

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

На сьогоднішній день у вітчизняній та зарубіжній літературі аспекти процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є недостатньо вивченими. В своїх дослідженнях вчені роблять акцент на характеристики або складові процесу управління конкурентоспроможністю підприємств.

Маркетингова орієнтація підприємства передбачає пошук можливостей і найбільш оптимальних варіантів виробництва та збуту конкурентоспроможної продукції відповідно до потреб та очікувань споживачів. Характер конкуренції між підприємствами визначається їх цілями, особливостями товарної і цінової політики, яку проводять ці підприємства, організацією збуту, заходами стимулювання реалізації послуг, фінансовим станом підприємства. Все це формує ринкову позицію конкурентів, аналіз якої включає ряд взаємозв'язаних етапів. Аналіз діяльності конкурентів необхідно розглядати як частину постійно діючого процесу дослідження ринку, спрямованого на вивчення практики ведення конкурентної боротьби з ціллю забезпечення переваг над конкурентами[1]. Як показує практика, дослідження такого роду є обов'язковою умовою успіху на ринку, технологій, послуг, які пропонуються ринком.

Конкурентоспроможність як узагальнена ринкова категорія характеризує економічну ситуацію на товарному ринку, включаючи виробничі й споживчі результати виробничої діяльності. Конкурентоспроможність продукції, що має визначену частку ринку, характеризує ступінь відповідності її функціональних, економічних, споживчих та інших показників вимогам покупців. Вона має більш динамічний і мінливий характер ніж якість. При незмінних якісних характеристиках продукції, її конкурентоспроможність може змінюватись у зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку, діяльністю конкурентів, що випускають аналогічний вид продукції, коливанням цін, та інше[2].

Конкурентоспроможність визначається на відміну від якості, сукупністю тільки тих конкретних властивостей, які представляють цікавість для споживачів, забезпечуючи задоволення їх потреб, тому що інші показники продукції, які відображають її ефективність, для них не цікаві. Можна стверджувати, що споживача не цікавлять умови проектування, виробництва й транспортування продукції на ринок, а безпосередню цінність представляють лише споживчі властивості. Оцінка конкурентоспроможності продукції здійснюється у процесі виконання багатофункціонального аналізу та маркетингових досліджень, що повинні здійснюватися комплексно і систематично на основі значного числа інформаційних джерел, оскільки, конкурентоспроможність товару в сучасних умовах - це досить відносне поняття, яке залежить значною мірою від конкретних умов ринку і характеризується високою динамікою розвитку.

Вітчизняні та закордонні підприємства розробляють і реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких є унікальним набором заходів і процедур, адаптованих до умов діяльності конкретного підприємства. Це обумовлене різноманіттю, комплексністю та багатоаспектністю проблем і цілей, що постають перед тими чи іншими суб'єктами господарювання, а також відзнаками оточення, в якому їм доводиться діяти. Тому опрацювання універсальної моделі процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності є досить складним завданням. На практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності дещо зростає; їх зміст і

послідовність, як правило, такі визначення та впорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей та діагностика ресурсних і часових обмежень; формулювання стратегій реалізації програми; планування дій і визначення фаз програми; створення організаційної структури програми; встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів; визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми; оцінка ефективності заходів.

Етап визначення та впорядкування пріоритетності цілей закладає концептуальну основу процесу опрацювання та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Такі цілі повинні не тільки бути конкретними і вимірюваними, узгодженими і взаємопов'язаними, досяжними, зорієнтованими в часі і сформульованими письмово, а й враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства факторів конкурентного середовища, виступати орієнтирами при визначенні форм і методів конкурентного протистояння тощо.

Встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів передбачає підбір адекватних інструментів оцінки рівня реалізації поставлених у програмі цілей. Ці методи і показники повинні комплексно й наочно характеризувати успішність виконання програми, вимагати помірних зусиль щодо збору первинних даних. Оскільки головною метою програми виступає підвищення конкурентоспроможності, то вагоме місце серед таких методів займають показники і методики оцінки конкурентоспроможності підприємства і його продукції.

Важливими стадіями процесу розробки програми підвищення конкурентоспроможності виступають визначення витрат, пов'язаних з реалізацією програми, та оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів.

Витрати, пов'язані з реалізацією програми підвищення конкурентоспроможності, визначаються на основі прогнозу потреби в основних видах ресурсів. Виконання програми має підкріплюватися системно пов'язаним набором відповідних видів забезпечення, кожен з яких, у свою чергу, вимагає виділення певних обсягів різноманітних типів ресурсів (часових, матеріальних, інтелектуальних тощо). Враховуючи обмеженість ресурсів підприємства, доцільним є визначити мінімально необхідну кількість ресурсів для успішного виконання програми. Тому системний підхід до розробки програми підвищення конкурентоспроможності базується на наступних принципах розподілу ресурсів: максимально можлива ефективність використання; раціональність розподілу; мінімальна достатність.

Максимально можлива ефективність використання передбачає оцінку ефективності використання ресурсів, які виділяються для виконання програми. Раціональність розподілу пов'язана з ранжируванням за ступенем важливості пріоритетних цілей, для досягнення яких в першу чергу і в повному обсязі повинні бути виділені ресурси. Мінімальна достатність означає виділення такого обсягу ресурсів, який мінімізує витрати підприємства на виконання програми, і в той же час забезпечує її успішну реалізацію.

Оцінку очікуваної ефективності слід проводити на основі цільового підходу, спираючись на певний на першому етапі комплекс цілей.

#### **Список використаних джерел:**

1. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємства та формування їх конкурентних переваг./Голда Н., Піняк І. Колективна монографія "Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем" За ред. д.е.н. проф. Панухник О.В. ФОП Паляниця В.А. Тернопіль 2021 с.79-85.

2. Голда Н. Маркетинг як елемент формування конкурентоспроможної туристичної галузі. II Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації. Тернопіль 23-24 листопада 2022 р. С.11-12.