

Таблиця 1 – Етапи процесу розроблення ділової моделі

Етапи	Процеси	Ключові запитання
1. Визначення чинників приросту прибутку	Фундаментальні припущення	Як змінюються клієнти? Як змінюються їхні пріоритети? Що керує прибутком у бізнесі підприємства?
2. Визначення кола основних пропозицій клієнтам	Відбір клієнтів	Які клієнти зможуть сприяти зростанню капіталу?
	Профіль	Які товари/послуги пропонуватимуть? Яку додаткову діяльність потрібно здійснювати?
	Диференціація	У чому полягає унікальність підприємства у залученні капіталу? Чому клієнт купуватиме? Хто є основними конкурентами? Наскільки успішніша диференціація підприємства за здійснену конкурентами?
	Повернення капіталу	Форма та вид оплати товарів/послуг споживачем. Як винагороджують акціонерів?
3. Механізм управління	Система закупівлі	Як підприємство купує? Які відносини використовує (тимчасові чи довготермінові, антагоністичні чи партнерські)?
	Система управління	Скільки виробляється за субдоговорами? Переважають постійні чи змінні ціни?
	Інтенсивність капіталу	Чи вибирається система управління, яка характеризується інтенсивним капіталом та фіксованими коштами?
	Система розвитку	Власними силами чи зі сторонньою допомогою? Сфокусована на процесах, продукті чи відборі проектів? Швидкість розвитку?
	Організаційна система	Централізована чи децентралізована? У вигляді піраміди чи мережі? Функціональна, ділова чи матрична? Як реагує на зовнішні впливи?
	Вихід на ринок	Які засоби прямої торгівлі та дешевого збуту? Стан стосунків з великими клієнтами. Використання ліцензування

Отже, потенціал підприємства є конкурентоспроможним, коли він сформований на основі чіткого бачення перспективних напрямів розвитку економіки і враховує можливе зростання потенціалу купівельної спроможності споживача.

Література:

1. Алимов О., Ємченко В. Промисловий потенціал України: напрями ефективного розвитку // Економічний часопис XXI. – № 6. – 2003.
2. Довбенко В.І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: Навч. посібник. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 232 с.
3. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. – К.: Ін-т екон. прогнозів.; Фенікс, 2016.
4. Коваленко О.М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства / О.В. Станіславик, О.М. Коваленко // Економічний форум. Науковий журнал. – № 2. – Луцьк: Луцький національний технічний університет, 2017. – С. 223–231.
5. Коваленко О.М. Організаційно-економічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності регіону / О.М. Коваленко // Економіка, фінанси, право. Серія «Економіка». – № 2/1'2017 – С. 33–38.

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*О.В. Станіславик*, к.е.н., доцент

*С.С. Русєв*, студент

*В.В. Россол*, студент

Одеський національний політехнічний університет  
м. Одеса

Оскільки конкурентоспроможність як продукції, так і підприємства, галузі чи держави є відносною і визначається у результаті порівняння із аналогічними продукцією, підприємствами, галузями чи економіками, констатувати рівень конкурентоспроможності можна лише у результаті її оцінки.

Важливість процесу оцінювання конкурентоспроможності пояснюється тим, що необхідно визначити позицію підприємства та його продукції порівняно з конкурентами та виявити можливості поліпшення цієї позиції.

Цілі оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства можуть бути такими: визначення позиції підприємства порівняно з конкурентами; розроблення та реалізація заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності; залучення коштів інвестора; розроблення програм виходу на нові ринки збуту [7].

Оцінка конкурентоспроможності є суб'єктивною, оскільки ґрунтується на порівнянні якісних показників об'єктів такої оцінки. Більшість показників, використаних у процесі оцінки, визначають експертними методами, тому у них уже закладена певна похибка. Ці оцінки є лише орієнтиром для розроблення стратегічних і тактичних заходів щодо покращення конкурентної позиції підприємства.

