

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.300

МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

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

MODELS AND METHODS FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Визначено, що у науковій літературі, присвяченій питанням формування конкурентоспроможності, виділяються три основні підходи до визначення конкуренції. Для першого характерне визначення конкуренції як змагальності над ринком — погляд вітчизняної літератури. Другий розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму, що дозволяє врівноважити попит та пропозицію — підхід, характерний для класичної економічної теорії. Третій визначає конкуренцію як критерій галузевого ринку — підхід, заснований на морфології ринку. З погляду формування конкурентоспроможності харчових підприємств більшою мірою цікавий перший підхід, у якому конкуренція сприймається як суперництво економічних суб'єктів досягнення найкращих результатів.

Зазначено, що конкурентоспроможність — реальна та потенційна здатність фірми у відповідних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів. Таке визначення дав Європейський форум із проблем управління. Таким чином, з'являється необхідність побудови класифікаційної моделі, яка дозволить на основі попереднього досвіду віднести харчові підприємства, що розглядається, до певного класу: від успішно функціонуючих підприємств до кризових. Насамперед необхідно розуміти, що мінімальною умовою конкурентоспроможності підприємства є його фінансова стійкість, тобто його можливість акумулювати на своїх рахунках кошти у кількості, достатньому для погашення зобов'язань. У разі якщо цієї умови дотримано, можна обговорювати оцінку конкурентоспроможності підприємства та проводити порівняльний аналіз, який зрештою порівняно з підприємствами-конкурентами та визначить рівень конкурентоспроможності. Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової сфери необхідне вирішення наступних завдань: спочатку зробити із загального масиву порівнюваних підприємств первинний відбір лише тих, які можуть розраховуватися за своїми зобов'язаннями, тобто мають необхідний рівень фінансової стійкості. І лише потім розподіляти фінансово стійкі підприємства у виділені класи. Для цього необхідно виділити ряд критеріїв, за якими проводитиметься відбір, визначити межі змін значень даних критеріїв, на основі еталонної вибірки. Також доцільно мати уявлення про перевагу розподілу підприємств, що вивчаються всередині конкретного класу, для цього слід провести ранжування. І насамкінець зробити оцінку конкурентоспроможності виробленої продукції з метою виділення низки ключових факторів її підвищення.

It is determined that in the scientific literature devoted to the issues of competitiveness formation, three main approaches to the definition of competition are distinguished. The first is characterized by the definition of competition as competition over the market — the view of domestic literature. The second considers competition as an element of the market mechanism that allows balancing supply and demand — an approach typical of classical economic theory. The third defines competition as a criterion of the industry market — an approach based on market morphology. From the point of view of the formation of the competitiveness of food enterprises, the first approach is more interesting, in which competition is perceived as the rivalry of economic entities to achieve the best results.

It is noted that competitiveness is the real and potential ability of a firm under appropriate conditions to design, manufacture and sell goods that, in terms of price and non-price characteristics, are more attractive to consumers than the goods of their competitors. This definition was given by the European Forum on Management Problems.

Thus, there is a need to build a classification model that will allow, based on previous experience, to attribute the food enterprise under consideration to a certain class: from successfully functioning enterprises to crisis ones. First of all, it is necessary to understand that the minimum condition for the competitiveness of an enterprise is its financial stability, that is, its ability to accumulate funds in its accounts in an amount sufficient to repay obligations. If this condition is met, it is possible to discuss the assessment of the competitiveness of the enterprise and conduct a comparative analysis, which will ultimately be compared with competing enterprises and determine the level of competitiveness. Thus, to assess the competitiveness of food enterprises, it is necessary to solve the following tasks: first, from the total array of compared enterprises, make an initial selection of only those that can pay off their obligations, that is, have the necessary level of financial stability. And only then distribute financially stable enterprises into selected classes. To do this, it is necessary to identify a number of criteria by which the selection will be carried out, to determine the limits of changes in the values of these criteria, based on the reference sample. It is also advisable to have an idea of the distribution preference of the enterprises under study within a specific class, for this purpose it is necessary to carry out a ranking. And finally, to assess the competitiveness of the manufactured products in order to identify a number of key factors for its improvement.

Ключові слова: підходи до визначення конкуренції, елемент ринкового механізму, критерій галузевого ринку, побудова класифікаційної моделі, фінансова стійкість.

