

## ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

*МІНЕНКО С.І., АСПИРАНТ\*,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні умови господарювання, особливістю яких є нестабільність ринкового середовища, високий рівень конкуренції, обмеженість економічних ресурсів та необхідність ефективного їх використання, вимагають застосування таких методів діагностики, які дозволяють б керівництву підприємства приймати своєчасні управлінські рішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням, присвяченим оцінці конкурентоспроможності та виявлення заходів щодо підвищення її рівня присвячена велика кількість робіт вітчизняних і зарубіжних вчених. Хочемо відмітити роботи вчених І. Ансоф, Ф. Тейлор, М. Портер, В.Г. Балан, Л.А. Анісімова, О.О. Шевченко, А.О. Левицька, Н.О. Сагалакова, М. Мескон, Ф.Л. Якокка та інші. Ними запропоновано підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Проте, на даний час недостатньо уваги приділено системі показників діагностиці конкурентоспроможності підприємства.

**Формулювання цілі статті.** Багатосторонність конкурентоспроможності підприємства як монолітного економічного явища та неоднозначність і різноманітність існуючих методик її діагностики й оцінки вимагає більш детального аналізу та пошуку нових оптимальних методів для проведення діагностики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкуренція виступає рушійною силою розвитку товарного господарства, а сам товар стає знаряддям конкурентної боротьби. Успіх в цій боротьбі забезпечує товар, що має унікальні характеристики чи нижчу собівартість у порівнянні з аналогічними позиціями на ринку.

Ефективність функціонування підприємств на ринку залежить від своєчасного реагування на зміни їх конкурентоспроможності, що містить у собі складний комплекс характеристик. Виходячи з цього,

---

\* Науковий керівник – Дудник О.В., к.е.н., доцент

можна зазначити, що конкурентоспроможність – багаторівнева економічна категорія, складальними рівнями якої є: технологія, товар, підприємство, регіон, галузь і країна. Усі перелічені рівні взаємопов'язаними та взаємодіючими. Надана ієрархія передбачає, що оцінка кожного нижчого суб'єкта формує конкурентоспроможність вищого, і забезпечує таку характеристику підприємства, як здатність його до існування на ринку [1].

Головним напрямом діагностики є оцінка фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства. Неоднозначність методологічних підходів, що існують в сучасній економіці, до дослідження конкурентоспроможності підприємства зумовлює і багатоваріантність використовуваних методів її оцінки.

Теоретичні та практичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства представлені в роботах: В.Г. Балан, Л.А. Анісімова, які запропонували модель побудови рейтингів конкурентоспроможності підприємств з використанням методів багатокритеріального аналізу та визначення рівня узгодженості одержаних результатів [2]; в роботі О.О. Шевченко розглянуті сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства, а також конкурентоспроможність потенціалу як основу конкурентоспроможності підприємства [3]; А.О. Левицькою сформовано систему методів оцінки конкурентоспроможності підприємства та доведено необхідність застосування комплексу методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності того чи іншого підприємства [4]; Д.В. Яцковий запропонував власний підхід до експрес-оцінки конкурентоспроможності харчових підприємств [5]; Н.О. Сагалакова запропонувала систему показників для діагностики конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств [6].

На думку зарубіжних дослідників, конкурентоспроможність підприємства виражається через багаторівневу ієрархію чинників, де верхній рівень – частка ринку – безпосередньо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції, другий рівень визначає її потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий, – якість управління, останній, п'ятий рівень, – характеризує досягнуті економічні результати. [7, 8].

Так, наприклад, розглядаючи окремі підприємства на рівні національної економіки, М. Портер дійшов до висновку, що існує ряд підходів щодо діагностики конкурентоспроможності, в першу чергу, – це залежить від місця розташування підприємства та інших факторів, які посилюють або послаблюють регулюючий вплив, діючи одночасно різнонаправлено.

Опрацювавши запропоновані вченими методи оцінки конкурентоспроможності, можемо виділити наступні принципи:

– комплексність – означає, що всі поняття, які розглядаються, як база порівняння (наприклад, оцінка ефективності процесу адаптації до змінних умов функціонування, ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно конкурентів) повинні сполучати в собі всі отримані результати діагностики;

– системність – для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

– об'єктивність – для отримання результатів дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства, має місце тільки повна та достовірна інформація.

