

## **ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **ВНЕДРЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

#### **COMPETITION POLICY IMPLEMENTATION PROCESS ACTIVITIES IN PRINTING COMPANY**

*У статті розглянуто процес впровадження конкурентної політики у діяльність поліграфічних підприємств на основі побудови алгоритму впровадження механізму формування конкурентної політики поліграфічних підприємств та врахування потреб і платоспроможності замовників і споживачів. Визначені основні конкурентні детермінанти підприємства, що впливають на ефективність конкурентної політики, зокрема, на стан підприємства і приведені основні чинники, які впливають на кожну з детермінант, а саме: попит на продукцію підприємства, стан потреб і платоспроможності споживачів, конкурентні ресурси, наявність інноваційного процесу та виробничі чинники. Наведено послідовність процесу впровадження механізму формування конкурентної політики поліграфічних підприємств. Зазначені рекомендації з використання приведеної послідовності впровадження механізму формування конкурентної політики поліграфічних підприємств. Проаналізовано основні складові, на які звертають увагу замовники поліграфічної продукції.*

**Ключові слова:** конкурентна політика, конкурентні детермінанти, поліграфічні підприємства, замовники поліграфічних підприємств.

*В статье рассмотрен процесс внедрения конкурентной политики в деятельность полиграфических предприятий на основе построения алгоритма внедрения механизма формирования конкурентной политики полиграфических предприятий и учета потребностей и платежеспособности заказчиков и потребителей. Определены основные конкурентные детерминанты предприятия, влияющие на эффективность конкурентной политики, в частности, на состояние предприятия и приведены основные факторы, которые влияют на каждую из детерминант, а именно: спрос на продукцию предприятия, состояние потребностей и платежеспособности потребителей, конкурентные ресурсы, наличие инновационного процесса и производственные факторы. Представлена последовательность процесса внедрения механизма формирования конкурентной политики полиграфических предприятий. Указанные рекомендации по использованию приведенной последовательности внедрения механизма формирования конкурентной политики полиграфических предприятий. Проанализированы основные составляющие, на которые обращают внимание заказчики полиграфической продукции.*

**Ключевые слова:** конкурентная политика, конкурентные детерминанты, полиграфические предприятия, заказчики полиграфических предприятий.

*The article deals with the process of implementing competition policy in the activities of printing companies based construction algorithm implementation mechanism of formation of competition policy and printing companies and the needs of the solvency of customers and consumers. The main competitive determinants enterprises, affecting the efficiency of competition policy, particularly on the state of the company and presented the main factors that affect each of determinants, namely the demand for the company, state requirements and solvency of customers, competitive resources, availability of the innovation process and production factors. Shows the sequence of the implementation process of the formation mechanism of competition policy printing companies. These recommendations resulted from the use of sequence implementation mechanism of formation of competition policy printing companies. The basic components for which customers pay attention printed products.*

**Keywords:** competition policy, competitive determinants, printing companies, printing companies customers .

**Вступ.** Для поліграфічних підприємств питання формування та реалізації конкурентної політики на сьогодні набуває не аби якої актуальності, враховуючи стан промисловості. Оптимальне поєднання заходів конкурентної політики, здебільшого економічного та організаційно–адміністративного характеру надаватимуть змогу підприємству ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати високу конкурентоспроможність в умовах існуючого конкурентного середовища.

Актуальність та недостатня розробленість означеної проблеми визначили мету дослідження, що полягає у вивченні процесу впровадження конкурентної політики на підприємстві, як інструменту забезпечення високого рівня конкурентоспроможності.

Теоретичну базу дослідження становлять праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань формування конкурентної політики підприємств, способів забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, зокрема, найбільш повно ці проблеми висвітлені у роботах Барон Л. І., Борисенко З. М., Гавриша О. А., Геєця С. В., Кашуби Я. М., Кваснюк Б. Є., Князевої І. В., Мохонько Г. А., Полянської А. С., Семиноженко В. П., Штангрета А. М. та ряду ін., які фокусують увагу на визначенні сучасних тенденцій і розвитку теорії конкурентоспроможності з метою визначення позиції конкурентної політики на поліграфічних підприємствах.

