

МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 ГРОСУЛ В. А., ЗУБКОВ С. О.

УДК 005.585:339.17

Гросул В. А., Зубков С. О. Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства

У статті обґрунтовано необхідність оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства. На основі аналізу, систематизації та узагальнення наукових праць зарубіжних і вітчизняних учених виділено основні методи оцінки та аргументовано доцільність застосування комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства. Розроблено систему показників оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства торгівлі, обґрунтовано структурно-логічну схему комплексної оцінки конкурентоспроможності вказаної бізнес-моделі. На основі діаграми Ісікави визначено потенційні конкурентні переваги та ідентифіковано «проблемні місця», які впливають на рівень конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства. Запропоновано рекомендації щодо трансформації бізнес-моделі торговельного підприємства в контексті орієнтації підприємства на розвиток.

Ключові слова: бізнес-модель, компоненти, конкурентоспроможність, оцінка, система показників оцінки.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 9.

Гросул Вікторія Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: viktoriagrosul@gmail.com

Зубков Сергій Олександрович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та управління, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: sozubkov@gmail.com

УДК 005.585:339.17

Гросул В. А., Зубков С. А. Методический инструментарий оценки конкурентоспособности бизнес-модели торгового предприятия

В статье обоснована необходимость оценки конкурентоспособности бизнес-модели предприятия. На основе анализа, систематизации и обобщения научных трудов зарубежных и отечественных ученых выделены основные методы оценки и аргументирована целесообразность применения комплексного подхода к оценке конкурентоспособности бизнес-модели предприятия. Разработана система показателей оценки конкурентоспособности бизнес-модели предприятия торговли, обоснована структурно-логическая схема комплексной оценки конкурентоспособности указанной бизнес-модели. На основе диаграммы Исикавы определены потенциальные конкурентные преимущества и идентифицированы «проблемные места», которые влияют на уровень конкурентоспособности бизнес-модели предприятия. Предложены рекомендации по трансформации бизнес-модели торгового предприятия в контексте ориентации предприятия на развитие.

Ключевые слова: бизнес-модель, компоненты, конкурентоспособность, оценка, система показателей оценки.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Библ.:** 9.

Гросул Виктория Анатольевна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики и управления, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: viktoriagrosul@gmail.com

Зубков Сергей Александрович – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и управления, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: sozubkov@gmail.com

UDC 005.585:339.17

Grosul V. A., Zubkov S. O. The Methodical Instrumentarium for Assessing the Competitiveness of Business Model of Trade Enterprise

The article substantiates the need to assess the competitiveness of business model of enterprise. By analyzing, systematizing and generalizing the scientific work of foreign and domestic scientists, the basic methods of assessment were allocated and the feasibility of an integrated approach to assessing the competitiveness of business model of enterprise was argued. A scorecard system for evaluating the competitiveness of business model of trade enterprise has been developed and a structural and logical framework for the integrated assessment of the competitiveness of the indicated business model has been substantiated. Based on the Ishikawa diagram, potential competitive advantages have been defined and the «problem areas» have been identified that impact the competitiveness of business model of enterprise. The authors provide recommendations for transforming the business model of trade enterprise in the context of the enterprise's orientation towards development.

Keywords: business model, components, competitiveness, assessment, scorecard system.

Fig.: 3. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 9.

Grosul Victoria A. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: viktoriagrosul@gmail.com

Zubkov Sergey O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (333 Klochkivska Str., Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: sozubkov@gmail.com

Сучасне реформування економічної системи в Україні передбачає інтенсивний розвиток галузей і підприємств, функціонування яких спрямовано на забезпечення найбільш повного задоволення потреб і вимог споживачів. Торгівля є однією із соціально та економічно важливих сфер господарювання, ефективність діяльності підприємств якої значною мірою залежить від формування та використання їхніх конкурентних

переваг. Цей фактор, своєю чергою, примушує підприємців у конкурентній боротьбі завойовувати споживачів, підвищуючи якість продукції та регулюючи ціни на товари, що в цілому сприяє поліпшенню добробуту всього суспільства та визначає актуальність вивчення конкурентоспроможності підприємств.

