

УДК 658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-2.6>

Сеник І.С.

аспірантка,

Хмельницький національний університет

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті дано цілі діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства, їх види та розподіл за базовими показниками на етапі стратегічних змін бізнес-середовища функціонування. Розглянуто особливості проведення діагностичних досліджень в напрямі розширення стратегічних зон ведення бізнесу промислових підприємств та підходи до їх визначення з метою посилення конкурентних позицій. Визначено роль діагностики у процесах посилення конкурентного статусу як важливого параметра конкурентоспроможності підприємства та деталізовано основи проведення діагностики підприємства на етапах формування конкурентних переваг із виокремленням основних векторів управлінського впливу в стратегічній перспективі. Розкрито особливості формування діагностичного базису для визначення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства та забезпечення реалізації напрямів її підвищення.

Ключові слова: діагностика, конкурентоспроможність промислового підприємства, стратегічний розвиток, конкурентні переваги, діагностичний базис.

METHODOLOGICAL APPROACHES TO DIAGNOSING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Senyk Iryna

Khmelnytsky National University

The objectives of diagnostics of the financial and economic activity of the enterprise, their types and distribution by basic indicators at the stage of strategic changes in the business environment are studied. In order to form a system of diagnostics of the strategic European integration development of industrial enterprises, to determine the basic focus, it is important to take into account the diversity of the goals of conducting diagnostic studies in accordance with each group of subjects. The features of conducting diagnostic studies in the direction of expanding the strategic areas of business of industrial enterprises and approaches to their definition in order to strengthen competitive positions are characterized. For each enterprise that is aimed at ensuring strategic development and improving the parameters of financial and economic activity, it is relevant to determine the competitive potential, market activity and competitive status, which will provide an opportunity to compare its own parameters with market indicators in the industry and with other enterprises. The role of diagnostics in the processes of strengthening the competitive status as an important parameter of the enterprise's competitiveness is determined. The basics of conducting enterprise diagnostics at the stages of forming competitive advantages with the definition of the main vectors of managerial influence in a strategic perspective are detailed. To ensure the competitiveness of the enterprise in the strategic perspective, the vectors of managerial influence should be directed at the quality and range of products, production costs and the volume of product costs, the growth of competitive potential, improving diagnostic studies of the competitive business environment of functioning and ensuring the competitive advantages of the enterprise. The features of the formation of a diagnostic basis for determining the level of competitiveness of an industrial enterprise and ensuring the implementation of directions for its improvement are disclosed.

Key words: diagnostics, competitiveness of an industrial enterprise, strategic development, competitive advantages, diagnostic information.

Постановка проблеми. Особливістю діагностики як управлінської складової є визначення стану діагностичних об'єктів, відхилень параметрів діяльності із внутрішніми та зовнішніми чинниками, які призвели до цих змін з метою формування прогнозів та поліпшення процесів планування стратегічного розвитку промислових підприємств. Від вірності встановлених завдань, мети та цілей, методичних підходів проведення діагностики конкурентоспроможності промислових підприємств залежатиме реальний стан та темпи отримання запланованих значень кількісних та якісних параметрів діяльності підприємства, успішна реалізація сформованої стратегії розвитку, посилення конкурентних позицій тощо. За допомогою діагностики, згрупованих інформаційних даних за кожною сферою діяльності покращується і система управління підприємством, усі її складові, зокрема, і ризик-менеджмент. Діагностична інформація, яку використовують в процесі управління менеджери промислового підприємства є основою для прийняття оптимальних управлінських рішень, підбору дієвих методів за кожною складовою системи менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства, дослідженням теоретико-методичних підходів до проведення діагностики рівня конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу та збільшення конкурентних переваг займалося чимало як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, таких як: Дмитрієв І.А. [5], Кирчата І.М. [5], Мельник О. Г. [3], Могилко В.О. [4], Павловські Г. [2], Сагайдак-Нікітюк Р.В. [4], Сита Є. М. [1], Шершенюк О.М. [5], Яценко О.А. [4] та ін. Стан економіки країни та негативний вплив чималої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів на фінансово-господарську діяльність промислових підприємств свідчить про необхідність деталізованого дослідження існуючих теоретико-методичних підходів до забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в стратегічній перспективі, проведення оцінки та діагностики з метою покращення процесів прийняття поточних та стратегічних управлінських рішень.

