

Людмила Є. Довгань, Юлія П. Воржакова
**МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ
ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті розглянуто формування конкурентної політики в контексті забезпечення ефективної діяльності підприємств. Розроблено механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств. Обґрунтовано методичні засади розробки конкурентної політики на підставі аналізу конкурентоспроможності та оцінювання її впливу на стан розвитку підприємства.

Ключові слова: конкурентна політика; конкурентоспроможність; поліграфічне підприємство.

Рис. 3. Літ. 16.

Людмила Е. Довгань, Юлия П. Воржакова
**МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ
ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье рассмотрено формирование конкурентной политики в контексте обеспечения эффективной деятельности предприятий. Разработан механизм формирования конкурентной политики полиграфических предприятий. Аргументированы методические основы разработки конкурентной политики на основании анализа конкурентоспособности и оценки ее влияния на состояние развития предприятия.

Ключевые слова: конкурентная политика; конкурентоспособность; полиграфическое предприятие.

Lyudmila Y. Dovgan¹, Yulia P. Vorzhakova²
**MECHANISM OF COMPETITIVE POLICY FORMATION
FOR PUBLISHING COMPANIES**

The article considers the issues of competitive policy formation in the context of ensuring the companies' performance efficiency. A mechanism of a competitive policy formation for publishing companies is developed. A methodology of such competitive policy is grounded based on the analysis of competitiveness and the evaluation of its impact upon a company's development.

Keywords: competitive policy; competitiveness; publishing company.

Постановка проблеми. В сучасних умовах ведення господарської діяльності підприємства мають зважувати не лише на показники власного розвитку, але й враховувати розвиток конкурентів, потенційних замовників та постачальників. Для врахування зазначених детермінантів необхідне формування конкурентної політики підприємства. Більшість з них у своїй діяльності намагаються застосовувати щось схоже на конкурентну політику, але недостатнє розуміння механізму формування конкурентної політики не дозволяє ефективно її використовувати.

Потреба в розробленні механізму формування конкурентної політики для підприємств також зумовлена станом розвитку економіки самої країни. Наявність механізму формування конкурентної політики дасть змогу підприємствам утримувати високий рівень конкурентоспроможності на досить тривалий термін.

¹ National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnics Institute", Kyiv, Ukraine.

² National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnics Institute", Kyiv, Ukraine.

Аналіз останніх публікацій. Значний внесок у вирішення проблеми формування конкурентної політики зробили такі вчені: Г. Аніловська [1], Л. Барон [2], З. Борисенко [3], В. Геєць [13], А. Данилова [2], Л. Дідківська [4; 5], І. Князева [7], Р. Кокорєв [2], П. Мавридис [16], Ю. Уманців [14], Б. Хокман [16], О. Шнипко [15]. Безпосередньо питання формування та реалізації конкурентної політики на підприємствах розглянуто у працях Я. Кашуби [6] та А. Полянської [10].

Незважаючи на наявність наукових праць, присвячених проблемам використання конкурентної політики на підприємствах, подальшого дослідження потребують питання розробки механізму формування конкурентної політики, а також схеми її реалізації.

Мета дослідження полягає у розробленні теоретичних та методологічних рекомендацій з реалізації механізму формування конкурентної політики підприємств поліграфічної промисловості вирішенням таких завдань:

- окреслити сутність конкурентної політики підприємства та її місця в системі управління;
- виявити та проаналізувати основні складові механізму формування конкурентної політики підприємств поліграфічної промисловості;
- запропонувати власну концепцію механізму формування конкурентної політики підприємства.

Основні результати дослідження. Конкурентна політика є важливою складовою економічної політики підприємства і виступає загальним керівництвом до дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку [10, 296].

Формування конкурентної політики – необхідна умова ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах, що вимагає:

- врахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, що впливають на конкурентний розвиток підприємства;
- визначення детермінант розвитку як сукупності чинників, що формують конкурентні переваги чи створюють для цього належні передумови;
- використання сучасних підходів до формування конкурентної політики для врахування особливостей та складності функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання;
- вибір сучасних інструментів та способів досягнення конкурентних переваг.

Для поліграфічних підприємств питання формування конкурентної політики нині набуває неабиякої актуальності, враховуючи сьогоdnішній стан промисловості. На сьогодні налічується велика кількість приватних, колективних поліграфічних підприємств, які здебільшого оснащені сучасною технікою для друку, успішно конкурують на ринку пакувальної, рекламної, бланкової та іншої комерційної продукції. Спостерігається тенденція до збільшення кількості великих та середніх підприємств (рис. 1).

