

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ МАЛОГО ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА ЗАСАДАХ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ

*О. І. Добрянюк, магiстр, dobryniuk.o.i@ntu.one, НТУ «Дніпровська політехніка»,  
Ю. І. Литвінов, к. т. н., доцент, НТУ «Дніпровська політехніка»,  
litvinovyuriy82@gmail.com, orcid.org/0000-0002-1801-6719*

**Методологія дослідження.** Результати отримано за рахунок застосування методів: абстракції та наукового узагальнення – для визначення сутності процесу розвитку сфери малого бізнесу та виокремлення його проблем в Україні; аналізу, систематизації та синтезу – при дослідженні чинників підвищення ефективності діяльності малих виробничих підприємств; структурний аналіз – при визначенні стратегічної гнучкості в питаннях адаптації до зміни умов товарних ринків.

**Результати.** Визначено загальний стан та тенденції зміни результатів діяльності малого бізнесу в конкретному виді економічної діяльності, а саме у виробництві та торгівлі певною категорією товарів. Проаналізовані можливості розвитку конкурентної позиції малого виробничого підприємства на засадах бізнес-моделювання, що дозволить реалізувати системний підхід до управління підприємством та уникнути «пасток» функціонального підходу (маркетинг; HR; інтелектуальна власність; фінансування; технології тощо). Ідентифіковано внутрішні можливості формування культури, що орієнтована на стратегічну гнучкість в питанні адаптації до зміни умов товарних ринків, насамперед оновлення пріоритетних сегментів споживачів – цільової аудиторії підприємства. Визначено можливості швидкого набуття конкурентних переваг малим виробничим підприємством за рахунок використання потенціалу інших ринкових суб'єктів.

**Новизна.** Набув подальшого розвитку методичний підхід до формування конкурентної позиції суб'єкта малого виробничого підприємництва шляхом розвитку його бізнес-моделі роздрібною торгівлі із застосуванням широкого спектру рішень в сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Таким чином, визначаються підстави для отримання нових наукових результатів у сфері діяльності малих виробничих підприємств шляхом оновлення елементу «сегменти споживачів» та цінності пропозиції в напрямку роздрібною торгівлі, що забезпечується відповідними змінами в інших дистрибутивних елементах бізнес-моделі малого виробничого підприємства.

**Практична значущість.** Обґрунтовані потенційні важелі набуття конкурентоспроможності малим виробничим підприємством за рахунок налагодження взаємодії з роздрібним споживачем як цільовою аудиторією, що дозволить підвищити потенціал підприємства у сфері дистрибуції.

**Ключові слова:** конкурентна позиція, мале виробниче підприємство, адаптація, роздрібна торгівля, бізнес-моделювання, гумові шини, сегменти споживачів, цінність пропозиції.

**Постановка проблеми.** Трансформація ринкової економіки України цілком залежить від існуючих механізмів підтримки підприємницької діяльності, а особливо суб'єктів малого виробничого підприємництва. Вони займають найбільшу частку ринку та є більш гнучким, миттєво реагують на

зміни у вподобаннях споживачів, законодавства тощо. Малий бізнес виступає основою ринкового господарювання при створенні багатонаменклатурного виробництва та потребує подальшого розвитку та всілякої підтримки від органів державної влади, різноманітних фінансових інституцій. На сьогоднішній день, саме малий бізнес є найбільш чи-

сельним в структурі економіки до набуття конкурентних переваг малим виробничим підприємством за рахунок держави, у порівнянні з великим та середнім. Тому, обґрунтування методичного підходу використання потенціалу інших ринкових суб'єктів, є актуальною задачею.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогоднішні реалії трансформації ринкової економіки України відбиваються на темпах досягнення економічного розвитку регіонів та високого рівня соціально-економічного зростання населення. Розвиток регіонів країни часто залежить від підходів до підтримки малого та середнього бізнесу, що у свою чергу впливає на активізацію соціально-економічних перетворень в Україні. Це виходить з того, що малий і середній бізнес займає найбільшу частку ринку при наявності значних конкурентних переваг у порівнянні з великим. Малий бізнес є більш гнучким, що дозволяє швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, зазвичай пропонує нові товари та послуги. Формування конкурентної позиції суб'єкту підприємницької діяльності є постійним процесом, який потребує уваги та відповідального ставлення з боку персоналу підприємства. [1].

Концептуальний підхід до створення системи управління конкурентоспроможністю запропоновано автором роботи [2], де формування динамічних характеристик конкурентоспроможності компанії відбувається в процесі безперервного навчання персоналу. Також автор наголошує на підтримці ідеї Й. Шумпетера, який стверджує, що на сучасному конкурентному ринку боротьба між підприємствами, країнами ведеться не за матеріальні цінності, ресурси та можливість створювати нові продукти, а за постійне оновлення технологій.

Важливим стримуючим чинником розвитку бізнес-середовища є пандемія COVID-19, яка суттєво позначилась на фінансовому стані багатьох підприємств та обумовила виникнення новітніх суттєвих ризиків розвитку діяльності. Внаслідок цього постає нове завдання для будь-якого підприємця, яке полягає у забезпеченні ухвалення ефективних управлінських рішень у дистанційному режимі [3]. Погоджуючись з таким висновком, виникає необхідність дослідити можливості

малих підприємств реалізовувати власні бізнес-процеси саме онлайн з забезпечення їх конкурентоспроможності засобами цифровізації [4, 5]. Сучасні кризи впливають на ефективність ведення бізнесу по різному, наприклад роздрібна торгівля, як один з популярних напрямів ведення бізнесу розвивається та збільшує власні прибутки. Роздрібна торгівля є завершальним етапом на завершненні товарного обігу, тому як на цьому етапі товари опиняються у споживача [6, 7]. Також необхідно відмітити, що в нинішніх умовах найбільш уразливими виявилися суб'єкти малого підприємництва, які не мають достатньо ресурсів та є більш ризиковими. Нові виклики для малих підприємств полягають у знаходженні підходів до збереження персоналу, зменшенні ризиків банкрутства, виявленні нових ринків та використання потенціалу інших ринкових суб'єктів [9].

