ПІДПРИЄМНИЦТВО. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

DOI: http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.69.0.6905

УДК 330.131.5
JEL C13; D41

БАГАТОКРИТЕРІАЛЬНА КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Юрій Максимець[1], Сергій Шишко[2], Богданна Косович[3]

Львівський національний університет імені Івана Франка,
79008, м. Львів, просп. Свободи, 18
[1]e-mail: yuriy.maksymets@lnu.edu.ua; ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9693-4147
[2]e-mail: serhii.shyshko@lnu.edu.ua;
[3]e-mail: bogdanna_k@ukr.net; ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4760-3098

Анотація: *у статті запропоновано систематизацію методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств на основі багатокритеріального підходу. Обґрунтовано необхідність класифікації методів оцінки конкурентоспроможності в умовах ринкової конкуренції, коли прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень потребує чіткого розуміння позицій підприємства, його сильних і слабких сторін. Проаналізовано основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та виокремлено ключові ознаки класифікації методів, зокрема за способом оцінки, способом подання результатів, рівнем врахування аспектів діяльності підприємства, можливістю прийняття стратегічних рішень, напрямом формування інформаційної бази та об'єктом оцінки. Розглянуто особливості застосування якісних і кількісних, графічних, матричних, аналітичних та комбінованих методів. Узагальнено переваги й обмеження окремих груп методів залежно від цілей оцінювання та специфіки діяльності підприємства. Запропонована систематизація сприяє більш обґрунтованому вибору методів оцінювання конкурентоспроможності та формуванню комплексного підходу до її аналізу.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність підприємства, методи оцінки конкурентоспроможності, ознаки класифікації методів, стратегічні рішення, ринкові позиції.*

Постановка проблеми. Змагання з конкурентами за місце на ринку є однією з центральних проблем для майже будь-якого з підприємств, у тому числі для українських у контексті розвитку української економіки та її післявоєнної перебудови. Володіння

© Максимець Юрій, Шишко Сергій, Косович Богданна, 2025

конкурентними перевагами та чітке розуміння свого місця в ринковій структурі є важливою умовою успіху компанії як на внутрішньому ринку, так і після виходу на зовнішній. Без оцінки власної конкурентоспроможності неможливе будь-яке стратегічне планування. Процес оцінювання допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, потенційні загрози та можливості для розвитку. Зважаючи на велику кількість наявних методів оцінки, підприємству важливо пристосувати це різноманіття під власні потреби, адже ефективність кожного методу варіюється залежно від її завдань компанії, її засобів та розміру. Більшість таких інструментів не позбавлені суб'єктивізму, умовних критеріїв оцінювання та інших недоліків, що вимагає не лише ретельного підбору, а й правильної фахової інтерпретації результатів.

За визначенням американського економіста Майкла Портера, провідного фахівця з питань економічної конкуренції, конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги чи суб'єкта ринкових відносин демонструвати результати нарівні з аналогічними товарами, послугами або іншими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку [1]. Незважаючи на багаторічні дослідження проблематики, в економічній науці немає одностайного трактування поняття конкурентоспроможності, що розмиває межі та критерії оцінювання. Багаторівневий характер взаємодії економічних суб'єктів породжує широкий спектр підходів до оцінки конкурентоспроможності. Теоретичні та методологічні проблеми цього питання ще не отримали належного вирішення, тож аналіз окремих методів та систематизація ознак, за якими їх класифікують, і далі залишається важливим.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Враховуючи важливість питання ринкової конкуренції у національній та світовій економіці, цій проблематиці присвячено достатньо досліджень та публікацій. Аналізом конкурентоспроможності підприємств та методів її оцінювання займалися багато як іноземних (М. Портер, Р. Акофф, Х. Чезброу, П. Кругман, Ф. Котлер, Д. Барні, Р. Холл, Р. Рід, І. Ансофф), так і вітчизняних вчених (Дикань В.Л., Желіховська М.В., Костюк Л.А., Левицька А.О., Погребняк Д. В., Рибницький Д.О., Сахно І.В., Хрущ Н.А., Яцура В.В. та ін.). Не дивлячись на різноманіття виокремлених та описаних ними методів оцінки конкурентоспроможності, критерії класифікації цих методів та особливості їх застосування залишаються розмитими. Питання адаптації критеріїв систематизації методів до конкретних завдань та вимог підприємства залишається перспективним напрямком дослідження, що потребує обговорення в науковому середовищі й досягнення консенсусу з цього приводу.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація підходів і методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств з виокремленням їхніх особливостей та сфер застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Хоча однозначної систематизації критеріїв оцінювання конкурентоспроможності підприємства досі не існує, усе ще можна впевнено виділити декілька ознак, за якими відбувається класифікація. При цьому методи можна класифікувати за різними ознаками. Кожна з них відображає окремий підхід до формування оцінки. Залежно від того, які цілі переслідує підприємство та якою є специфіка його завдань, воно може обирати найбільш прийнятний для себе метод за