Дослідженню теоретико-методологічних аспектів визначення конкуренції присвячено праці вітчизня-

них і зарубіжних учених. Класичними працями з основ конкурентоспроможності є праці А. Сміта, І. Ансофа, Й. Шумпетера, М. Портера. Питанням оцінки конкурентоспроможності присвячено розробки Г. Азоева, Ю. Горбачук [7], Ю. Іванова [2], С. Клименко, Д. Погребняк [6], Л. Української [4], І. Цобера [5] та ін. Разом з тим, аналіз наукової літератури свідчить про відсутність універсального методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства з урахуванням галузевої специфіки. Це значно ускладнює процес стратегічного управління розвитком підприємства, базовою платформою якого є конкурентоспроможна бізнес-модель. Таким чином, відсутність методики оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства обумовлює необхідність подальших розробок у даному напрямку.

Метою статті є розробка методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства.

Ринковий характер економічних відносин визначає умови отримання підприємствами максимальної величини прибутку та розширення масштабів господарської діяльності. При цьому ключовим елементом ефективності функціонування та розвитку виступає конкурентоспроможна бізнес-модель підприємства. В умовах підвищеного динамізму та невизначеності зовнішнього середовища успішними залишаються тільки ті торговельні підприємства, які реалізують конкурентоспроможні бізнес-моделі. Саме конкурентоспроможна бізнес-модель дозволяє сформуувати міцне підґрунтя для перебудови бізнесу з метою розкриття нових можливостей його розвитку та забезпечує високий рівень стійкості до негативних впливів зовнішнього середовища.

Отже, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності діючої бізнес-моделі торговельного підприємства є гарантом формування конкурентних переваг. Реалізація поставленого завдання обумовлює необхідність розробки відповідного методичного інструментарію оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства.

Аналіз економічної літератури [1–5] свідчить про те, що на сьогодні не розроблено методик оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства. Проте слід погодитися із поглядом Д. Погребняка, який стверджує, що «...оцінка конкурентоспроможності може бути визначена як комплексна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначають успіх на ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів» [6, с. 45]. Вважаємо, що для оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства можуть бути застосовані поширені в економічній літературі методи оцінки [2–6; 8; 9]:

1. *Графічні методи*, які базуються на побудові «багатокутника конкурентоспроможності». Для групи цих методів характерна наочність представлення результатів оцінки. Так, заслуговує на увагу підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, запропонований Ю. Горбачуком та Н. Кушнір. Для інтерпретації результа-

тів оцінки конкурентоспроможності підприємства вчені пропонують геометричну фігуру, яка складається з таких векторів-променів: конкурентоспроможність товару, рентабельність продажу, фінансовий стан, ефективність менеджменту, маркетингові дії, імідж. Відповідно до погляду вчених такий багатокутник є базовим для побудови імітаційної моделі ринкової рівноваги в умовах конкурентного суперництва товаровиробників [7, с. 45–46]. Безумовно, такий підхід заслуговує на увагу, оскільки наочно демонструє ефективність управління окремими напрямками діяльності підприємства порівняно із конкурентами. Поряд із тим, графічні методи не дозволяють отримати загальну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, оскільки не передбачають розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності.

2. *Матричні методи*, які базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках і стовпцях елементів. Серед найбільш відомих прикладів варто виділити матрицю SWOT, матрицю BCG та інші.

3. *Розрахункові методи*, які передбачають визначення та формування певної системи показників: специфічні методи, які дозволяють оцінити конкурентоспроможність бізнес-моделі підприємства за окремими ключовими її аспектами: виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо; комплексні методи базуються на всебічному підході до оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства. До групи комплексних методів оцінки відносять [1; 8]: метод, заснований на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства; метод, який базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів (бенчмаркінг); метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції; інтегральний метод; метод самооцінки; метод суми місць.