Найпростішим і найточнішим є оцінювання конкурентоспроможності продукції, оскільки об'єкти порівняння є найбільш однорідними. Складнішим є аналіз конкурентоспроможності підприємств, галузей чи економік. У цьому випадку об'єкти оцінки не є однорідними – відрізняються масштаби, організаційні структури, технології тощо. Крім цього, частина інформації про конкуруючі сторони недоступна, особливо якщо це стосується ноу-хау та інформації, що є комерційною таємницею.

Стосовно методики оцінювання конкурентоспроможності підприємства Р.А. Фатхутдінов пропонує [8]:

- рівень конкурентоспроможності визначати як середню величину за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках;
- окремо аналізувати ефективність діяльності організації, з урахуванням конкурентоспроможності й ефективності кожного товару на кожному ринку;
- окремо визначити показник стабільності функціонування організації;
- прогнозувати названі три комплексні показники мінімум на п'ять років.

О. Сумець, О. Сомова і Є. Пеліхов найгострішою проблемою оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства називають дефіцит інформації про конкурентів, яка часто є комерційною таємницею або не оприлюднюється через непевність у своїх перевагах над конкурентами. Ця проблема має різний рівень складності залежно від ступеня конкурентної боротьби в галузі: що вищий цей рівень, то менша кількість загальнодоступної інформації [7].

О.В. Кошонько, вивчаючи питання оцінки якості продукції промислових підприємств, розглядає сутність конкурентоспроможності продукції – це готовність демонструвати позитивний імідж у конкурентних обставинах; спроможність зберігати ринкові позиції, виходячи на нові рубежі; спроможність перемагати конкурента на його території; наявність корпоративної пам'яті у вигляді бази знань; управління знаннями як стратегічним ресурсом [3].

М.А. Шушке і М.Н. Забаєва наголошують на тому, що оцінювання конкурентоспроможності, як правило, здійснюється за однією функціональною сферою управління: визначають або ефективність маркетингу, або ефективність виробництва, або ефективність фінансової діяльності підприємства [9].

О. Сумець, О. Сомова і Є. Пеліхов наголошують ще на одній проблемі – зв'язку між конкурентоспроможністю підприємства і конкурентоспроможністю товару [7]. Суть основної проблеми у такому разі полягає у тому, що головним питанням є конкурентоспроможність продукції, а конкурентоспроможність підприємства або вважають похідною, або не розглядають взагалі. В інших випадках, оцінюючи рівень конкурентоспроможності підприємства, взагалі не беруть до уваги конкурентоспроможність товару.

При цьому О. Сумець, О. Сомова і Є. Пеліхов підкреслюють, що зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства і конкурентоспроможністю товару з фінансової позиції найчіткіше можна простежити через показники грошового потоку і прибутку: саме через реалізацію продукції виробниче підприємство одержує у результаті кошти на поточний рахунок і можливість покрити витрати, тобто отримати прибуток [7].

Конкурентоспроможність підприємства і продукції тісно взаємопов'язані. Фактично, конкурентоспроможність продукції є однією зі складових конкурентоспроможності підприємства. З іншого боку, конкурентоспроможне підприємство забезпечує тривале існування на ринку своєї конкурентоспроможної продукції.

Я.П. Машталір наголошує, що конкурентоспроможність товару – це основа конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку [5]. Таке трактування повністю правильне для тих компаній, які відкривають представництва й експортують продукцію. Однак для транснаціональних компаній, які відкривають виробництва, поняття конкурентоспроможності підприємства варто розглядати у тому самому контексті, що і для національних виробників.

За визначенням російської школи маркетингу конкурентоспроможність товару – це перевага товару на цільовому ринку над аналогами–конкурентами за ступенем задоволення потреб, зокрема і за сумарними витратами споживача на придбання і користування товаром [4].