потрібною ознакою, підходячи до проблематики оцінювання конкурентоспроможності більш комплексно та концептуально.

Насамперед, усі відомі методи можна розбити на дві великі групи за способом оцінки: кількісні (математичні) та якісні. *Кількісні методи* засновані на розрахунку та аналізі умовних числових показників, що характеризують різноманітні сфери конкурентоспроможності підприємства: виробничу, фінансову, управлінську та інші. За їх допомогою легше об'єктивно порівняти можливості економічного суб'єкта із суперниками в боротьбі за привабливі сегменти ринку. Однак ці методи не позбавлені елементу суб'єктивності, адже в них використовуються вагові показники, встановлені фахівцями [13, с. 55].

Якісні методи не володіють таким же ступенем математичної формалізації, як кількісні, і базуються на експертній інтерпретації нечислових даних. Незважаючи на високий рівень абстракції, якісні методи дозволяють взяти до уваги ті аспекти діяльності підприємства, що не підлягають кількісному запису [2, с. 16].

Так само загальноприйнятою й однією з найбільш поширених в тематичних наукових дослідженнях є ознака способу представлення результатів. Згідно з нею, виділяють графічні, матричні, індексні, аналітичні (розрахункові) та комбіновані (розрахунково-графічні й розрахунково-матричні) методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Графічні методи базуються на використанні візуальних інструментів подання результатів аналізу: графіків і діаграм. Серед графічних методів можна виділити багатокутник конкурентоспроможності, радар конкурентоспроможності, метод профілів, карту стратегічних груп, дослідження кривої досвіду, метод конкурентних стратегій Ламбена, метод, що базується на теорії життєвого циклу та інші. Одним із найчастіше використовуваних графічних методів є багатокутник конкурентоспроможності. Для його побудови використовують координатну площину з кількома осями, де кожна вісь є шкалою оцінки певного важливого показника. Лінія, що з'єднує значення кожного з них, і утворює шуканий багатокутник. Метод радару конкурентоспроможності схожий на метод багатокутника конкурентоспроможності. Для його реалізації коло ділять на певну кількість секторів, що відповідає кількості критеріїв оцінки продукції. Після цього за принципом, аналогічним з попереднім методом, будують багатокутник, площу якого порівнюють з площею кола. Чим ближчими є ці значення, тим більш конкурентна продукція. Для застосування методу профілів вибирають критерії оцінювання й креслять оцінне поле. Праворуч у формі таблиці знаходяться назви критеріїв, ліворуч – ділильна шкала. Частину шкали замальовують відповідно до кількісного значення відповідного показника, у підсумку отримуючи зафарбовану фігуру – профіль, чия площа пропорційна до конкурентоспроможності підприємства. Перевагою графічних методів є їх простота та наочність, але водночас вони урівнюють важливість усіх показників, що розмиває об'єктивність оцінки й не дає змоги пріоритизувати завдання компанії [3].

