

# ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.45

<https://doi.org/10.33271/ebdut/74.168>

## ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ КОМПОНЕНТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ АВІАПІДПРИЄМСТВ

*З. М. Побережна, к. е. н., доцент, Національний авіаційний університет,  
zarina\_www@ukr.net; orcid.org/0000-0001-6245-038X*

**Методологія дослідження.** Результати отримані за рахунок застосування методів: порівняльного аналізу – при дослідженні основних компонентів впливу на бізнес-модель підприємства; теоретичного узагальнення та системного аналізу – при дослідженні напрямів формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства; класифікації – при формуванні ключових компонентів забезпечення конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства.

**Результати.** На основі проведеного дослідження підходів до визначення сутнісного наповнення поняття конкурентоспроможність у статті встановлено, що наразі існує три підходи до його розуміння. Перший розглядає конкурентоспроможність підприємства як відносну характеристику його діяльності в умовах взаємодіючих чинників з приводу конкурентних відносин. Другий акцентує увагу на тому, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність виробляти конкурентоспроможний продукт. Третій розкриває сутність конкурентоспроможності підприємства через можливість задоволення конкретної потреби споживачів порівняно з аналогічними продуктами. Встановлено, що бізнес-модель підприємства виступає джерелом створення конкурентної переваги авіапідприємства за рахунок варіювання такими складовими елементами ланцюга створення цінності, як витрати та диференціація послуг.

**Новизна.** Автором визначено та охарактеризовано компоненти впливу на конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємства, які поділено на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх віднесено організаційні, фінансові, маркетингові, виробничі фактори, персонал та конкурентоспроможність робіт та послуг авіапідприємства. До зовнішніх – такі, вплив яких, на думку автора, є найсуттєвішим – державне регулювання та бар'єри входу в галузь.

**Практична значущість.** Перелічені компоненти імплементовано у класичну теорію конкурентних переваг М. Портера на основі чого отримано нову структуру системи конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства, в якій окрім конкурентних переваг, які складають перший рівень, та диференціації (нововведень), що займає другий рівень, також присутні компоненти впливу на конкурентоспроможність авіапідприємств, яким відведено третій рівень, і відповідно, четвертий. Їх займають інструменти, засоби, умови, обмеження та механізми формування конкурентоспроможності бізнес-моделі. На думку автора, чотири рівні є достатніми для розуміння усього процесу забезпечення конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства, адже стосуються безпосередньо рівня його операційної діяльності в сучасних умовах господарювання.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, авіапідприємства, бізнес-модель, компоненти конкурентоспроможності, конкурентні переваги, ланцюг створення вартості.

© 2021. Z. M. Poberezhna. Published by Dnipro University of Technology on behalf of Economics bulletin of the Dnipro University of Technology. This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), which permits unrestricted reuse, distribution and reproduction in any medium provided the original work is properly cited

**Постановка проблеми.** Конкурентоспроможність кожного окремого суб'єкта моделі ведення бізнесу, тобто унікальністю та неповторністю створеної моделі взаємодії його із споживачами в процесі отримання прибутку. Дійсно, бізнес-модель є особливою для кожного окремого підприємства, проте наразі, актуалізується потреба узагальнення компонентів, що впливають на її конкурентоспроможність в межах однієї галузі з метою підвищення ефективності управління бізнес-моделлю та забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності. В кінцевому підсумку, від ефективної та конкурентоспроможної бізнес-моделі виграють усі: формується здорове конкурентне середовище, споживач отримує широкий вибір між послугами різних авіапідприємств, держава отримує кошти у бюджет від сплати податків тощо. У зв'язку з цим, питання забезпечення конкурентоспроможності та управління бізнес-моделлю підприємств, а також підвищення результативності його діяльності на основі формування основних компонентів набувають великого значення, що і забезпечує актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Незважаючи на те, що сьогодні наукова спільнота має велику кількість досліджень як теорії, так і практики в сфері конкурентоспроможності, серед яких слід виділити праці таких видатних діячів як М. Портер [2], Ж.-Ж. Ламбен [7], А. Ю. Юданов [8], Ю. Б. Иванов [6], П. Р. Пуцентейло [1] та ін., фактори впливу на конкурентоспроможність в цілому були частково описані Ю. Емадаковим [10], М. Портером [2], С. А. Поповим [5] та ін. Проте, не зважаючи на дійсно велику кількість робіт теоретичного значення, наразі досліджень присвячених саме вузькогалузевій тематиці, які б мали прикладний, а не суто теоретичний характер.

