

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Ю. П. Воржакова

Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств

Монографія

Рекомендовано Вченою радою КПІ ім. Ігоря Сікорського

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2021

УДК 338.242.2: 655.1](043.3)

*Рекомендовано Вченою радою
КПІ ім. Ігоря Сікорського
(Протокол № 6 від 29.06.2021 р.)*

Автор: Ю. П. Воржакова

Рецензенти:

Мельник Тетяна Миколаївна, д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародного менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет

Трофименко Олена Олексіївна, к.е.н., доцент кафедри економіки та підприємництва, Міжнародний Університет Фінансів

Воржакова Ю. П.

Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств : навч. посібник.
Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-ва «Політехніка», 2021. - 254 с.

Монографію присвячено розвитку теоретичних та практичних засад формування конкурентної політики на поліграфічних підприємствах в умовах мінливого зовнішнього середовища. Удосконалено основні підходи до формування конкурентної політики підприємства, які ґрунтуються на об'єктивному розмежуванні. Визначено фактори, що впливають на ефективність конкурентної політики підприємств поліграфічної промисловості. На підставі комплексного дослідження ефективності конкурентної політики підприємств поліграфічної промисловості запропоновано механізм формування конкурентної політики підприємства, який поєднує сукупність послідовних організаційних заходів, методів, інструментів для розроблення, реалізації та управління конкурентною політикою. Розроблено рекомендації щодо впровадження та управління конкурентною політикою на поліграфічних підприємствах в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для науковців, управлінців, промислових підприємств, фахівців економічних підрозділів підприємств та організацій, аспірантів та студентів економічних спеціальностей, зокрема 051 «Економіка», 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» і 281 «Публічне управління та адміністрування».

УДК 338.242.2: 655.1](043.3)

© Ю. П. Воржакова, 2021

© КПІ ім. Ігоря Сікорського (ФММ), 2021

Зміст

Перелік умовних позначень.....	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Генезис категорії «конкурентна політика»	9
1.2. Складові конкурентної політики підприємств.....	20
РОЗДІЛ 2 НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ	26
2.1. Основні підходи до формування конкурентної політики підприємств.....	26
2.2. Методичні положення до оцінювання ефективності конкурентної політики підприємств	44
2.3. Чинники формування конкурентної політики	63
РОЗДІЛ 3 ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	77
3.1. Аналітичне оцінювання виробничо-комерційної діяльності поліграфічних підприємств України до та після початку глобальної економічної кризи	77
3.2. Особливості формування конкурентної політики поліграфічних підприємств	92
РОЗДІЛ 4 ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	103

4.1. Ідентифікування елементів впливу на формування конкурентної політики підприємств	103
4.2. Багатоваріативний багатокритеріальний аналіз і вибір підходів до формування конкурентної політики	111
РОЗДІЛ 5 ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ	124
5.1. Напрями формування конкурентної політики підприємств.....	124
5.2. Економіко-математична модель визначення/ оцінювання ефективності конкурентної політики підприємств.....	126
РОЗДІЛ 6 МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ	143
6.1. Послідовність розробки конкурентної політики підприємств.....	143
6.2. Забезпечення ефективного функціонування механізму формування конкурентної політики на різних стадіях життєвого циклу підприємства.....	159
РОЗДІЛ 7 НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ	172
7.1. Конкурентні детермінанти підприємства у системі конкурентної політики	172
7.2. Реалізація конкурентної політики у діяльності поліграфічних підприємств	175
ВИСНОВКИ	191
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	196
ДОДАТКИ	214
ДОДАТОК А.1. Динаміка випуску друкованої продукції (неперіодичні видання) за назвами та накладками.....	216
ДОДАТОК А.2. Динаміка випуску друкованої продукції (періодичні видання) за назвами.....	216
ДОДАТОК А.3. Динаміка випуску друкованої продукції (періодичні видання: журнали та газети) за накладками.....	217

ДОДАТОК А.4. Кількість видавничо–поліграфічних підприємств в Україні.....	217
ДОДАТОК А.5. Кількість видавничо–поліграфічних підприємств в Україні (регіональний розподіл).....	218
ДОДАТОК А.6. Динаміка обсягу виробленої продукції, прибутку та збитку.....	219
ДОДАТОК А.7. Структура витрат на інноваційну діяльність поліграфічних підприємств у 100% інноваційних витрат.....	220
ДОДАТОК Б.1. Анкета опитування.....	221
ДОДАТОК Б.2. Результати опитування.....	223
ДОДАТОК В. Додаткова інформація опитування.....	237
ДОДАТОК Г. Рейтинг друкарень у ході соціопитування про друкарні, які виділяються рівнем сервісу на ринку.....	240
ДОДАТОК Д.1. Динаміка зміни витрат на одиницю продукції.....	222
ДОДАТОК Д.2. Динаміка зміни показників фондовіддачі.....	223
ДОДАТОК Д.3. Динаміка зміни показника рентабельності продукції.....	224
ДОДАТОК Д.4. Динаміка зміни продуктивності праці	225
ДОДАТОК Д.5. Динаміка зміни коефіцієнту автономії.....	226
ДОДАТОК Д.6. Динаміка зміни платоспроможності.....	227
ДОДАТОК Д.7. Динаміка відхилення коефіцієнту абсолютної ліквідності.....	228
ДОДАТОК Д.8. Динаміка зміни коефіцієнту покриття.....	229
ДОДАТОК Д.9. Динаміка інноваційного росту.....	230
ДОДАТОК Д.10. Динаміка зміни оновлення продукції.....	231
ДОДАТОК Д.11. Динаміка зміни освоєння нової техніки.....	232
ДОДАТОК Д.12. Динаміка відхилення коефіцієнту наукомісткості виробництва.....	233
ДОДАТОК Д.13. Динаміка стійкості асортименту.....	234
ДОДАТОК Д.14. Динаміка зміни новизни асортименту.....	235
ДОДАТОК Д.15. Динаміка зміни іміджевої складової.....	236

ДОДАТОК Д.16. Динаміка зміни рентабельності продажу.....	237
ДОДАТОК Д.17. Динаміка зміни коефіцієнту затовареністю продукцією.....	238
ДОДАТОК Д.18. Динаміка зміни коефіцієнту завантаження виробничих потужностей.....	239
ДОДАТОК Д.19. Динаміка зміни коефіцієнту ефективності реклами та засобів стимулювання збуту.....	240
ДОДАТОК Е.1. Скріншот вікна вводу даних.....	241
ДОДАТОК Е.2. Скріншот вікна пошуку допустимих варіантів..	242
ДОДАТОК Е.3. Скріншот вікна пошуку негіршому по Парето варіантів.....	243

Перелік умовних позначень

абс. відх.	—	абсолютне відхилення
ВВП	—	валовий внутрішній продукт
ГЕК	—	глобальна економічна криза
г.о.	—	грошові одиниці
грн	—	гривні
НВК	—	науково-виробничий комплекс
ОПР	—	особа, яка приймає рішення
ПДВ	—	податок на додану вартість
ПКУ	—	Податковий кодекс України
П (С) БО	—	положення (стандарт) бухгалтерського обліку

ВСТУП

За умов загострення міжнародної економічної кризи та поглиблення соціально-економічних протиріч у розвитку сучасної економіки на тлі загострення політичних конфліктів виникає необхідність підтримки конкурентоспроможності національних економічних систем і, зокрема, конкурентоспроможності та стабільності діяльності вітчизняних підприємств. Одним з інструментів для вирішення означеної проблеми виступає конкурентна політика, яка передбачає застосування принципово нових підходів до розуміння й оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, розробки та впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю, вибору конкурентної стратегії на ринку товарів і технологій, скерованих на успішну виробничо-комерційну діяльність, що відповідає рівню мінливості зовнішнього середовища підприємств. Саме тому проблематика формування ефективної конкурентної політики підприємств набуває все більшої значущості в наукових колах.

Зважаючи на важливу роль інструментарію забезпечення конкурентоспроможності підприємств, особливо актуальними стають поглиблення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо визначення суті конкурентної політики підприємств, методів її оцінювання та впровадження у виробничо-комерційну діяльність підприємств. Це зумовлює необхідність проведення наукового дослідження процесів формування конкурентної політики підприємств та їх впливу на рівень конкурентоспроможності.

Зауважуючи значний вклад у теорію конкурентоспроможності, варто зазначити, що потребує подальшого розвитку процес формування конкурентної політики підприємств.

Враховуючи динамічний і конкурентний ринковий стан, виникає необхідність у розробленні концептуальних засад формування та реалізації конкурентної політики поліграфічних підприємств, опрацюванні методичних положень оцінювання ефективності конкурентної політики та визначенні напрямів її досягнення.

Для ефективного управління промисловими підприємствами автори поставили за мету здійснити удосконалення підходів, методик, методів управління ними, включаючи розроблення та впровадження нових організаційних і науково-методичних підходів з використанням економіко-математичних моделей. А також мали намір розвинути концептуальні положення з формування конкурентної політики поліграфічних підприємств, що дає можливість урахувати темпоральний аспект визначення напрямів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Подальший розвиток теорій конкурентоспроможності свідчить про важливість такого напрямку вдосконалення системи управління підприємствами як формування конкурентної політики на підприємстві. Розвиток методичних положень конкурентної політики пов'язаний з необхідністю підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства на довгостроковий період.

Монографія спрямована на вирішення актуальних науково-прикладних задач розроблення методичних підходів і моделей формування конкурентної політики, що здатні підвищити рівень конкурентоспроможності поліграфічних підприємств.

Практичне значення результатів дослідження полягає у використанні поліграфічними підприємствами України науково-методичних і практичних результатів щодо формування конкурентної політики – для підвищення рівня ефективності системи управління підприємствами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Генезис категорії « конкурентна політика»

Конкуренція є основною умовою, за якої працюють ринкові механізми, що формують багатство, розмаїття асортименту та високу якість товарів і послуг і створює конкурентну політику. У свою чергу, вона є однією з основних складових ринкової економіки та, перш за все, передбачає задоволення потреб ринку, перемогу над конкурентами у боротьбі за споживача, забезпечення одержання сталого прибутку. Показник конкурентоспроможності є одним з важливих у діяльності підприємства, зростанню рівня якого має сприяти конкурентна політика. Саме тому важливість конкурентної політики дедалі зростає, включаючи в себе основні політики, що складають основу діяльності підприємств.

Конкурентна політика й норми, які стимулюють торгівлю й лібералізацію інвестування, мають спільну мету: вони покликані стимулювати конкуренцію, економічну ефективність і добробут

покупців і виробників [52]. Згідно з теорією системного підходу Р. А. Фатхутдінова формування конкурентної політики підприємства передбачає врахування детермінант розвитку, які формуються на усіх рівнях управління конкурентним розвитком [159].

Поняття «конкурентна політика» традиційно розглядається на двох рівнях: держави та окремого підприємства. Переважно дане поняття використовується на макрорівні (держави), і в цілому розглядає створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії та сприяння розвитку ефективної соціально орієнтованої економіки. В економічній термінології поняття конкурентна політика та антимонопольна політика є тотожними [107].

Дослідженню поняття «конкурентна політика» та обґрунтуванню принципів її формування і управління значну увагу приділено у працях класиків А. Сміта, Д. Рікардо. Подальший розвиток теорії конкурентної політики знайшов відображення у працях сучасних вчених М. Бурди, Ч. Виплош, Л. Н. Семенової, Г. М. Паламарчук, Т. М. Циганкової, З. М. Борисенко, В. Д. Базилевича, А. А. Чухна, С. Б. Авдашевої, А. Є. Шаститко, А. С. Полянської, Я. М. Кашуби, Г. Я. Аніловської, Л. І. Барон, А. В. Данилової, Р. А. Кокорева, Г. С. Панової, С. В. Геєця, В. Семиноженко, Б. Кваснюк, Л. І. Дідківської, І. Князевої, Ю. М. Уманців, О. С. Шнипко.

Розглядаючи внесок видатних вчених у формування і розвиток конкурентної політики, варто згадати класика економічної теорії А. Сміта, який вважав, що конкуренція гармонізує індивідуальні інтереси суб'єктів господарювання, стимулює найефективніше використання обмежених ресурсів,

вирівнює попит і пропозицію, відновлює пропорційність, тобто «невидимою рукою» здійснює саморегулювання економіки [28].