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 конкурентного середовища.

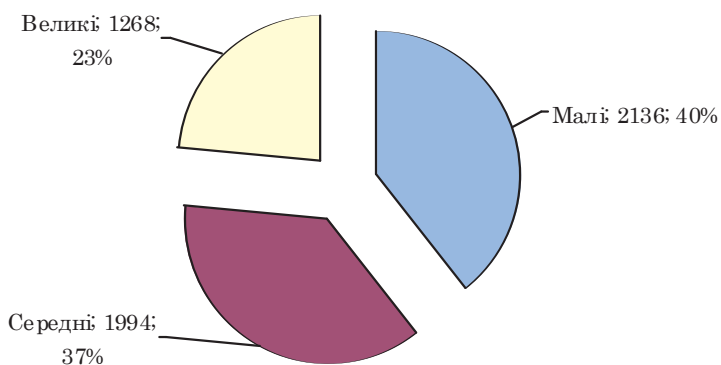


Рис. 1. Структура підприємств поліграфічної промисловості [16]

Оскільки конкурентна політика підприємства формується відповідно до характеру конкурентного середовища та з урахуванням наявного конкурентного потенціалу, важливим є розуміння взаємозв'язку конкурентної політики підприємства і складовими внутрішнього та зовнішнього середовищ (рис. 2).

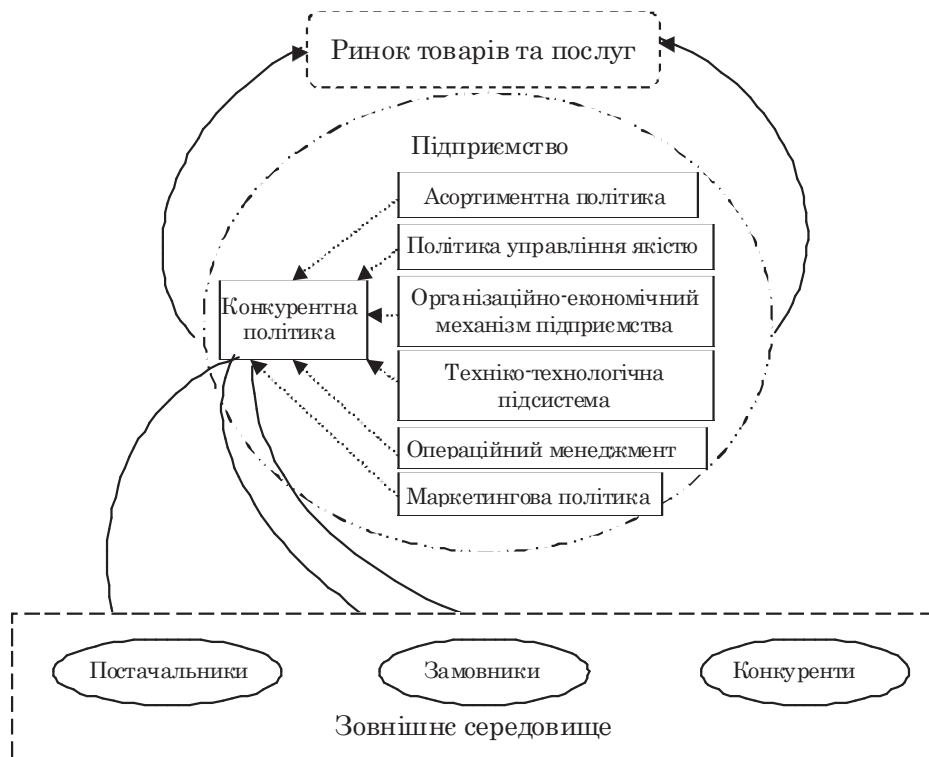


Рис. 2. Взаємозв'язок конкурентної політики підприємства зі складовими внутрішнього та зовнішнього середовищ, авторська розробка

Конкурентна політика підприємства має бути направлена на збалансування економічних зв'язків між підприємством та його постачальниками, за-

мовниками продукції і конкурентами, формування ефективного внутрішньо-економічного механізму підприємства. Процес формування конкурентної політики має охоплювати всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Основою ефективної конкурентної політики підприємства є досконалість механізму формування конкурентної політики підприємства. Механізм формування конкурентної політики – це система взаємопов'язаних методів, засобів та важелів, що забезпечують формування сталих конкурентних позицій підприємства за рахунок ефективного поєднання різних напрямів управління підприємством. Ефективність механізму формування конкурентної політики підприємства залежить від його організаційної будови, структури та стилю управління, планування, технології виробництва, організації та мотивації праці, наявності політики управління якістю тощо.

