

УДК 65.011

А. С. Слободенюк,
аспірант, Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5495-1213>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.188

МЕТОДОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

A. Slobodeniuk,
Postgraduate student, Interregional Academy of Personnel Management

METHODOLOGY FOR FORMING BUSINESS MODELS AS THE BASIS OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Зазначено, що майже всі методи ґрунтуються на передумові, що чим вища частка ринку господарської одиниці, тим вища її конкурентоспроможність. Методи досить зручні розробки конкурентної стратегії підприємства, ще, чимало їх дозволяють досить повно і всебічно описати якісні чинники конкурентоспроможності, які піддаються кількісній оцінці. Конкурентна карта ринку будується з використанням двох показників: займаної ринкової частки; динаміки ринкової частки. Проводячи аналіз ринкової частки, можна назвати кожному підприємству чотири стандартних становища над ринком: лідер, сильна конкурентна позиція, слабка конкурентна позиція, аутсайдер. Для опису зміни конкурентної позиції виділяють також типові групи підприємств за динамікою їх ринкової частки: конкурентна позиція, що швидко поліпшується, конкурентна позиція, що покращується, погіршується конкурентна позиція, конкурентна позиція, що швидко погіршується. Конкурентна карта ринку будується, виходячи з перехресної класифікації розміру та динаміки ринкової частки. Це дозволяє виділити 16 типових положень організацій, що характеризують їх статус і відрізняються ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. При класифікації організацій перевагу надають показнику динаміки ринкової частки.

Визначено, що для оцінки привабливості сектора використовують інший набір факторів: розмір сектора, цінові тенденції, зростання ринку, диверсифікація ринку, конкурентна структура, норма прибутку, технічні та інноваційні тенденції, соціальні чинники, екологічні вимоги, правові аспекти. В результаті оцінки даних факторів та складання матриці можна визначити рівень конкурентоспроможності підприємства та виділити стратегії дії для кожної з областей діяльності підприємства. Для управління конкурентоспроможністю підприємств, як суб'єктів ринку, інтегральний показник конкурентоспроможності може бути використаний для постійного моніторингу та вдосконалення бізнесу. Він має відбивати як стан на даний момент оцінки, а й потенціал підприємства.

It is noted that almost all methods are based on the premise that the higher the market share of an economic unit, the higher its competitiveness. The methods are quite convenient for developing an enterprise's competitive strategy, and many of them allow for a fairly complete and comprehensive description of qualitative factors of competitiveness that are subject to quantitative assessment. The competitive market map is built using two indicators: occupied market share; market share dynamics. When analyzing market share, four standard market positions can be assigned to each enterprise: leader, strong competitive position, weak competitive position, outsider. To describe changes in competitive position, typical groups of enterprises are also distinguished according to the dynamics of their market share: rapidly improving competitive position, improving competitive position, deteriorating competitive position, rapidly deteriorating competitive position. The competitive market map is built based on a cross-classification of the size and dynamics of market share. This allows us to identify 16 typical positions of organizations that characterize their status and differ in the degree of use of competitive advantages and the potential ability to resist pressure from competitors. When classifying organizations, preference is given to the indicator of market share dynamics.

It has been determined that a different set of factors is used to assess the attractiveness of a sector: sector size, price trends, market growth, market diversification, competitive structure, profit margin, technical and innovation trends, social factors, environmental requirements, legal aspects. As a result of assessing these factors and compiling a matrix, it is possible to determine the level of competitiveness of the enterprise and identify action strategies for each of the areas of the enterprise's activity. To manage the competitiveness of enterprises as market entities, an integral indicator of competitiveness can be used for continuous monitoring and improvement of the business. It should reflect not only the current state of the assessment, but also the potential of the enterprise.

Ключові слова: конкурентна стратегія підприємства, кількісна оцінка, конкурентна позиція, карта ринку, динаміки ринкової частки, розмір сектора, цінові тенденції, технічні та інноваційні тенденції

Key words: competitive strategy of the enterprise, quantitative assessment, competitive position, market map, market share dynamics, sector size, price trends, technical and innovation trends.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Майже всі методи ґрунтуються на передумові, що чим вища частка ринку господарської одиниці, тим вища її конкурентоспроможність. Методи досить зручні розробки конкурентної стратегії підприємства, ще, чимало їх дозволяють досить повно і всебічно описати якісні чинники конкурентоспроможності, які піддаються кількісній оцінці.

Конкурентна карта ринку будується з використанням двох показників [1, с. 69]:

- займаної ринкової частки;
- динаміки ринкової частки.

Проводячи аналіз ринкової частки, можна назвати кожному підприємства чотири стандартних становища над ринком: лідер, сильна конкурентна позиція, слабка конкурентна позиція, аутсайдер.