За результатами огляду наукової літератури треба зазначити важливість спрямування досліджень в сферу найближчих потенційних можливостей малих виробничих підприємств сформувати/захистити/поліпшити конкурентну позицію. Ресурсні обмеження малих підприємств визначатимуть найімовірніші альтернативи рішень щодо конкурентоспроможності. Враховуючи проблеми набуття конкурентних переваг в межах виробничого процесу, необхідним для малих підприємств є здійснення пошуку відповідних можливостей в комерційному процесі: збут власної продукції; продаж продукції інших виробників; онлайн продажі; надання додаткових послуг клієнтам.

**Формулювання мети статті.** Удосконалення методичних підходів до обґрунтування конкурентної позиції суб'єкту малого виробничого підприємництва в напрямку визначення організаційних важелів підвищення ефективності їх діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Малі виробничі підприємства становлять найбільш мобільну форму організації підприємницької діяльності. Особливістю цих підприємств є обмежені можливості з акумулювання ресурсів для розвитку власного бізнесу відповідно до ринкових. Гнучкість та низька інертність малих підприємств дозволяє швидко реагувати на змінювання

попиту, але погіршення макроекономічних, правових та адміністративних умов ведення малого бізнесу підвищує ризик його банкрутства. Не виключенням є й малі виробничі підприємства з виробництва гумових шин, покришок і камер, що на сьогоднішній день є досить перспективним напрямком ведення бізнесу для підприємців. Цей напрям діяльності, підпадає під вплив кризи значно менше, оскільки кількість автотранспортних засобів громадського та комерційного використання постійно зростає. Це обумовлює стабільно зростаючий попит на гумові шини, який безпосередньо знаходиться під впливом темпів зростання використання автотранспортних засобів. Однак, суттєвою перешкодою для розвитку бізнесу з виробництва та реалізації гумових шин та знаходження своєї ніші на ринку є високий рівень конкуренції серед суб'єктів господарювання. Особливо гостро проблеми з пошуком своїх ніш підприємці відчувають коли на ринку основними гравцями виступають відомі бренди.

Серед найбільших виробників шин на українському ринку необхідно відмітити продукцію виробництва ROSAVA. Цей виробник задовольняє долю ринку 25,6%, хоча ще 8 років тому доля на ринку не перевищувала 15%. На підприємстві також випускаються шини для сільськогосподарської техніки, а саме для комбайнів, тракторів різних тягових класів. Окрім цього на ринку присутня значна кількість імпортованих гумових шин. Гумові шини імпортують з Німеччини, Італії, РФ, Польщі, Кореї, Японії, Білорусі та Китаю, такі марки як: Michelin, Nokian, Continental, Toyo, Bridgestone, Nokian.

Для аналізу показників діяльності підприємств в сфері виробництва та відновлення гумових шин, покришок і камер використано дані, що є відкритими та поширюються Державною службою статистики України [10]. Із урахуванням видів економічної діяльності підприємств у сфері виробництва та відновлення гумових шин, покришок і камер, проаналізуємо дані за кодом 22.11 «Виробництво гумових шин, покришок і камер; відновлення протектора гумових шин і покришок» відповідно КВЕД-2010.

За період аналізу 2010–2020 рр. кількість суб'єктів малого підприємництва зменшилась на 46 одиниць або 39,7%. В період

аналізу найбільша кількість суб'єктів малого підприємництва становила 126 одиниць та спостерігалась в 2015 році з подальшим зменшенням показника до мінімального значення в 2020 р. – до 70 одиниць. Аналогічні зміни характерні до суб'єктів мікробізнесу аналізованого виду діяльності, частка яких в загальній кількості малих підприємств коливалась в діапазоні 89,1–96,8% із середнім значенням – 92,8%. Існує тенденція до зменшення кількості малих виробничих підприємств, особливо починаючи з 2017 року [11]. Причини такої тенденції до закриття бізнесів можуть бути різними: низькі фактичні результати діяльності у порівнянні з очікуваними; мала ємність споживчого ринку, обумовлена кількістю та платоспроможністю споживачів; високий рівень конкуренції в галузі; невміння якісно організувати бізнес-процеси; вади бізнес-моделі в цілому.

Для підтвердження таких припущень проаналізуємо інші показники діяльності малих виробничих підприємств. Розпочнемо з рентабельності діяльності [12]. В період 2010–2020 рр. рентабельність всієї діяльності малих підприємств з виробництва та відновлення гумових шин, покришок і камер досягнула максимального значення в 2015 р. – 5,2% (рис. 1). В період 2014–2019 рр. аналізована рентабельність діяльності була на рівні 0,5–5,2%. Значення рентабельності в 2013 р. та 2020 р. – пікові від'ємні, що свідчить про збитковість діяльності. Аналогічні стани та тенденції характерні для малого та мікробізнесу, проте мікробізнес показав гірші результати в наведені пікові роки: (–79,8%) та (–79%) відповідно. Важливо, що таке значне погіршення результату не відбувалось внаслідок певного попереднього періоду поступової зменшення рентабельності.

Отже, такий результат діяльності може бути обумовлений істотним ситуативним чинником, що впливає на можливості здійснення виробничого процесу або пов'язаний з формуванням високої дебіторської заборгованості.