Великою окремою групою є *матричні методи*, що полягають у створенні матриці-таблиці з організованих за рядками і стовпцями елементів. Завдяки двовимірній

структурі можна детально і в динаміці простежити залежність двох показників один від одного, однак це є й недоліком методу, адже він обмежує кількість факторів аналізу. Найвідомішими прикладами матричних методів є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ), матриця GE/МакКінсі, матриця компанії Shell/DPM, матриця Ансоффа, модель конкурентних стратегій Портера та інші [4, с. 158–159]. Матриця БКГ (зростання-частка ринку) була розроблена в 1970-х для відстеження зв'язку між темпом росту ринку та зміною частки, яку займає вид продукції на цьому ринку. Залежно від положення продукції компанії на цій матриці, її відносять до однієї з чотирьох категорій: «зірки», «собаки», «дійні корови» та «знаки питання», кожна з яких вказує на поточне становище продукції на ринку та наявність у неї конкурентних переваг [14,с. 2–3]. Матриця МакКінсі (привабливість-конкурентоспроможність) від компанії General Electrics є більш детальним варіантом матриці БКГ. Осями в ній є привабливість ринку, яку обчислюють як комплекс із кількох спеціалізованих показників, і конкурентоспроможність продукції, яку визначають за аналогічним принципом. Іншою гілкою розвитку матриці БКГ є матриця компанії Shell (матриця спрямованої політики). В аналізі перспектив ринку в ній беруть до уваги як показники потоків грошової ліквідності, так і рентабельності інвестицій, тоді як матриця БКГ більше концентрується на перших, а матриця МакКінсі – на останніх. Матриця Ансоффа (товар-ринок) змінює політику компанії залежно від того, наскільки звичними чи новими є пропонований товар та цільовий ринок. Модель конкурентних стратегій Портера теж використовує матрицю, де горизонтальна вісь – це конкурентні переваги, а горизонтальна – частка ринку [5].

Аналітичні або ж *розрахункові методи* засновані на здійсненні обчислювально-аналітичних операцій з наявними даними та є однією з найбільш чисельних групою методів за своєю ознакою. До них належать метод різниць, метод рангів, індексні методи тощо. Метод різниць полягає в знаходженні числової різниці з набором показників конкурентного підприємства. Застосування методу рангів засноване на ранжуванні порівнюваних підприємств від кращого до гіршого за кожним обраним показником, що допомагає визначити свою позицію, сильні та слабкі сторони. Найширшою підгрупою аналітичних методів оцінки конкурентоспроможності є індексні. Вони полягають в розрахунку числового зв'язку (коефіцієнту, індексу) між кількома показниками, що відображають різні аспекти діяльності підприємства. Індексні методи є наочними, об'єктивними й дозволяють проводити порівняння з конкурентами, але потребують фахової інтерпретації. Хрестоматійним прикладом індексного методу є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з ним, максимальної конкурентоспроможності можна досягнути тоді, коли робота кожного підрозділу підприємства організована найефективнішим чином. Для цього обчислюють оцінки чотирьох групових показників: ефективності виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту та просування продукції та конкурентоспроможності товару. При цьому кожен з чотирьох показників є середнім арифметичним спеціалізованих індексів. Ефективність виробничої діяльності залежить від значень загальних середніх витрат, фондовіддачі, рентабельності товару та продуктивності праці. Фінансовий стан оцінюють на основі коефіцієнту автономії, коефіцієнту платоспроможності, коефіцієнту

абсолютної ліквідності та коефіцієнту оборотності оборотних коштів. На основі чотирьох групових показників розраховують коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства за такою формулою:

$$ККП=0,15ЕВ+0,29ФП+0,23ЕЗ+0,33КТ \quad (1)$$

де ЕВ, ФП, ЕЗ і КТ – значення відповідних групових показників [6].

Комбіновані методи оцінки конкурентоспроможності підприємств вимагають поєднання кількох окремих методів. Розрізняють графічно-розрахункові та матрично-розрахункові [7, с. 296].