Для опису зміни конкурентної позиції виділяють також типові групи підприємств за динамікою їх ринкової частки: конкурентна позиція, що швидко поліпшується, конкурентна позиція, що покращується, погіршується конкурентна позиція, конкурентна позиція, що швидко погіршується.

Конкурентна карта ринку будується, виходячи з перехресної класифікації розміру та динаміки ринкової частки. Це дозволяє виділити 16 типових положень організацій, що характеризують їх статус і відрізняються ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. При класифікації організацій перевагу надають показники динаміки ринкової частки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зважаючи на важливість рівня конкурентоспроможності підприємства для його активної діяльності та розвитку, багато науковців на сьогодні зосереджені на дослідженні питань, пов'язаних з оцінкою конкурентоспроможності, серед них: Н. Багацька, В. Блонська, Л. Ваганова, А. Зеркаль, А. Косту сева, О. Михайленко, М. Портер, О. Прокопенко, М. Фрідман, С. Христич, Н. Хрущ, Т. Шира.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ключових елементів методології формування бізнес-моделей як основа конкурентоспроможності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Матриця Бостонської консалтингової групи одна із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу. Вона заснована на передумові, що грошові потоки повністю описують діяльність підприємства і безпосередньо пов'язані з часткою, що займається, і зростанням ринку досліджуваного підприємства. Відповідно до цього, весь стратегічний портфель підприємства може бути класифікований і зображений у вигляді матриці 2x2, де кожному з чотирьох блоків матриці відповідають свої сегменти стратегічного портфеля і, відповідно, конкурентні стратегії [2, с. 117].

Діловий екран GE/ McKinsey. Даний інструмент є матрицею з двома вимірами:

- сильні сторони підприємства;
- привабливість сектора економіки.

Кожному виміру відповідають ключові чинники. Оцінюючи сильних сторін підприємства враховують такі чинники як: розмір ринку, зростання ринку, частка ринку, конкурентна позиція, прибутковість, технологічна позиція, діловий образ, кадровий потенціал.

Для оцінки привабливості сектора використовують інший набір факторів: розмір сектора, цінові тенденції, зростання ринку, диверсифікація ринку, конкурентна структура, норма прибутку, технічні та інноваційні тенденції, соціальні чинники, екологічні вимоги, правові аспекти.

В результаті оцінки даних факторів та складання матриці можна визначити рівень конкурентоспроможності підприємства та виділити стратегії дії для кожної з областей діяльності підприємства.

Матриці Ансоффа та Портера. Матриця І. Ансоффа дозволяє досліджувати загальні контури конкурентної стратегії підприємства, а також у якісному вигляді описати проблеми, пов'язані з розвитком даного підприємства. Матриця будується за двома факторами [3, с. 268]: ринок та продукт. Кожен їх фактор оцінюється як старий і новий.

Для; більш точного аналізу— всього підприємства чи окремих напрямів його можна також використовувати матрицю М. Портера, яка будується з урахуванням розгляду таких параметрів як [4, с. 63]:

- цінова чи нецінова конкуренція;
- освоюється новий сектор чи окремих сегмент ринку.

Матриця Літтла (ADL). Ще один інструмент аналізу, конкурентного становища підприємства було розроблено фірмою Arthur D. Little, яка запропонувала використовувати матрицю складену на основі наступних двох параметрів:

- конкурентна позиція підприємства;
- зрілість галузі.

Конкурентні позиції у цій матриці описуються п'ятьма рівнями: від слабкої до доміантної. Зрілість галузі оцінюється, відповідно до стадій її життєвого циклу: зародження, розвиток, зрілість та старіння. Клітини матриці відповідають різним стратегічним зонам господарювання та визначають ключові характеристики підприємств.

SWOT — аналіз. Під даним видом аналізу розуміється комплекс досліджень, спрямованих на оцінку сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та потенційних загроз. При цьому під можливостями розуміється щось, що дає фірмі шанс отримати перевагу, а загрозами вважають щось, що може завдати шкоди діяльності підприємства.

Таким чином формується матриця, що містить 4 блоки даних про підприємство. На перетині рядків і стовпців можна розташовувати різні стратегії діяльності підприємства, зумовлені поєднаннями сильних чи слабких сторін, загрозами та можливостями [5, с. 37]. У матрицю можна заносити і кількісні оцінки значущості кожного із чотирьох блоків.

І, насамкінець, остання група методів — вартісні. Вони з'явилися значно недавно і засновані на розрахунку показника ринкової вартості бізнесу, що приймається за інтегральний показник конкурентоспроможності. Під ринковою вартістю у разі розуміють грошове вираження цінності бізнесу на даний момент його оцінки. Для розрахунку показників вартості можуть використовуватись різні методики та підходи, але для цілей оцінки конкурентоспроможності підприємств, як правило, застосовують метод дисконтування майбутніх грошових потоків [6, с. 409]:

$$VAL = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} + \frac{CF_T}{(1+r)^T r}$$

де

VAL — ринкова вартість підприємства;

CF_t — прогнозований майбутній грошовий потік від діяльності підприємства за період часу;

CF_T — грошовий потік від діяльності підприємства в пост прогнозний період;

T — період прогнозу;

r — ставка дисконтування.

