

5. Prokhorova, V. V. (2012). «Critical review of methodological approaches to assessing the resource potential of industrial enterprises in modern economic conditions». *Ekonomika ta upravlinnya*, no. 6. pp. 22-27.

6. Rossokha, V. V. (2013). *Teoretyko-metodychni zasady formuvannya, rozvytku ta otsynuyvannya vyrobnychoho potentsialu sil's'kohospodars'koho pidpryyemstva*. [Theoretical and methodological principles of formation, development and evaluation of the production potential of agricultural enterprises]. NNCz «In-t agrar. ekonomiky». Kiev. Ukraine.

7. Tredit, V. Ye. (2015). «Methodology for estimating the magnitude of the resource potential of agricultural enterprises». *Efektynna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

8. Chyrva, O. H. (2016). «Conditions and factors of strategic management of resource potential of agricultural enterprises». *Efektynna ekonomika*, no. 6. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_12).

**Abstract.**

**Matvieiev P. M. Planning, implementation and evaluation of enterprise resource management strategies.**

**Introduction.** The development of innovation strategy is carried out within the strategic management of the enterprise. The innovation strategy has a long-term character and is formed in accordance with the goals of the enterprise for the optimal redistribution of resources within the investment activity.

**The purpose** of the research is to summarize the theoretical and practical aspects of planning, implementation and evaluation of strategies for managing the resource potential of enterprises to develop recommendations in the field of agriculture.

**Results.** The conditions of implementation and content of strategic management are determined. Aspects are substantiated that influence the choice of innovation strategy of the enterprise. The importance of directions coordination of innovative activity within the enterprise is noted. The expediency of forming the concept of socio-economic adaptation of the agricultural enterprise to the innovative model of technological development is substantiated. The definition of "economic adaptation" is given. Restrictions are described that prevent the introduction of an innovative model of technological development in the activities of Ukrainian agricultural enterprises. The role of the quality of staff interaction is noted in the process of enterprise innovative development. The measures have been identified to eliminate the negative impact of the innovative model of technological development on enterprises in the agricultural sector. The application of the methodology of interests' coordination in the development process of technical re-equipment projects at the agricultural enterprise is offered. The conceptual content and principles of socio-economic adaptation of the agricultural enterprise to the innovative model of technological development are characterized. It is proposed to determine the competitiveness of the enterprise as a result of its socio-economic adaptation. The main indicators for evaluating the result of such adaptation are described. The coordination role of enterprise subjects' interests in the course of social and economic adaptation is noted.

**Keywords:** competition, resource potential, agricultural enterprise, adaptation, strategic management, strategy, innovative model of technological development.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2020 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Матвеев П. М. Планирование, имплементация та оцінка стратегій управління ресурсним потенціалом підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 2. С. 73-78.

Matvieiev P. M. Planning, implementation and evaluation of enterprise resource management strategies. Actual problems of innovative economy. 2020. No. 2, pp. 73-78.

УДК 339.16; JEL classification: L81

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-2-14>

ДУДНИК Олена Василівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту

ORCID ID: 0000-0003-0901-5949

САГАЧКО Юлія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту

ORCID ID: 0000-0002-0168-266X

Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

**МОРФОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИ УПРАВЛІННІ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЕЛЕКТРОННОЇ  
КОМЕРЦІЇ**

Дуднік О. В., Сагачко Ю. М. Морфологічний аналіз при управлінні конкурентоспроможністю в умовах активізації електронної комерції.

**Вступ.** У сучасному мінливому середовищі організаціям необхідно проводити фундаментальні оцінювання своїх позицій і робити обґрунтований вибір шляхів майбутнього функціонування на основі застосування методів аналізу прийняття управлінських рішень. Динамічність спонукає керівників підприємств перебувати в

постійному русі до вдосконалення систем і процесів на основі досягнень науково-технічного прогресу з врахуванням посилення важливості інформаційних технологій. Тож, питання здійснення якісного управління конкурентоспроможністю підприємств є актуальним.

**Метою** статті є дослідження питання доцільності застосування морфологічного аналізу при визначенні впливу розвитку електронної комерції як чинника формування конкурентоспроможності організації.

**Результати.** Проведено дослідження понять «конкурентоспроможність» і «електронна комерція». Розглянуто необхідність управління підприємствами, які здійснюють діяльність за допомогою електронної комерції, та визначені чинники формування їх конкурентоспроможності. Проведено аналіз електронного ринку в Україні та світі. Розглянуто механізм здійснення електронної комерції. Охарактеризовано інформаційну мережу Інтернет як рушійну силу електронної комерції. Також приділена увага ролі персоналу, а саме: необхідність управління кадровим складом з розвитком технологій.