4. *Індексні методи*, які враховують засади теорії ефективної конкуренції та ґрунтуються на оцінці конкурентоспроможності продукції (диференційований метод, за обсягами продажу, інтегральні методи та ін.). Реалізація індексних методів здійснюється за рядом етапів, при цьому базою для порівняння можуть виступати як галузеві показники, так і показники підприємства – лідера ринку. Відповідно до теорії ефективної конкуренції конкурентоспроможним є те підприємство, яке найкращим чином забезпечує збалансованість трьох груп показників, що характеризують: якість виробництва, ефективність збуту продукції та управління фінансами. Разом з тим, такий підхід не враховує такі важливі параметри бізнес-моделі підприємства, як матеріально-технічну та інтелектуальну складові.

Аналіз наявних методів оцінки конкурентоспроможності вказує на наявність розбіжностей не тільки методологічного характеру, а й підходу до формування переліку показників. Так, низка моделей оцінки конкурентоспроможності передбачає використання одного показника (метод ринкової частки), інші методи ґрунтуються на застосуванні показників, які характеризують окремі аспекти конкурентної діяльності підприємства.

Ураховуючи, що оцінка конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до оцінки та інтерпретації комплексу показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства, актуалізується питання формування системи показників даної оцінки. На наш погляд, з позицій комплексного підходу конкурентоспроможність бізнес-моделі підприємства характеризує комплекс таких груп показників та індикаторів (рис. 1).

Загальний алгоритм оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства наведено на рис. 2.

Найбільш простим методом оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства є метод суми місць. Перевагами застосування саме цього методу оцінки є: простота застосування, оскільки інформаційною базою для розрахунку системи показників є дані фінансової та бухгалтерської звітності підприємств; відсутність загальноствановленої шкали оцінювання, за яким визначається місце підприємства серед конкурентів, як при застосуванні інтегрального методу; наочність представлення результатів оцінки.

Апробація запропонованого підходу до оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі здійснена на прикладі підприємства роздрібною торгівлі – ТОВ «Стандарт».

З метою наочного уявлення проблем забезпечення високого рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства доцільно використати сучасні інструменти оцінки якості. Для вирішення даного завдання нами була побудована діаграма Ісікави (рис. 3).

Для підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємству варто приділити увагу використанню управлінських та інформаційних ресурсів, наявність яких значно впливає на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі. Застосування ефективних комунікаційних засобів, забезпечення ефективності засобів стимулювання збуту, ефективність системи управління – це ті ключові аспекти, активізація яких сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності діючої бізнес-моделі ТОВ «Стандарт».

Другий етап передбачає оцінку конкурентоспроможності бізнес-моделей підприємств-конкурентів, які займають суміжну територію із досліджуваним підприємством, мають споживачів одного ринкового сегмента, займаються реалізацією майже однакових товарних груп, тобто конкурують один з одним для досягнення найбільшого результату діяльності. Такими конкурентами були обрані 5 підприємств формату «біла будинку»: ТОВ «Мрія», ТОВ «Лідер», ТОВ «Олімп», ТОВ «АВС», ТОВ «Арго» (табл. 1).

Відповідно до розробленої структурно-логічної схеми оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі на наступному етапі формується таблиця оцінки показників та здійснюється присвоєння відповідних місць за кожним показником (табл. 2).

За результатами проведеної оцінки можна стверджувати, що найбільш високий рівень конкурентоспроможності характерний для бізнес-моделі ТОВ «Арго».

Конкурентоспроможність бізнес-моделі даного підприємства забезпечується на основі збалансованого управління всіма компонентами бізнес-моделі.

Бізнес-модель ТОВ «Стандарт» за рівнем конкурентоспроможності займає третє місце, що в обумовлені суттєвим зростанням у 2016 р. суми зобов'язань та зменшенням величини чистого оборотного капіталу.