Основні переваги та недоліки всіх розглянутих методів наводяться в таблиці 1. Підбиваючи підсумок проведеного аналізу, відзначимо, що практично всі з перерахованих методів не враховують взаємозв'язок і всього різноманіття факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та мають досить обмежену сферу застосування.

Різнорічність методів визначення рівня конкурентоспроможності підприємства пов'язана не тільки з відсутністю єдиної термінологічної бази, а й з тим, що оцінка конкурентоспроможності зазвичай проводиться по відношенню до різних суб'єктів ринку (рис. 1). У цьому кожен із суб'єктів керується своїми власними критеріями оцінки залежно від цілей, що він переслідує.

Оскільки основне завдання менеджменту підприємства полягає в максимальному задоволенні вимог кожного суб'єкта, то особливої актуальності набувають питання всебічної комплексної оцінки конкурентоспроможності, що враховує всю сукупність факторів, що впливають на підприємство.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз основних методів оцінки КС підприємства

Група	Найменування	Переваги	Недоліки
ІНДЕКСНІ	Проста сума одиничних показників	Простота розрахунків.	- Обмеженість аналізованих факторів та показників КС; -Можливе спотворення загальної оцінки через нерівнозначність окремих показників.
	Середнє зважене арифметичне	Враховується важливість поодиноких показників.	Суб'єктивізм щодо показників значущості (ваг).
	Середнє арифметичне за видами продукції	Розглядається весь продуктивний портфель підприємства. Можливість використання у розрахунках показника корисного ефекту.	Може не враховуватися значення різних сегментів ринку, а також обсяги цих сегментів
	Середнє зважене геометричне	Точніші оцінки для комплексного показника КС, ніж у інших методів.	Суб'єктивізм під час вибору системи ваг.
	За товарною масою	Одноточасний облік факторів, що відображають ступінь задоволення споживачів та ефективність виробництва.	Неадекватність інтегральної оцінки у зв'язку з тим, що індекси, що розглядаються в даному методі, тісно конкурують між собою.
МАТРИЧНІ	Конкурентна картка ринку	- Можливість виявлення конкурентних стратегій для підприємства та його продуктового портфеля. - Наочність.	- Обмежена кількість факторів, що враховуються - Відсутність чітких критеріїв угруповання. Неможливість використання для інтегральної оцінки.
	Матриці: • БКГ (BCG), • GE / McKinsey, • Ансоффа, • Літтла (ADL)		
	SWOT-аналіз	Можливість різнобічного опису якісних факторів КС.	- Відсутня кількісна оцінка результатів. - Суб'єктивність.
ВАРТІСНІ	Стоимість бізнеса	- Комплексна оцінка. - Враховуються як якісні, так та кількісні фактори. - Підприємство розглядається як об'єкт інвестування	Не дозволяє судити про ефективність роботи підприємства щодо конкурентів, так як розглядає тільки абсолютні показники