**Висновки.** Встановлено чинники, які впливають на конкурентоспроможність в умовах зростання електронної комерції, а саме їх удосконалення. Зі стрімким розвитком електронної комерції є необхідність у прийнятті оперативних управлінських рішень. У зв'язку з мінливим середовищем електронної системи запропоновано застосовувати ефективні методи прийняття управлінських рішень, а саме: метод морфологічного аналізу.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, електронна комерція, управлінські рішення, морфологічний аналіз, електронний ринок.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Від початку здобуття державної незалежності наша країна постійно знаходиться в русі, реагуючи на проблемні питання, які виникають у сфері культурного, політичного, соціального, наукового життя, намагаючись їх вирішити, але жодну з цих складових не можливо назвати успішною без забезпечення стійкого розвитку економіки. Наразі в Україні відбуваються глибокі зміни в різних сферах економічного життя. Однією з таких змін є посилення ролі конкуренції та конкурентоспроможності як важливого інструменту мікроекономічного аналізу. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, мінливість споживчого попиту, наявність великої кількості підприємств різних форм власності, зростання невизначеності й ризику спонукають керівників вітчизняних підприємств проводити аналіз конкурентних позицій на цільових ринках, розробляти конкурентні стратегії та коригувати існуючі у відповідності до нових викликів. Світові тенденції такі, що підприємства вимушені змінювати бізнес-процеси у відповідності до нових технологій, в тому числі, і з активним розвитком електронної комерції.

Розвиток електронної комерції вимагає від управлінців приймати грамотні, ефективні рішення. Значимість прийнятих рішень, а тим більше наслідки прийняття помилкових рішень у деяких випадках можуть нести катастрофічний характер. Постійне ускладнення процесу прийняття рішень, зокрема управлінських, разом зі складністю предметних областей і взаємозв'язків факторів, що впливають на рішення, зумовлюють необхідність залучення зовнішніх засобів для підтримки їх прийняття.

Тому в умовах жорсткої конкуренції за місце на ринку й турбулентності середовища функціонування, під впливом потреби в опануванні й активному використанні

електронної комерції з огляду на зміну запитів споживачів, для підприємств актуалізується питання прийняття оперативних і ефективних управлінських рішень щодо формування стійких конкурентних переваг за сучасних умов, що і підтверджує актуальність статті.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Динамічні зміни ринкового середовища спонукають вчених-економістів і практиків до постійної роботи над обґрунтуванням сутності конкурентоспроможності, чинників її формування та інструментарію управління нею. Конкурентоспроможність у забезпеченні успішного функціонування підприємства, особливо з позицій стратегічного його розвитку, має велике значення, враховуючи зміну самого підприємства в сучасному світі. Питанням управління конкурентоспроможності присвячені праці таких вчених як Д. Рікардо, Е. Чемберліна, М. Портера, В. Андрійчука, В. Воротіна, О. Красноручького, М. Маліка, В. Месель-Веселяка, Н. Міценко та інших. Незважаючи на велику кількість публікацій як загального характеру, так і вузької спеціалізації на підвищенні конкурентоспроможності підприємств певної галузі, наразі з'явилася потреба в дослідженні даного напрямку в контексті активізації електронної комерції, що пов'язана як з вектором розвитку країни в напрямку диджиталізації, так і з вимушеною необхідністю у зв'язку з пандемією Covid 19 здійснювати акти купівлі-продажу в системі Internet.

Питанням ефективного функціонування електронної комерції присвячені роботи таких вчених як А. Оперкента, О. Сидорової, О. Мельничука, Дж. Ефенді, М. Кінні, Х. Ширлі, М. Сміта, Л. Гліненко, Ю. Дайновського, С. Маловичко, І. Балабанов, В. Л. Плєскач, Т. Г. Затонацька та ін. Електронна комерція сучасності є певним каталізатором економічного зростання країн, імперативом

переходу національних економік на якісно новий рівень розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Довести актуальність і розкрити основи прийняття управлінських рішень щодо управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах активізації електронної комерції з використанням морфологічного аналізу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Конкурентоспроможність підприємства є комплексним, багатофакторним поняттям, яке складно піддається економічній інтерпретації. Прагнення вчених виявити економічну сутність поняття конкурентоспроможності підприємства зумовило існування великої кількості різноманітних формулювань, а динамічні зміни ринкового середовища спонукали до спроб їх врахування у визначенні конкурентоспроможності підприємств.

