

УДК 650.011

Бойко О.В., к. е. н., доцент,

Топоровська О.Є., магістрант

Луцький національний технічний університет

## **ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті розглянуто сутність та особливості здійснення планування в системі управління конкурентоспроможністю поліграфічних підприємств. Обґрунтовано доцільність застосування інтерактивного, змішаного та неперервного видів планування конкурентоспроможності на основі концепції рейтингування, що забезпечить стійкість позицій та конкурентних переваг поліграфічних підприємств на ринку.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, планування конкурентоспроможності, поліграфічні підприємства.

Boyko O., Toporovska O.

## **PLANNING IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT FOR COMPETITIVE PRINTING COMPANIES**

The publication presents the nature and features of planning in the management of competitiveness for printing enterprises. It is offered to use interactive, mixed and continuous types of planning based on the concept of competitiveness ranking that would ensure sustainability position and competitive advantages in the market among the enterprises in the industry.

Keywords: competition, enterprise competitiveness, management of competitiveness, competitiveness planning, printing enterprise.

Бойко О.В., Топоровская О.Е.

## **ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В публикации рассмотрены сущность и особенности планирования в системе управления конкурентоспособностью полиграфических предприятий. Обоснована целесообразность применения интерактивного, смешанного и непрерывного видов планирования конкурентоспособности на основании концепции рейтингования, что обеспечило бы устойчивость позиций и конкурентных преимуществ полиграфических предприятий на рынке.

---

Бойко О.В., Топоровська О.Є.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность предприятия, управление конкурентоспособностью, планирование конкурентоспособности, полиграфические предприятия.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** На сьогодні ринок поліграфічних послуг є одним з найбільш розвинених секторів вітчизняної та світової економік. За даними компанії Datamonitor, світовий об'єм продажів поліграфічних послуг у 2010 році склав 538 млрд євро при середньорічному рості за 2002-2010 роки в розмірі 1,77 %. Щороку збільшується кількість фірм, які пропонують нові види продукції та послуг, розвиваються нові технології, вдосконалюється технічне оснащення промисловості [7, с. 43]. Паралельно з розвитком виробництва необхідно також відзначити високий рівень конкуренції в галузі, який веде до перенасичення ринку товаром та падіння загального рівня рентабельності. Змінюються і переваги споживачів: зростають вимоги до якості продукції та обслуговування. У зв'язку з цим, для поліграфічних підприємств актуальним є постійне дослідження динаміки змін зовнішнього та внутрішнього їхнього середовища, оперативне реагування на нові тенденції розвитку галузі, підвищення своєї конкурентоспроможності, отримання нових переваг на ринку з метою кращого за своїх конкурентів задоволення потреб споживачів і, як результат, покращення діяльності підприємства в цілому.

Формування в Україні конкурентних відносин поліграфічних підприємств висуває до сучасних суб'єктів ринку вимогу належно реагувати на дію об'єктивного ринкового явища – конкуренції, і забезпечувати конкурентоспроможність таких підприємств. Певні негативні тенденції, які спостерігаються у поліграфічній галузі щодо ведення послідовної, конкурентної боротьби за сегмент ринку збуту можна подолати за допомогою застосування певного виду планування конкурентоспроможності відповідно до вихідної бази, варіантності, ієрархічності та адаптованості цих підприємств. Саме тому створення стійких конкурентних позицій поліграфічних підприємств повинне передбачати не лише підвищення рівня ефективності виробництва, а й вдосконалення процесу планування конкурентоспроможності у ринковому середовищі.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Вагомий науковий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад конкурентоспроможності