За результатами проведеного дослідження виявлено, що для підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі ТОВ «Стандарт» необхідно: оптимізувати структуру фінансових ресурсів та підвищити ефективність їх використання, розробити програми мотивації робітників з метою підвищення продуктивності їх праці та зацікавленості в участі у прибутку, вдосконалити систему управління інформаційними та організаційними ресурсами.

ВИСНОВКИ

Запропонований методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства, який, на відміну від існуючих, враховує галузеву специфіку торговельної галузі за компонентами бізнес-моделі, дозволяє на основі встановленої суми місць визначити перелік основних заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі з урахуванням внутрішніх здатностей та можливостей торговельного підприємства. Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка науково-методичного підходу до вибору оптимальної стратегії розвитку торговельного підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Левицька А. О.** Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
2. **Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю.** Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
3. **Гросул В. А.** Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2006. № 3. С. 239–241.
4. **Українська Л. О., Рябик Г. Є.** Методичні засади оцінки конкурентних позицій при формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 373–379.
5. **Цобер І. Ю.** Аналіз підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 6. С. 151–156.
6. **Погребняк Д. В.** Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип. 32. С. 45–51.
7. **Горбачук Ю. А., Кушнір Н. Б.** Економічна діагностика. Рівне: НУВГП, 2007. 176 с.
8. **Швед Т. В., Біла І. С.** Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 405–410.
9. **Зайцева Л. О.** Аналіз сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Том 14. № 3. С. 12–17.