Конкурентоспроможність виступає багатоаспектним поняттям, що в перекладі з латинської мови означає боротьбу, суперництво за досягнення найкращих результатів. Не можемо не погодитись з твердженням Олійника В.В. [1], що конкурентоспроможність на макроекономічному рівні – це конкурентоспроможність держави, а на мікрорівні – це конкурентоспроможність підприємства.

Думки науковців з приводу визначення конкурентоспроможності підприємства розійшлися. На думку Захарчина Г.М.: це [2] «...об'єкт, здатний забезпечувати прибуток...», на протигагу думці Арестенко В.В., що [3] це «...комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги над підприємствами-конкурентами».

На думку М. Портера, конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [4].

На нашу думку, найкращим визначенням (за останнє десятиріччя) конкурентоспроможності підприємства є надане С. Шевельовою [5]: як здатність підприємства підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково, бути привабливим для інвесторів, мати позитивний імідж (образ) серед споживачів і різноманітних суб'єктів господарювання та В. Іванюти [6], який вважає, що конкурентоспроможність підприємств – здатність підприємства шляхом запровадження інновацій у виробництво продукції або надання послуг приваблювати споживачів кращими якісними характеристиками виробленої продукції за нижчою

ціною; означає наявність відмінностей даного підприємства від підприємств-конкурентів за рівнем ефективності господарської діяльності, формами вияву яких є спроможність пристосовуватися до умов економічної кон'юнктури й задовольнити своїми товарами й послугами потреби.

Поняття конкурентоспроможності аграрних підприємств набагато складніше і трактується неоднозначно [12].

Досить повно й системно розкривають поняття конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у своєму визначенні М. Малік і О. Нужна. На їх думку, це здатність суб'єктів економічної діяльності аграрної сфери пристосовуватись до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги й перемагати в конкурентній боротьбі на ринках сільськогосподарської продукції та послуг, максимально ефективно використовувати земельні ресурси, якомога повніше задовольняти потреби покупця шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури [7].

Із розвитком цифрових технологій змінюються традиційні способи торгівлі, внаслідок чого з'явилося поняття електронної комерції (e-commerce). Існують різні визначення цього поняття. Згідно закону України «Про електронну комерцію», це відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійснені дистанційно з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру [8]. В науковій літературі під електронною комерцією, яка походить від англійського слова «e-commerce», вчені переважно розуміють комерційні взаємовідносини суб'єктів бізнесу з питань здійснення актів купівлі-продажу матеріальних та інформаційних товарів чи послуг з обов'язковим використанням ресурсів та інструментів інформаційних мереж. Також дане поняття розглядають як діяльність, як різновид транзакції та як певну ділову активність.

Організація економічного співробітництва та розвитку використовує таке визначення: «Термін «e-commerce» стосується діяльності з покупки й продажу продукції онлайн. В широкому розумінні e-commerce включає всю ділову активність, що відбувається через електронні мережі, включаючи продаж товарів і послуг, переказ коштів, діяльність з маркетингу онлайн, а також збір та обробку даних. Вужче визначення зводиться насамперед

до надання споживчих товарів і послуг через онлайн-канали продажів» [9]. Світова організація торгівлі (СОТ) визначає електронну комерцію як «виробництво, дистрибуцію, маркетинг, продаж або доставку товарів і послуг з використанням електронних методів» і зазначає, що такі операції можливі між підприємствами, домогосподарствами, індивідами, урядами та іншими державними чи приватними організаціями [10].

Електронна комерція є динамічною сферою діяльності, технологічні, якісні, методичні зміни в якій відбуваються швидкими темпами. В умовах зростаючого ринку і все більшої конкуренції, яка посилюється, необхідно постійно бути в курсі тенденцій галузі, щоб збільшувати продажі й забезпечувати кращі результати роботи.

Основними етапами процесу електронної комерції є:

- запуск онлайн-платформи (створення, купівля, оренда; реєстрація доменного імені);
- укладання угоди про продаж товару або послуги (ідентифікація покупця, укладання угоди, збереження даних про угоду);
- доставка товару або послуги (з-за кордону в Україну, в межах України, з України за кордон);
- оплата товару або послуги (готівкою при отриманні товару, накладеним платежем, банківською картою, банківським переказом);
- відмова і повернення товару або послуги (з України за кордон, в межах України, з-за кордону в Україну).