Рівень рентабельності діяльності залежить від отриманого результату та обсягу ресурсів, витрачених на формування цього результату. Якщо розглядати рентабельність діяльності, то її рівень визначатиметься

показниками: чистий прибуток (збиток) підприємства; загальний обсяг всіх витрат підприємства.

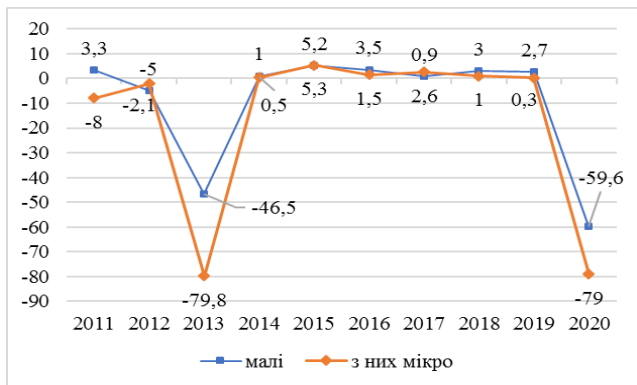


Рис. 1. Рентабельність (збитковість) всієї діяльності малих підприємств з виробництва та відновлення гумових шин, покришок і камер [12]

Сукупний фінансовий результат діяльності малих підприємств з виробництва та відновлення гумових шин, покришок і камер в період 2011–2020 рр. приймав позитивні та негативні значення. Обсяги сукупного збитку значно перевищують обсяг сукупного прибутку. Збитковими для малих підприємств були 2012–2014 рр. та критично збитковим – 2020 рік (-191, 2 млн грн), майже аналогічна ситуація спостерігається для мікробізнесу.

Розподіл малих та мікропідприємств на прибуткові та збиткові також майже однаковий: частка прибуткових підприємств становить 75% та 80 % відповідно у 2020 році. Найменше прибуткових малих та мікропідприємств було в 2014 р., а найбільше: малих – в 2011 році; мікро – в 2015 та 2018 рр. Також треба враховувати, що рівень прибутку малих підприємств в 2011 р. є вищим за останні роки періоду аналізу, що пов’язано з девальвацією національної грошової одиниці (зниження курсу гривні відносно долару США в 2014 році).

Таким чином, сталої тенденції до збільшення або зменшення прибутковості (збитковості) малих підприємств з виробництва та відновлення гумових шин, покришок і камер в період 2011-2020 рр. встановити не можна. Збитки мікропідприємств сягають надзвичайно великих розмірів, що відповідно поз-

начається на сукупному фінансовому результаті. Це може бути пов’язано з великою часткою мікропідприємств в загальній кількості суб’єктів малого бізнесу та обмеженнями мікропідприємств в питаннях: ресурсного забезпечення бізнес-процесів; використання можливостей розвитку; індивідуальних ризиків в діяльності конкретного підприємства; обмеженості поточних джерел доходів.

Якщо збільшити рентабельність за рахунок збільшення доходів не виявляється можливим, то можна розглянути джерела та способи зменшення витрат підприємства. Тому, проаналізуємо витрати на виробництво продукції із розумінням інших витрат, що мають місце в діяльності підприємства.

В структурі витрати на виробництво продукції малих підприємств з виробництва та відновлення гумових шин, покришок і камер за період аналізу відбулись певні зміни (рис. 2):

- частка матеріальних витрат та витрат на оплату послуг, пов’язаних з виробництвом продукції зменшилась на 17,4 в.п. або на 21%, що свідчить про зменшення матеріалоемності виробництва;
- майже вдвічі зросла частка амортизаційних відрахувань, що обумовлено оновленням основних засобів;
- на 2,5 в.п. збільшилась частка заробітної плати;
- на 1,1 в.п. зменшилась частка соціальних відрахувань, що пов’язано із законодавчим зменшенням нормативу Єдиного соціального внеску;
- особливу увагу треба приділити елементу «Інші витрати», вага якого збільшилась на 10,9 в.п або в 28 разів.

В структурі виробничих витрат мікропідприємств зміни більш кардинальні (рис. 3):

- частка матеріальних витрат та витрат на оплату послуг, пов’язаних з виробництвом продукції зменшилась на 36,6 в. п. або на 48,6%, що свідчить про більш екстремальне зменшення зазначених витрат, що межує, на нашу думку, з політикою економії на якості матеріалів, робіт, послуг, а також відмови від виконання певних процесів також задля економії;

– майже вдвічі зросла частка амортизаційних відрахувань, що обумовлено оновленням основних засобів, проте їх частка, у порівнянні з малими підприємствами, втричі вища;

– якщо на малих підприємствах в цілому частка заробітної плати збільшилась, то на мікропідприємствах вона зменшилась вдвічі або на 4,4 в.п.;

– вп'ятеро разів зменшилась частка соціальних відрахувань, що корелює зі змінами частки оплати праці та нормативу ЄСВ;

– пояснює причину збільшення частки елементу «Інші витрати» для малих підприємств зміна аналогічної частки витрат мікробізнесу: з 0,6 до 34,6 %.