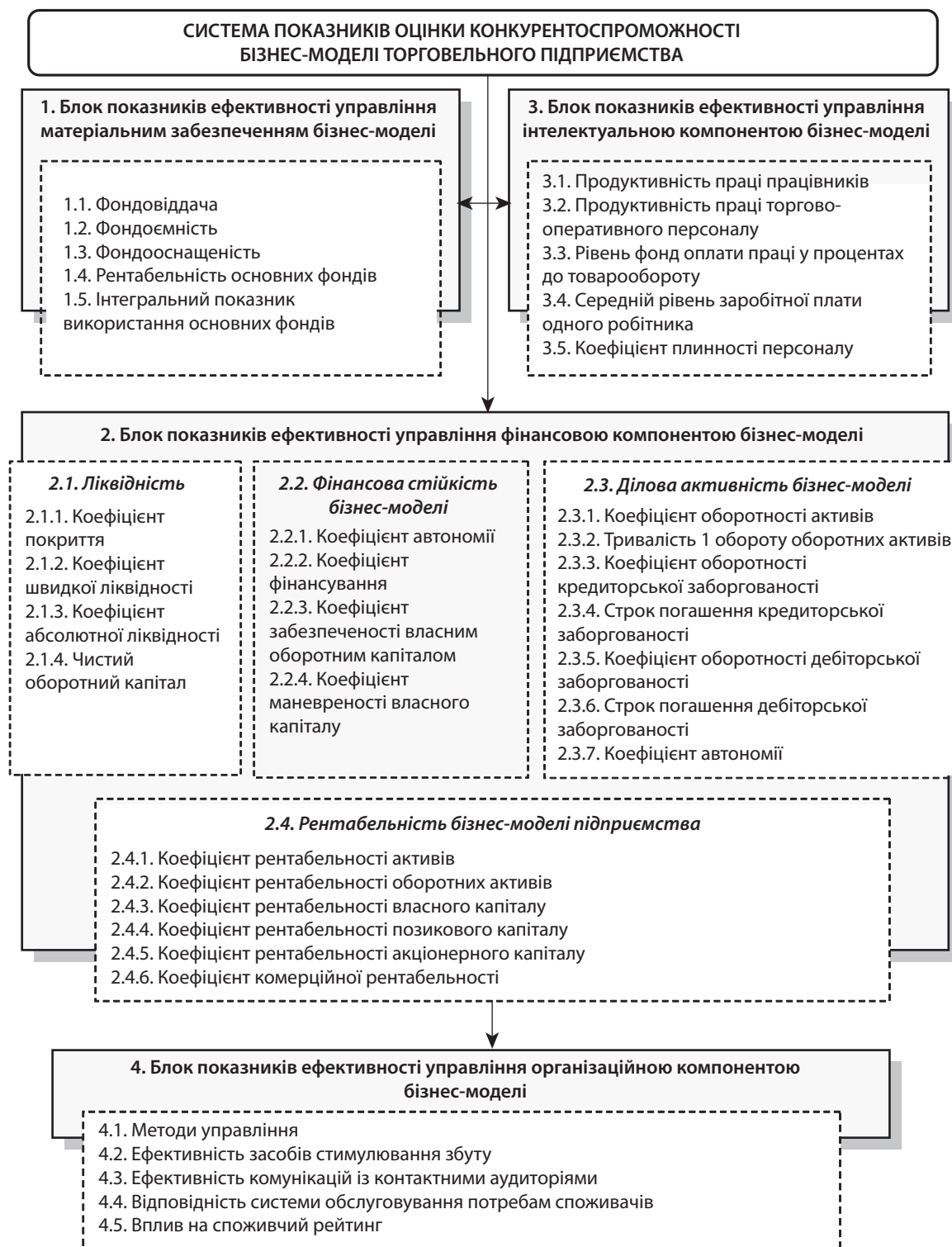


Рис. 1. Система показників оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі торговельного підприємства

Джерело: авторська розробка.

REFERENCES

Horbachuk, Yu. A., and Kushnir, N. B. *Ekonomichna diahnostryka* [Economic diagnostics]. Rivne: NUVHP, 2007.

Hrosul, V. A. "Konkurentospromozhnist torhovelnoho pidpriemstva: sutnist ta kryterii otsinky" [Competitiveness of a trading enterprise: the essence and evaluation criteria]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu*, no. 3 (2006): 239-241.

Ivanov, Yu. B., Orlov, P. A., and Ivanova, O. Yu. *Konkurentni perevahy pidpriemstva: otsinka, formuvannia ta rozvytok* [Competitive advantages of the enterprise: assessment, formation and development]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2008.

Levytska, A. O. "Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva: vitchyzniani ta zakordonni pidkhody do klasyfikatsii" [Methods of assessing the competitiveness of enterprises: domestic and foreign approaches to classification]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, no. 4 (2013): 155-163.