**Формування мети статті.** Мета роботи полягає в поглибленні знань в сфері конкурентоспроможності та обґрунтуванні компонентів впливу на конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивченням питань формування конкурентоспроможності, на тлі значного заострення конкуренції в умовах глобального

господарювання в ринкових умовах забезпечується конкурентоспроможністю його ринку, присвячено праці професора Гарвардського університету М. Портера. Який ще з 70-х рр. ХХ ст. займався дослідженням теорії міжнародної конкуренції та конкурентоспроможності компаній на світовому ринку, представив теорію галузевої конкуренції та конкурентоспроможності галузей, проте детально не вивчав проблеми формування конкурентоспроможності підприємства як окремої господарської одиниці і суб'єкта економічної конкуренції. Вітчизняні ж пошуки у даній площині були розпочато лише після набуття Україною незалежності, адже за умов командно-адміністративної системи, при якій форма власності була на 99% державною, конкуренція, як така, була відсутня взагалі.

В рамках проведеного дослідження окремої уваги потребує усвідомлення сутності економічної категорії «конкурентоспроможність підприємства», яку на нашу думку, можна поділити на три групи, що мають відмінності за їх внутрішнім наповненням. Конкурентоспроможність підприємства як відносна характеристика діяльності підприємства в умовах взаємодіючих чинників з приводу конкурентних відносин [1]. До даного підходу віднесемо визначення М. Портера, який розглядає конкурентоспроможність підприємства через порівняння його конкурентних переваг високого й низького порядку з аналогічними перевагами інших фірм на ринку [2, с. 232–236]. В. Шкардуна, який вказує на необхідність розгляду конкурентоспроможності підприємства, як здатності досягати власних цілей в умовах протидії конкурентів [3, с.38]. І. Б. Берегова, який вважає, що конкурентоспроможність об'єктів складається з конкурентоспроможності його елементів і їх організованості для досягнення мети [1, с.56]. А. Н. Захарова, який визначає конкурентоспроможність підприємства як володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання [4, с.3].

Такі підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства акцентують окрему увагу на цілеспрямовану діяльність підприємства на ринку з урахуванням основних виробничо-господарських параметрів,

тобто розкривають функціонування конкурентоспроможності підприємства [1]. Конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти конкурентоспроможний продукт [1]. Сюди віднесено твердження С. А. Попова, який під конкурентоспроможністю розуміє здатність організації виробляти й продавати конкурентоспроможний продукт; перевагу цієї конкурентної організації щодо інших організацій-конкурентів у даній сфері бізнесу [5, с.161]. А також думку Ю. Б. Іванова, який під конкурентоспроможністю підприємства пропонує розглядати здатність прибутково виробляти та реалізовувати продукцію за ціною не вищою і за якістю не гіршою, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй ринковій ніші [6, с.18]. Конкурентоспроможність підприємства як можливість задоволення конкретної потреби споживачів порівняно з аналогічними продуктами конкурентів [1].

Дану групу поєднують погляди таких вчених як, Ж.-Ж. Ламбен, який вважає, що конкурентоспроможність підприємства буде існувати до тих пір, поки фірма тримає конкурентну перевагу, або завдяки особливим якостям, які відрізняють її від суперників, або з причини більш високої продуктивності, яка забезпечує їй перевагу у витратах [7, с.8] та А. Ю. Юданова, який стверджує, що конкурентоспроможність підприємства – це ступінь принадливості його продукту для споживача, який здійснює реальну купівлю [8, с. 49–52].

З огляду на виділені підходи до сутнісного наповнення поняття конкурентоспроможності підприємства, ми пропонуємо комплексне відношення до даної економічної категорії, яке поєднує в собі відносну характеристику ефективності моделі ведення бізнесу підприємства в умовах взаємодіючих чинників з приводу конкурентних відносин, що передбачає здатність виробляти конкуренто-спроможний продукт, який максимально задовольняє конкретну потребу споживачів порівняно з аналогічними продуктами.

Наведене визначення вдало вписується в класичну теорію формування конкурентоспроможності М. Портера, згідно теорії якого конкурентоспроможність підприємства формується за рахунок конкурентних пере-

ваг, які полягають у більш низьких витратах та диференціації продукції, робіт або послуг підприємства [9, с. 55–56]. За рахунок низьких витрат підприємство має можливість пропонувати ринку такі ж самі товари, роботи та послуги як у конкурентів, проте за нижчими цінами. Диференціація же, в свою чергу, передбачає спроможність забезпечити споживачів більшою цінністю в порівнянні із пропозицією конкурентів за рахунок більшого вибору, нової якості товарів, робіт або послуг, їх унікальних споживчих властивостей або після продажного обслуговування, що дозволяє встановлювати більш високі ціни. Новаціями також можуть виступати: покращення технології, зміна товару, роботи та послуги або виробничого процесу, нові підходи до маркетингу, нові методи поширення товарів, робіт, послуг та нові концепції сфери конкуренції [9, с.63]. При чому, питання зниження витрат та диференціації продукції допомагає вирішити ланцюг створення цінності, який дає можливість варіювати базовою та додатковою цінністю для споживача.