В відповідності до конкретного етапу головну роль відіграють стейкхолдери:

- інтернет-магазини;
- маркетплейси;
- класифайди.

Невід'ємною часткою та головною рушійною силою розвитку сучасної цивілізації є глобальна інформаційна мережа Інтернет. Її широкі функціональні характеристики створюють додаткові можливості для розвитку національного й міжнародного бізнесу та різних галузей економіки. Варто зазначити, що вчасне впровадження інформаційних технологій і систем у міжнародному бізнесі, що відповідало вимогам часу, сприяло розвитку виробничо-збутової діяльності підприємств, що, зі свого боку, забезпечило стійке зростання внутрішнього валового продукту країн, зростання показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Створено умови для подальшої глобалізації економіки, і на цій основі подолання міжнародних бар'єрів розвитку господарських відносин,

що в кінцевому підсумку має сприяти повнішому задоволенню потреб споживачів.

З кожним роком зростає кількість підприємств в різних країнах світу, які розуміють переваги електронної комерції. Вони запроваджують відповідні інструменти в основний вид діяльності, або використовують її як додатковий спосіб розширення клієнтської бази.

За статистичними даними у 2019 році ринок електронної комерції зріс на 17%. Товарообіг фізичних товарів і послуг, придбаних в Україні онлайн із січня по листопад 2019 року, склав 76 млрд грн. Це на 17% більше, ніж за аналогічний період 2018 року. Як прогнозує EVO, в 2020 році ринок електронної комерції зросте ще на 15% – буде складати 87,2 млрд грн. У 2019 році збільшились доходи від супутніх сервісів: реклами, просування, онлайн-оплат і доставки. На доставці товарів, придбаних в Інтернеті, оператори заробили щонайменше 3,5 млрд грн, на онлайн-оплатах – 1,9 млрд грн. За оцінками Всеукраїнської рекламної коаліції, виручка від реклами товарів і послуг в соцмережах, на маркетплейсах і онлайн-ресурсах учасників ринку сягає 16 млрд грн – на 37 відсотків більше, ніж у 2018 році. Водночас зросла вартість доставки: в середньому покупець сплачує за отримання товару 5-15% його вартості. За світовими стандартами це дорого, тому в Україні темпи зростання ринку онлайн-торгівлі дещо знизилися порівняно з минулим роком [11].

Найкраще механізм електронної комерції проявляється у таких п'яти функціях:

- 1) реклама – традиційно покликана залучити якомога більшу кількість потенційних споживачів, передати маркетингову інформацію цільовому сегменту;
- 2) демонстрація товару – фактично є показом продукції через засоби Інтернету (фото, відео, 3D-графіка);
- 3) транзакції – швидкі та безпечні розрахунки, можливість вибору найбільш оптимального варіанту доставки;
- 4) післяпродажне обслуговування – супроводження фахівцями покупців після здійснення придбання товарів чи послуг у вигляді надання допомоги щодо підготовки до експлуатації, питань сервісного обслуговування тощо;
- 5) налагодження, створення й підтримка тривалих відносин з клієнтом за рахунок вивчення його вподобань і бажань щодо вдосконалення продукції, підтримка постійного зв'язку із цільовою аудиторією та аналіз попиту.