Вперше термін «конкурентна політика» з'явився в економічних дослідженнях вітчизняних вчених у 90-х роках ХХ ст. у зв'язку із загостренням конкуренції всередині держави. Вітчизняні вчені М. Бурда та Ч. Виплош надали визначення конкурентної політики як політики, що спрямована на посилення змагальності і, отже, на зростання обсягу виробництва [37].

За визначенням Л. Н. Семенової, «конкурентна політика є комплексом узгоджених дій уряду, спрямованих на підтримку конкуренції на ринках товарів, робіт та послуг» [142]. Тобто це є цілеспрямована державна політика, що має на меті розвиток ринкових відносин і сприяє підвищенню рівня ефективності використання обмежених ресурсів. Вона необхідна для забезпечення економічного зростання країни. Здійснення цієї політики спрямоване не тільки на підтримку та розвиток конкуренції, але й на вирішення таких питань і завдань, як: захист від монополістичної діяльності; недобросовісної конкуренції; сприяння демонополізації економіки; забезпечення фінансової, матеріально-технічної, інформаційної, консультативної та іншої підтримки підприємств.

У своїх дослідженнях Г. М. Паламарчук розглядає конкурентну політику як комплекс заходів щодо створення конкурентного середовища [120].

На думку Т. М. Циганкової термін конкурентна політика включає всі механізми, які мають відношення до ринкової конкуренції, зокрема торгову політику, регулятивну політику та урядову політику щодо регулювання антиконкурентних дій підприємств та організацій усіх форм власності [52].

Конкурентна політика доповнює ринкову систему і являє собою систему заходів правового, економічного та

організаційно–адміністративного характеру, спрямованих на формування конкурентного середовища, розвиток і захист чесної конкуренції й боротьбу з порушенням чинного антимонопольного законодавства. У той же час антиконкурентна діяльність представлена певними формами підприємницької практики – такими, як: горизонтальні угоди; вертикальні домовленості; зловживання монопольною владою; злиття та поглинання компаній.

Як зазначає З. М. Борисенко, «конкурентна політика розглядається не тільки як комплекс цілеспрямованих державних заходів, що мають на меті створення й захист конкурентного середовища, здійснення профілактики та безпосереднє припинення порушень конкурентного законодавства, а також і як комплекс заходів для сприяння розвитку добросовісної конкуренції й товарних ринках» [33].

Конкурентна політика, на думку Т. Г. Удалова є складовою загальної економічної політики України і спрямована на захист і розвиток конкуренції. Вона складається з політики, що захищає та сприяє розвитку конкуренції та політики, що регулює діяльність суб'єктів, які займають монопольне становище на ринку. Таким чином за своєю функціональною спрямованістю конкурентна політика реалізується за двома напрямками: з одного боку, це захист економічної конкуренції, забезпечення рівних прав і можливостей для підприємців; а з іншого – це підтримання та розвиток конкуренції (у тому числі й засобами обмеження монополізму) [156].

У чинному Господарському Кодексі України визначено, що антимонопольно–конкурентна політика держави – це політика, яка спрямована на створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії на умовах запобігання проявам дискримінації одних

суб'єктів іншими, насамперед, у сфері монопольного ціноутворення та за рахунок зниження якості продукції, послуг, сприяння зростанню ефективної соціально орієнтованої економіки [55].

За твердженням В. Д. Базилевича, «конкурентна політика є системою заходів держави щодо створення та розвитку конкурентного середовища, регулювання конкурентних відносин і конкурентного процесу з метою підтримки та заохочення економічної конкуренції, боротьби з негативними наслідками монополізму, захисту законних інтересів підприємців і споживачів, сприяння розвитку цивілізованих ринкових відносин, створення конкурентоспроможного вітчизняного виробництва» [70].

За словами вітчизняного вченого А. А. Чухно термін «конкурентна політика» слід розглядати як систему заходів, спрямованих на попередження підривання або викривлення конкуренції з боку фірм, що володіють ринковою владою [77].

Таким чином, автори економічних праць 1999–2007 років розглядали конкурентну політику переважно як систему заходів, спрямованих на створення та розвиток конкурентного середовища.

Активно поняття конкурентної політики почали використовувати в наукових працях економічного спрямування з 2008 року, на що вплинув початок економічної кризи.

Важливу роль у формуванні поняття конкурентна політика відіграли відомі науковці С. Б. Авдашева та А. Є. Шаститко з ідеєю побудови поняття «конкурентна політика» на інструментарії нової інституціональної економічної теорії: встановлення (зміна) правил і створення (підтримка/зміна) механізмів, які забезпечують виконання встановлених правил. У цьому випадку конкурентна політика може бути визначена як комплекс заходів,

направлених на підтримку та розвиток конкуренції завдяки створенню не лише можливостей, але й захисту стимулів для конкуренції з метою забезпечення ефективного використання ресурсів [14].

На думку науковців і практиків, метою сучасної економічної політики держави є забезпечення реального впливу конкуренції на економічні відносини. У широкому розумінні мета конкурентної політики полягає в тому, щоб встановити порядок, за якого кожний учасник ринку, включаючи підприємців і споживачів, має можливості найкращим чином використати ресурси, які є в його розпорядженні [169].

Конкурентна політика має загальну мету – забезпечення стійкого економічного зростання та підвищення рівня благополуччя населення. Основним методом конкурентної політики є забезпечення рівних умов конкуренції, що забезпечує стимули для здійснення інвестицій [15].

Одним з проявів занадто широкого визначення конкурентної політики є так зване непродуктивне «переупакування» (repackaging, тобто поділ на елементи для використання в якості самостійних фінансових інструментів) і просте перейменування інструментів і напрямів політики. Термін «індустріальна політика» вийшов з використання у середині 1990–х років, йому на зміну прийшов термін «конкурентна політика». Однак останнім часом з'явився новий термін «промислова політика», який здебільшого використовується як різновид конкурентної політики, яка стосується спеціальних проблем [133].

Пояснюючи мету конкурентної політики держави, Г. М. Филук зазначає, що мета має вбачатися не в досягненні абсолютно конкурентного результату для певної галузі або ринку, а в коригуванні поведінки фірм–монополістів у бік ефективності,

досягнення прийнятного та адекватного рівня конкуренції, тобто «ефективної» конкуренції. Інакше кажучи, для оцінки ступеня законності діяльності компанії доцільно використовувати не критерій її відповідності формальним конкурентним ознакам, а критерій ефективності – створення умов для розвитку науково–технологічного потенціалу української економіки, його максимального спрямування на розробку, освоєння та широке використання принципово нових машин і технологій тих науково–дослідних і проектно–конструкторських організацій, діяльність яких спрямовано на розробку нових і вдосконалення існуючих виробництв наукомісткої та конкурентоспроможної на світовому ринку продукції [162].

Вивчення праць учених надало можливість з'ясувати, що в науковій літературі більшість авторів розглядають конкурентну політику як комплекс, або систему заходів, які спрямовуються на створення та підтримання конкурентного середовища. Але дане визначення стосується конкурентної політики держави.

Визначення конкурентної політики підприємства вперше у вітчизняних працях з'явилося у 2009 році, і розглядалось автором А. С. Полянською як загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку [126]. Визначення переліку цих дій потребує застосування наукових підходів для досягнення конкурентоспроможності досліджуваного об'єкта.

У своїх дослідженнях Я. М. Кашуба виділив, що конкурентна політика підприємства визначає напрями підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах сформованого в країні конкурентного середовища

На основі аналізу літератури систематизовано основні підходи до визначення терміну «конкурентна політика» в розрізі макро– і мікросередовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Аналіз визначень поняття конкурентна політика як економічної категорії (систематизовано автором на базі [14; 19; 22; 32; 37; 59; 52; 70; 77; 83; 88; 94; 126; 120; 131; 153; 157])

Автор	Визначення	Специфікація
1	2	3
Макро– («конкурентна політика держави»)		
<i>Hoekman B., Mavroidis P.</i>	Базовою метою конкурентної політики в більшості держав є ефективний розподіл ресурсів і, як наслідок, максималізація національного добробуту	<i>Ефективний розподіл ресурсів.</i>
<i>Аніловська Г. Я.</i>	Комплекс заходів, покликаних протидіяти спробам підриву конкуренції або її спотворенню з боку фірм, які володіють монопольною владою	<i>Комплекс заходів</i>
<i>Барон Л. И., Данилова А. В., Кокорев Р. А., Панова Г. С.</i>	Охоплює заходи по підтримці та розвитку конкуренції, при чому не тільки і не стільки ex post (за наслідками ринкових подій), скільки ex ante (до настання відповідних подій); антимонопольну політику та припинення недобросовісної конкуренції	<i>Заходи по підтримці і розвитку конкуренції</i>
<i>Борисенко З. М.</i>	Комплекс цілеспрямованих заходів, направлених на створення і захист конкурентного середовища, здійснення профілактики та безпосереднє припинення порушень анти монопольного законодавства, сприяння розвитку недобросовісної конкуренції	<i>Комплекс цілеспрямованих заходів, направлених на створення і захист конкурентного середовища.</i>
<i>Авдашева С. Б., Шаститко А. Є.</i>	Комплекс заходів, направлених на підтримку та розвиток конкуренції завдяки створенню не лише можливостей, але й захисту стимулів для конкуренції з метою забезпечення ефективного використання ресурсів	<i>Комплекс заходів, направлених на підтримку та розвиток конкуренції</i>

Продовж.табл. 1.1

1	2	3
<i>Паламарчук Г. М.</i>	Комплекс заходів щодо створення конкурентного середовища	<i>Комплекс заходів</i>
<i>Геєць В. М., Семиноженко В. П., Кваснюк Б. Є.</i>	Діяльність держави, спрямована на підтримання та/або створення ситуації конкуренції на ринках через встановлення і дотримання правил, що визначають способи поведінки на ринку	<i>Діяльність держави</i>
<i>Дідківська Л. І.</i>	Конкурентна політика на регіональному та галузевому рівні має загальну мету – забезпечення стійкого економічного зростання і підвищення соціального добробуту населення, відрізняється засобами, що використовуються для прискорення темпів і підвищення стійкості економічного розвитку	<i>Забезпечення стійкого економічного зростання і підвищення рівня соціального добробуту населення.</i>
<i>Князева І. В.</i>	Конкурентна політика охоплює майже все коло рішень, спрямованих на розвиток економіки, підвищення конкурентоспроможності продукції і послуг національних виробників, забезпечення ефективної зайнятості	<i>Коло рішень, спрямованих на розвиток економіки</i>
<i>Циганкова Т. М.</i>	Всі механізми, які мають відношення до ринкової конкуренції, зокрема торгову політику, регулятивну політику та урядову політику щодо регулювання антиконкурентних дій підприємств та організацій усіх форм власності	<i>Всі механізми, які мають відношення до ринкової конкуренції</i>
<i>Чухно А. А.</i>	Система заходів, спрямованих на попередження підривання або викривлення конкуренції з боку фірм, що володіють ринковою владою	<i>Система заходів, щодо попередження конкуренції</i>

Продовж.табл. 1.1

1	2	3
<i>Уманців Ю. М.</i>	Система державних заходів правового, економічного та організаційно–адміністративного характеру, які спрямовані на формування конкурентного середовища, захист і підтримку конкуренції та боротьбу зі зловживаннями монопольним становищем в економіці	<i>Система державних заходів</i>
<i>Шнипко О. С.</i>	Завданнями конкурентної політики держави є створення конкурентного середовища всередині країни, яке б давало змогу підприємствам ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги, та забезпечувати конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації	<i>Створення конкурентного середовища всередині країни.</i>
<i>Бурда М., Виплош Ч.</i>	Політика, що спрямована на посилення змагальності і, отже, на зростання обсягу виробництва	<i>Політика, що спрямована на посилення конкуренції</i>
<i>Базилевич В.Д.</i>	Система заходів держави щодо створення та розвитку конкурентного середовища, регулювання конкурентних відносин і конкурентного процесу з метою підтримки та заохочення економічної конкуренції, боротьби з негативними наслідками монополізму, захисту законних інтересів підприємців і споживачів, сприяння розвитку цивілізованих ринкових відносин, створення конкурентоспроможного вітчизняного виробництва	<i>Система заходів держави щодо створення та розвитку конкурентного середовища</i>

Продовж.табл. 1.1

1	2	3
Мікро– («конкурентна політика підприємства»)		
<i>Кашуба Я. М.</i>	Конкурентна політика підприємства визначає напрями підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємства в умовах сформованого в країні конкурентного середовища	<i>Напрями підтримки та розвитку конкурентоспроможності підприємства</i>
<i>Полянська А. С.</i>	Загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей конкурентного розвитку	<i>Загальне керівництво для дій і прийняття рішень</i>

Як бачимо, трактування поняття «конкурентна політика» неоднозначне. Більшість науковців розділяють думку, що суттю поняття «конкурентна політика» виступає так званий організаційний підхід. Деякі вчені вважають, що конкурентна політика підприємства стосується лише взаємовідносин з конкурентами. Інші розглядають під конкурентною політикою підприємства напрями дії щодо досягнення високої конкурентоспроможності підприємств.