У цілому, формування конкурентної політики підприємства – досить складний творчий процес, що потребує високої кваліфікації менеджерів, а також врахування усіх аспектів впливу на конкурентоспроможність. Насамперед, формування конкурентної політики ґрунтується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема кон'юнктури споживчого ринку в цілому та окремих її сегментів. Основні відділи (підрозділи), які мають брати участь у формуванні конкурентної політики, такі: 1) планово-виробничий відділ; 2) маркетинговий відділ; 3) бухгалтерія; 4) відділ кадрів; 5) керівництво підприємства (директор). На кожному етапі розробки механізму конкурентної політики відділи виконують певні функції.

Механізм формування конкурентної політики ґрунтується на таких основних етапах:

- 1) формування вихідної інформації;
- 2) аналіз конкурентного середовища;
- 3) вибір підходу до формування конкурентної політики;
- 4) процес формування конкурентної політики;
- 5) оцінка ефективності конкурентної політики.

На першому етапі формування вихідної інформації здійснюється силами таких відділів, як планово-виробничий, маркетинговий, бухгалтерія, відділ кадрів. Формування вихідної інформації відбувається за такою схемою: 1) вивчення потреб потенційних замовників; 2) ідентифікація основних конкурентів; 3) збір даних про конкурентів; 4) збір даних про постачальників; 5) вибір номенклатури критеріїв конкурентоспроможності підприємства.

Далі слід окреслити коло основних конкурентів та зібрати дані про них. Розуміння того, що пропонують конкуренти, допоможе керівництву підприємства знайти шляхи, завдяки яким замовникам буде запропоновано найбільш прийнятну продукцію.

Для поліграфічної промисловості одним із важливих кроків формування вихідної інформації є збір даних про постачальників. Постачальники мають значний вплив на створення інноваційних продуктів підприємством.

Другий етап характеризується проведенням аналізу конкурентного середовища підприємства, що включає в себе аналіз внутрішнього і зовнішнього

середовищ. Відповідно здійснюється й аналіз різних напрямів управління підприємством.

1. Асортиментна політика. На асортиментну політику підприємства впливає низка чинників:

- галузь, у якій функціонує підприємство;
- споживчий попит;
- конкурентне середовище;
- імпортозалежність галузі;
- виробничі можливості підприємства тощо.

Кожне підприємство має розробити власну систему асортиментних показників, яка відповідала б цілям та завданням управління. Для більшості українських підприємств характерне інтуїтивне управління асортиментом з незначною економічною аргументацією або з повною її відсутністю. У ринкових умовах набувають важливого значення уміння правильно оцінити потребу та купівельну спроможність споживача, частку ринку, швидко зростаючі позиції конкурентів та незаповнені ніші ринку.

2. Управління якістю. Управління асортиментом тісно пов'язане з управлінням якістю. Якість є основним чинником, що впливає на цінову конкурентоспроможність продукції. Для досягнення високої якості виробів підприємство несе додаткові витрати, які закладаються у собівартість і зумовлюють підвищення ціни. Зростання вартості може викликати зменшення кількості споживачів продукції.

Одним із заходів врівноваження балансу «ціна – якість» є створення окремого відділу технічного контролю (ВТК). Створення цього відділу дуже важливе, оскільки більшість підприємств поліграфічної промисловості працюють під гаслом «Креативно, якісно, недорого». Наявність ВТК дозволить: по-перше, уникати перевитрат на виготовлення продукції у разі виявлення браку; по-друге, скоротить неефективне використання часу, який витрачається на передрукування накладу, по-третє, збільшить повагу замовників до компанії.

3. Організаційно-економічний механізм підприємства охоплює: 1) організаційну структуру управління підприємства; 2) систему планування; 3) механізм взаєморозрахунків між підрозділами; 4) управління персоналом. Основною функцією механізму є планування і координація, що полягає у складанні планів і графіків руху матеріальних потоків. При цьому здійснюється узгодження локальних планів підрозділів, розробляються цілі управління і формуються критерії оцінювання їх досягнення, координується робота усіх підрозділів підприємства з виконання планів.