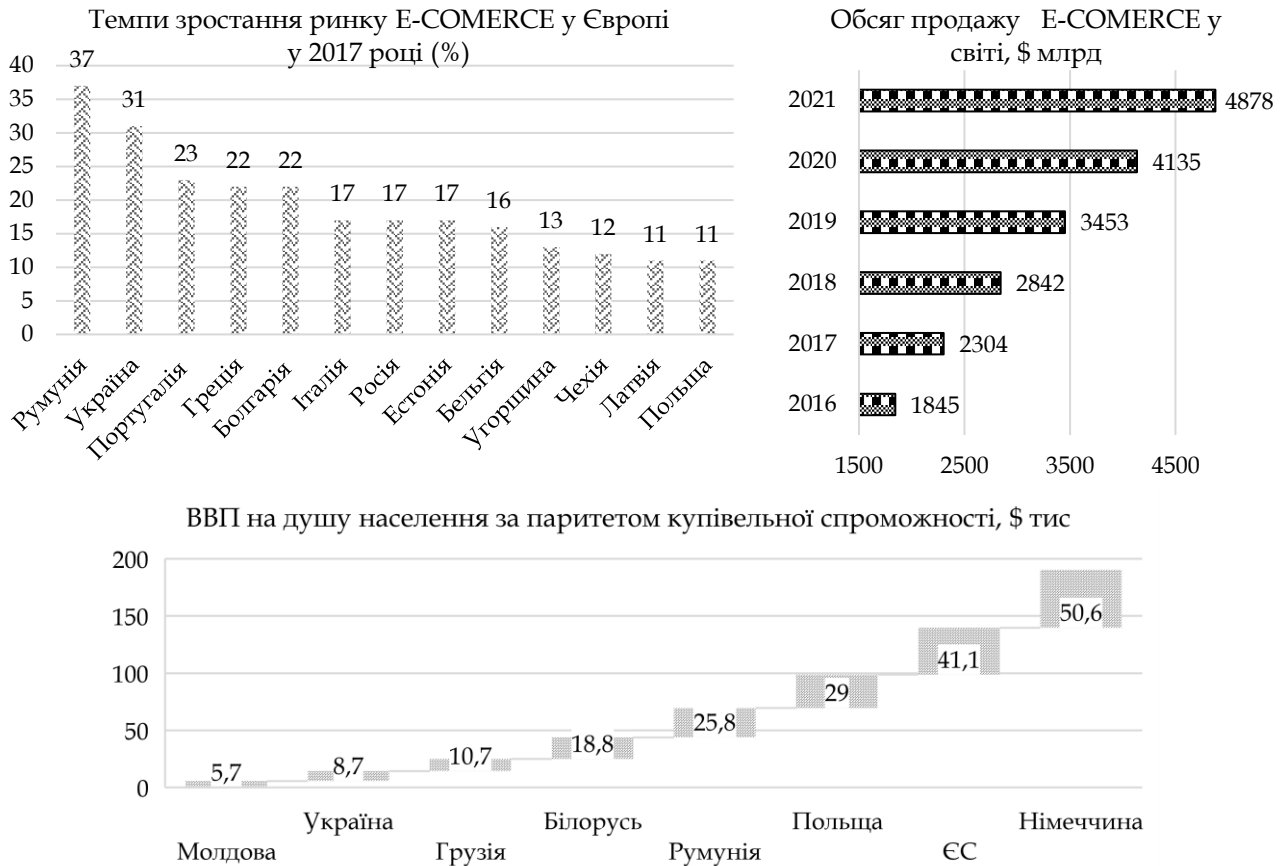


Рис. 1. Параметри електронної комерції

Практичне використання Інтернет-технологій онлайн-торгівлі свідчить про наявність суттєвих відмінностей від процесу

звичайної торгівлі. Перш за все, рухом інформаційних потоків, що супроводжують збут товарів чи послуг (рис. 2).

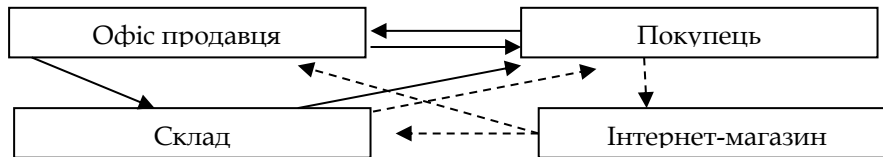


Рис. 2. Зміна інформаційних потоків процесу придбання товару після запровадження електронної торгівлі [13]

Це є особливістю та основним чинником зниження вартості транзакцій. Під останнім розуміємо процес зміни права розпоряджатися матеріальними благами або послугами, в якому беруть участь більше одного суб'єкту.

Електронна торгівля є основою для зниження інших витрат реалізації, що в загальному підсумку сприятиме підвищенню конкурентоздатності за рахунок мінімізації витрат. Але варто пам'ятати, що можливість таких факторів зниження повної собівартості є і в конкурентів, а тому потреба у проведенні аналізу факторів формування конкурентоздатності із запровадженням е-комерції тільки посилюється. Ключовими факторами при цьому є:

1. Зменшення витрат на оренду приміщень – асортимент товару на сайті представлений його фотографіями, а тому є потреба

тільки в наявності складу для зберігання запасів.

2. Зниження чисельності працівників з обслуговування магазинів – економія на створенні регіональних офісів, можливість працювати дистанційно – працівники такого магазину одночасно є і продавцями, і менеджерами.

3. Скорочення витрат на рекламу – за рахунок ближчого розташування інформації до цільової аудиторії.

