be startup)	https://doublejack.com	https://www.linkedin.com/company/double-jack	(very diverse team)	Charity Social Games 7 employees
highwire games	http://www.highwiregames.com	https://www.linkedin.com/company/highwire-games	US	2014, veteran games 42 employees
madfinger games	https://www.madfingergames.com	https://www.linkedin.com/company/madfinger-games	Czechia	2010, hardcore games 83 employees
little red dog, wooga, ten square games,	https://www.littlereddog.com	-	US, Germany, Poland	24-300+ employees

Рис. К.2 Ключовий конкурент – 8bit. [Розроблено автором]

Aardvark Swift				
Dovetail Games	https://dovetailgames.com	https://www.linkedin.com/company/dovetail-games	UK	founded 2008, developed 147 employees
Steel City Interactive	http://www.steelcityinteractive.com	https://www.linkedin.com/company/steel-city-interactive	UK	2019, developer of 47 employees
AntiMatter Games	http://www.anti-matter.com	https://www.linkedin.com/company/anti-matter-games	UK	2013, born from 54 employees
Ballistic Moon	https://www.ballisticmoon.com	https://www.linkedin.com/company/ballistic-moon	UK	2019, Currently 48 employees
nDreams	http://www.ndreams.com	https://www.linkedin.com/company/ndreams	UK	2006, world-leading 189 employees
Konami	https://www.konami.com	https://www.linkedin.com/company/konami	UK, Japan, China	1969, The company 609 employees
Deep Silver Dambuster Studios	http://www.ds-dambuster.com	https://www.linkedin.com/company/deep-silver-dambuster-studios	UK	2014, AAA game developer 147 employees
Coatsink Software	https://www.coatsink.com	https://www.linkedin.com/company/coatsink-software	UK	2011, Purveyors of 99 employees

Рис. К.3 Ключовий конкурент – Aardvark Swift. [Розроблено автором]

OPMjobs				
stellar entertainment	http://stellarentertainment.com	https://www.linkedin.com/company/stellar-entertainment	UK	2016, consoles developer 46 employees
yager	http://www.yager.com	https://www.linkedin.com/company/yager	Germany	1999, English-speaking 159 employees
intogames	https://intogames.com	https://www.linkedin.com/company/intogames	UK	2018, non-profit 7 employees
escape studios	https://escapestudios.com	https://www.linkedin.com/company/escape-studios	UK	2002, Find your way 158 employees
stainless games	http://www.stainlessgames.com	https://www.linkedin.com/company/stainless-games	UK	1994, developer of 57 employees
KRAFTON - PUBG	http://www.krafton.com	https://www.linkedin.com/company/krafton	Korea	2009, famous developer 1829 employees
Plan A		https://www.linkedin.com/company/plan-a	Germany	

Рис. К.4 Ключовий конкурент - OPMjobs. [Розроблено автором]

Skillsearch					
Gram Games	http://gram.gs/	https://www.linkedin.com/company/gram-games/	UK, Turkey	2012, venture-backed	180 employees
Playground Games	http://www.playgroundgames.com/	https://www.linkedin.com/company/playground-games/	UK	2010, Xbox Game Studios	372 employees
rocksteady	http://www.rocksteadygames.com/	https://www.linkedin.com/company/rocksteady-games/	UK	make worldclass	281 employees
Jagex	https://www.jagex.com/	https://www.linkedin.com/company/jagex/	UK	2001, MMOs Russia	559 employees
Guerrilla	http://www.guerrilla.com/	https://www.linkedin.com/company/guerrilla-games/	Netherlands	founded in 2000	408 employees
Dephion	https://www.dephion.com/	https://www.linkedin.com/company/dephion/	Netherlands	IT	79 employees
Space Ape	https://www.spaceape.com/	https://www.linkedin.com/company/spaceape/	UK	2012, launched in 2012	141 employees
PUBG, RockStar, Ubisoft, Bandai Namco, WaveXR, Humanoid Studios, Glowmade, supersolid, Keywords Studios					

Рис. К.5 Ключевой конкурент - Skillsearch. [Разработано автором]

Amiqus					
Maze Theory	https://www.mazetheory.com/	https://www.linkedin.com/company/maze-theory/	UK	2018, VR competitor	43 employees
nDreams	http://www.ndreams.com/	https://www.linkedin.com/company/ndreams/	UK	2006, world-leader in VR	189 employees
Supermassive	http://www.supermassive.com/	https://www.linkedin.com/company/supermassive-games/	UK	2008, famous for Gran Turismo Sport	324 employees
DIGIT Game Studios	https://www.digitgame.com/	https://www.linkedin.com/company/digit-game-studios/	Ireland	acquired by Scopely	116 employees
Modern Wolf Limited	http://modernwolf.com/	https://www.linkedin.com/company/modern-wolf/	UK	2019, strategy in VR	12 employees

Рис. К.6 Ключевой конкурент - Amiqus. [Разработано автором]

Ingame Recruitment					
Housemarque	http://www.housemarque.com/	https://www.linkedin.com/company/housemarque/	Finland	1995, longest-standing	103 employees
Crytek	http://www.crytek.com/	https://www.linkedin.com/company/crytek/	Germany, Ukraine	1999, Far Cry, The Call of Duty	506 employees
Outplay Entertainment	http://www.outplay.com/	https://www.linkedin.com/company/outplay-entertainment/	UK	2010, mobile developer	121 employees
Wargaming	http://www.wargaming.com/	https://www.linkedin.com/company/wargaming/	Diverse	1998, dev of World of Warcraft	3000+
Pixelynx	https://www.pixelynx.com/	https://www.linkedin.com/company/pixelynx/	UK + US	musicverse through	44 employees
Decentraland	https://decentraland.com/	https://www.linkedin.com/company/decentraland/	US	metaverse	158 employees
Vertigo Studios	http://www.vertigostudios.com/	https://www.linkedin.com/company/vertigo-studios/	UK	indie/startup	9 employees
Sumo Digital	http://www.sumodigital.com/	https://www.linkedin.com/company/sumo-digital/	UK, Poland, Canada	Forza Horizon 4	920 employees