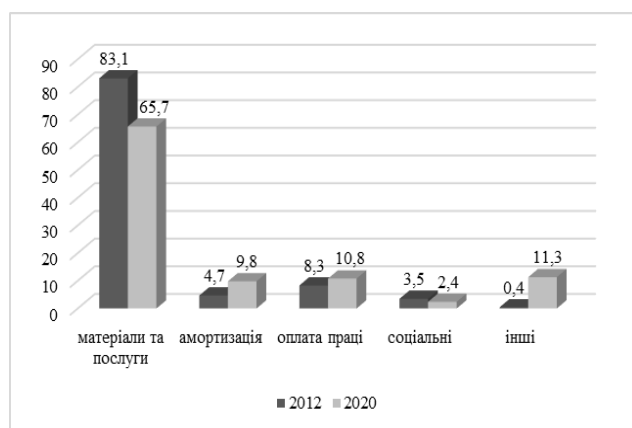


Рис. 2. Витрати на виробництво продукції малих підприємств з виробництва та відновлення гумових шин, покришок і камер [13]

Реалізація продукції підприємств, які здійснюють вид діяльності за кодом 22.11 «Виробництво гумових шин, покришок і камер; відновлення протектора гумових шин і покришок» передбачає також діяльність за секцією G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів». Якщо підприємство концентрує власні зусилля на виробничому процесі, то надається перевага оптовій торгівлі з відповідними перевагами та ризиками у порівнянні з роздрібною торгівлею. Оскільки в статті розглядається діяльність малих виробничих підприємств, то зробимо аналіз результатів діяльності за кодом 45.31 «Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів» відповідно КВЕД-2010. Структура, показники та джерела аналізу цього питання будуть повністю відповідати попередньому

підходу за винятком статистичних даних за видом діяльності.

Кількість малих суб'єктів господарювання, що здійснюють оптову торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів за період аналізу, збільшена на 25,9%, а мікропідприємств – на 26,7%. Починаючи з 2015 року цей показник незначно коливається та в середньому становить 7,2 тис. малих підприємств та 6,9 – суб'єкти мікробізнесу. Частка мікробізнесу в кількості малих підприємств також змінюється незначно та в середньому складає 95,4%. Якщо кількість малих суб'єктів за кодом 22.11 обчислюється десятками та дорівнює 64 одиниць в 2020 році, то кількість малих підприємств коду 45.31 істотно більше та обчислюється десятками тисяч – 7122 одиниць в 2020 році. Отже, кількість конкурентів в сфері оптової торгівлі деталями та приладдям для автотранспортних засобів є суттєво більшою. Підприємства, які одночасно здійснюють виробництво продукції та оптову торгівлю нею, мають визначати шляхи утримання та посилення власної конкурентної позиції із урахуванням наявних й потенційних сильних сторін в сфері виробництва та в сфері дистрибуції продукції.

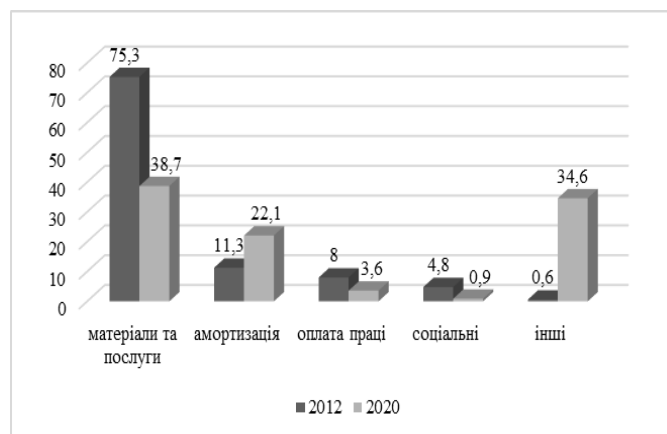


Рис. 3. Витрати на виробництво продукції мікропідприємств з виробництва та відновлення гумових шин, покришок і камер [13]

Стосовно рентабельності (збитковості) всієї діяльності малих підприємств визначимо тренд на збільшення показника для мікробізнесу з 2016 р. та незначне погіршення показника для малих підприємств в 2020 році (рис. 4). Цікаво, що в 2015 році

мікробізнес показав вищу рентабельність за малий бізнес в цілому.

Навіть збитковість діяльності в 2014 році для мікробізнесу була менша за малий бізнес, що свідчить про більшу гнучкість мікробізнесу відповідно до змін зовнішнього середовища.

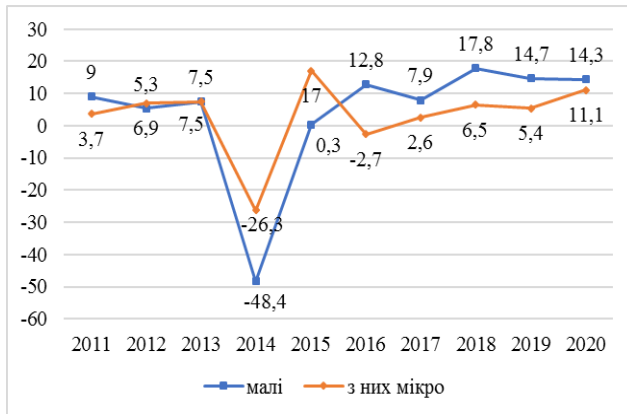


Рис. 4. Рентабельність (збитковість) всієї діяльності малих підприємств, що здійснюють оптову торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів [12]

Отже, переважний вплив на рівень рентабельності діяльності мікропідприємств, що здійснюють оптову торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів відбувається за рахунок коливання чистого прибутку: це пов'язано з рівнем доходів від продажів та рівнем витрат, що, в період аналізу зазнали істотних непередбачуваних змін, відповідно до ситуації та ініціатив суб'єктів зовнішнього середовища (девальвація гривні; регуляторна політика; війна з РФ тощо).

Конкурентна позиція підприємства характеризує положення підприємства на певному товарному ринку. Товарні ринки є динамічними та мають індивідуальний життєвий цикл, характеризуються певним рівнем конкурентної боротьби та її засобами, формують можливості та ризики розвитку підприємств. Класичний життєвий цикл товару передбачає чотири етапи [14]. Кожен етап життєвого циклу товару (товарного ринку) визначатиме зовнішні передумови для розробки заходів формування та розвитку конкурентної позиції підприємства, наприклад: посилення конкуренції та рівня конкурентної боротьби на перспективних ринках; зміни

споживачів (постійних клієнтів). Оскільки кожне підприємство має унікальні характеристики, то конкурентна позиція також є індивідуальною характеристикою, на яку впливає безліч чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Важливим є визнання можливостей цілеспрямованого розвитку конкретної позиції підприємства за ініціативою його керівництва в конкретних умовах зовнішнього середовища.