4. Техніко-технологічна підсистема. Особливо гостро для більшості сучасних підприємств стоїть питання управління техніко-технологічною базою. Техніко-технологічна база підприємства – це впорядкована система активних компонентів основних виробничих фондів підприємства (машин та обладнання і транспортних засобів, тобто виробничої техніки) та використовувана технологія виробництва продукції, інтегровані у технологічний спосіб виробництва продукції в межах окремих виробничих підрозділів і підприємства в цілому. Щодо технічної складової, то вона включає комплекс машин та обладнання, що використовується у виробничому процесі. Другою компонентою

техніко-технологічної бази підприємства є технологічна складова – технологія (або технології) виготовлення підприємством його основної продукції. Технологія – це засіб перетворення виробничих ресурсів у кінцеві результати його діяльності, тобто готову кінцеву продукцію [11, 97].

5. *Операційний менеджмент.* Ще однією важливою складовою механізму конкурентної політики підприємства є операційний менеджмент, основу якого становить управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари і послуги. Важливими складовими цієї підсистеми є сукупність оперативної документації, спеціалізація та кооперація виробництва, швидкість реагування на накази та розпорядження, механізм управління виробництвом.

6. *Маркетингова політика.* Важливою складовою конкурентної політики є маркетингова діяльність, яка має системно інтегруватись з основними ланками підприємства. Маркетингова політика являє собою процес планування виробничо-збутової діяльності підприємства на основі вивчення ринку з метою реалізації товарів і послуг та отримання прибутку в умовах конкуренції. Основою роботи відділу маркетингу є розробка програми маркетингу, виконання функцій маркетингу (дослідження ринку, позиціонування продукції та підприємства тощо). Аналіз зовнішнього середовища передбачає оцінювання діяльності та основних показників конкурентів та постачальників, а також аналіз платоспроможності основних замовників продукції підприємства.

Третім етапом формування конкурентної політики є вибір підходу до формування конкурентної політики. Враховуючи специфіку поліграфічної промисловості, сучасні поліграфічні компанії повинні мати на меті перехід від продуктоорієнтованої до клієнтоорієнтованої моделі функціонування, яка передбачає формування конкурентної політики на основі підходів, що орієнтуються не лише на клієнтів, але й на вплив постачальників та конкурентів. Таким чином, оптимальними підходами до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств нині виступають клієнто-, конкурентоорієнтований та інтеграційний підходи.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає визначення конкурентоспроможності підприємства насамперед ступенем відповідності потребам клієнтів і високими темпами розширення клієнтської бази [13, 17] та здатністю витримувати конкуренцію з іншими суб'єктами господарювання на цільовому ринку [7, 205]. Головна ідея цього підходу полягає у переході від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів, найчастіше з використанням нетрадиційних підходів.

Конкурентоорієнтований підхід цікавий переважно для компаній середніх за розміром, які виготовляють стандартну поліграфічну продукцію, оскільки він враховує розвиток конкурентів, конкурентні переваги компанії та її конкурентів.

Інтеграційний підхід застосовують тоді, коли компанія під час виробництва поліграфічної продукції використовує матеріали (сировину) окремих постачальників. Це стосується компаній, які мають на меті високий інноваційний розвиток, застосовуючи матеріали лише обраних постачальників і виготовля-