Key words: approaches to defining competition, element of the market mechanism, industry market criterion, construction of a classification model, financial stability.

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

У науковій літературі, присвяченій питанням формування конкурентоспроможності, виділяються три основні підходи до визначення конкуренції. Для першого характерне визначення конкуренції як змагальності над ринком — погляд вітчизняної літератури. Другий розглядає конкуренцію як елемент ринкового механізму, що дозволяє врівноважити попит та пропозицію — підхід, характерний для класичної економічної теорії [1, с. 409]. Третій визначає конкуренцію як критерій галузевого ринку — підхід, заснований на морфології ринку [2, с. 206]. З погляду формування конкурентоспроможності харчових підприємств більшою мірою цікавий перший підхід, у якому конкуренція сприймається як суперництво економічних суб'єктів досягнення найкращих результатів.

Конкурентоспроможність — реальна та потенційна здатність фірми у відповідних умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими та неціновими характеристиками в комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари їх конкурентів. Таке визначення дав Європейський форум із проблем управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед зарубіжних і вітчизняних учених вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності та методології її оцінювання зробили М. Портер, І. Ансофф, І. Максимова, Р. Фатхутдинов, І. Должанський, Ю. Іванов, І. Герчикова, А. Мазаракі, О. Драган, Т. Загорна, Н. Тарнавська та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ключових елементів застосування моделей та методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Харчова сфера відрізняється своїми специфічними особливостями, яких у першу чергу слід віднести значний виробничий цикл, переміщення фронтів роботи у просторі, різноманітність організаційно-технологічних форм, способів реалізації робіт однієї номенклатури. Ці особливості певним чином позначаються результатах діяльності підприємства, отже, і з його конкурентоспроможності.

Високі темпи інновацій диктують необхідність частого поновлення матеріально-технічної бази. При цьому висока вартість харчової техніки та обладнання унеможлиблює його придбання у власність. Є два шляхи вирішення харчових компаній, другий — звертатися до лізингових компаній. На наш погляд, другий шлях є найбільш раціональним навіть у порівнянні з придбанням у власність, оскільки дозволяє збільшити та оновити парк харчової техніки в рамках запланованих витрат. При цьому придбання основних засобів у формі лізингу дозволяє знизити податкове навантаження за рахунок зменшення податкової бази з податку на прибуток та прискореної амортизації.

Лізингові компанії, у свою чергу, мають бути впевнені у платоспроможності контрагентів. З цієї причини для отримання лізингу необхідно надати пакет документів, що включає бухгалтерську (податкову) звітність, розшифрування дебіторської / кредиторської заборгованості за кредитами та позиками, аналіз 51 та 52 рахунків бухгалтерського обліку, довідку з податкового органу про відсутність простроченої заборгованості [3, с. 81].

Для успішного ведення бізнесу керівник будь-якого підприємства повинен об'єктивно розуміти, де та на якому місці в рейтингу конкурентоспроможності знаходиться його підприємство.

Таким чином, з'являється необхідність побудови класифікаційної моделі, яка дозволить на основі попереднього досвіду віднести харчові підприємства, що розглядається, до певного класу: від успішно функціонуючих підприємств до кризових. Насамперед необхідно розуміти, що мінімальною умовою конкурентоспроможності підприємства є його фінансова стійкість, тобто його можливість акумулювати на своїх рахунках кошти у кількості, достатньому для погашення зобов'язань. У разі якщо цієї умови дотримано, можна обговорювати оцінку конкурентоспроможності підприємства та проводити порівняльний аналіз, який зрештою порівняно з підприємствами-конкурентами та визначить рівень конкурентоспроможності.

Таким чином, для оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової сфери необхідне вирішення наступних завдань: спочатку зробити із загального масиву порівнюваних підприємств первинний відбір лише тих, які можуть розраховуватися за своїми зобов'язаннями, тобто мають необхідний рівень фінансової стійкості. І лише потім розподіляти фінансово стійкі підприємства у виділені класи. Для цього необхідно виділити ряд критеріїв, за якими проводитиметься відбір, визначити межі змін значень даних критеріїв, на основі еталонної вибірки. Також доцільно мати уявлення про перевагу розподілу підприємств, що вивчаються всередині конкретного класу, для цього слід провести ранжування. І насамкінець зробити оцінку конкурентоспроможності виробленої продукції з метою виділення низки ключових факторів її підвищення.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємств є безліч методів, кожен із яких характеризується своїми особливостями, орієнтованими на специфіку конкретного виробництва.