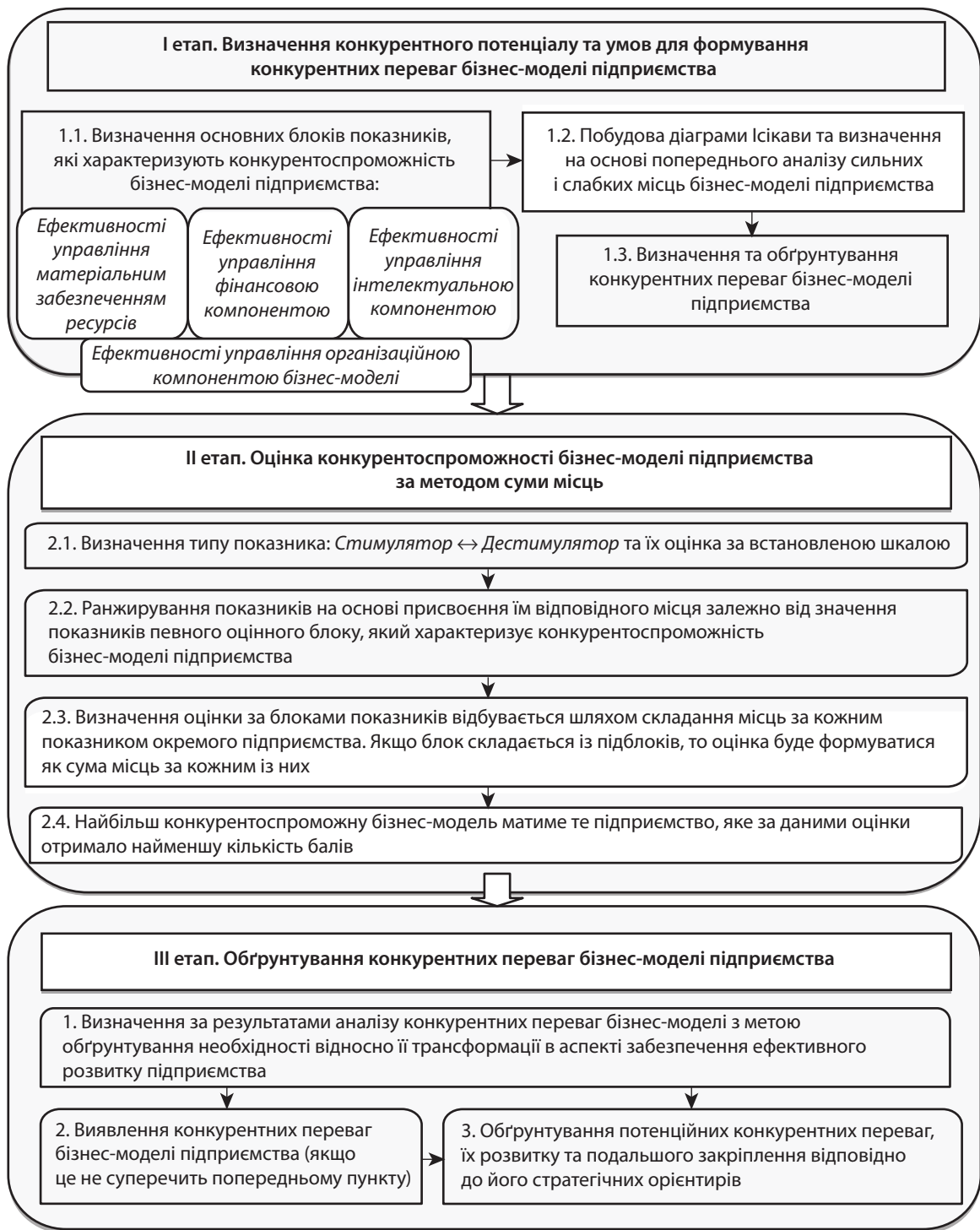


Рис. 2. Структурно-логічна схема оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства

Джерело: авторська розробка.

Pohrebniak, D. V. "Metody diahnozyky konkurentospromozhnosti pidpryemstva" [Methods of diagnostics of enterprise competitiveness]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, no. 32 (2011): 45-51.

Shved, T. V., and Bila, I. S. "Otsinka konkurentospromozhnosti pidpryemstva" [Assessment of the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 8 (2017): 405-410.

Tsober, I. Yu. "Analiz pidkhodiv do otsiniuvannya konkurentospromozhnosti pidpryemstv" [An analysis of approaches to assessing the competitiveness of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (2009): 151-156.

Ukrainska, L. O., and Riabyk, H. Ye. "Metodychni zasady otsinky konkurentnykh pozytzii pry formuvanni konkurentospromozhnosti pidpryemstva" [Methodical principles of estimation of competitive positions in formation of competitiveness of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 29 (2010): 373-379.

Zaitseva, L. O. "Analiz suchasnykh metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpryemstva" [An analysis of modern methods of assessing the competitiveness of enterprises]. *Ekonomichnyi analiz*. Vol. 14, no. 3 (2013): 12-17.