Систематизуючи визначення поняття «конкурентна політика» можна виділити 3 наукових підходи:

–ресурсний підхід (ґрунтується на ефективному розподілі ресурсів): Ноекман В., Мавройдис Р.

–організаційний підхід (побудований на існуванні системи або комплексу заходів): Ю. М. Уманців, І. В. Князева, Л. І. Барон, А. В. Данилова, Р. А. Кокорев, Г.С. Панова, Г.Я. Аніловська, З.М. Борисенко.

–підтримуючий підхід (акцентує увагу на створенні конкурентного середовища всередині країни, забезпеченні

стійкого економічного зростання і підвищення рівня соціального добробуту населення): О. С. Шнипко, Л. І. Дідківська, В. М. Геєць, В. П. Семиноженко, Б. Є. Кваснюк.

Аналіз розглянутих підходів конкурентної політики надає можливість сформулювати власне тлумачення конкурентної політики підприємства як комплексу економічних та організаційно-адміністративних заходів, які надають змогу підприємству ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах існуючого конкурентного середовища, враховуючи цілі та стратегії його розвитку.

Метою конкурентної політики є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. А це можливо лише за рахунок застосування принципово нових (відмінних від традиційних) підходів до розуміння й оцінки конкурентоспроможності підприємства, розробки та впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможністю, вибору конкурентної стратегії ринку товарів і ринку технологій, скерованих на сучасний шлях, що відповідає рівню мінливості навколишнього середовища.

1.2. Складові конкурентної політики підприємств

Формування конкурентної політики на підприємствах стає одним з важливих аспектів існування підприємств. Адже, конкурентна політика базується на основних складових, які становлять основу діяльності підприємств (рис. 1.1).

Існування конкурентної політики підприємства передбачає збалансування усіх напрямів діяльності з конкурентними та стратегічними напрямами розвитку підприємства [14; 21; 33; 171].

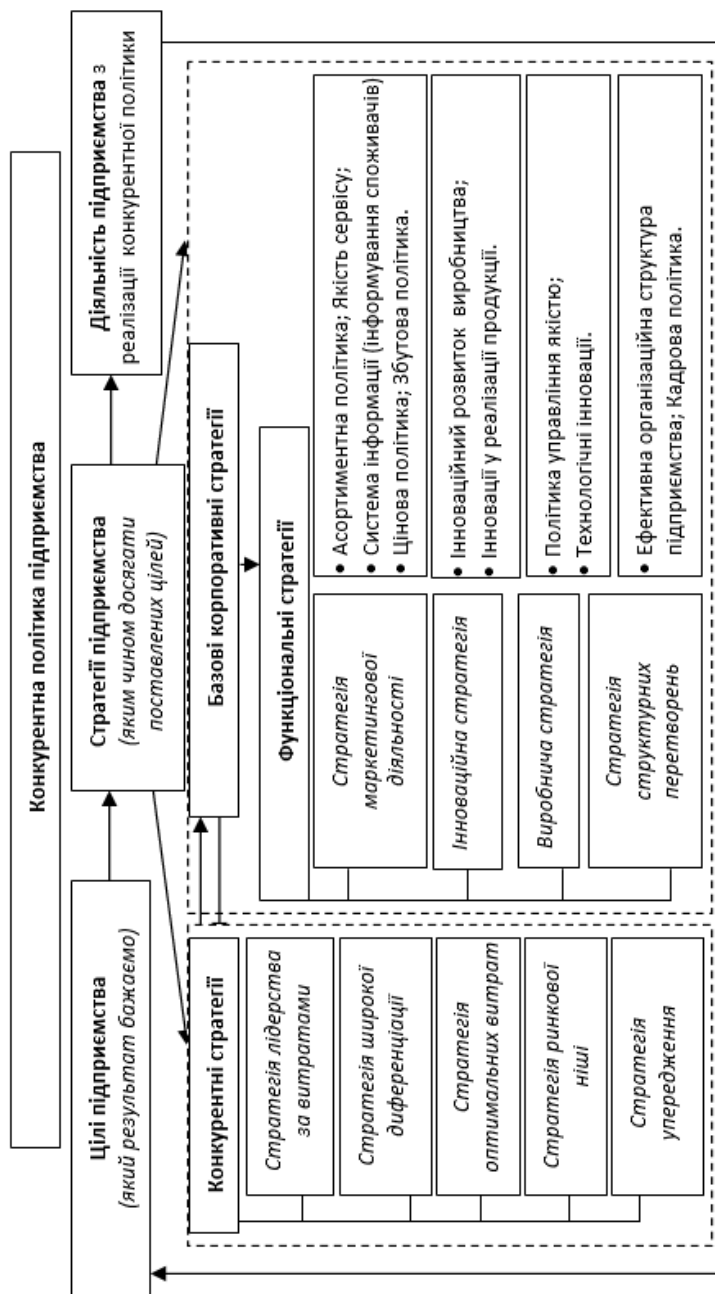


Рис. 1.1. Складові елементи конкурентної політики підприємства
(розроблено автором на основі [14; 21; 33; 114; 128; 171])

У наведеному рис. 1.1 при реалізації конкурентної політики передбачається інтеграція конкурентних стратегій та базових корпоративних стратегій підприємства. Взаємодія всіх блоків складових конкурентної політики здійснюється на загальній основі та у вказаній послідовності здійснення заходів процесі управління конкурентною політикою.

Розробка конкурентної політики передбачає визначення цілей та стратегій його розвитку на перспективу, виходячи з оцінки потенційних можливостей підприємства й забезпеченості його відповідними ресурсами.

Таким чином, основними складовими конкурентної політики підприємства є цілі та стратегії його розвитку. Стратегічні конкурентні цілі, як правило, не мають кількісної характеристики. Вони формулюються у вигляді декларацій про наміри, з яких формується підприємницька концепція підприємства, визначаються її базові й функціональні стратегії, що надають змогу її реалізувати й розробляється формальна система забезпечення оперативних планів. Постановка та формулювання стратегічних цілей є вихідною базою для вибору й розробки стратегій, що забезпечують їх реалізацію.

Стратегія у загальному вигляді – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей [113]. Стратегія передбачає розробку обґрунтованих дій і правил (програм, проектів) досягнення поставлених цілей, зважаючи на науково–технічний потенціал підприємства та його ринково–збутові можливості [69]

Оскільки конкурентна політика підприємства розглядається як комплекс заходів, із складових елементів конкурентної політики можна виділити заходи, розділені на 3 блоки та виведені системами [41].

1. Система заходів, які регламентують маркетингову політику підприємства. Такими заходами виступають: чітко визначена система ціноутворення, збалансованість цін порівняно з конкурентами, постійне вдосконалення асортименту поліграфічної продукції, забезпечення належного рівня якості продукції, розробка стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства.

2. Система заходів, які сприяють інноваційному розвитку. Результатами реалізованих інноваційних заходів мають бути: впровадження міжнародних стандартів, модернізація обладнання, технічне переоснащення, розширення товарного асортименту тощо.

3. Система організаційно-адміністративних заходів, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності персоналу та формуванням ефективної організаційної структури. Побудова ефективної організаційної структури підприємства та набір конкурентоспроможного персоналу є не менш важливими заходами.

Ці складові поєднує загальна мета – забезпечення задоволень потреб споживачів (замовників) у поліграфічній продукції. Тому важливою оцінкою результату є постійний моніторинг споживчих потреб. Важливим під час моніторингу є отримання відповідей на наступні питання:

- Наскільки часто розширюється коло підрядників (ступінь мобільності/консервативності)?
- Основні фактори, на які звертається увага при виборі підрядника?
- Оцінка низки заздалегідь заготовлених факторів за ступенем важливості і якості – наскільки добре такі послуги представлені на ринку?

Впровадження всіх систем заходів має здійснюватись для здатності підприємств своєчасно реагувати на зміни макросередовища, підвищення рівня конкурентоспроможності як продукції так і самого підприємства, задоволення потреб споживачів різних груп, отримання більших доходів і т.д.

Конкурентна політика підприємства формується відповідно до характеру конкурентного середовища та з урахуванням наявного конкурентного потенціалу. Процес формування конкурентної політики підприємства передбачає реалізацію наступних етапів [61]:

- 1) формування переліку положень 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.

Варто зазначити, що формування конкурентної політики в умовах кризи потребує врахування причин, що зумовлюють кризовий стан. Оцінювання засад антикризового управління у процесі формування конкурентної політики доцільно здійснювати з метою попередження і запобігання кризовому стану або його подоланню [105].

Важливе місце в конкурентній політиці займає система вимірювання конкурентоспроможності та її оцінка. У результаті

оцінювання конкурентоспроможності, у рамках конкурентної політики підприємства можуть бути прийняті наступні рішення:

- зміна товарної політики;
- впровадження нових технологій;
- диверсифікація виробництва;
- зміна організаційно–правового статусу підприємства;
- модернізація форм збуту продукції;
- вихід на нові ринки;
- створення спільних виробництв.

Для успішного функціонування підприємств на ринку наявність конкурентної політики та оцінювання конкурентоспроможності потенційних можливостей є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона надає можливість максимального вдосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей [45].

Врахування потенційних можливостей при формуванні конкурентної політики підприємств необхідне для вирішення багатьох питань. Зокрема:

- для обґрунтування можливостей та необхідності визначення нових резервів розвитку та функціонування підприємств;
- для вибору стратегії ринкового розвитку підприємств;
- для оцінювання резервів різних категорій;
- для діагностики потенціалу та коригування процесів управління як при оцінюванні внутрішніх резервів, так і при оцінюванні резервів ринкового середовища.

Здатність підприємства максимально використовувати власні потенційні можливості (трудові ресурси, матеріальні, фінансові, інформаційні) значною мірою зумовлює його конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Основні підходи до формування конкурентної політики підприємств

У сучасних умовах економічного розвитку України питання формування конкурентної політики підприємств набуває особливого значення. Правильно сформована конкурентна політика надає змогу підприємству не лише отримувати достатні прибутки, але й підтримувати високий рівень конкурентоспроможності. Для оптимального формування конкурентної політики необхідне розуміння підходів, що орієнтовані безпосередньо на кожну галузь господарства.

Враховуючи специфіку поліграфічної промисловості, сучасні поліграфічні компанії повинні мати на меті перехід від продуктоорієнтованої до клієнтоорієнтованої моделі свого функціонування. У свою чергу, клієнтоорієнтована модель передбачає формування конкурентної політики на основі підходів, які орієнтуються не лише на клієнтів, але й на вплив постачальників і конкурентів. Таким чином, оптимальними підходами формування конкурентної політики поліграфічних підприємств на сьогодні виступають клієнто-, конкуренто-орієнтований та ресурсний підходи.

Незважаючи на значний науковий доробок в сфері конкурентної політики, дане питання потребує детального розгляду з боку підприємства, і безпосередньо підходів формування конкурентної політики. Так, у питанні формування конкурентної політики підприємств, переважно розглядають клієнтоорієнтований підхід, не враховуючи існування інших підходів. Враховуючи це, важливим є визначення підходів формування конкурентної політики для поліграфічної промисловості.