Оскільки класичним показником конкурентної позиції є частка підприємства на товарному ринку, то варіанти розвитку конкурентної позиції передбачатимуть:

- утримання поточного положення на ринку в динаміці ринку;
- помірне поліпшення положення;
- інтенсивне поліпшення положення;
- зменшення присутності на ринку.

Тому, бізнес-модель [15] виробничого підприємства, яке зараз орієнтується на оптову торгівлю продукцією, доцільно змінити в елементі «сегменти споживачів» наступним чином (рис. 5):

- поточний елемент «Сегменти споживачів»: оптовий споживач;
- оновлений елемент «Сегменти споживачів»: оптовий споживач + роздрібний споживач.

Додавання роздрібного споживача в якості цільового клієнта дозволить сформулювати певний запас міцності при будь-якому варіанті планової зміни частки підприємства на товарному ринку.

Ознака конкурентної позиції підприємства не обмежується показником «частка ринку», що добре відомо з методичних підходів до планування бізнесу таких як: матриця «Бостонської консультативної групи»; матриця «Дженерал Електрик / МакКінзі»; матриця життєвого циклу «ADL/LC» від консультативної компанії «Артур де Літтл»; матриця спрямованого розвитку «SHELL/DPM».

Серед показників та чинників конкурентної позиції підприємства розробники матриць розглядають різноманіття показників, які можна виокремити групу критеріїв виробничого процесу та групу критеріїв торгового (комерційного) процесу. Тому, якщо виробниче підприємство планує розглядати роздрібного споживача як цільову аудито-



рію, то важливо збільшення потенціалу підприємства в сфері дистрибуції. Такі зміни будуть стосуватись наступних елементів бізнес-моделі (рис. 6):

– елемент «Взаємовідносини зі споживачами»: формування клієнтської бази роздрібних лояльних споживачів за рахунок опрацювання індивідуальних запитів щодо постачання продукції та високої ділової репутації підприємства як продавця на етапі постачання продукції до клієнта. Такий підхід вимагає розвитку: системи клієнт-орієнтованого управління (системи управління

взаємовідносинами зі споживачами, CRM); оновлення змісту програм управління брендом підприємства, орієнтованих на формування цінності для роздрібногo споживача;

– елемент «Канали продажів»: формування системи роздрібногo торгівлі (створення; додавання до системи оптової торгівлі; прийняття рішення стосовно співвідношення власних/партнерських активів дистрибуції). Для малого бізнесу привабливим варіантом може стати використання торговельних Інтернет-майданчиків – відомих українських маркетплейсів, наприклад, Prom.ua.

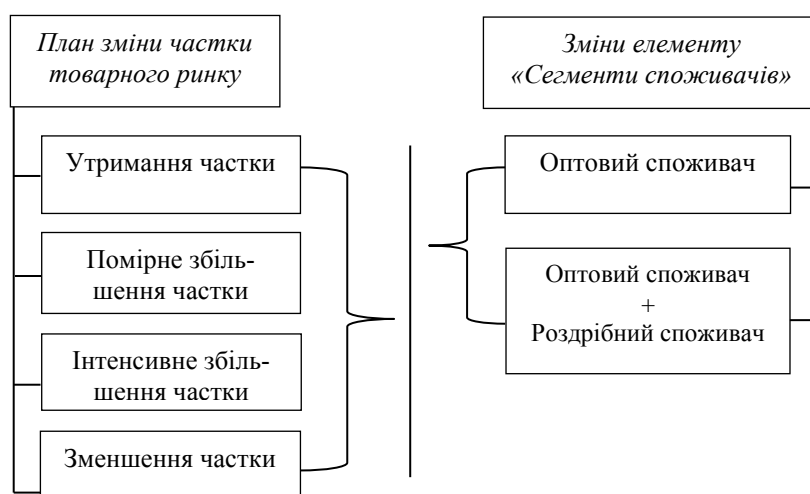


Рис. 5. Варіант оновлення елемента «сегменти споживачів» в бізнес-моделі виробничого підприємства, яке зараз здійснює лише оптову торгівлю продукцією

Отже, оновлення елемента «Цінність пропозиції» дозволить покращити процес купівлі товару різних обсягів та надання якісного супутнього індивідуального сервісу, зокрема сервісу «від виробника». Оскільки підприємство вже здійснює оптову торгівлю як товарами власного виробництва, так й товарами інших виробників, то вдосконалення сервісу може бути спрямовано на надання покупцям фінансових та транспортних послуг доставки від партнерів. Таке спрямування споживчої цінності на роздрібногo покупця обумовлено дозволить охопити пропозицією більшу кількість потенційних споживачів та створити підґрунтя для отримання більшого обсягу доходу підприємства. Завдяки цьому, елемент «Доходи» також зазнаватиме диверсифікації джерел грошових надходжень, насамперед за рахунок роздрібних

покупців. В структурі доходів передбачається переважання надходжень від роздрібногo торгівлі.

В оновленій бізнес-моделі малого виробничого підприємства виникає необхідність сформувати наступні «Ключові ресурси»:

– система роздрібногo торгівлі як логічне перетворення (розвиток) системи оптової торгівлі або створення нової інтегрованої системи;

– персонал, здатний якісно та в повному обсязі виконувати роботи з роздрібногo торгівлі.