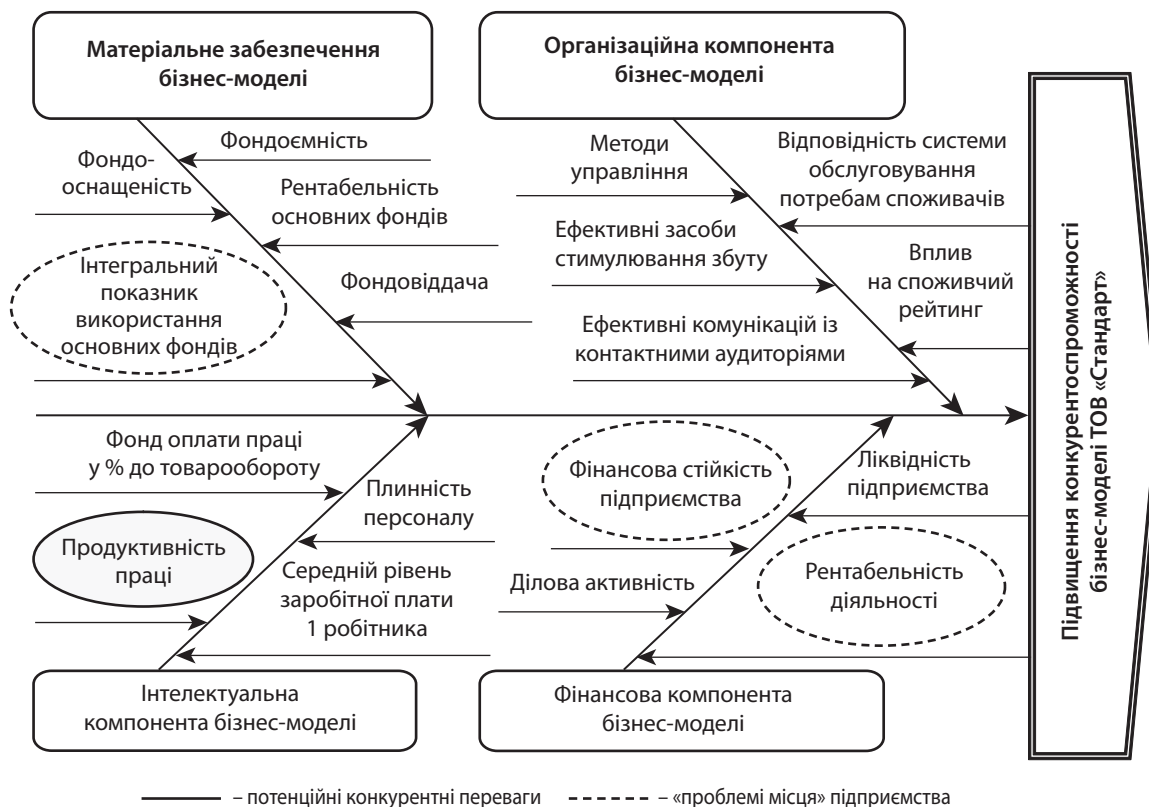


Рис. 3. Діаграма Ісікаві для визначення напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності бізнес-моделі ТОВ «Стандарт»

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 1

Оцінка конкурентоспроможності бізнес-моделей торговельних підприємств

Показник	Од-виміру	ТОВ «Стан-дарт»	Підприємства-конкуренти				
			ТОВ «Мрія»	ТОВ «Лідер»	ТОВ «Олімп»	ТОВ «АВС»	ТОВ «Арго»
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Аналіз ефективності управління матеріальним забезпеченням бізнес-моделі							
Фондовіддача	грн	5,55	4,73	10,15	4,35	6,87	11,08
Фондоємність	грн	0,18	0,21	0,10	0,23	0,15	0,09
Фондооснащеність	грн	178,25	190,65	75,12	137,16	108,15	100,13
Рентабельність основних фондів	%	4,15	1,92	17,93	6,14	6,45	15,15
Інтегральний показник використання основних фондів	коєф.	0,56	0,81	1,09	0,52	0,96	1,05
2. Аналіз ефективності управління фінансовою компонентою бізнес-моделі підприємства							
Аналіз ліквідності підприємства							
Коефіцієнт покриття	коєф.	0,85	0,99	1,62	0,93	0,80	2,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності	коєф.	0,66	0,73	0,99	0,72	0,58	1,56
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	коєф.	0,05	0,11	0,37	0,16	0,22	0,93
Чистий оборотний капітал	тис.грн	-2418,00	-89,96	4578,1	-748,60	-3895,3	14361,7
Аналіз фінансової стійкості бізнес-моделі							
Коефіцієнт автономії	коєф.	0,22	0,11	0,42	0,15	0,08	0,53
Коефіцієнт фінансування	коєф.	4,55	8,32	1,36	5,90	11,15	0,89
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	коєф.	-0,15	-0,01	0,62	-0,07	-0,20	1,27
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	коєф.	-0,61	-0,05	0,71	-0,27	-2,02	0,86