Постановка завдання. Ціллю статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів до проведення діагностичних досліджень рівня конкурентоспроможності підприємства, зокрема в напрямі формування нових конкурентних переваг, збільшення конкурентного потенціалу для посилення конкурентного статусу підприємства та забезпечення його стратегічного розвитку в сучасному бізнес-середовищі господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Деталізоване оцінювання та діагностика конкурентоспроможності підприємства є основою

для здійснення планування його фінансово-господарської діяльності та розробки конкурентної стратегії. Від методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства залежить його можливість адаптуватися до впливу факторів зовнішнього бізнес-середовища, удосконалити процеси управління, підвищити рівень прибутковості тощо [1].

На сьогодні, діяльність вітчизняних машинобудівних підприємств характеризується низкою проблемних аспектів ведення бізнесу, зокрема, негативним є збільшення кількості підприємств, які отримали збиток, високий рівень зносу основних засобів, зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції та ін. З метою формування системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств, визначення базового цілеспрямування, важливим є врахування різноманітності цілей проведення діагностичних досліджень відповідно до кожної групи суб'єктів (управлінського персоналу, кредиторів, постачальників та інших контрагентів ринку).

Павловські Г. зазначає, що до загальної системи цілей діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства відносяться часткові цілі, які розкривають засади управлінської діагностики, зокрема проведення оцінювання та аналізу базових параметрів ведення бізнесу із визначенням їх змін та потенціалу господарюючого суб'єкта [2, с. 71].

Під час обґрунтування та визначення базового цілеспрямування проведення діагностики стратегічного розвитку промислових підприємств, відповідальні менеджери визначають початкові цілі, які в період аналітичних досліджень можуть коригуватися та остаточні цілі діагностики.

За змістом виокремлюють такі цілі діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства як:

- фінансово-економічні – діагностичне дослідження результатів фінансово-господарської діяльності, рентабельності, платоспроможності та інших параметрів фінансового стану підприємства;
- управлінські – діагностика кваліфікації персоналу та працівників, їх практичних навиків, рівня компетентності та ін.;
- технологічно-виробничі – діагностика стану основних засобів, рівня зносу, технічного оновлення та ін.;
- маркетингові – діагностичні дослідження рівня конкурентоспроможності продукції, відповідності стандартам, рівня новизни, асортименту, цінової політики, провадження заходів щодо збільшення обсягів реалізації та ін.;
- інформаційно-забезпечувальні – діагностика вчасності, достовірності та якісних характеристик інформаційних даних для аналізу, оцінювання та прийняття управлінських рішень менеджерами підприємства;

– соціальні – дослідження відповідності умов праці, рівня мотивації персоналу;

– правові – оцінювання нормативно-правових документів та законодавчих актів відповідно до яких здійснюється фінансово-господарська діяльність підприємства [3].

Процес формування системи діагностичних даних та групування показників стратегічного розвитку підприємства супроводжується розподілом діагностичних цілей за базовими показниками, видами діяльності суб'єкта із визначенням загальних цілей. До цілей діагностики базових показників фінансово-господарської діяльності промислового підприємства входить дослідження рівня рентабельності, ліквідності, оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості та ін. До групи зазначених цілей належить досить велика кількість параметрів оцінки фінансово-господарської діяльності, які діагностуються менеджерами, керівниками структурних підрозділів, аналітиками та постачальниками.

За видами діяльності промислового підприємства, діагностичні цілі передбачають аналіз та оцінку маркетингової, зовнішньоекономічної, інвестиційної, інноваційної, фінансової, виробничої сфери ведення бізнесу. Такі цілі передбачають визначення низки параметрів для проведення повної діагностики за кожним видом діяльності підприємства, що надає можливість управлінському персоналу та зацікавленим контрагентам отримати більш ширшу інформацію щодо стану та фінансово-економічних можливостей підприємства.