Конкурентна політика є важливою складовою економічної політики підприємства, і вона має сприяти зростанню рівня конкурентоспроможності підприємств. Якщо раніше для забезпечення конкурентоспроможності підприємства достатньо було зваженої збутової або асортиментної політики, то останнім часом все частіше виступає важливість конкурентної політики.

У контексті виявлених тенденцій розвитку підприємств поліграфічної промисловості визначені негативні аспекти. Здебільшого це пояснюється зростанням кількості збиткових підприємств, які в своїй діяльності ведуть не коректну конкурентну політику.

У конкурентній політиці варто врахувати також вертикальну інтеграцію та обмеження. До них належать типи контактів між постачальником і покупцем, які накладають на обидві сторони обов'язки, що прямо не пов'язані з фактом поставки товару та його оплатою. Метою такої інтеграції є бажання зменшити витрати виробництва та збуту продукції, що дає підприємству конкурентні переваги, посилює ринкову владу та створює бар'єри для вступу інших підприємств у галузі.

При формування конкурентної політики поліграфічних підприємств можна виділити системні підходи, що ґрунтуються

на об'єктивному розмежуванні, а саме: клієнтоорієнтований, конкурентоорієнтований та ресурсний підходи (рис. 2.1).

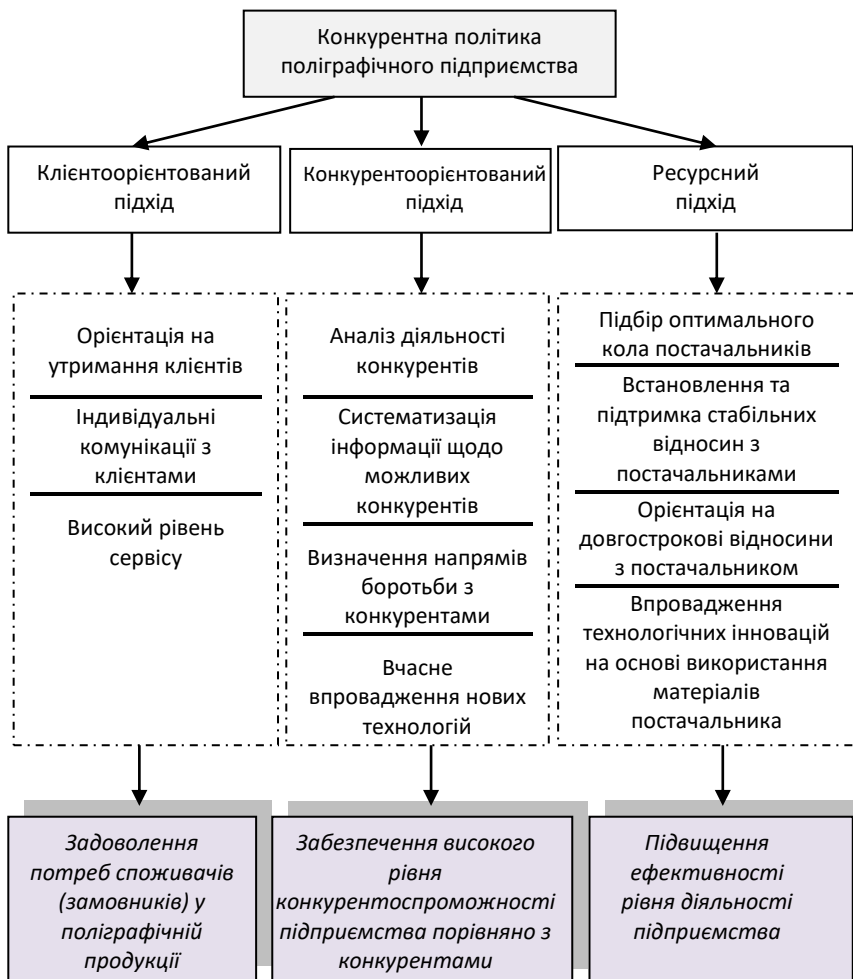


Рис. 2.1. Підходи до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств
(сформовано автором за [17; 18; 24; 51; 90])

Найпоширенішим підходом до формування конкурентної політики на поліграфічних підприємствах є клієнтоорієнтований підхід. Клієнтоорієнтований підхід передбачає, що конкурентоспроможність підприємства визначається, насамперед, ступенем відповідності потребам клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази [155], та здатністю витримувати конкуренцію з іншими підприємствами та суб'єктами господарювання, які задовольняють потреби, що є на споживчому цільовому ринку [67]. Головною ідеєю даного підходу є перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів, до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів, найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.

Клієнтоорієнтований підхід має на меті врахування потреб різних категорій споживачів (замовників) при формуванні конкурентної політики. При такому підході важливим є побудова індивідуальних відносин з кожним з клієнтів компаній, враховуючи специфіку її діяльності. Даний підхід спрямований на глибоке й персональне знання потреб клієнтів. Суть цього підходу можна звести до трьох основних характеристик:

1. Орієнтація на утримання клієнтів. Використання потенціалу вже наявної клієнтської бази та забезпечення зростання продажу за рахунок підвищення інтенсивності споживання своєї продукції вже існуючими клієнтами.

2. Індивідуальні комунікації з клієнтами. З метою врахування персональних особливостей кожного споживача (як оптового, так і роздрібного) виникла необхідність забезпечення інтерактивної взаємодії між ним і компанією, що стало можливо з розвитком інформаційних технологій [93].

3. Високий рівень сервісу, що включає співпрацю з клієнтами, засновану на відносинах, а не на продукті. Основою для збереження і розвитку співробітництва між підприємством і її клієнтами є відносини (сервіс). Споживачі сприймають підприємство як носія певної ідеї (бренду), що має для них особливу цінність (рис. 2.2).

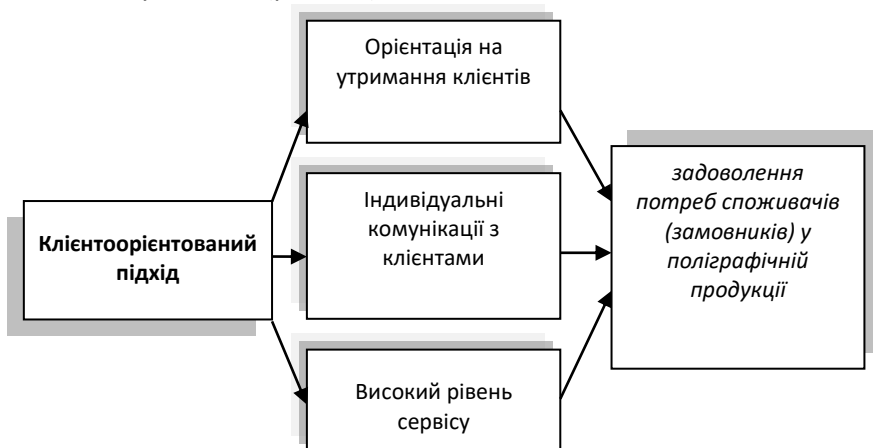


Рис. 2.2. Структура та складові клієнтоорієнтованого підходу до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств (сформовано автором)

Розглядаючи використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики, варто враховувати статистику:

- 5 – 15 % клієнтів приносять до 100 % чистого прибутку;
- близько 50 % клієнтів приносять збитки на рівні чистого прибутку;
- 25 – 45 % клієнтів покривають усього 1 – 5 % витрат, і ті 25–45% споживають до однієї третини всіх доступних ресурсів;

– самий крайній випадок (менш типовий), коли самі неприбуткові клієнти поглинають більше ресурсів, ніж усі разом взяті прибуткові клієнти [180].

При цьому продавці витрачають на зазначені 85% клієнтів час, що і на прибуткових.

Переваги клієнтоорієнтованого підходу:

– Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства – ринкова спрямованість підприємства, орієнтована в бік вивчення потреб клієнтів на протидію концентрації на продукті та ефективних продажах, що відповідає тенденціям і правилами сучасного ринку.

– Зниження витрат компанії – вивчення поведінки та переваг клієнтів з метою підвищення рівня утримання та задоволеності найбільш прибуткових з них, при одночасному виявленні малоприбуткових клієнтів.

– Дотримання балансу інтересів компанії та задоволеності клієнта. На основі вивчення купівельного попиту і переваг, поведінки конкурентів компанія пропонує різні програми своїм клієнтам залежно від значущості клієнта для компанії і стадії, на якій знаходяться їхні відносини.

– Підвищення керованості компанії, злагоджена взаємодія всіх підрозділів компанії, формування команди – ланцюжок обслуговування клієнта, як єдиного бізнес-процесу, об'єднує відокремлені функціональні служби.

Конкурентоорієнтований підхід більш цікавий для підприємств середніх по розміру, і які переважно виготовляють стандартну поліграфічну продукцію, оскільки враховує розвиток конкурентів, конкурентні переваги компанії та її конкурентів. Конкурентоорієнтований підхід являє собою систему заходів для досягнення цілей підприємства, що полягають у збереженні та підвищенні рівня конкурентоспроможності, та включає чітко

визначені відповідно до базової конкурентної стратегії, пріоритети, стратегічні альтернативи за умови вільної неструктурованої діяльності залежно від ринкової ситуації.

Результатом впровадження такого підходу є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства порівняно з конкурентами. Такий підхід має за основу знання ринку, постійний аналіз діяльності конкурентів. Основними елементами даного підходу можна назвати такі:

1. Аналіз діяльності конкурентів. Важливими виступають конкурентні переваги як самого підприємства, так і його конкурентів. Порівняння цих переваг надає можливість підприємству вчасно переорієнтовувати виробництво та діяльність.

2. Систематизація інформації щодо потенційних конкурентів. Даний етап має на меті оцінку діяльності не лише наявних, але й потенційних конкурентів.

3. Визначення напрямів боротьби з конкурентами. Розробка комплексу необхідних управлінських заходів у процесі формування системи конкурентних переваг підприємства. Його завданнями є узагальнення результатів аналізу конкурентних позицій підприємства в ключових сегментах ринку, оцінка його потенціалу до посилення існуючих і формування інноваційних конкурентних переваг, оцінка фактичного та прогнозного рівнів існуючих конкурентних переваг і на основі цього визначення необхідних управлінських рішень щодо подальшого формування системи конкурентних переваг підприємства.

4. Вчасне впровадження нових технологій у виготовлення друкованої продукції. При виготовленні стандартної продукції доцільно враховувати технологічні нововведення, які використовують конкуренти. Оскільки вони сприяють економії часу та матеріалів при виготовленні продукції (рис. 2.3).

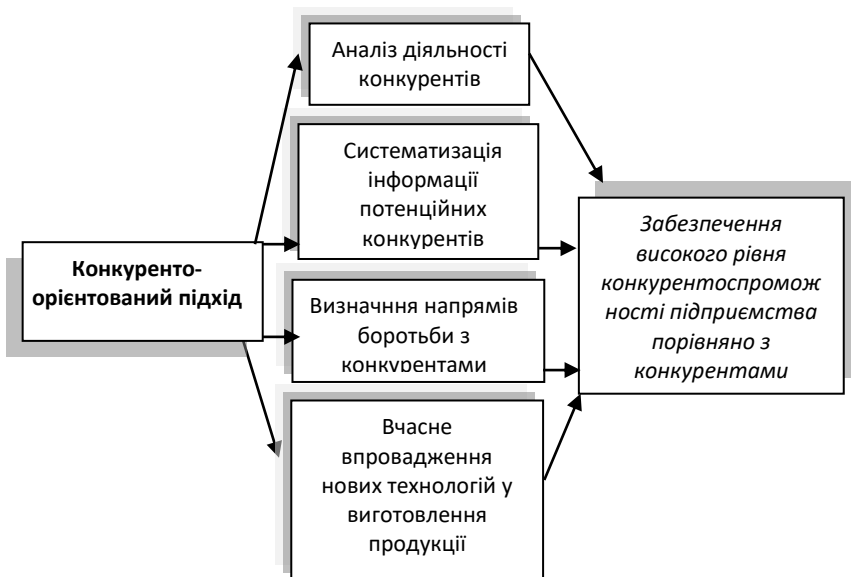


Рис. 2.3. Структура та складові конкурентоорієнтованого підходу до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств (сформовано автором)

Сучасним підприємствам, що працюють в умовах інтенсифікації конкурентної боротьби, варто не тільки визначити комплекс положень, механізмів і засобів досягнення стратегічних конкурентних цілей, але й слід знати в кожний момент, на якому етапі розвитку вони перебувають, наскільки вони наблизилися до цілі або відійшли від неї. Відповісти на ці запитання допоможе аналіз діяльності конкурентів і виділення їх у конкурентному рейтингу.

Конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на місці, яке воно займає серед інших підприємств аналогічного профілю діяльності. Для визначення цього місця доцільно

здійснювати рейтингову оцінку конкурентоспроможності підприємств, спрямовану на створення та підтримку конкурентних переваг шляхом впливу на чинники, умови, джерела та методи їх формування [139].

Вивчення конкурентної позиції та маркетингових можливостей підприємств–конкурентів у цілому припускає пошук відповідей на чотири основні групи питань, навколо яких будується структура системи спостереження за конкуренцією:

- 1) Які основні цілі конкурента?
- 2) Які поточні конкурентні маркетингові стратегії досягнення цих цілей?
- 3) Які засоби мають у своєму розпорядженні конкуренти, щоб реалізовувати свої стратегії?
- 4) Які їх ймовірні майбутні стратегії? [53]

В основі конкурентної маркетингової стратегії лежать певні конкурентні переваги. Конкурентна перевага – це будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство, що забезпечує йому першість серед конкурентів [160]. Конкурентні переваги утворюються унікальними відчутними та невідчутними активами, якими володіють підприємства, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, які утворюють ланцюжок цінностей підприємств і надають змогу отримувати конкурентні переваги.

Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні конкурентні активи підприємства або особлива ключова компетентність у сферах діяльності, важливих для бізнесу підприємств. Підприємство має конкурентну перевагу, якщо його рівень роботи з клієнтами є вищим, ніж у конкурентів, і він у стані протидіяти впливу конкурентних сил.

Конкурентні переваги повинні відповідати певним критеріям: бути значимими з погляду умов конкуренції та

відповідати ключовим факторам успіху, бути стійкими в нестабільному ринковому середовищі та недоступними для легкого відтворення конкурентами.

Щоб прийняти рішення про те, конкурувати або ні на тих чи інших ринках або за тим чи іншим напрямом діяльності (сферою бізнесу), доцільно розглянути підхід, запропонований К. Омаї, який подано на рис. 2.4.

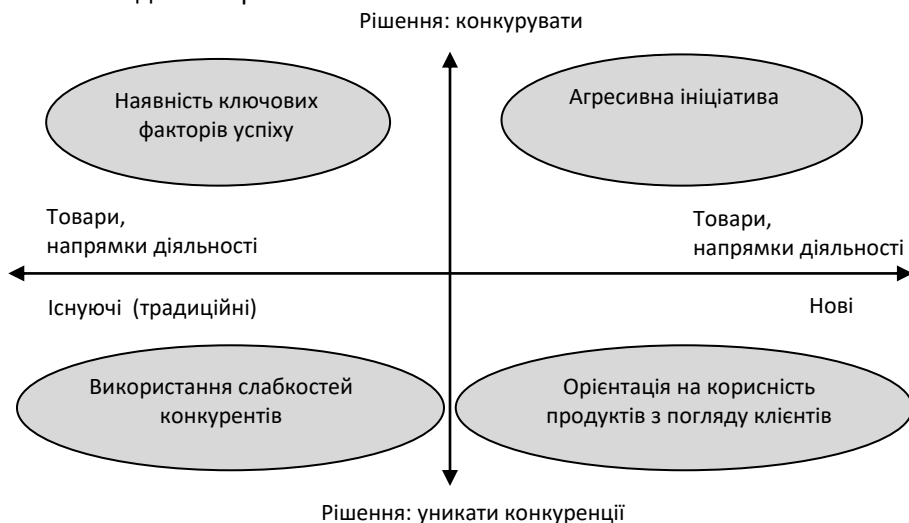


Рис. 2.4. Модель конкурентних рішень К. Омаї [177]

Модель конкурентних рішень щодо формування та використання ключових факторів успіху проголошує наступні принципи конкурентної боротьби, сформульовані як побажання: конкуруйте мудро, використовуючи свої унікальні властивості, яких не торкаються конкуренти; традиційна, успішна стратегія надає змогу зберегти досягнуті рубежі, а базована на ній нова, творча стратегія забезпечить у майбутньому певний рівень свободи діяльності; уникайте жорсткої конкуренції, що може

призвести до взаємного знищення за орієнтації на аналогічні другорядні переваги. Основна ідея цієї моделі полягає в орієнтації підприємств на створення і розвиток довгострокових ключових факторів успіху, відсутніх у конкурентів. Підприємства можуть і повинні створювати та підтримувати попит на товари з унікальними властивостями через ефективну конкурентну маркетингову політику. Ці властивості можуть формуватися як на стадії виробництва, так і на стадії розподілу та обслуговування. Це все підвищує якість споживання у перспективі [140].

Перевагами конкурентоорієнтованого підходу виступають наступні:

- Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності завдяки активній діяльності підприємства, адекватній зовнішнім умовам на ринку.

- Зниження витрат компанії за рахунок того, що існує можливість використання вже зарекомендованих нововведень в технології виробництва продукції, без витрачання коштів на інновації.

- Наявність стабільності у діяльності підприємства завдяки можливості співпраці – технічної, технологічної. При її наявності між підприємствами принципова співпраця можлива, й у виборі між конкуренцією або співпрацею, співпраця може бути більш обґрунтованим вибором. При відсутності такої можливості співпраця обмежується домовленістю про окремі дії на ринку й реалізацією спільних вигідних для обох сторін проєктів.

Ресурсний підхід має місце тоді, коли компанія при виробництві поліграфічної продукції використовує матеріали (сировину) окремих постачальників. Це стосується компаній, які мають на меті високий інноваційний розвиток, застосовуючи матеріали лише обраних постачальників, і виготовляючи переважно нові види продукції.

Даний підхід оптимально підходить для підприємств поліграфічної промисловості, оскільки надає можливість 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, із задоволенням використовують технологічні інновації у вигляді застосування матеріалів постачальників. Основними складовими ресурсного підходу виступають:

1. Підбір оптимального кола постачальників матеріалів для виготовлення поліграфічної продукції. Для виготовлення поліграфічної продукції недостатньо одного постачальника, оскільки потрібні постачальники фарб, паперу, картону, після друкарських матеріалів, плівок і т.д. Креативність у поєднанні матеріалів надає змогу підприємству збільшувати прибутки та в деяких випадках зменшувати витрати на виробництво продукції.

2. Встановлення та підтримка стабільних відносин з постачальниками (як індивідуальних, так і загальних). З метою забезпечення постійного та безперервного постачання якісних матеріалів, підприємство має підтримувати стабільні відносини з постачальниками. На практиці доведено, що наявність індивідуальних відносин (у поєднанні із загальними) надає можливість підприємству зміцнювати відносини.

3. Орієнтація на довгострокові відносини з постачальником. Наявність довгострокових відносин надає підприємству додаткові переваги, насамперед, знижки на матеріали та першочерговість в їх отриманні. При таких відносинах постачальники зацікавлені у замовнику, і приймають участь у інноваціях, тим самим беручи на себе частину витрат при випробуванні їх матеріалів.

4. Впровадження технологічних інновацій на основі використання матеріалів постачальника (рис. 2.5). Роль постачальника (постачальників) процесу має бути такою, ніби вони є частиною процесу або організації. Зміна ролі постачальника процесу досягається у результаті встановлення партнерських відносин з учасниками процесу або залучення зовнішніх постачальників для виконання окремих частин процесу.

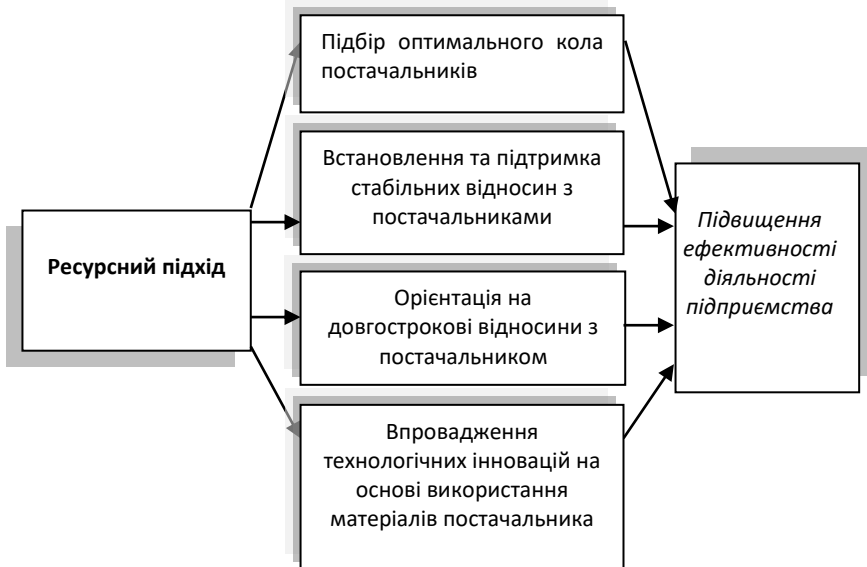


Рис. 2.5. Структура та складові ресурсного підходу до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств (доопрацьовано автором на основі [54, 49, 168])

Від вибору постачальника залежить якість продукції, яка виготовляється та ринковий успіх підприємства. Тому доцільно визначити рейтинг продавців і на цій основі обирати постачальника. Для успішного функціонування підприємства необхідно, щоб між постачальником (продавцем) і споживачем встановилися партнерські відносини [54].

При традиційному підході відділ постачання прагне:

- створити групу постачальників для кожного виду продукції;
- встановити ділові відносини з тими, хто пропонує мінімальну ціну або, у випадку якщо ціна необхідної продукції однакова у всіх постачальників, з тими, хто забезпечує як найшвидше постачання;
- встановити мінімально можливу ціну шляхом переговорів, наприклад, посиляючись на можливість укладення договору з іншими постачальниками;
- мати не менше двох постійних постачальників з метою захисту і страхівки від можливих порушень постачань або інших проблем, а також щоб мати можливість чинити тиск на постачальників при укладенні договору (контракту) [49].

Використовуючи цю тактику, можна досягти істотного зниження ціни на придбану продукцію. Але переважна орієнтація на ціну виробів підвищує ризик виробництва низькоякісної продукції та збільшення витрат на усунення відхилень (невідповідностей), дефектів або браку. Вибір постачальника повинен здійснюватися з урахуванням багатьох чинників, основними з яких є якість і ціна продукції.

Надійніший і ефективніший підхід у виборі постачальників ґрунтується на аналізі відомостей про якість їх роботи і продукції. Це потребує проведення відповідного дослідження і, отже витрат, що скорочує число потенційних постачальників, з якими компанія може вступити в співпрацю. При такому підході постачальник повинен допустити на своє підприємство представників замовника (споживача). У такому разі обидві сторони відповідальніше відносяться до встановлення ділової співпраці та укладення договору [168].

Метод оцінки постачальника (продавця) включає:

- аналіз попередньої діяльності по постачаннях;
- встановлення відповідності системи менеджменту якості постачальника вимогам стандартів;
- контроль споживачем якості продукції на відповідність вимогам стандарту.

При оцінці постачальника аудитори споживача розглядають наступні аспекти:

- компетентність керівництва і його прихильність якості;
- розуміння технічних умов і контракту на постачання;
- розмір підприємства і його виробничі потужності;
- можливий обсяг постачань;
- процеси та методи управління якістю;
- рівень кваліфікації та підготовки співробітників;
- організація і ефективність забезпечення якості;
- відгуки інших споживачів;
- фінансова стабільність підприємства.