Можна стверджувати, що бізнес-модель підприємства цілком може бути основою його конкурентоспроможності, адже вона спроможна виступати джерелом створення конкурентної переваги авіапідприємства за рахунок варіювання складовими елементами ланцюга створення цінності, що в першу чергу дає можливість управляти витратами, на основі чого можна диференціювати послуги підприємства в залежності від конкретного бажання кінцевого споживача та його платоспроможного попиту.

Дослідження системи конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства актуалізує питання визначення сукупності компонентів, що впливають на забезпечення ефективності даної системи, рис. 1.

Частково наведені компоненти межують із теорією М. Портера, інші ж враховують ті чи інші особливості окремих ринкових структур. Адже, як вже було відмічено, теорія М. Портера описує ринок досконалої конкуренції і не враховує особливостей господарювання на ринку монополії та олігополії. Таким чином, деякі компоненти охарактеризують потенційні можливості та загрози, що спричиняють вплив на динаміку

конкурентоспроможності, інші ж – роблять упор на підприємство як господарську бізнес-одиницю тощо.



Рис. 1. Компоненти конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємств

\* Адаптовано автором за [10, 11]

Практичне значення дослідження описаних компонентів, які впливають на формування конкурентоспроможності авіапідприємства на основі бізнес-моделі полягає в можливості їх використання при аналізі формуванням конкурентоспроможності та управління даним процесом у динаміці.

Імплементуючи запропоновані компоненти конкурентоспроможності у класичну теорію конкурентних переваг М. Портера ми отримали нову структуру моделі конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства, в якій присутній такий рівень як окремо виділені компоненти [10].

Отже, в даній моделі перший рівень утворено конкурентними перевагами, другий – диференціацією (нововведеннями), а третій безпосередньо компонентами. Такий взаємозв'язок на думку Ємадакова Р. Ю. не є «...строго детермінованим та носить

характер пізнавального прийому, і може мати назву «параметри формування конкурентоспроможності авіаційних підприємств».

Виходячи із вище запропонованої структури в її продовження можна говорити про існування наступного (четвертого рівня) моделі, а саме, про параметри перерахованих факторів: інструментів, засобів, умов, обмеження та механізмах формування конкурентоспроможності кожної групи компонентів, представлених на рис. 1. Даний рівень (четвертий) є достатнім для розуміння усього процесу забезпечення конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства, адже стосується безпосередньо рівня операційної діяльності підприємства. Представимо багаторівневість запропонованої структури моделі, рис. 2.

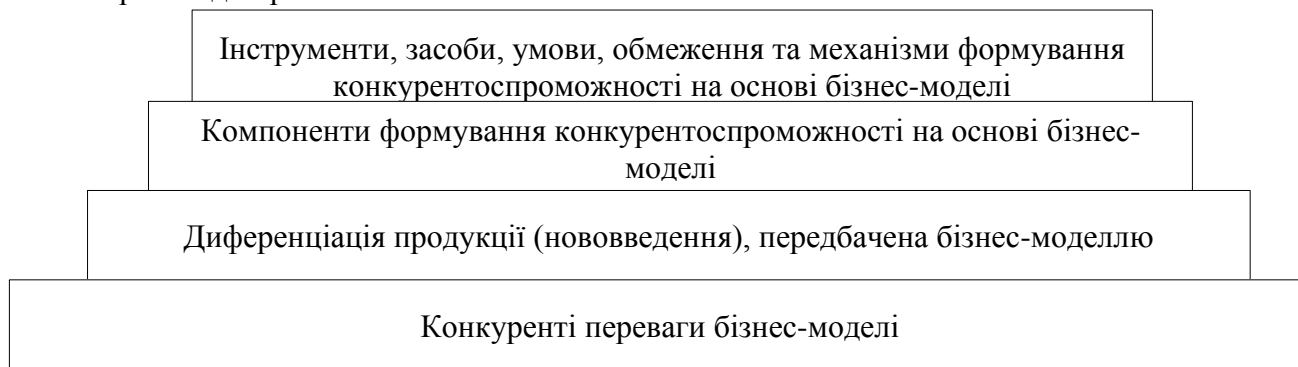


Рис. 2. Структура моделі забезпечення конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємстві

*\*Розроблено автором*

Отримання формалізованої моделі взаємозв'язку та взаємообумовленості перерахованих компонентів в рамках окремого механізму наразі не потребує більш глибокого дослідження, проте ми впевнені, що між даними компонентами є можливість побудови структурно-функціональної моделі, адже вплив компонентів в різні моменти часу буде не однакою, як і їх вагомість. Ми цілком погоджуємося з Ємадаковим Р. Ю., який вважає, що «... в різні моменти часу конкурентоспроможність підприємства буде забезпечуватися визначеною комбінацією факторів або організаційно-економічним механізмом забезпечення конкурентоспроможності підприємства» [12, с. 136–137, с.171].

Іншими словами компоненти, що виявляють вплив на формування конкуренто-

спроможність бізнес-моделі авіапідприємств слід поділити на:

– конкурентні чинники зовнішнього середовища, що впливають на конкурентне середовище функціонування авіапідприємств у галузі;

– чинники внутрішнього середовища.

Проаналізуємо кожну групу компонентів, розподіливши їх на зовнішні та внутрішні ми отримали розуміння того, які залежать безпосередньо від діяльності підприємства і якими йому легше керувати, а які прямо залежать від ситуації у галузі, що склалася в галузі, тобто на які підприємство не має прямого впливу, проте інколи може мати певний опосередкований вплив.

До зовнішніх компонентів віднесено «бар'єри входу в галузь» та «державне регулювання», це умови зовнішнього середови-

ща під які слід підлаштовуватися підприємству або дії (прийнятті рішення) окремих суб'єктів, що можуть мати доленосний вплив на місце підприємства в галузі. Хоча в деяких ситуаціях підприємство і саме може виступати тим стримуючим агентом, яке приймаючи певні рішення впливає на формування відповідних умов господарювання в галузі. Інші компоненти, так як «організаційні», «фінансові», «персонал», «маркетинг», «виробництво» та «конкурентоспроможність товарів, робіт та послуг» віднесено до внутрішніх.

Розглядаючи різні компоненти формування конкурентоспроможності на основі бізнес-моделі ми в першу чергу акцентуємо увагу на ефективності з точки зору їх впливу на формування конкурентоспроможності підприємства, адже в даному випадку має місце не обсяг компонента, а його результативність (ефективність впливу). Наприклад, ефективність маркетингу, слід розглядати не як витрати, які понесе підприємство в ході реалізації даного чиннику, а як результат, який може отримати підприємство у вигляді майбутніх впливів на формування конкурентоспроможності підприємства на основі глибинного вивчення потреби споживачів та продукування необхідної цінності за рахунок оптимального для даного часу та сегменту споживчої цінності. Теж саме стосується місця інновацій в стратегії формування бізнес-моделі підприємства. Самі ж інновації несуть у собі ряд фінансових витрат, які не можна вважати позитивним чинником формування конкурентоспроможності, проте саме інновації можуть перетворитися у конкурентну перевагу вищого порядку, яка буде тривалий час забезпечувати прибуткове функціонування бізнес-моделі підприємства.

Описуючі компоненти автор буде деталізувати їх з різною глибиною, в залежності від власної позиції та розуміння їх впливу на конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємства. Організаційні компоненти, що описують філософію взаємодії підприємства з найбільш значимими елементами зовнішнього середовища в рамках реалізації концепції «ланцюга створення цінності». В першу чергу вони впливають на організацію діяльності авіапідприємства, і є

окремими для перед польотного; польотного обслуговування, між польотного та після польотного обслуговування.

На етапі перед польотного обслуговування цінність формується у взаємодії з: рекламними та туристичними агентствами, касами, представниками авіапідприємства, дистриб'юторами щодо надання інформації про авіапідприємство, бронювання і реалізацію авіаквитків, розрахунок маршруту; службами сервісного обслуговуванням та службами доставки до аеропортів, що здійснюють доставку споживачів до аеропорту, а також до повітряних суден, оформленням багажу, мінімізацію ризиків затримки рейсів, визначенням обмежень багажу за розмірами та вагою, що перевозиться безкоштовно; службами охорони аеропорту та анти-терористичного захисту пасажирів [1].