підприємств зробили такі зарубіжні та вітчизняні науковці, як І. Шумпетер, І. Ансофф, К. Макконел, Р. Фатхутдінов, Н. Тарнавська, В. Кондрашова, С. Хамініч, Л. Швайка, Є. Мерзлікіна, В. Іванюта, Р. Камишніков, Н. Ботвіна, А. Шепіцен, Т. Гончарук, С. Судомир, Т. Гуренко, М. Малік, В. Павлова, М. Гельвановський та інші. Водночас, важливим аспектом, якому приділяли увагу такі дослідники, як А. Єрмак, О. Жамойда, О. Кузьмін, В. Ільяшенко, Ю. Лозовський, Л. Піддубна, О. Романко та інші, є здійснення планування у системі управління конкурентоспроможністю підприємств. У працях названих авторів фундаментально висвітлені проблеми ключової ролі планування в системі управління конкурентоспроможністю підприємств та обґрунтовано класифікацію видів планування даного процесу. Незважаючи на це, все ще залишаються недостатньо дослідженими питання доцільності застосування певних видів планування в системі управління конкурентоспроможністю на ринках з особливими характеристиками, яким є ринок поліграфічної продукції і послуг.

**Цілі статті.** Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо доцільності застосування конкретних видів планування в системі управління конкурентоспроможністю поліграфічних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В умовах розвитку ринкової економіки особливого значення набуває планування в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, що на думку С. Хамініч [11, с. 60] являє собою сукупність дій, направлених на створення і утримання конкурентних переваг виробленої продукції в довгостроковій перспективі, найбільш важливими з яких є оцінка конкурентоспроможності того чи іншого об'єкта в даний період часу, оцінка і прогноз змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, прогнозування зміни конкурентоспроможності з часом та розробка заходів, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності у змінних умовах навколишнього середовища. Л. Швайка [13, с. 114] підкреслює важливість процесу планування конкурентоспроможності підприємства, під яким розуміє вид управлінської діяльності, що триває упродовж всього часу існування, відбувається у всіх підрозділах, і який спрямований на визначення майбутнього стану підприємства чи його окремих сфер, а також перспектив розвитку з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Виходячи із зазначеного, планування конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як вид управлінської діяльності, який спрямований на перспективне визначення сукупності порівняльних переваг підприємства у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), поєднання яких сформує для нього стійкіші позиції на певному ринку у відповідний період часу порівняно з визначеними конкурентами та з урахуванням змін середовища функціонування.

На сьогодні проблема багатьох підприємств, зокрема, поліграфічних, полягає в неспроможності досягнути оптимального поєднання різних видів планування конкурентоспроможності, необхідного для подальшого розвитку поліграфічних підприємств. Тому на сучасному етапі розвитку ринкової економіки важливим є питання класифікації різновидів планування конкурентоспроможності та вибір найбільш оптимальних для застосування в тих чи інших умовах.

Згідно точки зору науковця В. Ільашенка [3, с. 93] розрізняють такі види планування: реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне. Реактивне планування конкурентоспроможності базується на дослідженнях у ретроспективі та екстраполяції минулих тенденцій на майбутнє. Інактивне планування конкурентоспроможності розглядається як фіксоване, тобто спрямоване на утримання існуючих конкурентних позицій без їхнього розвитку чи втрат. Преактивне планування не базується на попередніх подіях, а спрямоване на досягнення очікуваних цілей у сфері конкурентоспроможності підприємства. Для поліграфічних підприємств вважаємо доцільним здійснення інтерактивного планування, яке є найбільш досконалим, оскільки базується на комплексному врахуванні тенденцій минулого, сучасного стану та перспектив розвитку у майбутньому.

Слід зазначити, що важливою характеристикою планування конкурентоспроможності на підприємстві є його ієрархічність з огляду на існуючу структуру управління організацією, рівень централізації та ступінь врахування інтересів менеджерів різних рівнів управління. З огляду на це, О. Є. Кузьмін [5, с. 327] виокремлює централізоване, децентралізоване та змішане планування конкурентоспроможності підприємства. Централізоване планування здійснюється представниками вищого рівня управління. Такий підхід базується на врахуванні загальноорганізаційних цілей у сфері забезпечення конкурентоспроможності підприємства, дозволяє відносно швидко розробити необхідні плани та делегувати їх виконання на нижчі рівні