4. Зменшення розміру витрат на зовнішні комунікації – досягається внаслідок автоматизації обробки заказів, доступності інформації щодо тривалості формування заказів, його відправки. При проведенні автоматичного опитування значно зменшуються витрати часу на телефонні комунікації зі споживачами.

5. Зменшення розміру витрат на внутрішні комунікації за рахунок економії часу на пошук, збір і обробку необхідної інформації.

6. Проведення закупок в автоматичному режимі дозволяє також знизити витрати.

7. Зменшення розміру витрат на маркетингові дослідження. Досягається за рахунок застосування анкетування, опитування тощо та відсутності потреби в особистих зустрічах з респондентами.

В умовах електронного бізнесу значно підвищується роль кадрів та їх інтелектуальних якостей, отже питання управління персоналом і управління кадровою складовою економічної безпеки в умовах електронної економіки є одними з першочергових. Технічна складова дещо втрачає свою значимість, бо фактично електронна торгівля передбачає мінімум використання технічних засобів, однак важливість безперебійного функціонування тих з них, що використовуються в процесі обміну інформацією, багатократно зростає. Недостатній рівень законодавчого регулювання та правових відносин у сфері регулювання діяльності підприємств електронного бізнесу вимагає спостереження за відповідною складовою. Електронне підприємство по суті відноситься до інформаційних технологій і базується на їх використанні, а тому від ступеню забезпечення інформацією, від можливості доступу до неї, її якості залежить існування електронного підприємства як такого. Це обумовлює важливість інформаційної складової. Говорячи про екологічну складову, зрозуміло, що сутність електронних підприємств створює умови для віднесення їх до таких, що не спричиняють значного негативного впливу на екологію. І нарешті, недостатній розвиток правової бази визначає високий рівень правопорушень у сфері інформаційних технологій та електронної комерції, а тому силова складова також є пріоритетною для управління [13].

При цьому можемо виділити такі основні фактори впливу на формування конкурентоспроможності в умовах е-комерції:

Крауд-маркетинг – сукупність інструментів формування позитивної думки в середовищі потенційних клієнтів і забезпечення стимулювання продажів за рахунок відгуків і рекомендацій Інтернет-користувачів.

Мобільність – розробка заходів з адаптації сайту для гаджетів і розробка мобільної реклами та програми під інтернет-магазин.

Персоналізація – головна складова забезпечення задоволеності клієнтів, яка направлена на максимальне врахування їх потреб і побажань. Пропозиції, рекомендації та

поради моделюються на основі характерних особливостей певного сегменту клієнтів. Це впливає в тому числі і на формування маркетингової стратегії. Аналітика історії покупок і опитування в цьому контексті будуть найкращими союзниками.

Ефективна логістика – організація швидкої доставки з прийнятними умовами для клієнта.

Оскільки більшість об'єктів, процесів, явищ, які досліджуються, характеризуються неточністю, невизначеністю, неповнотою та нечіткістю інформації, це зумовило появу ряду методів якісного аналізу, одним з яких є модифікований метод морфологічного аналізу, що дозволяє подати проблему в структурованому вигляді, що в свою чергу дає можливість розглянути всю множину варіантів досліджуваного об'єкта, виявити зв'язки між параметрами задачі, визначити, які параметри є найбільш суттєвими і яка інформація потребує уточнення. Модифікований метод морфологічного аналізу – це потужний метод дослідження складних багатовимірних проблем, який успішно застосовується у процесі передбачення.

Морфологічний аналіз заснований на побудові таблиці, в якій перераховуються всі основні елементи, складові об'єкту і вказується, можливо, більше число відомих варіантів реалізації цих елементів. Комбінуючи варіанти реалізації елементів об'єкта, можна отримати найнесподіваніші нові рішення.

Особливості даної методики:

1) слід максимально точно формулювати цілі морфологічного дослідження, зняття акценту директивності;

2) всі параметри повинні бути приблизно рівнозначними з погляду поставленої мети;

3) ніяких оцінок варіантів не слід проводити до повного оформлення морфологічної безлічі;

4) після визначення повного обсягу морфологічної безлічі варто перевірити, чи не можна морфологічну таблицю розділити на 2-3 блоки, які можна було б аналізувати не відразу, а послідовно, один за одним.

Суть методу морфологічного аналізу полягає в тому, що поставлена проблема розділяється учасниками процесу на більш дрібні етапи, які в подальшому будуть проаналізовані і оцінені окремо один від одного. У процесі аналізу складаються всі можливі варіанти поєднань ймовірних властивостей і принципів дій, а потім для кожного складається відповідний проект.