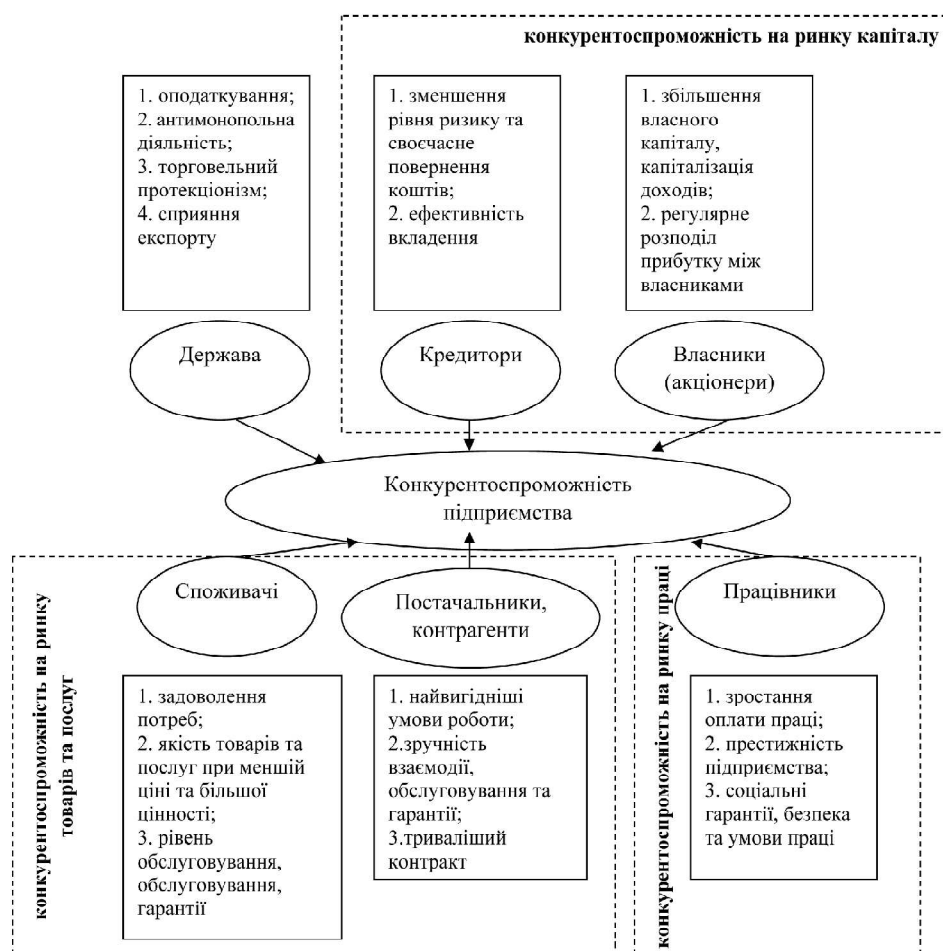


Рис. 1. Вплив цілей окремих суб'єктів ринку на конкурентоспроможність підприємства

Для управління конкурентоспроможністю підприємств, як суб'єктів ринку, інтегральний показник конкурентоспроможності може бути використаний для постійного моніторингу та вдосконалення бізнесу. Він має відбивати як стан на даний момент оцінки, а й потенціал підприємства.

Щоб забезпечити свою конкурентоспроможність виробник повинен управляти, в тому числі, і факторами, які не цікавлять споживача, серед них: зростання продуктивності праці, зниження витрат, процесні та продуктові інновації, фінансова і технологічна стійкість, постійне оновлення виробництва та вдосконалення організації виробництва, використання досягнень науково-технічного прогресу, впровадження.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для розробки ефективних методів та моделей управління організаційно-економічними факторами конкурентоспроможності наукомістких промислових підприємств необхідно розробити їх класифікацію, що дозволяє здійснити декомпозицію інтегрального показника конкурентоспроможності, виявити та кількісно оцінити приватні показники, що надають на нього суттєвий вплив. Також потрібно визначити необхідну і достатню кількість факторів конкурентоспроможності, оскільки вартість та час проведення оцінки є важливим параметром застосування моделі.

Література

1. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Світовий досвід використання блокчейну, токенизації та криптоактивів у цифровізації інноваційних екосистем агротейдингу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 6 (21). С. 66—78. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/23>. (дата звернення: 10.01.2026).

2. Курбацька Л. М., Радчишин Т. П. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 8. С. 115—119. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.8.115>

3. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Цифрова трансформація екосистем в умовах глобальних викликів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 4. С. 265—272. URL: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2025-4-en/>.

4. Павлова Г., Абрамович І., Бальзан М. Стратегічні заходи підвищення конкурентоспро-

можності аграрного сектору України на міжнародному ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 4. С. 62—67. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-10>

5. Патица Н.І. Концептуальні засади підвищення конкурентоспроможності сільського господарства України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 5. С. 35—45.

6. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Архітектура інноваційної екосистеми агротрейдингу в умовах цифровізації. Scientific journal "Modeling the development of the economic systems". 2025. № 4. С. 407—418. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>.

References:

1. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Global experience in the use of blockchain, tokenization, and crypto-assets in the digitalization of innovative agri-trading ecosystems", Digital Economy and Economic Security, vol. 6 (21), pp. 66—78, available at: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/23> (Accessed 10 Jan 2026).

2. Kurbatska, L. and Radchyshyn T. (2020), "Innovative approaches to managing agribusiness competitiveness", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 8, pp. 115—119. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.8.115>

3. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk K. O. (2025), "Digital transformation of ecosystems under global challenges", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 4, pp. 265—272, available at: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2025-4-en/> (Accessed 10 Jan 2026).

4. Pavlova, G., Abramovych, I. and Balzan, M. (2022), "Strategic measures to increase the competitiveness of the agricultural sector of Ukraine in the international market", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, vol. 4, pp. 62—67. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-10>

5. Palyka, N. I. (2018), "Conceptual principles for enhancing Ukraine's agriculture competitiveness", Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 5, pp. 35—45.

6. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Architecture of an innovative agricultural trading ecosystem in the conditions of digitalization", Scientific journal "Modeling the development of the economic systems", vol. 4, pp. 407—418. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>.

Стаття надійшла до редакції 19.01.2026 р.