За рівнем врахування аспектів діяльності підприємства всі методи також поділяють на спеціальні та комплексні. Якщо *спеціальні методи* призначені для аналізу лише одного з аспектів: виробничого, маркетингового, фінансового тощо, то комплексні намагаються охопити якомога більше з них, поєднуючи параметри різних напрямів діяльності підприємства [8, с. 114].

Завдяки багатофакторному аналізі *комплексні методи* є більш ефективними й забезпечують найбільш об'єктивні дані про конкурентоспроможність підприємства. Комплексним методом є таксономічний аналіз, який підходить для порівняння конкурентоспроможності кількох підприємств. Для цього одиниці виміру широкого набору показників зводять до стандартизованої системи вимірювання. Стандартизацію здійснюють завдяки тому, що будь-яке значення показника замінюють коефіцієнтом, що характеризує відношення відхилення кожної ознаки від середнього значення для усіх порівнюваних підприємств до середньоквадратичного відхилення за цією ознакою. Математично цей процес можна виразити такою формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \overline{x_j}}{s_j} \quad (2)$$

де z_{ij} – стандартизоване значення показника j для підприємства i, x_{ij} – значення показника j для підприємства i, $\overline{x}_j$ – середньоарифметичне значення показника j, s_j – стандартне відхилення показника j. Далі формують матрицю відстаней, на основі якої визначають місцезнаходження окремого підприємства серед сукупності всіх порівнюваних. Відстань за кожним показником для підприємства дорівнює різниці між стандартизованим значенням для нього та цим же значенням для сусідньої або еталонної компанії.

Поділ на тактичні (одномоментні) та стратегічні методи відображає ознаку можливості прийняття стратегічних рішень. *Тактичні методи* сильніше орієнтовані на короткостроковий період діяльності підприємства, оцінюючи тільки поточний стан справ без відстеження динаміки досліджуваних показників. Вони є більш гнучкими та деталізованими, ніж стратегічні, але не дозволяють формувати детальних планів на майбутнє. Серед тактичних методів можна виділити інтегральні. Вони є комплексом методів, який об'єднує зведення кількох поточних показників діяльності підприємства

до єдиного шляхом знаходження середнього арифметичного, геометричного або зваженого [9, с. 37].

Стратегічні методи володіють вищим рівнем абстракції й призначені для формування довгострокових планів та створення динамічних моделей. До таких методів належить метод PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), заснований у 1970-х рр. як експериментальний проєкт компанії General Electrics. За його допомогою простежують залежність рентабельності інвестицій (ROI) від ринкової стратегії, до якої входить близько 30 змінних. Використовуючи багатофакторні регресійні моделі для обробки масивів статистичних даних, визначають найважливіші виробничі, організаційно-економічні, ринкові чинники, а також відносну важливість цього впливу кожного з них на кінцеві результати. Іншим представником стратегічних методів є метод LOTS (Long-Term Objectives, Targets, Strategies). Він включає в себе ретельне й послідовне обговорення проблем підприємства на різних організаційних рівнях. Використання методу LOTS складається з 9 етапів: оцінки наявного становища, визначення планів розвитку, формування стратегії, окреслення довгострокових та короткострокових цілей, визначення методів і об'єктів аналізу, оцінки кадрового потенціалу, організації менеджменту та звітності.

Наступною важливою ознакою є напрям формування інформаційної бази. *Критеріальні методи* засновані на інтерпретації звітної або планової документації підприємства. Вони вимагають збору та обробки великих обсягів внутрішньої чи зовнішньої інформації, тому їх доцільно використовувати великим підприємствам з серійним виробництвом для об'єктивізації оцінки конкурентоспроможності [10].