Більшість методів визначення конкурентоспроможності, представлених у науковій літературі, можна розділити на дві групи.

До першої належать методи, у яких визначення конкурентоспроможності підприємства зводиться до визначення конкурентоспроможності своєї продукції. Суть другої групи методів полягає у визначенні набору показників, що характеризують діяльність підприємства, встановленню їх числової оцінки та потім розрахунку інтегральної оцінки.

Наведемо короткий огляд методів, що використовуються визначення конкурентоспроможності підприємства.

Метод аналізу Ж.-Ж. Ламбена полягає у знаходженні фірмою своєї конкурентної переваги. Перевага може бути зовнішньою і визначатися відмінними якостями товару або внутрішньою — ґрунтуватися на показниках продуктивності праці. У зв'язку з цим виділяються дві стратегії — стратегія диференціації та стратегія домінування з витрат відповідно. Найважливішим аспектом аналізу конкурентоспроможності підприємства Ламбен вважає аналіз реакції конкурентів, який проводиться за трьома факторами: ціна товару, реклама та якість [4, с. 68].

Метод "PIMS" (Profit Impact of Market Strategy) полягає в аналізі впливу ринкової стратегії на прибуток компанії. У цій моделі використовується близько 30 змінних,

вона складається з бази даних, що включає майже 3000 підприємств. Усі фактори, що використовуються у моделі, проранжовані. Найбільший вплив норму прибутку надають капіталомісткість, відносна якість товару, відносна частка підприємства над ринком, продуктивність праці. Перевага цієї моделі полягає в тому, що вона дозволяє визначити відносну якість продукції [5, с. 268].

Метод "111-555" використовується для аналізу оцінки конкурентоспроможності за факторами "якість" та "ціна продукції" [6, с. 217]. Шкала оцінок від 1 — найгірший варіант до 5 — найкращий. Виділено стандартні поєднання:

551 — традиційне, при якому висока конкурентоспроможність та якість поєднуються з низькою ціною;

555 — коли всі показники високі;

511 — при високій конкурентоспроможності та низькій якості та ціні.

Метод Мак-Кінсі "7S" названо за першими буквами факторів аналізу: стратегія, структура, система, стиль, штат, уміння (навички), цінності. Специфіка полягає у виборі областей дослідження.

Метод "GAP" застосовується у рамках розробки стратегії, спрямованої на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Основні кроки наступні:

— формулювання цілей діяльності;

— прогноз динаміки прибутку;

— визначення співвідношення між запланованими та прогнозними показниками;

— визначення альтернативних варіантів інвестування із прогнозом результатів;

— співвідношення цілей стратегії з перспективами портфеля замовлень;

— розрахунок необхідних ресурсів для нових придбань;

— перегляд стратегій з метою створення необхідних ресурсів.

Цей аналіз спрямований на мінімізацію цільових та прогнозних показників діяльності.

Метод "Lots" базується на припущенні, що будь-яке підприємство прагне адаптуватися до вимог покупців. Проводиться детальний аналіз на різних рівнях та різного ступеня складності. Він відбувається в 9 етапів за такими напрямками:

— існуючий стан;

— стратегія;

— довгострокові плани;

— короткострокові плани;

— методи аналізу;

— кадрові можливості;

— план розвитку;

— організація управління;

— звітність.

При цьому для управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно мати можливість отримання її числової оцінки.

На даний момент в Україні не розроблено єдину загальноприйнятну методику оцінки конкурентоспроможності, тому підприємства для цієї мети використовують методи власної розробки. Відповідно, склад показників та методи суттєво відрізняються. Встановити достовірність отриманих результатів неможливо, тому завжди існує ризик прийняття помилкового рішення.

У зарубіжній науковій літературі представлені такі методики з оцінки рейтингу підприємства:

- всесвітній економічний форум;
- індекс перспективної конкурентоспроможності, що дозволяє оцінити перспективи економічного зростання на 5—8 років, — методологія Джеффері Сакса;
- індекс мікроекономічної конкурентоспроможності, що дозволяє оцінити рівень розвитку компанії та поточний діловий клімат, — методика М. Портера [6, с.1.69];
- методика інституту розвитку управління — Швейцарія.