Аудит проводиться до укладення контракту. Висновки аудиторів можуть бути наступними:

1. Споживач (покупець) покладається на систему забезпечення якості, використовувану постачальником.

2. Постачальник передає споживачеві разом з продукцією встановлені технічними вимогами дані контролю і випробувань.

3. Постачальник здійснює стовідсотковий контроль і випробування продукції за відповідними параметрами.

4. Постачальник проводить приймально–здавальні випробування за узгодженою із споживачем програмою.

5. Постачальник має систему якості, що визнається споживачем (наприклад, систему якості по Міжнародних стандартах ISO серії 9000).

6. До постачальника не пред`являються жодні вимоги із забезпечення і контролю якості, а споживач здійснює свій вхідний контроль і відбір продукції.

Вибір постачальника ґрунтується на:

- оцінці дослідної партії продукції;
- досвіді попередньої роботи з аналогічними постачальниками;
- результатах випробувань аналогічної продукції, що раніше поставляється;
- відомому досвіді інших споживачів;
- контролі на підприємстві та оцінці функціонування системи якості постачальника, а також його можливостей вдосконалення виробництва, і тому подібне.

Визначення рейтингу постачальника:

- по–перше, надає змогу вибрати якнайкращого постачальника або продавця;
- по–друге, забезпечує зворотний зв'язок, що надає можливість усувати виникаючі труднощі або збої в роботі.

Рейтинг має враховувати в основному наступні чинники: якість продукції, ціну, послуги. Під послугами в даному випадку розуміється спосіб доставки продукції, точність дотримання графіка доставки, післяпродажне обслуговування та інше [164].

У базі постачальників підприємства мають бути присутніми обидва типи стосунків: побудовані за принципом економічної доцільності (опортуністичні) та партнерські. До того ж, як правило, на декілька партнерських стосунків припадає безліч опортуністичних. Це пов'язано з тим, що обидва типи стосунків мають свої переваги та недоліки. Аналіз переваг і недоліків типів стосунків з постачальниками подано в табл. 2.1.

Встановлювати зі всіма постачальниками партнерські стосунки економічно недоцільно. А працювати зі всіма тільки на

опортуністичних принципах часом недалекоглядно. Обидва підходи слід використовувати у роботі підприємства – питання тільки в тому, коли і в стосунках з ким потрібно їх застосовувати. Тип стосунків повинен обиратися на основі ретельного аналізу. Як показує практика, у багатьох вітчизняних компаніях ці підходи не використовують паралельно.

Таблиця 2.1. Переваги та недоліки типів відносин з постачальниками (сформовано автором на основі [164; 168])

Тип відносин	Переваги	Недоліки
Партнерські відносини	– прагнення обох підприємств допомагати один одному, оскільки частини партнерів тісно переплетені; – спільна реалізація довгострокових стратегій; – здатність до системних інновацій	– знижується можливість маневру: при ухваленні тактичних рішень варто враховувати стратегічні наслідки; – управління партнерськими стосунками потребує значних витрат
Опортуністичні відносини	– підтримка активної конкурентної боротьби, зниження витрат по операціях; – простота зміни постачальника, якщо одержувача перестануть задовольняти ціна, якість або сам продукт чи послуга; – обмежені можливості спільних дій.	– обмежені можливості спільних дій; – ризик «симетричної відповіді» при зміні ринкової ситуації.

Переваги ресурсного підходу:

– Підвищення інноваційного розвитку підприємства при незначних витратах. При проведенні експериментів з матеріалами постачальника, витрати на виготовлення взірців поліграфічної продукції поділяються порівну між постачальником

і замовником. У деяких випадках постачальники повністю покривають витрати на зразки продукції.

– Стабільний розвиток підприємства за рахунок підтримки відносин з постачальниками. Наявність тісних зв'язків із постачальником надає змогу підприємству не витратити зайвий час на пошук нових постачальників.

– Збалансованість у відносинах підприємства та постачальника матеріалів на основі підписання контрактів, отримання додаткових привілеїв.

– Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки спрямованості компанії на інноваційний розвиток.

Визначені підходи до формування конкурентної політики, що ґрунтуються на об'єктивному розмежуванні, а саме клієнтоорієнтований, конкурентоорієнтований та ресурсний підходи є оптимальними для поліграфічної промисловості. Клієнтоорієнтований підхід має на меті врахування потреб різних категорій споживачів (замовників) при формуванні конкурентної політики. Конкурентоорієнтований підхід при формуванні конкурентної політики враховує розвиток конкурентів, конкурентні переваги як компанії, так і її конкурентів. Ресурсний підхід має місце тоді, коли компанія при виробництві поліграфічної продукції використовує матеріали (сировину) окремих постачальників. Це стосується компаній, які мають на меті високий інноваційний розвиток, застосовуючи матеріали лише обраних постачальників, і виготовляючи переважно нові види продукції.

Окреслюючи основні переваги кожного з підходів слід зазначити, що результатом впровадження клієнтоорієнтованого підходу буде задоволення потреб споживачів (замовників) у поліграфічній продукції, конкурентоорієнтованого підходу – забезпечення високого рівня конкурентоспроможності

підприємства порівняно з конкурентами, і відповідно ресурсного підходу – підвищення рівня ефективності діяльності підприємства.

2.2. Методичні положення до оцінювання ефективності конкурентної політики підприємств

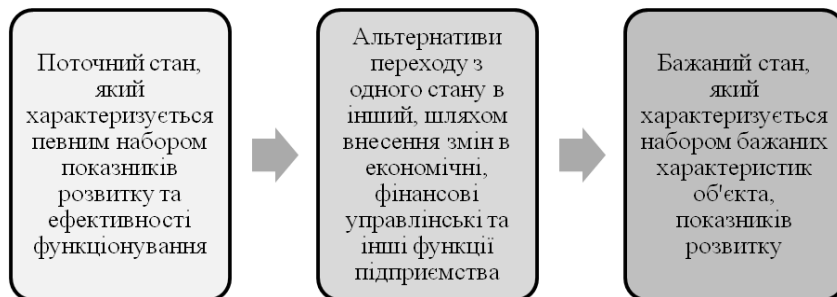
Створення ефективної та дієвої конкурентної політики потребує розробки методів аналізу та оцінки результатів даного процесу. В умовах мінливого середовища оцінювання ефективності конкурентної політики передбачає врахування стану розвитку підприємства та рівня його конкурентоспроможності. Оцінка стану розвитку підприємств надає можливість виявити наявний потенціал і сформулювати необхідні рекомендації для забезпечення високої конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Розвиток підприємства розглядається з декількох позицій. З одного боку, розвиток підприємства розглядають як довгострокову програму удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми та здібності до відновлення, особливо шляхом підвищення рівня ефективності управління культурою організації [109]. З іншого боку розвиток підприємства – процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури та складу, в результаті чого підвищується опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування [129].

Характерними рисами сталого розвитку підприємства виступають: фінансова стабільність і позитивна динаміка у прибутковості, наявність джерел доходів підприємства

(замовників, клієнтів чи споживачів продукції або послуг). Розвиток підприємства залежить від адекватної оцінки реального його становища, раціональності використання ресурсів і коштів, а також виявлення резервів для підвищення рівня ефективності фінансово–господарської діяльності [27].

Процес розвитку підприємства подано на рис. 2.6.



**Рис. 2.6. Процес розвитку підприємства.
(доопрацьовано автором на основі [57; 81])**

Підприємства вимушені піклуватися про здатність своїх внутрішньовиробничих систем до виявлення проблем, сприйняття управлінських рішень підвищення рівня ефективності діяльності. Для цього потрібний не лише розширений стратегічний аналіз, який передбачає розгляд перспектив щодо фінансового розвитку, а й методи оцінювання внутрішніх і зовнішніх процесів діяльності підприємства.

Для розгляду науково–методичних положень та розроблення власного інструментарію оцінювання ефективності конкурентної політики поліграфічного підприємства, розглянемо результати досліджень провідних науковців.

У зарубіжній та вітчизняній практиці оцінки розвитку підприємства найбільшого поширення дістали шість науково–методичних методів до оцінки стану розвитку підприємства:

1. Метод оцінки розвитку підприємства за показниками конкурентоспроможності.
2. Фазовий метод (за фазою розвитку підприємства).
3. Фінансово–економічний метод.
4. Стратегічний метод.
5. Ресурсно–потенціальний метод.
6. Інтегральний метод.

Перший метод характеризується оцінкою стану розвитку підприємства *за показниками конкурентоспроможності*. Особливість цього методу полягає у тому, що на основі визначеного рівня конкурентоспроможності підприємств роблять висновок про рівень його розвитку. Тобто вони є прямо пропорційні.

У сучасній економіці не існує однозначних методів щодо дослідження конкурентоспроможності підприємств. Усі методи визначення та оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств можуть бути об'єднані у дев'ять груп [76].

1 група. Методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг. Сутність їх полягає у наявності порівняльних переваг, що дають змогу забезпечити порівняно нижчі витрати виробництва [137]. Дані методи є найбільш поширеними та простими в розрахунках. Але при цьому, не дають змоги адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, статичність отриманих оцінок, практично не відображають взаємодію виробника продукції із ринком.

2 група. Методи, що ґрунтуються на теорії рівноваги підприємства та галузі. Сутність даних методів полягає у тому, що рівновага підприємств не дає стимулів для переходу на наступну стадію [106]. Перевагою даних методів є те, що вони надають якісне оцінювання на рівні галузей різних країн. Однак, рівновага підприємств не надає стимулів для переходу на наступну стадію.

3 група. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції. Основним акцентом у даних методах є зіставлення положень тих, хто входить в галузь, з тими, які є лідерами, та з підприємствами із середніми показниками. Ці методи надають змогу провести доволі глибокий аналіз внутрішнього стану. Недоліки даних методів є наступні: важко визначити кінцеву інтегральну оцінку, наявність значних обсягів розрахунків, відсутність змоги оцінити динаміку чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності [91].

4 група. Методи, що ґрунтуються на теорії якості товару. Основа даних методів лежить у тому, що продукція порівнюється з параметрами товару–еталону. Перевагами методів є аналіз якості виготовленої продукції та значна увага для споживачів. При цьому, недоліками є такі: не враховують виробничо–збутової діяльності підприємства, їх можна використати лише для виробників одного виду продукції.

5 група. Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності. Сутністю є побудова матриць та знаходження власної позиції у ній. Перевагами матричних методів оцінки рівня конкурентоспроможності є можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці. Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу товарів, дослідна крива та база даних PIMS. Однак, негативною стороною є те, що високоприбутковий портфель є незбалансованим, оскільки збалансований портфель може бути неприбутковим та концентрація на одній із стратегій.

М. Е. Портер розробив концепцію конкурентної стратегії, де основна увага приділяється не лише задоволенню потреб споживачів, але й так званим конкуруючим силам ринку – внутрішньогалузевій конкуренції; загрозам з боку товарів–замінників; позиції покупців; загрозам з боку нових конкурентів;

позиції постачальників. Для визначення основних конкурентів, за М. Е. Портером, доцільно зосередитися на одній із трьох стратегій: лідерство в області витрат, стратегія диференціації, зосередження на певному сегменті. Недоліком цієї концепції можна вважати небезпеку зосередження на одній із стратегій, оскільки ринкові умови доволі швидко змінюються.

6 група. Інтегральний метод. При використанні даного методу обчислюються групові показники для дослідження товару. Цей метод є доволі простим, наочним і надає змогу отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробників.

З практичної точки зору, з-поміж більшості існуючих інтегральних методів прийнятним можна вважати метод В. Ф. Оберемчука [113]. Запропонована ним методика розрахунку інтегрального показника включає основні складові конкурентної політики підприємства. Згідно запропонованої ним методики, оцінювання конкурентоспроможності підприємства пропонується здійснювати за допомогою такого інтегрального показника:

$$K_n = \sqrt[9]{0,22P_1 \times 0,14 P_2 \times 0,1 P_3 \times 0,19 P_4 \times 0,14 P_5 \times 0,07 P_6 \times 0,04 P_7 \times 0,1 P_8} \quad (2.1.)$$

де P_1 – конкурентоспроможність продукції; P_2 – фінансовий стан підприємства; P_3 – ефективність збуту і просування товарів; P_4 – ефективність виробництва; P_5 – конкурентний потенціал; P_6 – екологічність виробництва; P_7 – соціальна ефективність; P_8 – імідж підприємства.