Отже, застосування методу морфологічного аналізу допоможе оперативно приймати управлінські рішення, адже електронний бізнес з його стрімким розвитком цього потребує, виходячи з того, що це не лише купівля-продаж товарів з використанням інформаційних систем, а й робота управлінського персоналу, задачами якого є прийняття ефективних управлінських рішень щодо розвитку бізнесу.

Зважаючи на проведений аналіз, у найближчі рік-два саме зростання продажів у регіонах має стати основним драйвером розвитку підприємств. Основними факторами позитивного впливу є зростання інтересу з боку населення до онлайн-покупок, зростання кількості різних за розміром інтернет-магазинів, що орієнтуються на локальні потреби споживачів, враховуючи особливості міста чи області. Ймовірно, в умовах зростання попиту, є поява невеликих, успішних нішевих гравців, що будуть орієнтовані на аудиторію покупців у певному місті-мільйоннику. Враховуючи дану тенденцію, великим інтернет-магазинам, що здійснюють торгівлю по всій території нашої країни, варто

розглянути можливість підвищення швидкості обробки регіональних замовлень і зосередитись на швидкій і безпечній доставці, що буде додатковою конкурентною перевагою.

**Висновки.** Отже, проведені наукові дослідження дають можливість стверджувати, що електронна комерція є перспективною формою розвитку ринкових відносин. Немає жодних сумнівів, що ринок електронної комерції продовжить зростати. Головний виклик для більшості гравців e-commerce в усьому світі – зростання вимог до технологічної складової інтернет-магазинів. А також удосконалення чинників, які формують конкурентоспроможність e-commerce: персоналізація, мобільність, крауд-маркетинг та ефективна логістика. Враховуючи тенденції до збільшення торгівлі через електронні системи, виникає питання про оперативні й ефективні управлінські рішення, які за допомогою морфологічного аналізу можуть бути такими. Тому потрібно також враховувати роль кадрів в даних процесах, а саме їх інтелектуальних якостей.

#### Література.

1. *Олійник В.В.* Особливості визначення конкурентоспроможності продукції. *Економіка АПК*. 2009. № 5. С. 128-132.
2. *Захарчин Г.М., Захарчин Г.М., Лісовська Л.С., Теребух А.А.* Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 440 с
3. *Арестенко В.В.* Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АПК: Актуальні проблеми економіки, 2008. № 10(88). С. 10-15.
4. *Портер М.* Конкуренція: уч. пос. Москва: Вільямс, 2001. 425 с.
5. *Шевельова С.О.* Конкурентоспроможність молочного підкомплексу. Тернопіль: Збруч, 2006. 196 с
6. *Іванюта В.Ф.* Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*: 2008. № 1-2. С. 97-101.
7. *Малік М.Й., Нужна О.А.* Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми: монографія. К.: Інститут аграрної економіки, 2007. 270с.
8. Закон України «Про електронну комерцію»: URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>
9. Implications of E-commerce for Competition Policy: URL [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2018\)3/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2018)3/en/pdf)
10. Eleventh WTO Ministerial Conference, Buenos Aires, Argentina 2017: URL [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/mc11\\_e/briefing\\_notes\\_e/bfecom\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/mc11_e/briefing_notes_e/bfecom_e.htm)
11. Яким був український e-commerce у 2019 році: URL <https://evo.business/lyudi-kupuvali-bilshe-serednij-chek-zmenshivsyavartist-dostavki-zroslo-yakim-buv-ukra%D1%97nskij-ecommerce-u-2019-roci/>
12. *Дудник О.В., Міненко С.І.* Економічна природа понять "конкуренція" та "конкурентоспроможність" Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 29(1). С. 112-116.
13. *Касатонова І.А, Онісіфорова В.Ю.* Електронний бізнес: фактори зниження витрат та економічна безпека: URL: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgibis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/piprp\\_2013\\_1\\_12.pdf](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgibis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2013_1_12.pdf)

#### References.

1. *Olijnyk, V.V.* (2009) «Features of determining the competitiveness of products». *Ekonomika APK*. Issue 5. pp. 128-132.