**Постановка завдання.** Основною метою цієї статті є визначення особливостей процесу впровадження конкурентної політики у діяльність поліграфічних підприємств, визначення основних конкурентних детермінант підприємства, що впливають на ефективність конкурентної політики, а також аналіз основних складових, на які звертають увагу замовники поліграфічної продукції.

**Методологія.** Теоретико-методологічну основу роботи становлять розробки вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління поліграфічними підприємствами. Для досягнення поставленої мети

використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрактно-теоретичний - при вивченні суті й визначенні напрямів удосконалення основних категорій дослідження; графічний – для наочного відображення запропонованих положень дослідження; системний та порівняльний аналіз – при розробленні послідовності впровадження механізму формування конкурентної політики підприємств; експертний метод – при пропонуванні класифікації замовників поліграфічних підприємств; метод логічного узагальнення – при розробленні основних рекомендацій щодо перспектив і можливостей використання конкурентної політики на поліграфічних підприємствах і формулюванні висновків.

**Результати дослідження.** Впровадження конкурентної політики доцільно орієнтувати на збалансування конкурентних детермінант підприємства, а саме підтримання розвитку конкурентних переваг, підтримка високої конкурентної позиції, формування стратегії конкуренції та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Основними конкурентними детермінантами підприємства виступають:

- формування конкурентних переваг;
- визначення конкурентної позиції;
- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності;
- формування стратегії конкуренції [8].

Визначення конкурентних детермінант доповнюється основними чинниками, які впливають на кожну з детермінант, а саме: попит на продукцію підприємства (стан потреб і платоспроможності споживачів), конкурентні ресурси, наявність інноваційного процесу та виробничі чинники.

Конкурентну позицію підприємства можна представити як місце, що займає підприємство на ринку стосовно конкурентів, як похідну від конкурентних переваг підприємства. Поряд з тим, конкурентна позиція суб'єкта на ринку базується на його конкурентоспроможності.

Отримання конкурентної переваги забезпечує суб'єкту досягнення конкурентної позиції, за якої він долучається до задоволення платоспроможного попиту. Попит на продукцію формується залежно від стану потреб і платоспроможності споживачів [6].

Виходячи з вище наведеного, можна сформулювати ланцюжок взаємозв'язку означених понять: конкурентні переваги визначають конкурентну позицію підприємства на ринку, яку підприємство може використовувати для формування та посилення власної конкурентоспроможності та формування стратегії конкуренції (рис. 1).

Участь суб'єкта у конкурентній боротьбі є можливою лише за наявності у розпорядженні достатнього обсягу ресурсів. Конкурентні ресурси, які є сукупністю матеріальних і нематеріальних компонентів, і формують цілісне середовище, а також сприяють підвищенню попиту на інші компоненти

середовища, можуть використовуватись для створення конкурентної переваги та досягнення високої конкурентної позиції.