Загальні цілі проведення діагностики визначають базове цілеспрямування на етапі стратегічних змін середовища діяльності підприємства. Такі цілі спрямовані на визначення ефективності управління підприємством, рівня його конкурентоспроможності, стратегічних перспектив, інноваційно-інвестиційного потенціалу тощо.

На етапі формування стратегії розвитку підприємства, управлінським персоналом досліджується стан галузі до якої належать підприємство, специфіка ведення конкурентної боротьби із виокремленням важелів впливу на посилення конкурентоспроможності підприємства, кількість та діяльність підприємств-конкурентів та ін. Таким чином, управлінський персонал може визначити власне становище підприємства в галузі, власні та існуючі методи збільшення обсягів збуту продукції, покращити співпрацю із постачальниками та іншими контрагентами ринку.

В залежності від поставлених стратегічних цілей розвитку, специфіки та методів стратегічного планування, сформованих прогнозів, визначених ключових факторів впливу на діяльність, управлінським персоналом визначаються стратегічні зони ведення бізнесу – ринкові сегменти на яких підприємство провадить фінансово-госпо-

дарську діяльність або ті сегменти, на яких в перспективі планується вести бізнес.

Провідні менеджери підприємства стратегічні зони ведення бізнесу можуть визначати із урахуванням сфер фінансово-господарської діяльності або на основі стратегічних планів розвитку, які включають розширення внутрішніх та зовнішніх ринків збуту продукції. При цьому, обов'язковим є виокремлення відповідних факторів, які характеризують наявні ризики, загрози, рівень нестабільності господарювання, перспективні напрями збільшення прибутковості, вподобання споживачів, виробничо-технологічний потенціал, специфіку державного регулювання тощо. При визначенні стратегічних зон ведення бізнесу, на практиці діяльності промислових підприємств використовується матричний підхід, за якого визначають рівень впливу факторів та виокремлюють ті фактори, які впливають на конкурентний потенціал.

При формуванні стратегії розвитку підприємства, дослідженні конкурентного бізнес-середовища, матричний підхід надає можливість відповідальним менеджерам забезпечувати посилення конкурентних позицій господарюючого суб'єкта та вдало реалізувати прийняті стратегічні рішення. На сьогодні, існує чимала кількість матриць (Матриця І. Ансоффа; багатокритеріальні матриці: Мак Нейма, Хекса-Меджлафа «товаринок», McKinsey; Shell; Д. Монієсона, Г. Дея; матриця БКГ; матриця конкурентних стратегій М. Портера; матриця А. Д. Літла; матриця Браун-лая-Барта; матриця Хофера-Шендлера; М. Мак-Дональда) за якими вивчається взаємозв'язок та взаємозалежність двох обраних параметрів діяльності [4, с. 80–90].

Найбільш доступною за можливістю використання є матриця Boston Consulting Group (БКГ) за якою менеджери оцінюють ринкову частку господарюючого суб'єкта та темпи зростання ринку, маючи змогу визначити найбільш дієву стратегію. Водночас, матриця БКГ має певні недоліки, які полягають у відсутності можливості в повній мірі оцінити стратегічні зони ведення бізнесу, визначити ринкову частку та потенційні темпи зростання обсягів збуту продукції, неможливості визначити період повернення вкладених коштів.

Для кожного підприємства, яке цілеспрямоване на забезпечення стратегічного розвитку та покращення параметрів фінансово-господарської діяльності актуальним є визначення конкурентного потенціалу, ринкової активності та конкурентного статусу, що надасть можливість порівняти власні параметри із ринковими показниками по галузі та із іншими підприємствами. За допомогою конкурентного статусу як важливого параметра конкурентоспроможності підприємства можна визначити власні конкурентні позиції в ринковому бізнес-середовищі функціонування, виокремити

конкурентні переваги, визначивши співвідношення фактичного та оптимального рівня рентабельності.