Рис. К.7 Ключевой конкурент – Ingame Recruitment. [Разработано автором]

ДОДАТОК Л

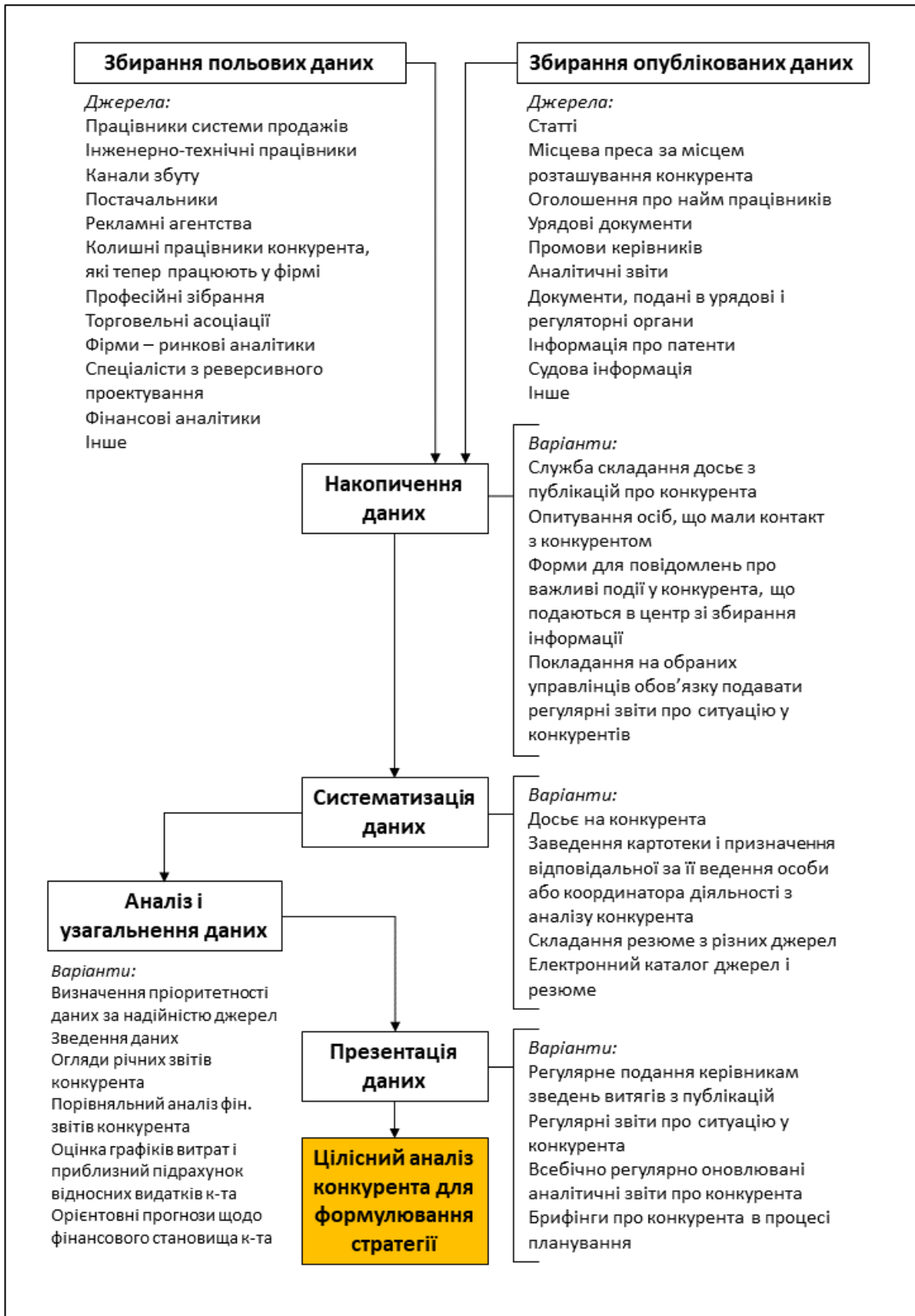


Рис. Л.1 Система збирання даних про конкурентів за Портером.
Джерело: розроблено автором на основі [33, с. 21]

ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1015218993

Дата перевірки:
24.05.2023 09:17:37 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.05.2023 09:18:49 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: Голубятніков С. Д._КБР - для перевірки на плагіат.docx

Кількість сторінок: 62 Кількість слів: 13947 Кількість символів: 102264 Розмір файлу: 2.68 MB ID файлу: 1014896562

8.58% Схожість

Найбільша схожість: 1.77% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009632105)

7.23% Джерела з Інтернету

405

Сторінка 64

7.67% Джерела з Бібліотеки

470

Сторінка 70

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Голубятніков С.Д.

Назва роботи: Управління конкурентоспроможністю бізнес-організації

Науковий керівник: проф.Батенко Л.П.

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 8,58%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- + виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:



23.05.2023
(дата)

(підпис)

Батенко Л.П.
(ПІБ)