На польотне обслуговування впливають такі зовнішні агенти, як: диспетчерські служби та служби безпеки польоту; клінінгові компанії; заклади, що передають харчування на борт повітряних суден; Інтернет-провайдери; друковані видання, що надають літературу на борт повітряних суден. Учасниками міжпольотного обслуговування виступають: служби аеропортів та елементи їх інфраструктури. На етапі після польотного обслуговування авіапідприємство взаємодіє із: митною та охоронною службами аеропортів щодо проходження контролю; аеропортовою службою доставки вантажу від повітряного судна до місця його видачі, службами видачі та розшуку вантажу; службою доставки споживачів від повітряного судна до аеропорту; службами трансферту від аеропорту до готелю, надання транспортних засобів в оренду тощо.

Виділяючи організаційні компоненти окремо ми акцентуємо увагу на тому, що вони можуть спричиняти інтенсивний вплив на конкурентоспроможність авіапідприємства. Адже, підприємство маючи конкурентоспроможну бізнес-модель та представляючи ринку (споживачу) набір конкурентоспроможних робіт та послуг, в той же час, залежить від перерахованих зовнішніх агентів, а саме від того, як організована їхня діяльність.

Тут також варто виділити такий компонент як «відповідність бізнес-моделі під-

приємства та його ланцюга створення цінності потребам кон'юнктури ринку з точки зору можливості диференціації та (або) диверсифікації виробництва та корпоративної (міжнародної) інтеграції». Даним компонентом підкреслюється готовність організації, як складної системи адаптувати власну бізнес-модель та ланцюг створення вартості до зміни комбінації ринкових чинників. Крім того, під цим компонентом розуміємо готовність авіапідприємства до вертикальної або горизонтальної інтеграції з іншими авіакомпаніями та забезпечуючими службами. До складу даного компоненту включено «якість взаємодії із зовнішнім середовищем та іміджевою складовою». Наразі важливість його має беззаперечне значення через зростання обсягів інформаційних потоків, швидкості розповсюдження інформації та формування позитивного та негативного іміджу підприємства в суспільстві.

Фінансові компоненти, що характеризують ефективність моделей ведення бізнесу та оптимальність ланцюгів створення цінності для кожної моделі, що в кінцевому підсумку дає можливість винайдення резервів зменшення витрат на кожному етапі ланцюга та забезпечує генерування прибутку у обсягах, запланованих та необхідних для здійснення господарської діяльності. За допомогою ряду показників, що розраховуються за даними цих компонентів, можна дати оцінку фінансового стану авіапідприємства та оцінити кінцеву ефективність його діяльності.

Таким чином, дана група компонентів включає низку показників стандартних напрямків фінансового аналізу бізнес-моделі діяльності авіапідприємства, які є цілком зрозумілими. Пояснення вимагає компонент «оптимальна структура активів», під яким розуміємо якісну характеристику активів, їх оптимальну структуру, яка спроможна задовольнити поточні потреби авіапідприємства і забезпечити не тільки його ефективне господарювання, а й представити підприємству можливість розвитку на інноваційній основі. Також, відмітимо, що для деяких видів авіапідприємств, наприклад, державних або із державною часткою у зареєстрованому капіталі, структура активів регулюється та регламентується на загальнодержавному

рівні у вигляді законів, постанов тощо. Фінансові компоненти безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємства (його моделі ведення бізнесу), адже позитивні фінансові результати формують позитивний імідж авіапідприємства на ринку і забезпечують йому доступ до зовнішніх джерел фінансування, і навпаки – можуть зробити підприємство фінансово та кредитно не привабливим, понизивши його конкурентоспроможність в цілому.

Персонал є один із найважливіших компонентів, який забезпечує ефективність як самого процесу прийняття управлінських рішень, так і забезпечення функціонування усієї бізнес-моделі. Персонал підприємства, який прагне до розвитку та високопродуктивної праці, готовий до сприйняття інновацій є важливим елементом конкурентного успіху підприємства на ринку, та може бути розвинутий у вагому конкурентну перевагу. Так, наприклад компонент «ефективність прийнятих рішень» є прямим активним фактором, який має безпосередній інтенсивний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Загальний механізм впливу даної групи компонентів може бути описаний інтегруючим впливом на інші групи, адже вони безпосередньо приймають участь у реалізації бізнес-моделі підприємства, отже управління тут виступає як системо утворююча функція. З іншого боку, саме персонал спроможний як підвищити ефективність діяльності усієї бізнес-моделі, так і привести підприємство його у збиткову зону, у якій його очікує банкрутство та ліквідація.