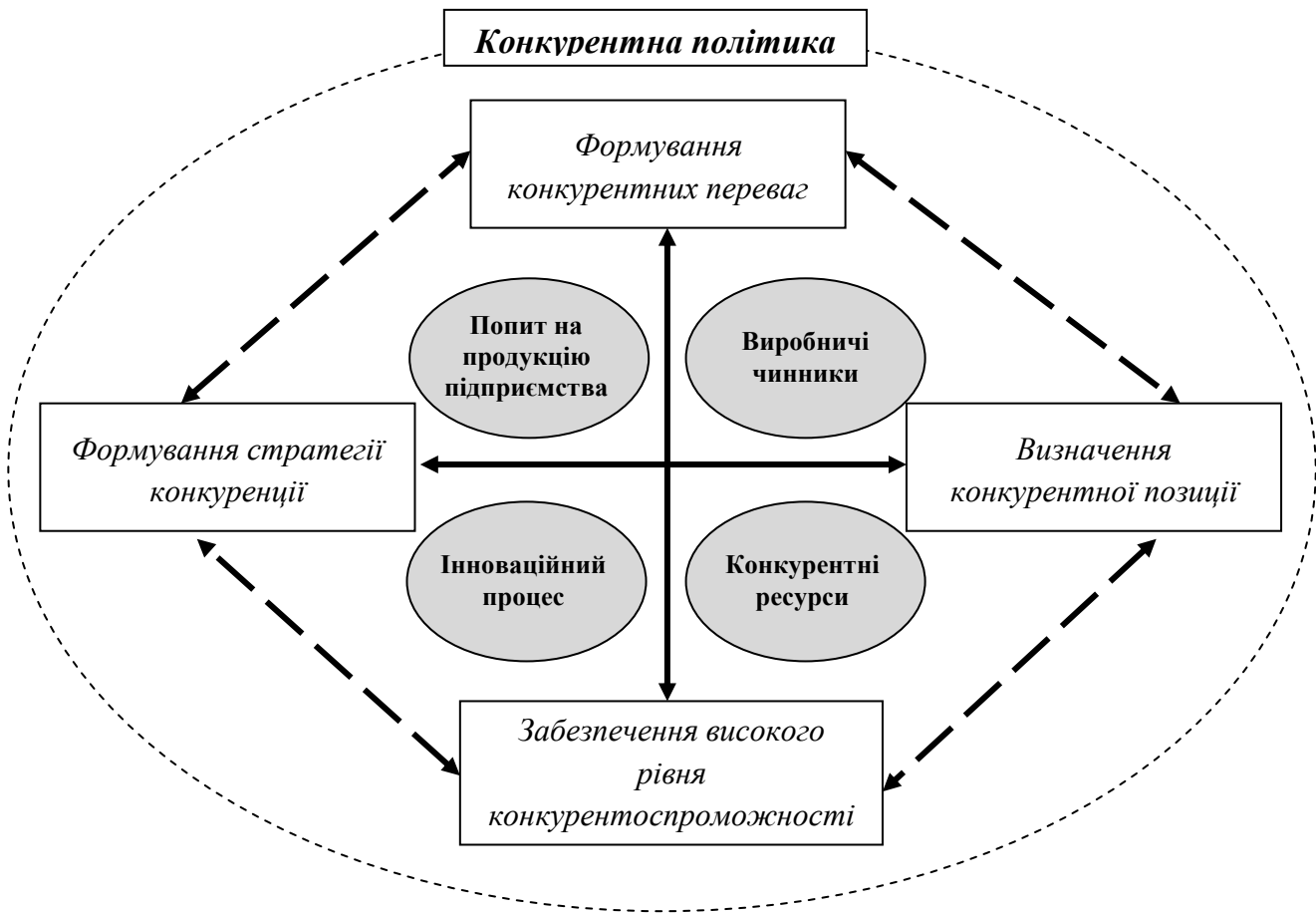


Рис. 1. Конкурентні детермінанти підприємства у системі конкурентної політики.

Складено на основі [1; 2; 5; 8].

У свою чергу, механізм мобілізації ресурсів надає можливість отримувати конкурентні переваги. Цей механізм включає такі етапи, як 1) аналіз можливостей та ресурсів, якими повинен володіти суб'єкт для отримання конкурентної переваги, 2) категоріальне та споживче сегментування, 3) формування необхідної ресурсної бази, 4) формування передумов для отримання конкурентних переваг, 5) реалізація конкурентних можливостей, отримання ключової та відмінної компетентності, що характеризує специфіку й особливості споживчої пропозиції, 6) придбання стратегічно значущих активів, 7) успішна реалізація маркетингових програм, направлених на просування продукту (у рамках категоріального та споживчого сегментування), 8) отримання конкурентної переваги. Конкурентні ресурси, являючи собою фактори конкурентоспроможності, забезпечують виникнення явища конкурентоспроможності суб'єкта.

Зазначені конкурентні детермінанти створюють систему, компоненти якої взаємно підсилюються, кожна детермінанта впливає на всі інші. Перевага на одній з детермінант не є основою для переваги в промисловості.

Оскільки конкурентні детермінанти підприємства виступають основою конкурентної політики, то процес впровадження конкурентної політики підприємства доцільно представити у вигляді послідовності впровадження механізму формування конкурентної політики у діяльність поліграфічних підприємств, що наведено на рис. 2.

Крок 1. Розробка плану аналізу конкурентних детермінант. На даному етапі за досліджуваний період збираються форми бухгалтерської і статистичної звітності, а також аналітичні дані щодо діяльності підприємства. Також проводиться аналіз зовнішнього середовища (макро– та мікрооточення, аналіз постачальників, конкурентів) та аналіз внутрішнього середовища. Даний етап надає можливість виявити проблемні місця розвитку конкурентних детермінант підприємства.