Експертні методи не вимагають так багато ресурсів, адже ґрунтуються на суб'єктивній оцінці фахівців. Цей інструментарій корисний в умовах недоступности даних про показники конкурентів, коли необхідне порівняння з ними й формування стратегічних рішень. Класичним експертним методом є SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – характеристика сильних і слабких сторін підприємства та зіставлення їх із наявними можливостями й загрозами [11, с. 61]. Схожим засобом є SNW-аналіз (Strength, Neutral, Weakness), покликаний оцінити стан кожного з внутрішніх аспектів діяльності підприємства й порівняти його з середнім на ринку. Іншим експертним інструментом є PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological), який полягає у виявленні політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів, що впливають на діяльність компанії. Ще один метод - GAP-аналіз теж часто використовують у консалтингу та внутрішньому авдиті для порівняльного аналізу фактичної ефективності підприємства з бажаною [15].

Будь-який метод оцінки конкурентоспроможності спрямований на аналіз умов певної сфери діяльності, в яку залучене підприємство, тож за критерієм об'єкту оцінки можна виокремити методи, що характеризують ринкові позиції, рівень менеджменту та фінансово-економічну діяльність. *Методи оцінки ринкових позицій* потрібні для зіставлення можливостей підприємства з умовами цільового ринку. Індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекс Голла-Тайдмана (індекс Розенблюта), індекс Лернера, індекс Лінда, коефіцієнт Джині та інші – усі вони покликані визначити рівень концентрації виробників

у певній галузі та їх вплив на ринок. За допомогою індексу Герфіндаля-Гіршмана обчислюють ступінь монополізації галузі, розраховуючи його за формулою:

$$\mathrm{I}_{\text{ГГ}} = \sum_{i=1}^{N} S_i^2 \tag{3}$$

де S_i – частка компанії на ринку, а N – кількість компаній.

Індекс набуває значення від 1/N до 1, де 1/N – досконала конкуренція, а 1 – монополія. Індекс Голла-Тайдмана у свою чергу розраховують на основі зіставлення рангів фірм на ринку:

$$\mathrm{I}_{\text{ГТ}} = \frac{1}{2\sum_{i=1}^{N} R_i S_i} \tag{4}$$

де R_i – ранг компанії (найбільша компанія має ранг 1), S_i– частка компанії, N – кількість компаній. Межі значень індексу Голла-Тайдмана і їх трактування аналогічні з індексом Герфіндаля-Гіршмана. Індекс Лернера визначає рівень монопольної влади окремої фірми й має такий вигляд:

$$\mathrm{I}_{\text{Л}} = \frac{(P - MC)}{P} \tag{5}$$

де P – ціна продукції монополіста, а MC – його граничні витрати. Індекс Лернера набуває значення від 0 до 1, де 0 є досконалою конкуренцією, а 1 - монополією.

Індекс Лінда, допомагає визначити, скільки фірм займає панівне становище на ринку. Його розраховують лише для найбільших фірм, тож він не враховує стану т. зв. «околиці» ринку, але допомагає оцінити конкуренцію в його «ядрі». Індекс Лінда обчислюють поетапно, спочатку для двох найбільших компаній:

$$\mathrm{I}_{\text{Л}(2)} = \frac{D_1}{D_2} \times 100\% \tag{6}$$

де $\mathrm{I}_{Л(2)}$ – індекс Лінда для двох фірм, D_1 і D_2 – відповідні ринкові частки цих фірм. Далі відбувається розрахунок індексу для трьох фірм, який шукають як середнє арифметичне двох показників:

- відношення ринкової частки найбільшої компанії до середнього арифметичного часток другої і третьої;
- відношення середнього арифметичного часток двох найбільших компаній до частки третьої:

$$\mathrm{I}_{\text{Л}(3)} = \frac{1}{2}\left(\frac{D_1}{(D_2 + D_3)/2} + \frac{(D_1 + D_2)/2}{D_3}\right. \tag{7}$$

де $\mathrm{I}_{Л(3)}$ – індекс Лінда для трьох фірм, D_1, D_2 і D_3 – їх відповідні ринкові частки. За аналогічним принципом індекс визначають для дедалі більшої кількості компаній, поки тенденція зміни результату зі спадної не зміниться на висхідну – це означатиме, що остання фірма знаходиться вже за межами ядра ринку.