Як бачимо з (2.1), автор під час розрахунку конкурентоспроможності використовує групу показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства (конкурентоспроможність продукції, фінансове становище підприємства), так і групи показників, що є похідними від перших (конкурентний потенціал, ефективність виробництва) тощо.

Недоліком даного методу є те, що він не надає можливості для глибокого аналізу та виявлення резервів підвищення рівня конкуренто-спроможності, а також не придатний для оцінювання підприємств із значною номенклатурою товарів.

7 група. Методи на засадах теорії мультиплікатора. Ці методи характеризують ланцюжок послідовних залежностей ефектів і стимулів, що їх викликали. Перевагою даних методів є те, що вони надають можливість оцінити значну кількість показників підприємства. Однак на противагу перевагам є деякі недоліки: є доволі громіздким методом, його результати є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу.

8 група. Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств. В основі цих методів лежить аналіз внутрішнього середовища підприємств з метою виявлення переваг і потенціалу для їх розроблення [119]. Методи надають змогу проаналізувати окремі елементи потенціалу. Недоліки: важко отримати інформацію для розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка ґрунтується лише на аналізі внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища.

9 група. Методи, що ґрунтуються на порівнянні з еталоном. Методи цієї групи можуть містити будь-яку кількість показників, що є наочним та комплексним під час порівняння. Однак при використанні цих методів не враховані у складі досліджуваних чинників показники, які характеризують силу і напрям впливу із-зовні.

Різноманітність методів і показників конкуренто-спроможності значною мірою зумовлені розмаїттям принципів її дослідження і оцінювання (системність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність, конструктивність тощо).

Загальними недоліками більшості відзначених методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств, за винятком матричних, є статичність оцінки конкурентних позицій підприємства за порівняння з іншими суб'єктами господарської діяльності та те, що отримані результати можуть залишатися актуальними лише на порівняно короткому проміжку часу, що зумовлює необхідність розроблення методу, що був би позбавлений вказаних недоліків.

Другий метод – *фазовий* ґрунтується на оцінці за фазою розвитку підприємства. При дослідженні рівня розвитку підприємства можна опиратися на фазу життєвого циклу, в якій воно перебуває.

Під час дослідження рівня розвитку підприємства можна опиратися на фазу життєвого циклу, в якій воно знаходиться. За словами видатного вченого В. С. Пономаренка [128], фазу життєвого циклу підприємства, а відповідно й фазу його розвитку, можна визначити за допомогою показника конкурентного статусу підприємства, під яким розуміють порівняльну характеристику стосовно основних конкурентів, внутрішнього потенціалу, конкурентної позиції в окремих сегментах ринку і спроможності підприємства протистояти впливу чинників зовнішнього середовища.

Оцінювання конкурентного статусу підприємства здійснюється за допомогою якісних і кількісних критеріїв та матричного методу. Із групи підприємств, що досліджуються, визначають середні значення за показниками, що комплексно оцінюють конкурентну позицію, конкурентоспроможність і конкурентну стійкість підприємства.

Відповідно до отриманих якісних оцінок конкурентного статусу підприємства, визначають фазу життєвого циклу підприємства та рівень його розвитку.

Взаємозалежна якісно–кількісна оцінка надає можливість комплексно охарактеризувати конкурентний статус підприємства та визначити фазу життєвого циклу та рівень розвитку підприємства.

Третім методом є *фінансово–економічний метод*, який заснований на оцінці фінансового стану [143]. Методи аналізу фінансового стану підприємства постійно вдосконалюються по мірі настання змін в економічному середовищі нашої держави. На основі форм № 1–2 (баланс та фінансові результати діяльності) практикою фінансового аналізу виділено такі основні методи:

- горизонтальний аналіз – порівняння кожної позиції в інформації з попереднім періодом;
- вертикальний аналіз – визначення структури підсумкових фінансових показників з виявленням впливу кожної позиції звітності на результат загалом;
- трендовий аналіз – порівняння кожної позиції в інформації з низкою попередніх періодів і визначення тренда, тобто основної тенденції динаміки показників, захищеної від випадкових впливів і індивідуальних здібностей окремих періодів. З допомогою тренда формують можливі значення показників у майбутньому, а отже ведеться перспективний прогнозний аналіз;
- аналіз відносних показників (коефіцієнтів) – розрахунок відносин між окремими позиціями звіту або позиціями різних форм звітності, визначення взаємозв'язків показників;
- порівняльний (просторовий) аналіз – це як внутрішньогосподарський аналіз зведених показників звітності за окремими показниками підприємства, підрозділів, так і міжгосподарський аналіз показників даної підприємства з показниками конкурентів і середніми господарськими даними;

– факторний аналіз – це аналіз впливу окремих факторів (причин) на результативний показник за допомогою різних прийомів дослідження, а саме: порівняння; групування та узагальнення; розрахунок коефіцієнтів; розчленування загальних показників; розрахунок середніх і відносних показників; балансове зіставлення; розрахунок рядів динаміки; графічне зображення величин, що аналізуються; ланцюгові підстановки; індекси; економіко–математичні методи. Причому факторний аналіз може бути як прямим, коли результативний показник дроблять на складові частини, таким чином, коли його окремі елементи з'єднують у загальний результативний показник [111].

Мета фінансового аналізу оцінити фінансове становище підприємства на основі виявлених результатів, дати рекомендації по його поліпшенню. Оскільки фінансове становище оцінюється перед усім по статтях бухгалтерського балансу та додатком до нього, то такий аналіз можна назвати зовнішнім. Задачами зовнішнього аналізу є: оцінка майнового положення, аналіз фінансової стійкості платоспроможності підприємства, аналіз ефективності вкладеного капіталу.

Внутрішній фінансовий аналіз глибше досліджує причини складання фінансового становища, ефективність використання основних засобів і обробки коштів, взаємозв'язок показників обсягу, собівартості та прибутку.

Управлінський аналіз може бути тільки внутрішнім. Він використовує весь комплекс економічної інформації, носить оперативний характер і повністю підлеглий волі керівництва підприємства. Лише такий аналіз має можливість реально оцінити стан підприємства, дослідити структуру собівартості не тільки всієї випущеної та реалізованої продукції, але й собівартості окремих її видів, склад комерційних

і управлінських витрат, а також надає можливість з особливою ретельністю вивчити характер відповідальності посадових осіб за дотримання розділів бізнес-плану. Результати управлінського аналізу розголосу не підлягають, тобто відносяться до відомостей, що є комерційною таємницею.

У системі внутрішньогосподарського управлінського аналізу є можливість поглиблення фінансового аналізу за рахунок залучення даних управлінського виробничого обліку, іншими словами, є можливість проведення комплексного економічного аналізу і оцінці рівня ефективності господарської діяльності.

Четвертий метод є одним з популярних останнім часом. Це *стратегічний метод*, що заснований на оцінці стратегічної позиції підприємства. Під стратегічною позицією прийнято розуміти місце підприємства на певному сегменті ринку, його потенційні можливості з покращання, або, як мінімум, підтримки на сталому рівні свого положення в конкурентній боротьбі. Основними методами виступають: SWOT-аналіз, Матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі, методу SPASE.

SWOT-аналіз. Метод SWOT-аналізу є широко визнаним методом, який надає змогу провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Використовуючи цей метод, вдається встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, що притаманні підприємству, та зовнішніми загрозами та можливостями.

SWOT-аналіз не є методом, що гарантує підприємству отримання кількісної оцінки, повністю вільної від суб'єктивізму. Але навіть сам процес проведення SWOT-аналізу має беззаперечну цінність для усвідомлення стану, проблем і можливих перспектив розвитку підприємства, у тому числі його можливостей та передумов для подолання кризових явищ.

Отриманий висновок щодо загальної оцінки можливостей відновлення конкурентоспроможності підприємства може бути поглиблено за рахунок проведення портфельного стратегічного аналізу, метою якого є визначення конкурентної позиції підприємства на освоєному товарному ринку, оцінка ефективності його товарної та асортиментної політики. Таким чином оцінюється спроможність підприємства отримувати стабільні доходи від продажу товарів, які є основним внутрішнім джерелом формування грошових надходжень, необхідних для виконання зобов'язань, беззбиткової та прибуткової діяльності.

Матриця БКГ. З метою дослідження стану та перспектив реалізації окремих видів та груп товарів, однією із загальновживаних є матриця «зростання – ринкова частка» або Бостонської консультаційної групи (БКГ). Побудова цієї матриці надає можливість визначити стратегічну позицію підприємства за кожним напрямом його діяльності та на основі результатів аналізу цієї позиції вибрати правильну стратегію дій підприємства на ринку та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між різними напрямками діяльності.

Види (напрями) діяльності підприємства досліджуються за двома параметрами: 1) темп зростання ринку, який є найважливішою характеристикою привабливості ринку; 2) відносна частка ринку, що визначає силу позиції підприємства в конкурентній боротьбі на даному ринку.

Незважаючи на простоту та зрозумілість, які обумовили поширеність матриці БКГ, їй притаманні серйозні недоліки:

- темпи зростання ринку не завжди можуть служити адекватною оцінкою привабливості ринку: крім зростання, важливі такі фактори, як абсолютний розмір ринку, циклічність, сезонність, юридичні обмеження, врахування стадії життєвого циклу продукції та ін.;

– відносна частка ринку не завжди точно характеризує конкурентний статус підприємства. Важливу роль відіграє фінансова могутність підприємства, якість продукції, володіння патентами, ліцензіями, адекватність системи управління підприємством тощо;

– модель не враховує взаємодію різних напрямів діяльності підприємства (синергійний ефект їх взаємодії).

Матриця Мак–Кінзі. Аналіз портфеля підприємства на базі матриці Мак–Кінзі передбачає попередню оцінку параметрів матриці – показників привабливості ринку та конкурентного статусу підприємства. Методика їх кількісної оцінки була розроблена видатним дослідником А. Ансофом та набула світового визнання.

Матриця Мак–Кінзі є більш складним інструментом портфельного аналізу, який успішно може використовуватися і в процесі діагностики кризового підприємства. Позиціювання господарського портфеля за методом Мак–Кінзі забезпечує необхідну підтримку в активізації власних джерел генерацій грошових коштів і «відсікання лишнього» для мінімізації витрат.

Матриця SPASE (Strategic Position and Action Evaluation). У рамках цього методу координатними осями стратегічного простору виступають вже чотири найважливі фактори, які повинні бути враховані при розробці стратегії, а саме: зовнішнє середовище бізнесу, стратегічний потенціал підприємства, привабливість галузі та наявні конкурентні переваги. Побудова матриці SPASE передбачає попередню ідентифікацію положення кожного напрямку діяльності підприємства або підприємства у цілому в межах матриці за допомогою, наприклад, експертного методу або методу бальних оцінок.

Матриця (модель) ADL/LC (Life –Cycle). В основі її розробки покладена концепція життєвого циклу галузі, що попередньо не

враховувалося у процесі діагностики стратегічної позиції підприємства.

Для побудови діагностичної матриці використовується також два параметри:

- 1) стадія життєвого циклу (їх виділяється чотири: народження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння);
- 2) конкурентна позиція (виділяють п'ять позицій – домінуюча, сильна, сприятлива, міцна та слабка).

Висновки, отримані завдяки використанню портфельного (стратегічного) аналізу в процесі діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства, використовуються в декількох напрямках.

По-перше, вони є необхідним підґрунтям для пояснення причин розгортання кризових явищ у діяльності підприємства, якщо каталізатором кризи виступають маркетингові фактори, асортиментна політика підприємства.

По-друге, вони надають можливість визначити напрям зусиль по внутрішньому оздоровленню підприємства за рахунок диверсифікації діяльності та внесення необхідних змін в його асортиментну політику.