Маркетингові функції, в якій автор розглядає загальну технологію виконання всього комплексу маркетингу, яка інтегрує усі види діяльності підприємства. Роблячи упор на іміджевій складовій діяльності підприємства, як на конкурентній перевазі більш високого порядку, відмітимо, що маркетинг також спричиняє інтегрований вплив на даний показник, адже маркетингова діяльність спрямована як на суб'єктів ринку (споживачів, конкурентів, контрагентів, дистриб'юторів), так і в середину підприємства (персонал, виробництво, фінанси, збут).

На думку Ємдакова Р. Ю. [10] «... ефективність маркетингу залежить від сту-

пеня інтеграції окремих заходів та ефективності координації між ними», що ще раз підкреслює доцільність вивчення впливу його на конкурентоспроможність бізнес-моделі підприємства. Виробничі компоненти, які мають найбільший вплив на інші, адже з одного боку, безпосередньо впливають на рівень якості, а отже і конкурентоспроможності робіт та послуг авіапідприємств, а також на їх споживчі властивості та собівартість. З іншого боку, виробничі компоненти визначають конкурентоспроможність підприємства, стратегію його управління, вектор на напрямок руху у довгостроковій перспективі та можливості адаптації до ринкових змін. Наприклад, описуючи вплив виробничих компонентів на інші зауважимо, що неритмічність виробничого процесу, збій поставки харчування на борт, затримка рейсів, їх перенесення або відміна, втрата багажу, можуть не впливаючи на рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку у короткостроковій перспективі, проте порушити рівновагу його фінансового стану, збільшити собівартість, знизити оборотність оборотних засобів та негативно вплинути на його іміджеву складову та знизити кінцевий фінансовий результат тощо.

Конкурентоспроможність робіт та послуг підприємства є одним із центральних елементів формування конкурентоспроможності підприємства, який визначає рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку і забезпечується конкурентоспроможністю бізнес-моделі його функціонування, і знаходиться під дією усіх перерахованих компонентів. Конкурентоспроможний продукт забезпечує підприємству отримання доходу, формування позитивних фінансових результатів, створює умови для маневрування грошовими активами підприємства.

Розглянувши внутрішні компоненти формування конкурентоспроможності перейдемо до зовнішніх. Державне регулювання, автором розглядається як загально-економічні або певні конкретні галузеві чинники, що впливають на конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємства. Державне регулювання може мати окреме значення при порівняльному, наприклад міжгалузевому аналізі, саме тому нами акцентується окрема увага на ті форми вза-

ємовідносин, які впливають на отримання конкурентних переваг та використовуються при забезпеченні конкурентоспроможності деяких учасників галузевого ринку.

Важливими на думку М. Портера є бар'єри входу в галузь, і ми не можемо з ним не погодитися. Річ у тім, що можливо дані компоненти і не мають суттєвого впливу на конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємства, проте вони є фоновими і однаковими для усіх підприємств, які функціонують на ринку або у галузі. Звернувши увагу на те, що конкурентна боротьба між підприємствами розвивається також на ринках капіталу, виробничих засобів та трудових (кваліфікованих) ресурсів, то можна відмітити, що виділення даної групи компонентів має велике значення. Бар'єри входження в галузь захищають підприємства від потенційних конкурентів, які виявили бажання зайняти або ринкову нішу або частку ринку, вже господарюючих підприємств галузі. В той же час, утримання цих бар'єрів на високому рівні вимагає від підприємств бути максимально конкурентоспроможними і тримати високу планку, як для себе та інших ринкових агентів.

З огляду на проведені дослідження відмітимо, що конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємства за сучасних умов господарювання впливає на зростання продуктивності суспільної праці, темпи та ефективність науково-технічного прогресу, структуру виробництва та функціональний розподіл потужностей, забезпечує ефективне використання основних фондів, економію сировини, матеріалів, палива, енергії, зростання ефективності інвестицій. Бізнес-модель авіапідприємства описує, яким чином підприємство позиціонує себе в ланцюжку створення цінності в рамках своєї галузі, і як воно створює прибуток.

**Висновки.** Досліджено компоненти впливу на конкурентоспроможність бізнес-моделі авіапідприємства, які поділено на внутрішні, що забезпечують ефективність господарювання підприємства та дають можливість сформулювати його конкурентні переваги та зовнішні, що мають суттєвий вплив на формування конкурентоспроможності його бізнес-моделі в авіаційній галузі, які вписано у класичну теорію конкурент-



них переваг, що дало можливість отримати нову структуру системи конкурентоспроможності бізнес-моделі авіапідприємства з метою формування більш точного уявлення про неї та механізм її функціонування.