Наведені ключові ресурси визначають елемент «Ключові роботи» (рис. 7):

– розробка системи оптової та роздрібногo торгівлі. Система може бути власною та розроблена підприємством самостійно,



Рис. 6. Варіанти оновлення цінності пропозиції в напрямку роздрібної торгівлі, що забезпечується відповідними змінами в інших дистрибутивних елементах бізнес-моделі малого виробничого підприємства



Рис. 7. Варіанти оновлення ресурсної та витратної частини елементів бізнес-моделі малого виробничого підприємства, яке планує здійснювати роздрібно торгівлю



– або створена на умовах партнерських відносин про використання мережі дистрибуції третіх сторін;

– формування людських ресурсів підприємства в заданих параметрах кількості та якості (кваліфікація, вмотивованість, організація праці).

Серед кадрових стратегій пріоритет надається залученню «підготовленого» персоналу в критично малій кількості, що обумовлено обмеженнями ресурсів малого підприємства. Якщо формування людських ресурсів підприємства буде неможливо з ряду внутрішніх та зовнішніх причин, то варто орієнтуватись на партнерські послуги з роздрібною торгівлю. В складі «Ключових партнерів» доцільно згадати про сучасні інтернет-майданчики для торгівлі товарами. Використання маркетплейсів дозволить мінімізувати малому виробничому підприємству витрати на формування системи роздрібною торгівлю.

З урахуванням викладених варіантів оновлення бізнес-моделі малого виробничого підприємства, що здійснюють оптову

торгівлю деталями та приладдям для автотранспортних засобів в структурі її елементу «Витрати» буде спостерігатись збільшення обсягів інвестицій в розвиток людського капіталу підприємства та забезпечення умов його роботи з роздрібними покупцями.

Таким чином, формування та розвиток конкурентної позиції передбачає комплексне рішення, яке треба обов'язково узгодити за всіма елементами бізнес-моделі, які визначатимуть логіку, зміст та економічні результати діяльності. Шляхом бізнес-моделювання мале виробниче підприємство може прогнозувати варіанти розвитку власної конкурентної позиції в напрямку від «слабкої» до «ведучої» на товарному ринку. Головні ризики розвитку бізнесу малого виробничого підприємства в напрямку роздрібною торгівлю пов'язуються з критичними обмеженнями в фінансових та людських ресурсах, які необхідні підприємству для формування та підтвердження конкурентоспроможною пропозиції товарів лояльним клієнтам та новим споживачам.

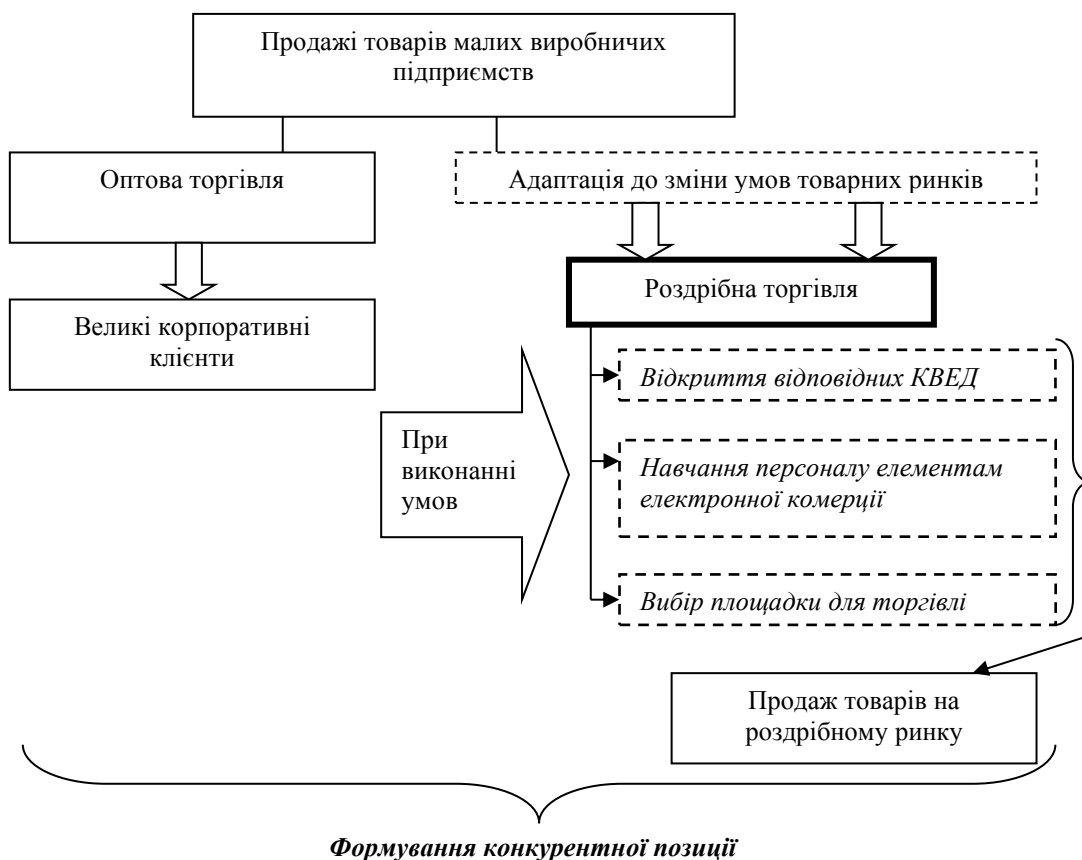


Рис. 8. Схема набуття конкурентних переваг малим виробничим підприємством за рахунок використання потенціалу інших ринкових суб'єктів

Реалізувати можливість здійснення роздрібною торгівлі можна за рахунок впровадження Інтернет-технологій, які значно спрощують проблему збуту та просування малих підприємств. На рис. 8 представлено схему набуття конкурентних переваг малим виробничим підприємством за рахунок використання потенціалу інших ринкових суб'єктів.