За допомогою *методів, що характеризують рівень менеджменту,* відбувається вимірювання тих показників конкурентоспроможності, що відображають ефективність роботи керівних структур підприємства. Серед них, зокрема, можна виділити популярний метод бенчмаркінгу, що полягає у постійному порівнянні з конкурентами своїх товарів чи послуг, їх ціни та якості, каналів збуту, маркетингових інструментів та інших аспектів діяльності, з подальшим детальним аналізом і перейняттям досвіду [12, с. 37].

Окремою групою методів за ознакою об'єкта оцінки є методи, що характеризують рівень фінансово-економічної діяльності. Сюди належать зокрема методи фінансово-економічного аналізу, кожен з яких досліджує показники виробничої ефективності та фінансової стійкості підприємства [3].

Таблиця 1

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Методи / Інструменти	за способом оцінки		за способом подання			за рівнем врахування аспектів діяльності фірми		за можливістю прийняття стратегічних рішень		за напрямом формування інформаційної бази		за об'єктом оцінки		
	якісні	кількісні	графічні	матричні	аналітичні	спеціальні	комплексні	тактичні	стратегічні	критеріальні	експертні	ринкові позиції	рівень менеджменту	фінансово-економічна діяльність
Багатокутник конкурентоспроможності		+	+				+	+		+				+
Радар конкурентоспроможності		+	+				+	+		+				+
Метод профілів		+	+				+	+		+				+
Матриця БКГ	+			+		+			+		+	+		
Матриця маккінсі	+			+			+		+		+	+		
Матриця Shell/DPM	+			+			+		+		+	+		
Матриця Ансоффа	+			+		+			+		+	+		
Метод Портера	+			+			+		+		+	+		
Метод різниць		+			+		+	+		+				+
Метод рангів		+			+		+	+		+				+
Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції		+			+		+	+		+				+
Таксономічний аналіз		+			+		+	+		+				+

Методи / Інструменти	за способом оцінки		за способом подання			за рівнем врахування аспектів діяльності фірми		за можливістю прийняття стратегічних рішень		за напрямом формування інформаційної бази		за об'єктом оцінки		
	якісні	кількісні	графічні	матричні	аналітичні	спеціальні	комплексні	тактичні	стратегічні	критеріальні	експертні	ринкові позиції	рівень менеджменту	фінансово-економічна діяльність
Інтегральні методи		+			+		+	+		+				+
Метод PIMS	+			+			+		+		+		+	
Метод LOTS	+			+			+		+		+		+	
SWOT-аналіз	+			+			+		+		+		+	
SNW-аналіз	+			+			+		+		+		+	
PEST-аналіз	+			+			+		+		+		+	
GAP-аналіз	+			+			+		+		+		+	
Індекс Герфіндаля-Гіршмана		+			+	+			+	+		+		
Індекс Голла-Тайдмана		+			+	+			+	+		+		
Індекс Лернера		+			+	+			+	+		+		
Індекс Лінда		+			+	+			+	+		+		

Висновки та перспективи подальших досліджень. Завдяки аналізу відомих методів та їх систематизації за окресленими ознаками, звужуються рамки вибору найбільш підхожого для конкретних потреб підприємства методу оцінки його конкурентоспроможності. На основі даних (Таблиці 1), можна виокремити кілька блоків методів, яких об'єднують спільні критерії. Графічні методи потрібні для простішого та більш наочного сприйняття кількісних показників діяльності підприємства, тож вони є критеріальними та комплексними. Їх можна застосовувати для формування і поточних, і довгострокових завдань, але для останніх вони часто потребують додаткового експертного аналізу. Матричні методи зазвичай є якісними та експертними, адже вони вимагають оцінювальних суджень і мінімального математичного апарату, а також використовуються для довготривалого стратегування. Однак їх можна застосовувати як для оцінки як ринкових позицій (матриці БКГ, МакКінсі, Shell/DPM, Ансоффа, Портера), так і процесу управління компанією (аналізи SWOT, SNW, PEST, GAP, методи PIMS та LOTS). Останні, до того ж, є більш комплексними і прагнуть охопити більше аспектів діяльності підприємства, у тому числі можуть виходити за рамки питань менеджменту, тоді як деякі матричні методи аналізу ринкових позицій застосовують