З метою забезпечення стратегічного розвитку за умов посилення євроінтеграційних впливів, промислові підприємства зацікавлені в підвищенні конкурентного потенціалу та формуванні різних форм нових конкурентних переваг. Останні, як важливі управлінські процеси, характеризуються безперервністю, тобто присутністю вимоги постійного удосконалення управління за усіма сферами діяльності підприємства. Протидіювання нових форм конкурентних переваг підприємств відбувається із врахуванням специфіки його діяльності та галузевих особливостей за рядом основних принципів серед яких:

- принцип ефективності – отримання ефекту від формування конкурентної переваги із розрахунком допустимого рівня відповідних витрат;
- принцип діагностичного дослідження – проведення діагностики рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства, оцінювання наявних конкурентних переваг підприємства із визначенням найвагоміших факторів впливу на його фінансово-господарську діяльність;
- принцип взаємозалежності за яким продукування нових форм конкурентних переваг підприємств відбувається у відповідності до сформованої стратегії розвитку;
- принципи прогнозування конкурентних переваг – формування прогнозів щодо забезпечення появи та збереження конкурентних переваг на основі наявних та потенційних можливостей підприємства [5].

Систематизувавши усю необхідну інформацію на основі сформованої системи базових оціночних параметрів підприємства, відповідальні менеджери проводять діагностику рівня конкурентоспроможності та наявності конкурентних переваг. Оцінювання фінансово-ресурсних та управлінських можливостей підприємства надає можливість обґрунтувати заходи щодо обсягу продукування нових конкурентних переваг підприємства в поточному періоді та в стратегічній перспективі із прийняттям відповідних управлінських рішень та формуванням планів. Перед прийняттям рішення щодо продукування нових конкурентних переваг підприємства, важливим є проведення діагностики їх впливу на основні показники ведення бізнесу та на забезпечення стратегічного розвитку. Сформувавши одну чи кілька конкурентних переваг підприємства, обов'язковим є визначення отриманої ефективності для підприємства та оцінювання динаміки стратегічного розвитку (відповідності реалізації стратегії розвитку до встановлених термінів).

В процесі формування конкурентних переваг та підвищення конкурентного потенціалу підприємства велике значення має сформований інформаційно-аналітичний базис для аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього бізнес-середовища

функціонування. Для забезпечення запланованого рівня конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі, необхідним є формування відповідних планів та наявність, крім базової стратегії розвитку, альтернативних стратегій. При діагностиці рівня конкурентоспроможності підприємства оцінюються як власні техніко-економічні, нормативні та споживчі параметри, так і параметри продукції підприємств-конкурентів. Отриманий діагностичний базис є інформаційним підґрунтям для пошуку резервів підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, що є важливою умовою забезпечення стратегічного розвитку.

У випадку, коли між підсистемою управління конкурентоспроможністю підприємства та системою діагностики стратегічного розвитку налагоджені взаємозв'язки підвищується вірогідність підвищення конкурентоспроможності продукції та господарюючого суб'єкта в цілому. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі, вектори управлінського впливу повинні бути спрямовані на якість та асортимент продукції, витрати виробництва та обсяг собівартості продукції, зростання конкурентного потенціалу, поліпшення діагностичних досліджень конкурентного бізнес-середовища функціонування та забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Отже, векторами управлінського впливу для забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства в стратегічній перспективі має бути:

- оцінювання та контроль якісних характеристик відповідно до кожного виду продукції;
- формування прогнозів якісних параметрів кожного виду продукції;
- діагностика параметрів якості існуючої на внутрішньому та зовнішньому ринках продукції підприємств-конкурентів;
- поліпшення планування структури та оновлення асортименту продукції;
- формування та моніторинг планів обсягів експортованої продукції;
- визначення рівня інноваційної активності підприємства у відповідності до потреб споживачів продукції;
- формування підсистеми управління витратами підприємства;
- формування прогнозів витрат виробництва та собівартості продукції за кожним видом продукції;
- покращення цінової, асортиментної, кредитної, інвестиційної політики та політики збуту продукції;
- формування механізму підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства, відповідно до визначеної стратегії розвитку;
- діагностика параметрів інтенсивності конкуренції бізнес-середовища функціонування;

- формування структури конкурентного потенціалу та засад його підвищення;
- удосконалення концептуальних напрямів підвищення конкурентних переваг;
- забезпечення ефективності використання фінансово-ресурсного забезпечення підприємства.