– динамічність – при дослідженні конкурентоспроможності, потрібно звертати увагу, не на статичну інформацію, а намагатися спрогнозувати їх змін та розробити на цій основі ефективні управлінські рішення;

– безперервність – процес дослідження і оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має відбуватися за мінімальних перерв в аналізуючих періодах.

– оптимальність – пошук ефективного рішення з урахуванням всіх можливих шляхів досягнення певних конкурентних переваг.

Загальний порядок дослідження, оцінки та, в цілому, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює такі принципові етапи (рис. 1).

Все більше існуючих методик будуються на зіставленні майже схожих підприємств за виробництвом товарів і наданням послуг, та які проваджують свою діяльність у схожих економічних умовах. Поряд з цим, розвиток товарно-грошових відносин призводить до все більшої диверсифікації підприємств, все більшої диференціації товарів і послуг, відмінностей в економічних умовах діяльності підприємств, які з кожним роком посилюються. У зв'язку з цим стає складніше визначити чіткі географічні межі того чи іншого ринку, встановити перелік товарів і підприємств що конкурують, це призводить до непримиримість подібних методик оцінки конкурентоспроможності підприємств.

Вибір показників оцінки конкурентоспроможності підприємства, методики в цілому залежить від великої кількості факторів: мети проведення оцінки, сфери бізнесу, наявної інформації тощо.



**Рис. 1. Схема етапів управління конкурентоспроможністю підприємства**

Отже, конкурентоспроможність підприємства більш точно може бути оцінена комплексними підходами, які б враховували ринкові чинники, зовнішні та внутрішні переваги. На сьогодні теорія конкурентоспроможності не має у своєму арсеналі визначених підходів, які б всебічно характеризували цю категорію.

Оцінки конкурентоспроможності підприємства здійснюється відповідно до найбільш загальних підходів – структурного та

функціонального [9]. В основі структурного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства лежить аналіз його позиції на ринку з урахування рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, наявності вхідних бар'єрів для нових підприємств, що вступають до галузевого ринку, ступеня диференціації продукції, можливості технологічних нововведень та економії на масштабах виробництва. Функціональний підхід полягає у визначенні конкурентоспроможності підприємства за показниками ефективності виробництва, фінансового стану, збуту та конкурентоспроможності товару.

Перевагою функціонального підходу є використання тих груп показників, які дають змогу більш об'єктивно оцінити найважливіші сфери діяльності підприємства, зокрема фінансово-господарську діяльність підприємства (продуктивність праці та фондівіддача, показники ліквідності та платоспроможності підприємства, рентабельності продажу тощо), та визначити місце на галузевому ринку. Однак цей підхід не дає змогу врахувати такі характеристики конкурентоспроможності підприємства, як імідж та потенціал підприємства.

Тож вважаємо що більш ефективним є багатофакторний підхід до оцінки конкурентоспроможності, що ґрунтується на використанні структурних і функціональних можливостей на параметричній основі, тобто шляхом зіставлення підприємств за певними параметрами: як ресурсними, так і функціональними.

Загалом, «діагностика конкурентоспроможності» – це багатопараметрична категорія, яка включає і показники товару, і показники підприємства – його основних фондів, ресурсів, можливостей, і показники персоналу – його професійно-кваліфікаційний рівень, інтелектуальний потенціал тощо.

Варто наголосити, що сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, що пояснюється невизначеністю наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства. [10].

Пошук підприємств, однакових за випуском продукції, номенклатурою і чисельністю працюючих, ускладнений, оскільки такі рідко зустрічаються, і відсутніми є зарубіжний аналог, який би відрізнявся від підприємства, для якого здійснюється оцінка рівня конкурентоспроможності.

Узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна представити у вигляді нижче наведеної таблиці.

## Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

<i>Ключова характеристика</i>	<i>Методи оцінки</i>
1. Економіко-математичні	• параметричні
	• аналогові
	• на основі норми доданої вартості
	• полікритеріальної оптимізації
2. Графічні	• теорії життєвого циклу
	• побудови багатокутника
	• на основі функції бажаності
	• дослідження кривої досвіду
	• складання карти стратегічних груп
3. Описові	• матричні або портфельні моделі
	• факторні моделі Портера
	• PIMS-моделі
	• SWOT-аналіз
	• LOTS-аналіз
	• BSC-аналіз
• GAP-аналіз	
4. Мішані методи	• концепції маркетингу
	• взаємодії на основі функціонально-вартісного аналізу
	• моделі Ансоффа «продукт–ринок»

Отже, використовуючи різні види методів для оцінки конкурентоспроможності, підприємства можуть їх застосовувати для порівняння діяльності з конкурентами, прогнозувати їх рівень конкурентоздатності, задоволення інтересів споживачів тощо. Ця класифікація дозволить підприємствам розширити інструментальний апарат і проводити якісну та комплексну оцінку конкурентоздатності у забезпеченні конкурентних переваг підприємств на зовнішньому та внутрішньому ринках.

**Висновки.** Як бачимо, на сьогодні не має чітко визначених методів, які б застосовувались при діагностиці конкурентоспроможності підприємства. Наведена нами різноманітність наявних методів ставить перед суб'єктом господарювання вибір ефективного методу оцінки конкурентоспроможності, який би не тільки об'єктивно показав реальний стан речей, але й надав змогу спланувати подальшу діяльність, обрати найбільш оптимальні фактори

конкурентоспроможності, сформувати правильну стратегію конкурентоспроможності.

Але поряд із зазначеними нами методами оцінки конкурентоспроможності, як завжди існують певні переваги і недоліки при використанні кожного із них, тому варто підходити до цього питання комплексно, а саме застосовувати систему методів для більш повної оцінки конкурентоспроможності підприємства з урахуванням всіх факторів.

### **Література.**

1. Дудник О.В. Економічна природа понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність» / О.В. Дудник, С. Міненко // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 29(1). – С. 112-116. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_29\(1\)\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_29(1)_25).

2. Балан В.Г. Методичне забезпечення оцінювання конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / В.Г. Балан, А.А. Анісінова. – Режим доступу: [repec.econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_03.pdf](http://repec.econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_03.pdf)

3. Шевченко О.О. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / О.О. Шевченко // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2015. – № 3. – С. 37.

4. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А.О. Левицька // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 155-163.

5. Яцковий Д.В. Сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д.В. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 4(51). – С. 183-188.

6. Сагалакова Н.О. Методичні підходи до діагностики конкурентоспроможності торговельного підприємства / Н.О. Сагалакова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2010. – Вип. 2. – С. 212-219.

7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.

8. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

9. Фатхудинов Р. Стратегический менеджмент: [учебник] / Р. Фатхудинов. – М. : Дело, 2005. – 448 с.

10. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник / С.М. Клименко [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

11. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Текст]: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2001. – № 12. – ст. 64.

12. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: [Текст] монографія / А.Е. Воронкова [та ін.]. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 448 с.