управління. Недоліком цього виду планування є неврахування можливостей і потреб нижчих рівнів, слабкість «зворотнього зв'язку», можливість лобіювання особистих інтересів менеджерами вищого рівня управління. Децентралізоване планування, у свою чергу, враховує інтереси та проблеми підрозділів, їхні можливості розвитку, але може не відповідати загальноорганізаційним цілям і потребам. Нівелює недоліки централізованого та децентралізованого планування конкурентоспроможності змішаний тип планування, який доцільно, на наш погляд, застосувати на поліграфічних підприємствах. Він базується на централізовано розроблених програмах, планах забезпечення конкурентоспроможності, що передаються на нижчі рівні управління, коригуються і повертаються у централізований координаційний центр. При цьому витрати часу на планування у якійсь мірі зростають, оскільки збільшується час на вивчення та узгодження планів, але якість і точність планів підвищується.

Залежно від ресурсних можливостей підприємства О.П. Романко [10, с. 121] виділяє одноваріантне або багатоваріантне планування конкурентоспроможності підприємства. При одноваріантному плануванні з переліку можливих альтернатив обирається найбільш оптимальний і прийнятний варіант. Багатоваріантне планування передбачає одночасне розроблення планів конкурентоспроможності підприємства з урахуванням різних прогнозів розвитку, які також обираються на засадах аналізу альтернативних варіантів. Щоб порівняти фактичні показники з найбільш наближеним сценарієм розвитку подій, необхідно проаналізувати чинники, які зумовили розвиток означеного діапазону ділової активності, та відхилення фактичних показників від планових. Багатоваріантне планування у порівнянні з одноваріантним вимагає більш висококваліфікованих фахівців, масивнішого інформаційного забезпечення, використання спеціалізованих програмних продуктів. У даному випадку для великих поліграфічних підприємств з достатніми ресурсними можливостями варто запропонувати використання багатоваріантного планування конкурентоспроможності підприємства.

Вивчаючи питання раціонального вибору виду планування конкурентоспроможності поліграфічних підприємств, слід відмітити, що оцінювання конкурентоспроможності здійснюється з використанням певної порівняльної бази, тобто, на основі порівняння з існуючими конкурентами або еталонним підприємством. Процес порівняння з існуючими конкурентами базується на прогнозі розвитку конкурентоспроможності підприємства з урахуванням зміни

конкурентного середовища функціонування. Теоретико-еталонне оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає формування еталонного підприємства та порівняння власних параметрів з оптимальними [11, с. 60]. На нашу думку, для поліграфічних підприємств найбільш прийнятним є конкурентний підхід. Навіть якщо підприємство займає певне монопольне становище на конкурентному ринку, то, як правило, на інших ринках (наприклад, в інших регіонах) функціонують потенційні конкуренти, параметри яких доцільно використовувати як базу для аналізу.

Досліджуючи особливості планування в системі управління конкурентоспроможністю поліграфічних підприємств, можна відзначити, що реалістичність планів значною мірою залежить від врахування динамічності середовища функціонування та чинників ризику. Варто наголосити, що поліграфічна галузь характеризується середнім рівнем ризику. З огляду на це на увагу заслуговують виокремлені Ю. Лозовським [6, с. 86] такі види планування конкурентоспроможності залежно від рівня адаптивності підприємства, як фіксоване, гнучке та неперервне. Фіксоване планування передбачає розроблення планів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на певний період і відсутність жодних коригувань упродовж періоду реалізації планів, навіть за умов суттєвих змін середовища функціонування. Гнучке планування, на відміну від фіксованого, базується на розробленні як мінімум трьох варіантів планів (песимістичного, оптимістичного та усередненого) з урахуванням різних сценаріїв розвитку середовища функціонування. Найбільш точним, але складним і трудомістким є неперервне планування, яке передбачає систематичне коригування розроблених планів з урахуванням виконання показників проміжних періодів. Виходячи з вищенаведеного, для поліграфічних підприємств доцільним є застосування неперервного планування конкурентоспроможності.