При плануванні стратегічного розвитку підприємства актуальним є визначення теоретико-методичних засад проведення діагностики конкурентоспроможності підприємства, які формують вагомий кількісно-якісний інформаційний базис, характеризуючи усі сфери діяльності суб'єкта. За допомогою діагностики конкурентоспроможності підприємства відповідальні менеджери можуть визначити причинно-наслідкові зв'язки із можливістю обґрунтування управлінських рішень на стратегічну перспективу. Проведення діагностичних досліджень та аналіз конкурентоспроможності підприємства характеризується низкою труднощів, які полягають у формуванні оптимальної підсистеми оціночних параметрів, ефективному використанні методів аналізу та визначенні основних підприємств-конкурентів, показники яких є базисом для порівняння.

Підсистема діагностики конкурентоспроможності підприємства є складовою сформованої сис-

теми стратегічного розвитку та включає такі об'єкти оцінювання як: конкурентне бізнес-середовище ведення бізнесу, діяльність підприємств-конкурентів, вимоги та вподобання споживачів продукції, показники фінансово-господарської діяльності. При визначенні останніх використовують значну кількість параметрів, які характеризують матеріально-технічне, виробниче, фінансове, кадрове забезпечення підприємства, ефективність його діяльності, процеси збуту, цінові та якісні характеристики виробів, дієвість системи менеджменту та ін.

Висновки. Забезпечення стратегічного розвитку підприємства залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів, зокрема, і від обраних підходів та розуміння специфіки проведення діагностики конкурентного бізнес-середовища функціонування господарюючого суб'єкта, рівня його конкурентоспроможності на етапі стратегічних змін. Оцінювання місткості ринку, рівня конкурентоспроможності продукції, конкурентного потенціалу та статусу підприємства, можливостей формування нових конкурентних переваг надає змогу відповідальним менеджерам сформулювати діагностичний базис рівня конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Сита Є.М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7522> (дата звернення: 10.02.2025).
2. Павловські Г. Управлінська діагностика в системі цілей економічної діагностики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 66–73.
3. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів : Вид. Львівської політехніки, 2010. 344 с.
4. Стратегічне управління : навчальний посібник / В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. Харків : ХНАДУ, 2016. 252 с.
5. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Харків : ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

References:

1. Syta Ye. M. (2019) Doslidzhennia isnuuychkh metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Research on existing methods for assessing the competitiveness of an enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, no 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7522> (accessed 10 February 2025).
2. Pavlovski H. (2017) Upravlinska diahnostyka v systemi tsilei ekonomichnoi diahnostyky pidpriemstva [Management diagnostics in the system of goals of economic diagnostics of an enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, no 7, pp. 66–73.
3. Melnyk O. H. (2010) *Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv: polikryterialna kontseptsiia ta instrumentarii: monohrafiia* [Diagnostic systems of machine-building enterprises: polycriteria concept and tools: monograph]. Lviv : Vyd. Lvivskoi politekhniki. (in Ukrainian)
4. *Stratehichne upravlinnia : navchalnyi posibnyk* [Strategic management: a textbook] / V. O. Mohylko, I. A. Dmytriiev, R. V. Sahaidak-Nikitiuk, I. Iu. Shevchenko, O. A. Yashchenko (2016). Kharkiv : KhNADU. (in Ukrainian)
5. Dmytriiev I. A., Kyrchata I. M., Shersheniuk O. M. (2020) *Konkurentospromozhnist pidpriemstva : navchalnyi posibnyk* [Competitiveness of the enterprise: a textbook]. Kharkiv : FOP Brovin O.V. (in Ukrainian)

E-mail: irinasenik85022@gmail.com