2. *Zakharchyn, Gh.M.* та ін. (2009) *Zabezpechennja konkurentospromozhnosti ta rozvytok orghanizacijnoji kuljтуры pidpryjemstva: suchasna paradyghma i prykladnyj aspekt* [Ensuring competitiveness and development of organizational culture of the enterprise: modern paradigm and applied aspect] Vydavnytstvo Nacionaljnogho universytetu «Lvivjsjka politehnika». Lviv. Ukraine.
3. *Arestenko, V.V.* (2008) «Methods and models for assessing the competitiveness of agricultural enterprises». Aktualjni problemy ekonomiky. Issue 10(88). pp. 10-15.
4. *Porter, M.* (2001) *Konkurencyja* [Competition]. Vyljams. Moscow. Russia.
5. *Sheveljova, S.O.* (2006) *Konkurentospromozhnistj molochnogho pidkompleksu* [Competitiveness of the dairy subcomplex] Zbruch. Ternopilj. Ukraine.
6. *Ivanjuta, V.F.* (2008) «Theoretical and methodological approaches to the formation of competitiveness». Aghroinkom. Issue 1-2. pp. 97-101.
7. *Malik, M.J.* (2007) *Konkurentospromozhnistj aghrarnykh pidpryjemstv: metodologhija i mekhanizmy* [Competitiveness of agrarian enterprises: methodology and mechanisms] Instytut aghrarnoji ekonomiky. Ukraine.
8. Zakon Ukrainy «Pro elektronnu komerciju» [Law of Ukraine "On e-commerce"] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>
9. Implications of E-commerce for Competition Policy. Available at: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2018\)3/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2018)3/en/pdf)
10. Eleventh WTO Ministerial Conference, Buenos Aires, Argentina 2017/ Available at: [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/minist\\_e/mc11\\_e/briefing\\_notes\\_e/bfecom\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/mc11_e/briefing_notes_e/bfecom_e.htm)
11. Jakym був ukrajinsjkyj ecommerce u 2019 roci. [What was Ukrainian ecommerce like in 2019?]. Available at: <https://evo.business/lyudi-kupuvali-bilshe-serednij-chek-zmenshivsya-vartist-dostavki-zrosla-yakim-buv-ukra%D1%97nskij-ecommerce-u-2019-roci/>
12. *Dudnyk O.V., S. Minenko* (2018) Ekonomichna pryroda ponjatj "konkurencija" ta "konkurentospromozhnistj". [Economic nature of the concepts "competition" and "competitiveness"]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*. No. 29(1), pp. 112-116.
13. *Kasatonova I., V.Ju.* Onisiforova A Elektronnyj biznes: faktory znyzhennja vytrat ta ekonomichna bezpeka. [Electronic business: factors of cost reduction and economic security]. Available at: [http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgii/bis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/piprp\\_2013\\_1\\_12.pdf](http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgii/bis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/piprp_2013_1_12.pdf)

**Abstract.**

*Dudnyk O., Sahachko Y. Morphological analysis in competitiveness management in conditions of electronic commerce activation.*

**Introduction.** In today's changing environment, organizations need to conduct fundamental evaluations of their positions and make an informed choice of ways of future operation based on the use of methods of analysis of management decisions. Dynamic urges managers to be in constant movement to improve systems and processes based on scientific and technical progress, taking into account the importance of strengthening information technology. Therefore, the issues of implementing quality management of the competitiveness of enterprises are extremely topical.

The purpose of the article is to study the usefulness of morphological analysis in determining the impact of the development of electronic commerce as a factor in the competitiveness of organizations.

**Results.** A study of the concepts of "competitiveness" and "e-commerce" is conducted. The necessity of management of the enterprises which are carried out by means of electronic commerce is considered, and the factors of formation of their competitiveness are defined. The analysis of the electronic market in Ukraine and in the world is carried out. The mechanism of e-commerce implementation is considered. The Internet information network is characterized as a driving force of e-commerce. Attention is also paid to the role of staff, namely: the need for personnel management with the development of technology.

**Conclusions.** The factors influencing competitiveness in the context of the growth of e-commerce, namely their improvement, have been identified. With the rapid development of e-commerce, there is a need for operational management decisions. Due to the changing environment of the electronic system, it is proposed to use effective methods of management decisions, namely the method of morphological analysis.

**Key words:** competitiveness, e-commerce, management decisions, morphological analysis, electronic market.

Стаття надійшла до редакції 11.04.2020 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Дуднік О. В., Сагачко Ю. М. Морфологічний аналіз при управлінні конкурентоспроможністю в умовах активізації електронної комерції. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 2. С. 78-85.

*Dudnyk O., Sahachko Y. Morphological analysis in competitiveness management in conditions of electronic commerce activation. Actual problems of innovative economy. 2020. No. 2, pp. 78-85.*