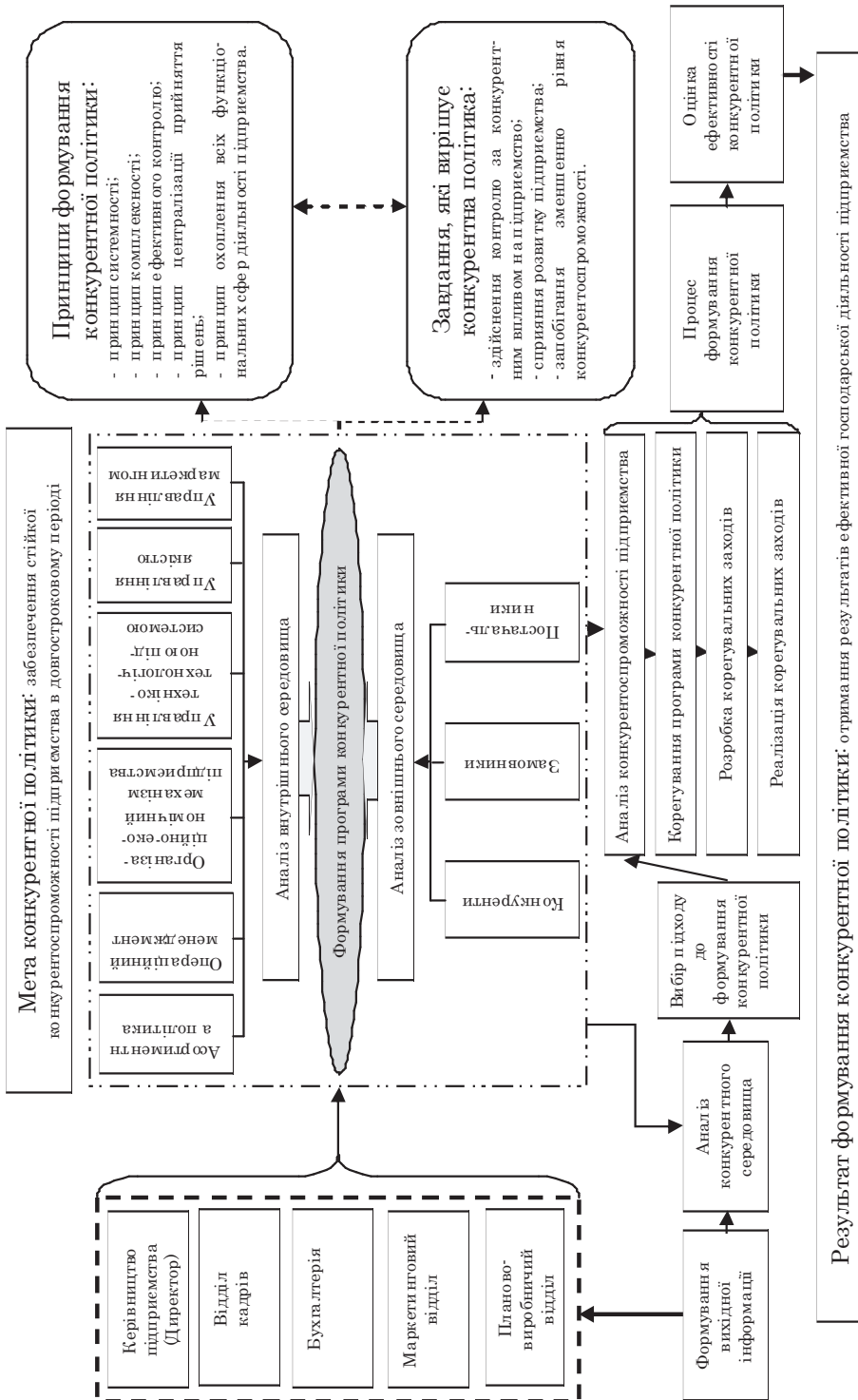


Рис. 3. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств, авторська розробка

ючи переважно нові види продукції. Такий підхід оптимальний для поліграфічних підприємств, оскільки дає змогу поєднувати креативний підхід, незначні затрати на технічні інновації та використання широкого асортименту матеріальної бази. Поліграфічні підприємства, які не звикли витратити на технічні інновації для підвищення ефективності своєї діяльності, використовують технологічні інновації у вигляді матеріалів постачальників.

Четвертий етап – процес формування конкурентної політики. Складність процесу формування конкурентної політики визначається кількістю взаємопов'язаних елементів управління підприємством, ефективністю механізму їх поєднання, взаємодії. Процес формування конкурентної політики підприємства передбачає реалізацію таких етапів:

- 1) формування переліку законів конкуренції;
- 2) визначення галузевих правил ведення конкурентної боротьби;
- 3) формування політики взаємодії підприємства з прямими конкурентами;
- 4) формування політики взаємодії підприємства з основними силами в галузі;
- 5) зведення результатів реалізації попередніх етапів до єдиної форми;
- 6) порівняння зведених положень з наявним конкурентним потенціалом та їх корегування;
- 7) визначення основних положень конкурентної політики підприємства та їх затвердження вищим керівництвом.

Останнім етапом формування конкурентної політики є оцінювання ефективності конкурентної політики. Механізм формування конкурентної політики можна подати у вигляді схеми (рис. 3).