Вивчаючи зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства і конкурентоспроможністю товару з позиції маркетингу, стикаємось із проблемою: конкурентоспроможність товару визначають на ринку споживачі, але споживач, купуючи товар, одночасно підтверджує конкурентоспроможність і самого товару (його ціни, споживчих якостей тощо), і підприємства–виробника (на вибір товару впливає імідж торгової марки) [7].

Формування конкурентоспроможності в широкому змісті трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дає змогу швидко й точно визначити напрямки підвищення конкурентоспроможності [5].

Конкурентоспроможність об'єкта визначається стосовно конкретного ринку або конкретної групи споживачів, сформованої за відповідними ознаками стратегічної сегментації ринку [2].

Критерій конкурентоспроможності визначається стабільністю місця на своєму ринку підприємства і його продукції, а також рівнем продажу продукції підприємства на ринках.

В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова формують критерії оцінювання конкурентоспроможності за напрямками діяльності підприємства [1]:

– виробнича діяльність (обсяг виробництва продукції та її асортимент, матеріально-технічне забезпечення, виробнича потужність підприємства та ступінь її використання, стан матеріально-технічної бази, собівартість виробництва, організація виробничо-технологічного процесу, обсяг послуг);

– фінансова (обсяг та структура капіталу, його ціна, рентабельність діяльності, фінансовий стан та платоспроможність підприємства, обсяг і склад оборотного капіталу та його використання, тривалість операційного циклу, структура та напрями використання фінансових ресурсів, обсяг і склад інвестиційних вкладень);

– кадрова (забезпеченість робочою силою, продуктивність та ефективність праці, рівень заробітної плати, стабільність складу колективу);

– комерційна – асортиментна політика, цінова політика, рекламна діяльність, організація господарських зв'язків, характер комерційних угод та їхня ефективність, торгова марка тощо;

– організаційна та управлінська (система планування, оперативне управління, професійний рівень керівників та спеціалістів, інформаційне забезпечення, технологія управління).

На підставі визначених критеріїв конкурентоспроможності виконують власне оцінювання конкурентоспроможності. Спосіб її здійснення залежить від багатьох чинників, основним з яких є повнота інформації про середовище і конкурентів. Оцінка може бути спрощеною або комплексною залежно від завдань, які ставлять, визначаючи рівень конкурентоспроможності, та часу, відведеного на її виконання.

Для спрощення оцінки конкурентоспроможності використовують найзагальніші показники конкурентоспроможності. Фактично вона спирається на офіційні статистичні дані (частка ринку, ціни, темпи зростання ринку тощо) і є приблизною.

Комплексна оцінка конкурентоспроможності складна і передбачає тривалий пошук та аналіз даних про ринок та конкурентів.

#### Література:

1. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2008. – № 1. – С.69 – 78.
2. Волянська-Савчук Л.В. Реструктуризація підприємств, як інструмент досягнення конкурентоспроможності // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – № 5. – Т.2. – С.112 – 115.
3. Кошонько О.В. Оцінка якості продукції промислових підприємств в контексті євроінтеграційних процесів // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – № 5. – Т.2. – С.129 – 133.
4. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2002. – 400 с.
5. Машталір Я.П. Конкурентоздатність як основна компонента управління промисловим підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки – 2007. – № 5. – Т.2. – С.115 – 118.
6. Петрович Й.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю промислового підприємства: монографія / Й.М. Петрович, О.В. Кривешко, І.О. Ступак; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., заслуженого діяча науки і техніки України Й.М. Петровича. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 228 с.
7. Сумець О.М., Сомова О.Є., Пеліхов Є.Ф. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства: навч.-практ. посіб. для студ. економ. спец. – К.: Професіонал, 2007. – 208 с.
8. Циганюк О.О. Теоретичні аспекти методики оцінки конкурентоспроможності підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки – 2007. – № 3. – Т.1. – С.134 – 137.
9. Шушкін М.А. Забава М.Н. Оценка конкурентоспособности предприятий с дивизиональной структурой управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – с.36–39