## References.

1. Dudnik O.V., & Minenko S.I. (2018). Ekonomichna pryroda ponyat «Konkurenciya» ta «Konkurentospromozhnist» [The economic nature of the concepts of «competition» and «competitiveness»]. *Visnyk Prychornomors'ki ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*, No. 29 (1), pp. 112-116 [in Ukrainian].
2. Balan V.H. & Anisinova L.A. (2011). Metodychne zabezpechennya ocynuvannya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Methodological support for assessing the competitiveness of the enterprise]. *econom.univ.kiev.ua*. Retrieved from [https://econom.univ.kiev.ua/data/2011\\_25/zb25\\_03.pdf](https://econom.univ.kiev.ua/data/2011_25/zb25_03.pdf) [in Ukrainian].
3. Shevchenko O.O. (2015). Suchasni pidxody do ocinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Modern approaches to assessing the competitiveness of the enterprise]. *Visnyk SumDU. Seriya «Ekonomika» – Sumy State University. The series «Economics»*, No. 3, pp. 37 [in Ukrainian].
4. Levyc"ka A.O. (2013). Metody ocinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva: vitchyznyani ta zakordonni pidxody do klasyfikaciyi [Methods of assessing the competitiveness of an enterprise: domestic and foreign approaches to classification], *Mexanizm rebulyuvannya ekonomiky – Mechanism of regulation of economy*, No. 4, pp. 155-163. [in Ukrainian].
5. Yackovyj D.V. (2013). Suchasni metody ocinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva. [Modern methods of assessing the competitiveness of the enterprise]. *Visnyk social'no-ekonomichnyx doslidzhen" – Bulletin of Social and Economic Research*, No. 4(51), pp. 183-188 [in Ukrainian].
6. Sahalakova N.O. (2010). Metodychni pidxody do diahnostryky konkurentospromozhnosti torhovel"noho pidpryyemstva. [Methodical approaches to the diagnostics of competitiveness of a trading enterprise]. *Ekonomichna stratehiya i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta poslub – Economic strategy and prospects of trade and services developmen*, No. 2, pp. 212-219 [in Ukrainian].
7. Ansoff Y. (1999). *Novaya korporativnaya stratehiya. [New corporate strategy]*. Saint Petersburg: Yzd-vo «Pyter», pp. 416 [in English].
8. Porter M. (2000). *Konkurencyya [Competition]*. Moscow: Yzdatel"skij dom «Vyl'yams», p. 495 [in English].
9. Fatxudynov R. (2005). *Stratehicheskyj menedzment: [Strategic management]*. Moscow: Delo, p. 448 [in Ukrainian].
10. Klymenko S.M. (2008). *Upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva [Managing the competitiveness of the enterprise]*. Kyiv: KNEU., p. 520 [in Ukrainian].
11. Zakon Ukrayiny «Pro zaxyst ekonomichnoyi konkurenciyi» vid 05.07.2011 [On the protection of economic competition]. (n.d.). Retrieved from [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua). [in Ukrainian].
12. Voronkova A.E. (2006). *Diagnostyka stanu pidpryyemstva: teoriya i [praktyka] [Diagnosis of the state of the enterprise: theory and practice]*. Kharkiv: INZhEK, p. 448 [in Ukrainian].



### **Анотація.**

#### **Міненко С.І. Діагностика конкурентоспроможності в управлінні підприємством.**

*У статті узагальнено розуміння визначення категорії «конкурентоспроможність», обґрунтовано необхідність застосування та порядок проведення діагностики конкурентоспроможності на підприємстві з огляду на сучасні умови господарювання підприємств, проаналізовано основні методи її здійснення. Встановлено, що на сьогодні не має чітко визначених методів, які б застосовувались при діагностиці конкурентоспроможності підприємства. Наведена в статті різноманітність наявних методів ставить перед суб'єктом господарювання вибір ефективного методу оцінки конкурентоспроможності, який би не тільки об'єктивно показав реальний стан речей, але й надав змогу спланувати подальшу діяльність, обрати найбільш оптимальні фактори конкурентоспроможності, сформуванати правильну стратегію конкурентоспроможності.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, діагностика конкурентоспроможності, аналіз, управління.

### **Аннотация.**

#### **Миненко С.И. Диагностика конкурентоспособности в управлении предприятием.**

*В статье обобщены понимания определения категории «конкурентоспособность», обоснована необходимость применения и порядок проведения диагностики конкурентоспособности предприятия учитывая современные условия хозяйствования предприятий, проанализированы основные методы ее осуществления. Установлено, что на сегодня не имеет четко определенных методов, которые применялись при диагностике конкурентоспособности предприятия. Приведенная в статье разнообразие имеющихся методов ставит перед предприятием выбор эффективного метода оценки конкурентоспособности, который бы не только объективно показал реальное положение вещей, но и предоставил возможность спланировать дальнейшую деятельность, выбрать наиболее оптимальные факторы конкурентоспособности, сформировать правильную стратегию конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, диагностика конкурентоспособности, анализ, управление.

### **Abstract.**

#### **Minenko S. Diagnostics of Competitiveness in the management of the enterprise.**

*The article generalizes the understanding of the definition of the category "competitiveness", justifies the necessity of application and the procedure for carrying out the diagnostics of competitiveness at the enterprise in view of the current conditions of enterprise management, analyzed the main methods of its implementation. It is established that for today there are no clearly defined methods that would be used in diagnosing the competitiveness of the enterprise. The variety of available methods presented in the article suggests the choice of an effective method for assessing competitiveness that would not only objectively demonstrate the real state of affairs but also provide an opportunity to plan further activities, choose the most optimal factors of competitiveness, and formulate the correct strategy of competitiveness.*

**Key words:** competitiveness, competitiveness diagnostics, analysis, management.