Крок 2. Структуризація конкурентних детермінант відповідно до системного підходу надає можливість виявлення всіх істотних факторів і взаємозв'язків, що впливають на систему. Метод структуризації надає змогу навіть при проведенні чисто якісного аналізу одержати нові ідеї, розкрити можливі рішення досліджуваної проблеми на різних рівнях управління. Все це зменшує можливість випустити з розгляду важливі фактори та взаємозв'язки. Крім того, структуризація надає змогу цілеспрямовано визначити існуючий негативний вплив на конкурентні детермінанти та напрями його усунення. Структуризація і на її основі ранжування складових частин і елементів конкурентних детермінант за рівнями складності надають можливість визначитися з показниками якості та простежувати їх на будь-якому рівні ранжування.

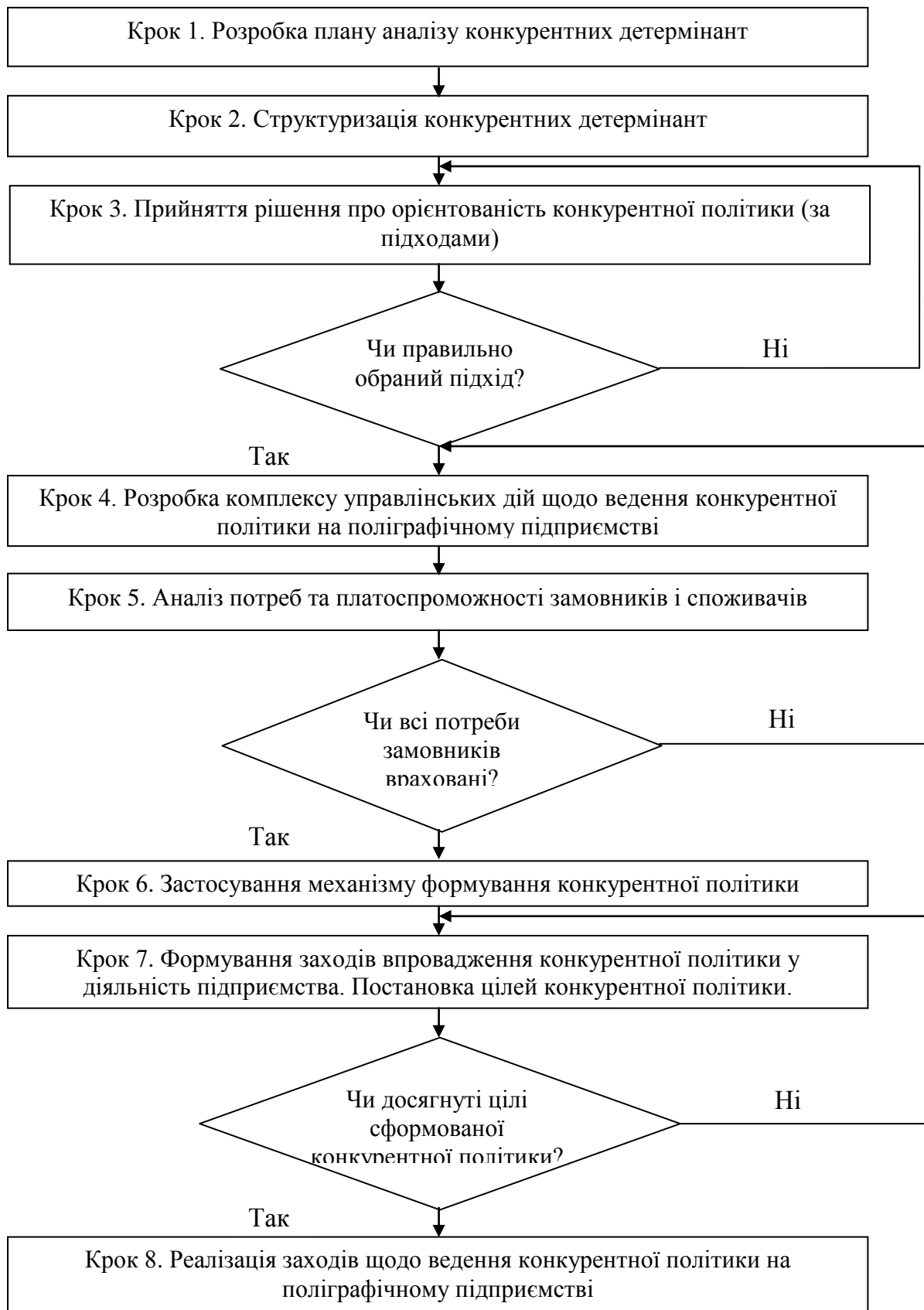


Рис. 2. Послідовність процесу впровадження механізму формування конкурентної політики поліграфічних підприємств.