Під час формування конкурентної політики потрібно керуватись такими принципами: системності, комплексності, ефективного контролю, централізації прийняття рішень, охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства.

Основні завдання, які вирішує конкурентна політика, такі:

- здійснення контролю за конкурентним впливом на підприємство;
- сприяння розвитку підприємства;
- запобігання зменшенню рівня конкурентоспроможності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дає змогу зробити такі висновки:

1. В результаті розгляду сутності конкурентної політики підприємства та її місця у системі управління виявлено, що конкурентна політика підприємства має бути направлена на збалансування економічних зв'язків між підприємством та його постачальниками, замовниками продукції і конкурентами, формування ефективного внутрішньо-економічного механізму підприємства. Процес формування конкурентної політики має охоплювати всі сфери діяльності підприємства з метою формування сталих конкурентних позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

2. Аналіз основних складових механізму формування конкурентної політики підприємств поліграфічної промисловості дозволив виділити значущість кожної складової та її вплив. Основні складові, які мають найбільший вплив

на формування конкурентної політики, такі: асортиментна політика, управління якістю, організаційно-економічний механізм підприємства, техніко-технологічна підсистема, операційний менеджмент, маркетингова політика.

3. На основі проведеного дослідження запропоновано власну концепцію розробки механізму формування конкурентної політики підприємства.

Перспективними напрямками дослідження є розробка алгоритму впровадження механізму конкурентної політики підприємства.

1. *Аніловська Г.Я.* Державний фактор трансформаційних перетворень в економіках перехідного типу. – Львів: Видавництво ЛКА, 2002. – 324 с.

2. Антимонопольная политика и развитие конкуренции на финансовом рынке / Авт. кол-лектив: Л.И. Барон, А.В. Данилова, Р.А. Кокорев, Г.С. Панова. – М.: ТЭИС, 2003. – 168 с.

3. *Борисенко З.М.* Конкурентна політика держави як фактор розвитку економіки України: Монографія. – К.: Таксон, 2004. – 326 с.

4. *Дідківська Л.І.* Проблеми гармонізації антимонопольно-конкурентної політики з іншими напрямками економічної політики держави: методологічні та практичні аспекти (I ч.) // Конкуренція: Вісник Антимонопольного комітету України. – 2005. – №1. – С. 10–16.

5. *Дідківська Л.І.* Проблеми гармонізації антимонопольно-конкурентної політики з іншими напрямками економічної політики держави: методологічні та практичні аспекти (II ч.) // Конкуренція: Вісник Антимонопольного комітету України. – 2005. – №2. – С. 25–29.

6. *Кашуба Я.М.* Реалізація конкурентної політики підприємства з урахуванням впливу інституційних механізмів та процесів самоорганізації // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – №720. – Львів, 2011. – С. 168–173.

7. *Князева И.В.* Антимонопольная политика в России. – М.: Омега-Л, 2007. – 493 с.

8. Маркетинг банку: Навч. посібник / О.В. Дубовик, С.М. Бойко, М.А. Вознюк, Т.Д. Гірченко. – 2-ге вид. – К.: Алерта, 2007. – 275 с.

9. *Никонова И.А., Шамгунов Р.Н.* Стратегия и стоимость коммерческого банка. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 304 с.

10. *Полянська А.С.* Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – №657. – Львів, 2009. – С. 293–298.

11. *Самойлик Ю.В.* Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник ЖДТУ. – 2010. – №3. – С. 94–98.

12. Статистичні дані // Промисловість // Державна служба статистики України // www.ukrstat.gov.ua.

13. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: В 3 т. / За ред. акад. НАН України В. Гейця, акад. НАН України В. Семиноженка, чл.-кор. НАН України Б. Кваснюка. – К.: Фенікс, 2007. – Т. 3: Конкурентоспроможність української економіки. – 556 с.

14. *Уманців Ю.М., Міняйло О.І.* Механізм економічної політики: Навч. посібник. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2010. – 436 с.

15. *Шнирко О.С.* Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації / НАН України; Ін-т екон. та прогноз. – К., 2009. – 456 с.

16. *Hoekman, B., Mavroidis, P.* (1996). Dumping, Antidumping and Antitrust. *Journal of World Trade*, 30(1): 28.

Стаття надійшла до редакції 5.07.2013.