багатофакторний аналіз лише для визначення перспектив ринку (матриця BCG, матриця Ансоффа). Аналітичні кількісні критеріальні методи, такі як метод рангів, різниць, теорії ефективної конкуренції та інші, підходять для об'єктивної математичної оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства, однак підсумкові числа мають отримати подальшу інтерпретацію. Врешті, аналітичні методи оцінки ринкового становища хоч і є спеціальними, бо мають вузький об'єкт оцінки, але завдяки аналізу ринкових структур і місця компанії в них напряму визначають її подальшу політику.

Конкурентоспроможність підприємства залишається різносторонньою характеристикою, для дослідження якої потрібен весь спектр наявних підходів та методів. Універсального інструментарію не існує, тому кожне підприємство змушене шукати індивідуальний підхід і враховувати на практиці всі переваги та недоліки будь-якого способу оцінювання. Він має бути системним, комплексним і належно обґрунтованим. Вдалий підбір методу оцінювання конкурентоспроможності буде актуальним завданням на будь-якому етапі розвитку підприємств, тож економічній науці ще належить дійти до одностайності із цього питання, щодо якого досі панує безліч суперечностей.

Список використаних джерел

1. Сита Є. М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2019. № 12.
2. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4. С. 14–21.
3. Літвінова В. О. Графічні методі дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції. *Бізнес Інформ*. 2012. № 4. С. 53–56.
4. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
5. Кириченко О. М. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №2.
6. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2013. №3(2). С. 24–31.
7. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнесінформ*. 2020. № 6. С. 291–297.
8. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки*. 2017. С. 111–118.
9. Коляденко С. В., Чіков І. А. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економічна наука*. 2021. № 10. С. 34–39.
10. Матвєєв В. В. Методи оцінки конкурентного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 12.
11. Клюс Ю. І., Іжболдіна А. В. Практичне застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Мікротерм». *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 60–64.
12. Ковтуненко Ю. В., Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2024. №2(28). С. 35–41.

13. Жалдак Г.П., Мамаджанов А.Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2022. №22. С. 52-59.
14. Kuc, B. R., Nguyen, H. T., & Borkowski, S. (2021). Hung Hau corporate business analysis using BCG matrix. International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies, 1(1), 1–6.
15. Kim, S., & Ji, Y. (2018). Gap analysis. In The International Encyclopedia of Strategic Communication (Robert L. Heath & Winni Johansen, Eds.). John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0079.

References

1. Syta Y. (2019). Doslidzhennia isnuiuchykh metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Research of existing methods of competitiveness of enterprise]. *Effective Economics, 12.* [In Ukrainian].
2. Tkachenko A., Kolesnik E. (2019). Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Methods of Assessing Competitiveness of Enterprise]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade, 4, 14–21.* [In Ukrainian].
3. Litvinova, V. O. (2012). Hrafichni metody doslidzhennia u analizi rivnia konkurentospromozhnosti produktsii [Graphical research methods in analyzing the level of product competitiveness]. *Business Inform, 4, 53–56.* [In Ukrainian].
4. Levytska A. (2013). Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpryiemstva: vitchyzniani ta zakordonni pidkhody do klasyfikatsii [Methods of assessing enterprise competitiveness: domestic and foreign approaches to classification]. *Mechanism of Economy Regulation, 4, 155–163.* [In Ukrainian].
5. Kirichenko O. (2017). Metody otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Methods of assessment of enterprise competitiveness]. *Effective Economics, 2.* [In Ukrainian].
6. Karpenko, L. M. (2013). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia rivnia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Methodological approaches to assessing the level of competitiveness of an enterprise]. *Herald of Socio-Economic Research, 3(2), 24–31.* [In Ukrainian].
7. Shumilo O., Rudas D., Sukulsky V. (2020). Pryntsypy ta metody otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [The principles and methods for assessing the competiveness of enterprises]. *Businessinform*, *6, 291–297.* [In Ukrainian].
8. Kvasko A. (2017). Analiz metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Analysis of methods of assessing the competitiveness of enterprise]. *Economic Sciences*, *111-118.* [In Ukrainian].
9. Kolyandenko S., Chikov I. (2021). Intehralna otsinka konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpryiemstv. [Integrated assessment of the competitiveness of Agricultural Enterprises]. *Economic Science, 10, 34–39.* [In Ukrainian].
10. Matvieiev V. (2013). Metody otsinky konkurentnoho potentsialu pidpryiemstva [Methods for assessing the competitive potential of enterprise]. *Effective Economics*, *12.* [In Ukrainian].
11. Klius U., Izhboldina A. (2020). Praktychne zastosuvannia SWOT-analizu dlia vyznachennia konkurentospromozhnosti TOV NVP “Mikroterm” [Practical application of SWOT analysis to determine the competitiveness of “Microterm” LLC]. *Economic Space*, *160, 60–64.* [In Ukrainian].