Джерело: [розроблено автором]

Крок 3. Прийняття рішення про орієнтованість конкурентної політики (за підходами). Оптимальними для поліграфічної промисловості є клієнтоорієнтований, конкурентоорієнтований та ресурсний підходи [3]. На третьому етапі визначається доцільність проведення конкурентної політики на підприємстві з вибором найбільш оптимального підходу шляхом здійснення порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Крок 4. Розробка комплексу управлінських дій щодо ведення конкурентної політики носить переважно управлінський характер і здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень щодо запровадження конкурентної політики на підприємстві. Для цього групою спеціалістів, що розробила план аналізу конкурентних детермінант і структурувала, визначаються виконавці з дотриманням принципу відповідності їх кваліфікації рівню складності та компетентності поставлених перед ними завдань. Також передбачаються джерела забезпечення останніх необхідними і достатніми ресурсами для їх реалізації.

Визначена група, на основі обробленої інформації щодо конкурентних детермінант, їх структурування та визначеним підходом, формує основні критерії, за якими буде здійснюватись оцінка ефективності конкурентної політики.

Крок 5. Аналіз потреб і платоспроможності замовників і споживачів необхідний при використанні будь-якого підходу формування конкурентної політики. Такий аналіз показує напрям впливу на конкурентні детермінанти підприємства та надає можливість ефективно використовувати його у процесі функціонування систем [7].

Подана класифікація замовників поліграфічних підприємств, й, відповідно, зазначені потреби замовників систематизовані на основі [4]. Аналіз потреб замовників надає змогу зробити висновок, що основними потребами замовників є можливість підприємства виготовляти якісну продукцію, при цьому надавати якісний сервіс. Під якісним сервісом замовники розуміють не лише загально прийнятні швидкості реагування, професіоналізм менеджера, відсутність проблеми з доставкою продукції, але й уважність до замовників, довіра, тісні відносини, власна значущість для підприємства, а також безпосереднє знайомство з виробництвом, і часто – керівництвом друкарні. Таким чином, аналізуючи потреби замовника, необхідно за наявності чітко визначених потреб конкретного замовника, також враховувати і його додаткові побажання, а також ризики відносно замовлення (рис. 3).

Крок 6. Застосування механізму формування конкурентної політики припускає комплекс заходів щодо організації процесу формування конкурентної політики з врахуванням всіх складовим механізму.



Рис. 3. Перелік основних складових, на які звертають замовники поліграфічної продукції  
Джерело: [розроблено автором]

Крок 7. Формування заходів впровадження конкурентної політики у діяльність підприємства. Одним з головних аспектів даного етапу впровадження механізму формування конкурентної політики поліграфічних підприємств є постановка цілей конкурентної політики. Даний етап передбачає, розробку плану впровадження цих заходів, визначення відповідальних осіб за виконання приведених заходів та строків запровадження заходів (таблиця).

Крок 8. Реалізація заходів щодо ведення конкурентної політики на підприємстві.

Кожен етап (блок) має зворотний зв'язок з блоком методики оцінки ефективності конкурентної політики, тобто після кожного етапу методика



може доопрацьовуватися залежно від специфічних умов конкретного підприємства.

Кожен етап реалізації алгоритму впровадження механізму формування конкурентної політики поліграфічних підприємств знаходиться під постійним моніторингом і контролем з боку керівництва, оскільки від отриманих результатів залежатиме подальша політика підприємства.

Як рекомендації з використання приведеної послідовності впровадження механізму формування конкурентної політики поліграфічних підприємств пропонуються наступні положення:

1) Методика апробується під контролем і при безпосередній участі керівника підприємства.

2) Оцінюються складові конкурентної політики відповідними відділами (наприклад, фінансова складова – фінансовим відділом в особі фінансового директора, кадрова – за участю служби управління персоналом, інноваційна – керівником виробничого відділу).