Реалізація системного підходу до управління малим виробничим підприємством з виробництва та відновлення гумових шин, покришок і камер, дозволяє на засадах бізнес-моделювання розвинути його конкурентну позицію. В результаті будуть сформовані організаційні важелі орієнтації на стратегічну гнучкість в питанні адаптації до зміни умов товарних ринків за рахунок використання потенціалу інших ринкових суб'єктів.

**Висновки.** Встановлено, що мале підприємство є невід'ємною складовою сучасної ринкової економіки, функціонування якої без неї уявити вкрай важко. Мале підприємство допомагає у вирішенні багатьох задач, серед яких є питання економічного, соціального, екологічного і політичного характеру. Особливої актуальності досягає дослідження підвищення конкурентної позиції для малих виробничих підприємств, які працюють у складних умовах господарювання. Визначено, що види підприємницької діяльності, слід поділяти на категорії з врахуванням сьогодишній реалій ведення малого бізнесу, а саме, у перехресному поєднанні: виробництво – торгівля.

Розвиток конкурентної позиції малого виробничого підприємства, що базується на засадах бізнес-моделювання обумовлює рішення, яке потребує узгодження за всіма елементами бізнес-моделі, які визначатимуть зміст, логіку та економічні результати діяльності. Поява в бізнес-моделі цільового клієнта, а саме роздрібною споживача дозволить сформулювати підприємству певний запас стратегічної гнучкості (диверсифікація споживача та джерел доходів). Виходячи з цього оновлений елемент «Цінність пропозиції» дозволить зручніше купувати товари в різних обсягах та надавати якісний супутній індивідуальний сервіс, зокрема сервіс «від виробника».

Реалізація запропонованого підходу

щодо розвитку конкурентної позиції ґрунтується на наступних змінах: розвиток системи клієнт-орієнтованого управління; оновлення бренду підприємства задля формування цінності для роздрібною споживача; формування системи роздрібною торгівлі, зокрема використання торговельних Інтернет-майданчиків; оновлення людських ресурсів підприємства в доцільних параметрах кількості та якості. З урахуванням викладених варіантів оновлення бізнес-моделі малого виробничого підприємства, в структурі її елементу «Витрати» буде спостерігатись збільшення обсягів інвестицій в розвиток людського капіталу підприємства та забезпечення умов його роботи з роздрібною покупцями. Тому, головні ризики розвитку бізнесу малого виробничого підприємства в напрямку роздрібною торгівлі пов'язуються з критичними обмеженням в фінансових та людських ресурсах, які необхідні підприємству для формування та підтвердження конкурентоспроможною пропозиції товарів існуючим лояльним клієнтам та новим споживачам.

Отже, завдяки реалізації системного підходу до створення схеми набуття конкурентних переваг малим виробничим підприємством, з'являється можливість розвитку конкурентної його позиції на засадах бізнес-моделювання та уникнути використання функціонального підходу до визначення обов'язків персоналу. Запропонована схема дозволяє використати організаційні важелі формування конкурентної позиції малого виробничого підприємства та реалізувати взаємодію з роздрібною споживачем як цільовою аудиторією, що забезпечить збільшення потенціалу підприємства в сфері дистрибуції при використанні можливостей інших ринкових суб'єктів.

### Література

1. Табінський В.А., Телятник В.М., Сімон А.П. Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Молодий вчений*. 2017. № 3(43). С. 848-851.
2. Lutsiak V.V. Competitiveness management system for a small production enterprise. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2. С. 170-179. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2016\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_2_20)
3. Вагнер І.М., Демко І.І. Вплив COVID-19 на економічний розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 1. С. 59-66. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNBu\\_2020\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNBu_2020_1_10).