Кожна з розглянутих груп компонентів є важливою, проте на нашу думку серед внутрішніх, найважливішою є конкурентоспроможність робіт та послуг авіапідприємства, адже саме споживчі характеристики визначають ефективність всієї бізнес-моделі. Отже, можна зробити висновок, що підприємство функціонує в рамках конкретної бізнес-моделі, то саме на певну групу компонентів спричиняється прямиї, безпосередній та інтенсивний вплив, а тому всі вище перелічені компоненти забезпечують ефективне функціонування підприємства як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

### Література

1. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. – Режим доступу:

[http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3462/1/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0\\_2015\\_4.pdf](http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3462/1/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_2015_4.pdf)

2. Портер Майкл Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер. – М. : Издательский дом-Вильямс, 2005. – 608 с.

3. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия / В. Шкардун // Маркетинг. – 2005. – № 1 (80). – С. 38–50.

4. Захаров А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров // Бизнес и банки. – 2004. – № 1–2. – С. 2–5.

5. Попов С. А. Стратегическое управление / С. А. Попов. – М. : Вильямс, 2000. – 495 с.

6. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики / Ю. Б. Иванов. – Х. : РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.

7. Ламбен Жан-Жак Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.

8. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : Тандем: Гном-Пресс, 1998. – 384 с.

9. Porter M. Mezhdunarodnaya konkurentsia: per. s angl. [International competition]. Ed. by D. Shchetinina, – Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniya, 1993. – 896 p.

10. Емадаков Р. Ю. Анализ факторов формирования конкурентоспособности предприятия. – URL :

<https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-formirovaniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/viewer>

11. Середя Н. М. Позиції конкурентоспроможності для авіакомпаній. URL : [http://www.rusnauka.com/31\\_WP\\_2017/Economics/6\\_2\\_28961.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_WP_2017/Economics/6_2_28961.doc.htm)

12. Емадаков Р. Ю. Экономическая конкуренция и конкурентоспособность предприятия (теоретико-методологический анализ): монография / Р. Ю. Емадаков. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2017. – 208 с.

### References

1. Putsenteylo, P.R. (2015). Konkurentosprozhnist pidpriemstva: metodologiya analizu definityi. Retrieved from:

[http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3462/1/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0\\_2015\\_4.pdf](http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3462/1/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_2015_4.pdf)

2. Porter, M. (2005). Konkurentsia. Moskva: Izdatelskiy dom-Vilyams.

3. Shkardun, V. (2005). Integralnaya otsenka konkurentosposobnosti predpriyatiya. Marketing, 1(80), 38-50.

4. Zakharov, A.N. (2004). Konkurentosposobnost predpriyatiya: sushchnost, metody, otsenki i mekhanizmy uvelicheniya. Biznes i banki, (1-2), 2-5.

5. Popov, S.A. (2000). Strategicheskoye upravleniye. Moskva: Vilyams.

6. Ivanov, Yu.B. (1997). Konkurentosposobnost predpriyatiya v usloviyakh formirovaniya rynochnoy ekonomiki. Kharkov: RIO KhGEU.

7. Lamben, Zhan-Zhak (1996). Strategicheskyy marketing. Yevropeyskaya perspektiva. Sankt-Peterburg: Nauka.

8. Yudanov, A.Y. (1998). Konkurentsia: teoriya i praktika. Moskva: Tandem: Gnom-Press.

9. Porter, M. (1993). Mezhdunarodnaya konkurentsia. D. Shchetinina (Ed). Moskva: Mezhdunarodnye otnosheniya.

10. Yemadakov, R.Yu. (n.d.). Analiz faktorov formirovaniya konkurentosposobnosti predpriyatiya. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-formirovaniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/viewer>

11. Sereda, N.M. (2017). Pozitsii konkurentosprozhnosti dlya aviakompaniy. Retrieved from

[http://www.rusnauka.com/31\\_WP\\_2017/Economics/6\\_2\\_28961.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_WP_2017/Economics/6_2_28961.doc.htm)

12. Yemadakov, R.Yu. (2017). Ekonomicheskaya konkurentsia i konkurentosposobnost predpriyatiya (teoretiko-metodologicheskyy analiz). Yoshkar-Ola: Povolzhskiy gosudarstvennyy tekhnologicheskyy universitet.

## ФОРМИРОВАНИЕ КЛЮЧЕВЫХ КОМПОНЕНТОВ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛИ АВИАПРЕДПРИЯТИЙ

З. Н. Побережная, к. э. н., доцент, Национальный авиационный университет

**Методология исследования.** Результаты получены за счет применения методов: сравнительного анализа – при исследовании основных компонентов влияния на бизнес-модель предприятия; теоретического обобщения и системного анализа – при исследовании направлений формирования и обеспечения конкурентоспособности предприятия; классификации – при формировании ключевых компонентов обеспечения конкурентоспособности бизнес-модели авиапредприятия.