Слід відмітити, що на сучасному етапі розвитку економіки існують різні концепції оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які формують базу планування, аналізу, контролю, регулювання поліграфічної галузі. Як стверджує Л.І. Піддубна [8, с. 248], найпростішою з розрахункової точки зору концепцією є оцінювання і планування конкурентоспроможності за показником ринкової частки, що дає змогу побудувати конкурентну карту ринку, яка позиціонуватиме підприємство за класами: аутсайдер, середняк, лідер. Однак таке планування є обмеженим, оскільки підприємство

може бути лідером на певному ринку за рахунок його розмірів, лобіювання інтересів чи монопольного становища, а не за рахунок володіння реальними конкурентними перевагами. С. Хамініч [11, с. 61] виділяє ще концепцію ефективної конкуренції, яка базується на ресурсному підході і передбачає оцінювання ефективності споживання усіх видів ресурсів. Проте, дана концепція не враховує механізмів маркетингового просування на ринку. Найбільш прийнятною для застосування на поліграфічних підприємствах вважаємо концепцію рейтингування, що базується на оцінюванні системи показників та їх агрегуванні з метою формування ренкінгів (переліку підприємств певної сфери з урахуванням їхнього рейтингу). Система рейтингування дозволяє оцінити у ретроспективі та перспективі індикатори конкурентних переваг, визначити переваги і недоліки кожного підприємства.

**Висновки.** Отже, на основі вищевикладеного у статті матеріалу, можна зробити висновок, що в сучасних умовах змінного середовища важливим є досконале здійснення процесу планування у системі управління конкурентоспроможністю поліграфічних підприємств, яке б сприяло зміцненню їх ринкових позицій та конкурентного статусу. З метою досягнення реалізації цілей і завдань поліграфічних підприємств виокремлено кожен різновид планування конкурентоспроможності та охарактеризовано чинники впливу на нього. З огляду на те, що управління конкурентоспроможністю підприємства відбувається у певному середовищі функціонування, для поліграфічних підприємств запропоновано застосування інтерактивного, змішаного видів планування конкурентоспроможності підприємств, яке б здійснювалось неперервно на основі концепції рейтингування, і забезпечило стійкість позицій та конкурентних переваг на ринку серед підприємств даної галузі.

1. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) / А.В. Єрмак // Вісник економічної науки України. – 2005. – № 1. – С. 41–44.
2. Жамойда О.О. Концепция конкурентоспособности товара / О.О. Жамойда // Вісник економічної науки України. – 2007. – № 2(12). – С. 41.
3. Ільяшенко В.А. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції та підприємства / В.А. Ільяшенко // Держава та регіони. – 2004. – № 3. – С. 91–94.
4. Кондрашова В. Экономика полиграфического предприятия. Учебник для вузов / В. Кондрашова, О. Исаева. – М.: изд-во МГУП, 2000. – 320 с.
5. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-ге вид., випр., доп. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.

6. Лозовський Ю.А. Формування стратегії як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств / Ю.А. Лозовський // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3(81). – С. 84–88.
7. Мерзликина Е. Анализ продаж на полиграфических предприятиях / Е. Мерзликина // Бухгалтерський учет в издательстве и полиграфии. – 2007. - № 8 (104). – 58 с.
8. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: Монографія / Л. І. Піддубна – Х.: ІНЖЕК, 2007. – 369 с.
9. Прохорова В. В. Потенціал конкурентоспроможності підприємств: теоретичний аспект / В. В. Прохорова // Економіка і управління. – 2011. - № 6. – С. 34-37.
10. Романко О. П. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств / О.П. Романко // Науковий вісник Івано-Франківського національно – технічного університету нафти і газу. – 2008. – № 1(17). – С. 119–122.
11. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / С. Хамініч // Економіст. – 2006. – № 10. – С. 59–61.
12. Череп А.В. Стратегічне планування і управління: Навч. посібник / А.В. Череп, А.В. Сучков. – К.: «Кондор», 2011. – 334 с.
13. Швайка Л. А. Фактори якості і конкурентоспроможності продукції поліграфічних підприємств / Л. А. Швайка // Наукові записки УАД. – 2000. - № 2. - С. 114-116.