1	2	3	4	5	6	7	8
Аналіз ділової активності бізнес-моделі							
Коефіцієнт оборотності активів	коєф.	3,25	1,60	1,61	1,52	1,65	1,47
Тривалість 1 обороту оборотних активів	дні	112,26	227,54	227,19	240,19	221,54	248,29
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	коєф.	2,77	2,90	3,30	2,65	1,95	4,13
Строк погашення кредиторської заборгованості	дні	131,92	125,98	110,71	137,96	187,50	88,47
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	коєф.	4,53	4,64	5,36	4,70	5,38	6,56
Строк погашення дебіторської заборгованості	дні	80,50	78,58	68,10	77,70	67,82	55,66
Аналіз рентабельності бізнес-моделі							
Коефіцієнт рентабельності активів	коєф.	1,50	0,65	2,84	2,14	1,55	2,01
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	коєф.	2,43	1,19	3,57	4,01	2,26	2,44
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	коєф.	8,35	6,05	6,70	14,77	18,81	3,81
Коефіцієнт рентабельності позикового капіталу	коєф.	1,84	0,73	4,93	2,50	1,69	4,26
Коефіцієнт рентабельності акціонерного капіталу	коєф.	16,65	10,6	9,58	26,93	36,3	11,58
Коефіцієнт комерційної рентабельності	коєф.	0,75	0,41	1,77	1,41	0,94	1,37
3. Аналіз ефективності управління інтелектуальною компонентою бізнес-моделі							
Продуктивність праці усіх працівників	тис. грн	988,78	902,48	762,19	597,23	743,03	1109,74
Продуктивність праці торгово-оперативного персоналу	тис. грн	1235,98	1137,9	938,08	754,40	942,39	1195,11
Фонд оплати праці у % до товаро-обороту	%	3,31	3,27	3,99	3,28	3,55	3,41
Середній рівень заробітної плати одного робітника	грн	4731,48	4459,7	4533,8	3630,2	4200,3	4154,76
Коефіцієнт плинності персоналу	коєф.	0,02	0,09	0,02	0,03	0,04	0,05

Таблиця 2

Результати оцінки конкурентоспроможності бізнес-моделей підприємств

№ з/п	Компонента бізнес-моделі підприємства	ТОВ «Стандарт»	Підприємства-конкуренти				
			ТОВ «Мрія»	ТОВ «Лідер»	ТОВ «Олімп»	ТОВ «АВС»	ТОВ «Арго»
1	Матеріальне забезпечення	20	21	12	25	16	11
	Конкурентний ранг блоку	4	5	2	6	3	1
2	Фінанси	15	15	6	13	14	7
	Конкурентний ранг блоку	5	5	1	3	4	2
3	Інтелектуальний потенціал	10	21	14	25	19	11
	Конкурентний ранг блоку	1	5	3	6	4	2
4	Управління та організація	22	45	24	41	38	19
	Конкурентний ранг блоку	2	6	3	5	4	1
5	Загальна сума балів	67	102	56	104	87	48
6	Ранг конкурентоспроможності бізнес-моделі підприємства	3	5	2	6	4	1