**Результаты.** На основе проведенного исследования подходов к определению сущностного наполнения понятия конкурентоспособность в статье установлено, что в настоящее время существует три подхода к его пониманию. Первый рассматривает конкурентоспособность предприятия как относительную характеристику его деятельности в условиях взаимодействующих факторов по поводу конкурентных отношений. Второй акцентирует внимание на том, что конкурентоспособность предприятия – это способность производить конкурентоспособный продукт. Третий раскрывает сущность конкурентоспособности предприятия как возможности удовлетворения конкретной потребности потребителей по сравнению с аналогичными продуктами. Установлено, что бизнес-модель предприятия выступает источником создания конкурентного преимущества авиапредприятия за счет варьирования такими составляющими элементами цепи создания ценности, как расходы и дифференциация услуг.

**Новизна.** Автором определены и охарактеризованы компоненты влияния на конкурентоспособность бизнес-модели авиапредприятия, которые разделены на внутренние и внешние. К внутренним отнесены организационные, финансовые, маркетинговые, производственные факторы, персонал, конкурентоспособность работ и услуг авиапредприятия. К внешним – такие, влияние которых, по мнению автора, является существенным – государственное регулирование и барьеры входа в отрасль.

**Практическая значимость.** Перечисленные компоненты имплементированы в классическую теорию конкурентных преимуществ М. Портера, на основе чего получена новая структура системы конкурентоспособности бизнес-модели авиапредприятия, в которой кроме конкурентных преимуществ, которые составляют первый уровень, и дифференциации (нововведений), занимающей второй уровень, также присутствуют компоненты влияния на конкурентоспособность авиапредприятий, которым отведены третий уровень, и соответственно, четвертый. Их занимают инструменты, средства, условия, ограничения и механизмы формирования конкурентоспособности бизнес-модели. По мнению автора, четыре уровня достаточны для понимания всего процесса обеспечения конкурентоспособности бизнес-модели авиапредприятия, поскольку касаются непосредственно уровня его операционной деятельности в современных условиях хозяйствования.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, авиапредприятия, бизнес-модель, компоненты конкурентоспособности, конкурентные преимущества, цепь создания стоимости.

## FORMATION OF KEY COMPONENTS OF ENSURING COMPETITIVENESS OF THE BUSINESS MODEL OF AVIATION ENTERPRISES

Z. M. Poberezhna, Ph. D (Econ.), Associate Professor,  
National Aviation University

**Methods.** The results are obtained through the use of methods: comparative analysis – in the study of the main components of the impact on the business model of the enterprise; theoretical generalization and systems analysis – in the study of directions of formation and ensuring the competitiveness of the enterprise; classification – in the formation of key components to ensure the competitiveness of the business model of an aviation enterprise.

**Results.** Based on the study of approaches to determining the essential content of the concept of competitiveness, it is established that there are currently three approaches to understanding it. The first considers the competitiveness of the enterprise as a relative characteristic of its activities in terms of interacting factors about competitive relations. The second emphasizes that the competitiveness of the enterprise is the ability to produce a competitive product. The third reveals the essence of the competitiveness of the enterprise through the ability to meet consumers' specific needs compared to similar products. It is established that the business model of the enterprise is a source of creating a competitive advantage of an aviation enterprise due to the variation of such components of the value chain as: costs and differentiation of services.

**Novelty.** The author identifies and characterizes the components that affect the competitiveness of the business model of the aviation enterprise, which are divided into internal and external. The internal ones include organizational, financial, marketing, production factors, personnel and competitiveness of works and services of an aviation enterprise. The external ones, which in author's opinion are the most influential, are state regulation and barriers to entry into the industry.

**Practical value.** The listed components are implemented in the classical theory of competitive advantages by M. Porter, on the basis of which the new structure of system of competitiveness of business model of aviation enterprise is received. In this model, along with competitive advantages and differentiation (innovations) of aviation enterprises, which make the first and second level, there are added the third level, and, accordingly, the fourth level – they are the tools, means, conditions, restrictions and mechanisms for forming the competitiveness of the business model. According to the author, four levels are sufficient to understand the whole process of ensuring the competitiveness of the business model of an aviation enterprise, because it directly relates to the level of its operating activities in modern business conditions.

**Keywords:** competitiveness, aviation enterprises, business model, components of competitiveness, competitive advantages, value chain.

*Надійшла до редакції 22.02.21 р.*