В українській практиці використання перерахованих вище методик вельми обмежене, оскільки, по-перше, відсутня можливість отримання необхідної інформації про результати діяльності підприємств, по-друге, динамічний розвиток ринку унеможливорює отримання достовірного прогнозу на такий тривалий період.

У вітчизняній літературі першому місці стоїть визначення набору показників, та був отримання з їхньої основи інтегрованої оцінки.

- ефективність діяльності — власний та позиковий капітал, обсяг продажів, прибуток;
- рівень менеджменту — форми організації та досвід функціонування;
- фінансове становище підприємства — платоспроможність та структура капіталу;
- репутація підприємства;
- кваліфікація персоналу та низка інших аспектів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз дозволяє дійти невтішного висновку у тому, що вся сукупність методів то, можливо умовно поділена на дві групи. Методи, засновані на визначенні конкурентоспроможності підприємства як конкурентоспроможності виробленої продукції, не можуть дати точної відповіді на поставлене питання. Оскільки за великим рахунком конкурентоспроможність продукції є необхідною умовою формування конкурентоспроможності підприємства, але не достатньою. Наприклад, конкурентоспроможну продукцію може виробляти і неконкурентоспроможне підприємство. Тому необхідно розділяти ці два поняття, хоч і розглядати їх у певному взаємозв'язку.

Оскільки одним із механізмів створення конкурентного середовища у сфері харчового виробництва є підрядні торги та інвестиційні конкурси, то розумними можна вважати методи, що базуються на досвіді проведення підрядних торгів. Для вибору показників оцінки конкурентоспроможності харчових підприємств та формування методики проведення торгів запропоновано такі принципи:

- об'єктивність показників оцінки;
- формалізація процедури проведення торгів;
- загальноприйнята універсальність методів оцінки, що застосовуються на торгах;
- можливість збору даних без проведення спеціальних розрахунків, тобто можливість використання статистичної інформації.

Вибір показників конкурентоспроможності підприємства, які б відображали дійсні умови та форми конкуренції на ринку харчових послуг, є відправною точкою у визначенні конкурентоспроможності харчових підприємств.

Література:

1. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Архітектура інноваційної екосистеми агротрейдингу в умовах цифровізації. Scientific journal "Modeling the development of the economic systems". 2025. № 4. С. 407—418. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>
2. Пляшко О. С., Хомич С. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю на засадах оптимізації витрат та оцінки результативності. Економічний простір. 2025. № 197. С. 204—211. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.204-211>
3. Alston J. M. Product Differentiation and Trade in Agri-Food Products: Discussion. Journal of International Agricultural Trade and Development. 2006. Vol. 2, № 1. P. 79—85.
4. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Світовий досвід використання блокчейну, токенизації та криптоактивів у цифровізації інноваційних екосистем агротрейдингу. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. № 6 (21). С. 66—78. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/23>.
5. Яценко О. М., Андрющенко А. Д., Осадчук В. Є., Кирилюк О. В. Цифрова трансформація екосистем в умовах глобальних викликів. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 4. С. 265—272. URL: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2025-4-en/>.
6. Porter M. E. On Competition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. 544 p.

References

1. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Architecture of an innovative agricultural trading ecosystem in the conditions of digitalization", Scientific journal "Modeling the development of the economic systems", vol. 4, pp. 407—418. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-52>.
 2. Pliashko, O. and Khomych, S. (2025), "Strategic ally managing competitiveness on the basis of cost optimisation and performance evaluation", Economic space, vol. 197, pp. 204—211. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.204-211>
 3. Alston, J. M. (2006), "Product Differentiation and Trade in Agri-Food Products: Discussion", Journal of International Agricultural Trade and Development, vol. 2, no. 1, pp. 79—85.
 4. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Global experience in the use of blockchain, tokenization, and crypto-assets in the digitalization of innovative agri-trading ecosystems", Digital Economy and Economic Security, vol. 6 (21), pp. 66—78, available at: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/issue/view/23> (Accessed 10 Jan 2026).
 5. Yatsenko O., Andriushchenko A., Osadchuk V. and Kyryliuk O. (2025), "Digital transformation of ecosystems under global challenges", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 4, pp. 265—272, available at: <https://ujae.org.ua/en/publications-en/2025-4-en/> (Accessed 10 Jan 2026).
 6. Porter, M.E. (2008), On Competition, Harvard Business School Publishing, Boston, USA.
- Стаття надійшла до редакції 19.01.2026 р.*