4. Колесник В.І. Деякі проблеми функціонування малого бізнесу в умовах пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 2. С. 29-33. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2021\\_13\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_2_5)
5. Церковна А.В., Карелова К.С. Вплив цифровізації на розвиток малого і середнього бізнесу в Україні. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Т. 19, Вип. 2. С. 328-339. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2020\\_19\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2020_19_2_21)
6. Швестко О.В. Тенденції та пріоритети провідних торговельних мереж в управлінні продажем товарів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 15. Ч. 5. С. 83-86.
7. Ковальська Л.Л., Речун О.Ю. Роздрібна торгівля: сутність, оцінка та напрями розвитку. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 61-67.
8. Красота О.В., Кір'єв І.С. Особливості розвитку малого підприємництва в умовах порушення макроекономічної стабільності. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/100.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/100.pdf).
9. Аналітичне дослідження вторинного авторынку України URL : <https://eauto.org.ua/news/13-analitichne-doslidzhennya-vtorinnogo-avtorinku-ukrajini>
10. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2010-2020). URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/pssg/ksg\\_vsmm\\_ek\\_2010\\_2020\\_u.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/fin/pssg/ksg_vsmm_ek_2010_2020_u.xlsx)
12. Рентабельність операційної та усієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2020). URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin\\_new/rodp\\_ek\\_vsmm\\_2010\\_2020\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/rodp_ek_vsmm_2010_2020_ue.xlsx)
13. Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2012-2020). URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp\\_ue/vvp\\_ek\\_vsmm\\_2012\\_2020\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/vvp_ek_vsmm_2012_2020_ue.xlsx)
14. А.Г. Драбовський і П.В. Іванюта, Обґрунтування методики визначення життєвого циклу товару. *Вісник ВІІІ*. Вип. 3. С. 25-32, Лип. 2016.
15. Business model canvas - Business design tool. URL: <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>
16. serednioho biznesu v Ukraini. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy*, (1), 59-66. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2021\\_13\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_2_5)
17. 4. Kolesnyk, V.I. (2021). Deiaki problemy funktsionuvannia maloho biznesu v umovakh pandemii. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. T.13, Issue 2, 29-33. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2021\\_13\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_2_5) doi.org/10.15673/fe.v13i2.2037
18. 5. Tserkovna, A.V., & Karelava, K.S. (2020). Vplyv tsyfrovizatsii na rozvytok maloho i serednioho biznesu v Ukraini. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, T.19, Issue 2(45), 328-339. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2020\\_19\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2020_19_2_21) doi.org/10.18524/2413-9998.2020.2(45).201486
19. 6. Shvestko, O.V. (2018). Tendentsii ta priorytety providnykh torhovelynykh merezh v upravlinni prodazhem tovariv. *Naukovyy visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, (15), Part 5, 83-86.
20. 7. Kovalska, L.L., & Rechun, O.Yu. (2018). Rozdribna torhivlia: sutnist, otsinka ta napriamy rozvytku. *Ekonomichnyy Forum*, (2), 61-67.
21. 8. Krasota, O.V., & Kiriev, I.S. (2021). Osoblyvosti rozvytku maloho pidpriemnytstva v umovakh porushennia makroekonomichnoi stabilnosti. *Efektivna ekonomika*. (2). Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2021/100.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/100.pdf) doi.org/10.3270/2/2307-2105-2021.2.98
22. 9. Analitichne doslidzhennia vtorynnoho avtorynku Ukrainy. Retrieved from <https://eauto.org.ua/news/13-analitichne-doslidzhennya-vtorinnogo-avtorinku-ukrajini>
23. 10. Derzhavnyi komitet statystyky Ukrainy. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>.
24. 11. Kilkist subiektiv velykoho, serednioho, maloho ta mikropidpriemnytstva za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2010-2020). Retrieved from [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin\\_new/rodp\\_ek\\_vsmm\\_2010\\_2020\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/rodp_ek_vsmm_2010_2020_ue.xlsx)
25. 12. Rentabelnist operatsiynoi ta usiiei diialnosti pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (2010-2020). Retrieved from [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin\\_new/rodp\\_ek\\_vsmm\\_2010\\_2020\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/rodp_ek_vsmm_2010_2020_ue.xlsx)
26. 13. Vytraty na vyrobnytstvo produktsii (tovariv, posluh) pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva (2012-2020). Retrieved from [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp\\_ue/vvp\\_ek\\_vsmm\\_2012\\_2020\\_ue.xlsx](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/vvp_ek_vsmm_2012_2020_ue.xlsx)
27. 14. Drabovskiy, A.H., & Ivaniuta, P.V. (2016). Obhruntuvannia metodyky vyznachennia zhyttievoho tsykladu tovaru. *Visnyk Vinnytskoho Politechnichnoho Instytutu*, Issue 3, 25-32.
28. 15. Business model canvas - Business design tool. Retrieved from <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>

## References

1. Tabinskyi, V.A., Teliatnyk, V.M., & Simon, A.P. (2017). Problemy ta perspektyvy rozvytku maloho biznesu v Ukraini. «Molodyi vchenyi», 3(43), 848-851.
2. Lutsiak, V.V. (2016). Competitiveness management system for a small production enterprise. *Aktualni problemy ekonomiky*, (2), 170-179. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2016\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_2_20)
3. Vahner, I.M., & Demko, I.I. (2020). Vplyv COVID-19 na ekonomichnyy rozvytok maloho i

## FORMATION OF THE COMPETITIVE POSITION OF A SMALL MANUFACTURING ENTERPRISE ON THE BASIS OF BUSINESS MODELING

*O. I. Dobryniuk, Master, Yu. I. Litvinov, Ph. D (Tech.), Associate Professor,  
Dnipro University of Technology*

**Methods.** The results were obtained through the use of the following methods: scientific generalization – to determine the essence and problems of development in the field of small business in Ukraine; analysis, systematization and synthesis – in researching the factors of increasing the efficiency of small production enterprises; structural analysis – when determining strategic flexibility in matters of adaptation to changes in the conditions of commodity markets.

**Results.** The general state and trends of the results of small business activity in a specific type of economic activity, namely in the production and trade of a certain category of goods, are determined. The possibilities of developing the competitive position of a small manufacturing enterprise on the basis of business modeling are analyzed, which will allow implementing a systems approach to enterprise management and avoiding the «traps» of a functional approach (marketing; HR; intellectual property; financing; technologies, etc.). Internal opportunities for the formation of a suitable culture are identified, the culture being focused on strategic flexibility in the matter of adaptation to the changing conditions of commodity markets, first of all, updating the priority segments of consumers – the target audience of the enterprise. There is determined the possibility of rapid acquisition of competitive advantages by a small production enterprise through the use of the potential of other market entities.

**Novelty.** The methodical approach to the formation of the competitive position of the subject of a small manufacturing enterprise through the development of its business model in the direction of retail trade with the application of a wide range of solutions in the field of information and communication technologies has gained further development. Thus, the basis for obtaining new scientific results in the field of activity of small manufacturing enterprises is determined by updating the «consumer segments» element and the value of the offer in the direction of retail trade, which is ensured by corresponding changes in other distribution elements of the business model of a small manufacturing enterprise.

**Practical value.** There are substantiated the potential levers for gaining competitiveness by a small manufacturing enterprise through the establishment of interaction with the retail consumer as a target audience and acquisition of the enterprise potential in the field of distribution.

**Keywords:** competitive position, small manufacturing enterprise, adaptation, retail trade, business modeling, rubber tires, consumer segments, value proposition.

*Надійшла до редакції 18.05.22 р.*