3) Термін проведення процесу впровадження, що рекомендується, – 1 місяць.

4) Всі результати зводяться воедино із застосуванням таблично–графічного інструментарію, з побудовою підсумкової таблиці оцінки ефективності конкурентної політики

5) Результати впровадження конкурентної політики доводяться до всіх членів робочої групи, з роз'ясненнями величин і рекомендацій з оптимізації управління конкурентною політикою.

6) На підставі отриманих даних розробляється програма (алгоритм) управління конкурентною політикою на поліграфічному підприємстві.

Таблиця

### **Заходи та інструменти впровадження конкурентної політики поліграфічних підприємств**

<b>Заходи впровадження</b>	<b>Інструменти</b>
Організація робочої групи	Схема розподілу відповідальності співробітників, посадові інструкції
Проведення нарад щодо ведення конкурентної політики на підприємстві (з наданням пропозицій)	Схема аналізу потреб замовників, результати аналізу платоспроможності споживачів, звітність аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища
Розробка збалансованої системи цілей, задач, планів	Звітність підприємства, плани впровадження заходів
Регламентация порядку виконання окремих видів управлінських робіт	Графік виконання заходів
Створення спеціалізованої інформаційної системи	Схема електронних комунікацій.

Реалізація запропонованого алгоритму приведе до підвищення рівня ефективності конкурентної політики підприємства, і, відповідно, до забезпечення високого рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

**Висновки.** Для ефективного застосування конкурентної політики на поліграфічних підприємствах сформовано послідовність процесу впровадження конкурентної політики базується на конкурентних детермінантах підприємства, що характерні для більшості поліграфічних підприємств країни. Досягнення цілей впровадження механізму та реалізації алгоритму забезпечено розробленням підходу до аналізу конкурентних переваг підприємства, аналізу потреб замовників і схеми розподілу відповідальності в задачі управління конкурентною політикою, що забезпечує формування передумов інноваційного типу поведінки суб'єктів господарювання з метою забезпечення їх конкурентоспроможності на основі створення ексклюзивних конкурентних переваг. Основними інструментами впливу на конкурентну політику визначено програми щодо зміни ролі споживачів і замовників, стимулювання попиту на інновації та активізація їх повторного використання, розвиток ідей інтеграційного управління, встановлення пріоритетів управлінського впливу, тощо.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у визначенні інструментів, за рахунок яких можна реалізувати опосередкований вплив на саму конкурентну політику підприємства та на його конкурентоспроможність.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є глибоке вивчення процесу управління конкурентною політикою та визначення особливостей його для поліграфічних підприємств.

### Література:

1. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкуренто-проможністю підприємств : стратегічний підхід : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган–Барановського, 2006. – 294 с.
2. Бузько И. Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий: монография / И. Р. Бузько, И. Е. Дмитренко, Е. А. Сущенко. – Алчевск: ДГМИ, 2002. – 217 с.
3. Воржакова Ю.П. Сучасні підходи до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств / Ю. П. Воржакова // Збірник наукових праць «Формування ринкової економіки». – Київ, 2012. – № 28. – С. 53–63.
4. Довгань Л. Є. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств / Л. Є. Довгань, Ю. П. Воржакова // Актуальні проблеми економіки. – К., 2014. – № 4. – с. 32–40.
5. Зозульов О.В. Про посилення конкурентних переваг підприємства / О. В. Зозульов // Економіка України. – 2003. – № 8. – С. 33–38.
6. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: Оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х.: Інжек, 2008. – 352 с.

7. Камаев В. А. Применение структурирования функции качества для изменения технических характеристик продукции на основе требований потребителей / В. А. Камаев, Ю. Ю. Андрейчиков // Изв. ВолгГТУ. Серия «Актуальные проблемы управления, вычислительной техники и информатики в технических системах»: межвуз. сб. науч. ст. / ВолгГТУ. – Волгоград, 2007. – Вып.1, №1. – С. 59–64.

8. Смолін І. В. Детермінанти конкурентоспроможності підприємства та їх взаємозв'язок / І. В. Смолін // Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу. – Зб. матер. Міжнар. наук.–практ. конф. – К. : КНЕУ, 2013. – С. 122–124.