12. Kovtunenko Y., Kolisnichenko Y. (2024). Metodychni pidkhody shchodo otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva sfery posluh [Methodological approaches to assessing the competitiveness of a service enterprise]. *Economic Journal of Odesa Polytechnic University, 2(28), 35–41.* [In Ukrainian].
13. Zhaldak H., Mamadzhanov A. (2022). Napriamy ta metody otsinky rivnia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Directions and methods for assessing the level of competitiveness of enterprises]. *Economic Herald of NTUU «Kyiv Polytechnic Institute", 22, 52–59.* [In Ukrainian].
14. Kuc, B. R., Nguyen, H. T., & Borkowski, S. (2021). Hung Hau corporate business analysis using BCG matrix. International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies, 1(1), 1–6.
15. Kim, S., & Ji, Y. (2018). Gap analysis. In The International Encyclopedia of Strategic Communication (Robert L. Heath & Winni Johansen, Eds.). John Wiley & Sons. https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0079

MULTICRITERIA CLASSIFICATION OF METHODS FOR ASSESSING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Yuriy Maksymets[1], Serhii Shyshko[2], Bogdana Kosovych[3]

Ivan Franko National University of Lviv,
18 Svobody Ave., Lviv, 79008
[1]e-mail: yuriy.maksymets@lnu.edu.ua; ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9693-4147
[2]e-mail: serhii.shyshko@lnu.edu.ua
[3]e-mail: bogdanna_k@ukr.net; ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4760-3098

Abstract. The article focuses on the systematization of methods used to assess enterprise competitiveness within a multicriteria framework. The relevance of classifying competitiveness assessment methods is substantiated in the context of market competition, where both strategic and tactical managerial decisions require a clear understanding of an enterprise's market position, as well as its strengths and weaknesses. Given the diversity of existing approaches, the study emphasizes the need for a structured overview that would support a more informed selection of assessment tools.

The research analyzes the main approaches to evaluating enterprise competitiveness and identifies key classification criteria, including the method of assessment, the form of presenting results, the degree to which different aspects of enterprise activity are considered, the possibility of supporting strategic decision-making, the direction of information base formation, and the object of assessment. Particular attention is paid to the characteristics of qualitative and quantitative methods, as well as graphical, matrix, analytical, and combined approaches commonly applied in economic analysis.

The advantages and limitations of individual groups of methods are summarized depending on the objectives of assessment and the specific features of enterprise activity. The study demonstrates that no single method can be considered universal, as the effectiveness of competitiveness assessment largely depends on the context of application, availability of information, and managerial goals. The proposed systematization contributes to a more reasoned choice of assessment methods and supports the formation of a comprehensive and consistent approach to analyzing enterprise competitiveness.

Key words: enterprise competitiveness, methods of assessing competitiveness, signs of classification of methods, strategic decisions, market positions.

Стаття надійшла до редакції 01.10.2025
Прийнята до друку 23.12.2025