Інтегральний метод є п'ятим методом оцінки розвитку підприємства. При цьому методі розраховується інтегральний показник кількісної оцінки стану розвитку підприємства за допомогою методу таксономії, оскільки цей метод враховує вплив факторів, які мають різну розмірність та способи опису або інших методів [174].

На основі цього методу, визначається рівень розвитку підприємства. Базою для виведення інтегрального показника слугує система факторних оцінок рівня розвитку підприємства. Для одержання інтегральної якісної оцінки автори моделі Хофера–Шендела [71] використовуються наступні власні кількісні

та якісні показники: відносна частка ринку; зростання частки ринку; охоплення системою розподілу; ефективність системи розподілу; різноманітність асортименту виробів; виробничі потужності та розташування; ефективність виробництва; крива досвіду; сировина для промисловості; кількість продукту; наукові дослідження і розробки; перевага основного розрахунку; конкурентоспроможність цін; ефективність рекламних заходів; вертикальна інтеграцію; репутація.

Шостий метод – *ресурсно–потенціальний метод* є системним методом, який базується на ресурсному забезпеченні.

Проблеми ресурсного забезпечення діяльності підприємства, залежності між обсягом, складом ресурсів та досягнутими результатами діяльності, оцінки рівня достатності ресурсного потенціалу традиційно знаходилися в центрі уваги багатьох дослідників.

У сучасній науковій літературі [100] є актуальним спеціальний термін «потенціал виживання». Початковим етапом дослідження потенціалу виживання підприємства є оцінювання стану та складу ресурсів, що є в його розпорядженні на даний момент.

Стан ресурсного потенціалу може бути описаний за допомогою кількісних і якісних характеристик. Кількісні характеристики необхідні для оцінки обсягів запасів ресурсів та швидкості їхнього зростання. Використання якісних надає змогу дати часткову або комплексну оцінку споживчих якостей та ефективності використання окремих видів ресурсів.

Етапи ідентифікації та оцінки ресурсних передумов виживання підприємства подано на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Етапи ідентифікації та оцінки ресурсних передумов виживання підприємства (доопрацьовано автором на основі [139])

Система показників, які можуть використовуватися для характеристики ресурсів підприємства та його ресурсних можливостей може бути представлена такими показниками:

- обсяг і склад ресурсів підприємства, що відбивають їхню видову та територіальну структуру;
- показники оцінки повноти використання окремих видів ресурсів (коефіцієнт повноти використання тощо);

- показники взаємозамінності ресурсів;
- показники збалансованості складу ресурсів, які надають змогу виявити та оцінити кількісно необхідність структурних зрушень, надлишок та дефіцит окремих видів ресурсів;
- показники ефективності використання ресурсів (ресурсовіддача та ресурсомісткість обороту, економія обсягу використання ресурсів у зв'язку з підвищенням ефективності їх використання).

Оцінювання рівня розвитку підприємства як відповідності ступеню реалізації потенціалу полягає у визначенні рівня потенціалу, яким володіє підприємство. Це оцінювання зводиться до того, щоб визначити потенціал кожної складової підприємства, де рівень розвитку підприємства дорівнюватиме ступеню реалізації певної складової потенціалу підприємства, а саме – його найнижчому показнику, оскільки низьке значення окремого складового потенціалу не є компенсованим вищим значенням іншого складового потенціалу. На відміну від інших методів, даний метод надає змогу оцінити рівень можливостей розвитку підприємства та виявити можливість збалансованого розвитку.

Кожен із методів чи моделей оцінювання потенціалу підприємства має свої недоліки та переваги, і лише на основі комплексного методу можна отримати реальну внутрішню чи зовнішню оцінки рівня потенціалу підприємства. Підсумовуючи викладене, порівнюємо переваги та недоліки методів оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану розвитку підприємств (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Порівняння методів оцінювання конкурентної політики підприємств (узагальнено автором за [71; 76; 91; 100; 103; 111- 119; 128; 135; 137; 143; 161])

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Фазовий	Надає змогу визначити напрям розвитку підприємств у визначений період за допомогою якісних та кількісних критеріїв. Надає можливість графічно інтерпретувати динаміку розвитку підприємства відповідно до фази життєвого циклу підприємства	Надає лише загальні результати стану розвитку підприємства (зростання, спад тощо)
Фінансово-економічний	Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію надає змогу оцінити внесок кожного із них. В разі потреби розробити відповідні заходи для виправлення становища, що склалося на ринку.	Ігнорування галузевих особливостей; складний процес формування результатів оцінки; відсутність нормативних значень більшості коефіцієнтів, що використовуються.
Стратегічний	Забезпечує реальну оцінку власних ресурсів, можливостей та глибоке розуміння зовнішнього конкурентного оточення, а також враховує реальні загрози. Надає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку підприємства, а й виявити середні позиції підприємства. Комплекс показників надає змогу більш детально охарактеризувати позицію підприємства на ринку.	В аналізі діяльності підприємства використовують дані про поточний стан, які не завжди придатні для екстраполявання їх на майбутнє.

Продовж. табл. 2.2

1	2	3
Оцінка за показниками конкурентоспроможності	Існує можливість виявити переваги підприємства та невикористаний потенціал; надає змогу якісно оцінити та порівняти отриманий результат із середніми показниками або лідером. Глибоко аналізує внутрішній стан підприємства. Можна оцінювати розвиток у динаміці та значну кількість показників. Є наочним та комплексним під час порівняння	Відсутність однозначних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Більшість методів, окрім матричних, є статичні в оцінці конкурентних позицій підприємства під час порівняння з іншими суб'єктами господарської діяльності. Отримані результати можуть залишатися актуальними лише на порівняно короткий проміжок часу
Інтегральний	Цей метод враховує вплив багатьох чинників, які є різноманітними та мають різні способи описання. Оцінки інтегрального показника формуються здебільшого в межах інтервалу від 0 до 1. Надає можливість визначити фазу життєвого циклу підприємства. Дає можливість побудувати траєкторію якісної та кількісної оцінок зміни розвитку	Динаміка якісних характеристик інтегрального показника розвитку підприємства за визначений проміжок часу не завжди може надати об'єктивну оцінку його зміни, оскільки не показує спрямованості плину процесу в бік погіршення або поліпшення розвитку підприємства. Є доволі громіздким методом

Продовж. табл. 2.2

1	2	3
Ресурсно– потенціальний	Визначає фактично використаний потенціал підприємства, міру розвитку та необхідний потенціал, щоб стати лідером. Не є громіздким у розрахунках. Оцінює рівень можливостей розвитку підприємства. Надає змогу встановити міру відповідності між складовими потенціалу. Визначає інтегральну оцінку потенціалу та ступінь можливості збалансованого розвитку підприємства	Не охоплює усіх параметрів під час оцінювання рівня розвитку. В аналітиці часто використовується прогнозна, а не фактична інформація. Характерними є значні витрати часу та ресурсів на збирання і опрацювання значного обсягу інформації

Тривалий час проблема обмеженості природних ресурсів взагалі не розглядалася. Потім вона постала як проблема економічна та технологічна. Хоча справа навіть не в недостатності природних ресурсів, а в їх нераціональному використанні та переведенні їх у такий стан, коли вони стають загрозою нормальному існуванню Людини.

На сьогодні має бути відкритим питання не про постійне розширення залучення у виробництво природних ресурсів, а про таке їх використання, яке б відповідало законам функціонування біосфери, тобто про розумне, раціональне, ефективне природокористування.

Виходячи з вище приведеного, важливо зазначити, що у ресурсно–потенціальному методі основними принципами є «дбайливе ставлення до ресурсів, від яких ми залежимо» та «оцінка потенціалу підприємства з врахуванням обмеженості ресурсів».

2.3. Чинники формування конкурентної політики

Оцінка ефективності конкурентної політики підприємства полягає в ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових, організаційних і збутових можливостей підприємства. Ця оцінка покликана визначити потенційні можливості підприємства, які необхідні задля забезпечення конкурентних позицій на конкретному ринку.

При вирішенні поставленої задачі, по–перше, визначимо сукупність чинників, вплив яких може підвищувати та знижувати рівень ефективності конкурентної політики підприємства. У тій чи іншій мірі, але на діяльність підприємств впливають всі чинники формування конкурентної політики.

Всі чинники формування конкурентної політики можна поділити на 6 груп, або складових: 1) фінансову, 2) кадрову, 3) виробничу, 4) збутову, 5) інноваційну та 6) організаційну. Чинники формування конкурентної політики підприємства діють не ізольовано, кожен сам по собі, а системно, що посилює наслідки дії кожного окремо взятого чинника. Клієнтоорієнтованість підприємств поліграфічної промисловості пояснюється забезпеченням високої якості послуг. У свою чергу, забезпечення високої якості послуг та обслуговування досягається завдяки використанню сучасних технологій і обладнання зв'язку, якісної роботи висококваліфікованого персоналу, що потребує значних коштів та їх ефективного використання.

При великій кількості чинників їх вплив зручно класифікувати у вигляді схеми розподілу чинників, що впливають на формування конкурентної політики, вигляд якої подано на рис.2.8.

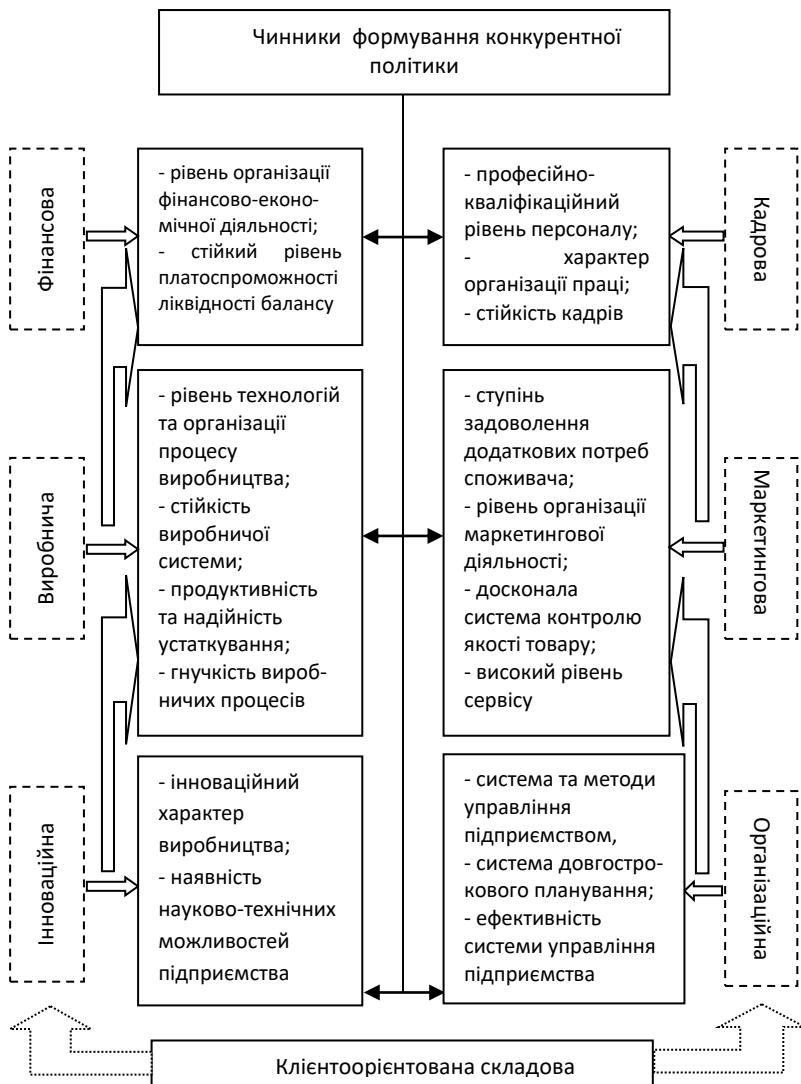


Рис. 2.8. Візуалізація чинників і зв'язків між ними, що впливають на формування конкурентної політики (сформовано автором на основі [86; 112; 165])

Виробничі чинники конкурентоспроможності – це ті технологічні особливості, які надають конкурентні переваги порівняно з конкурентами у якості, собівартості продукції, термінах її виготовлення. Залежно від особливостей галузі, в якій працює підприємство, частина цих чинників може бути невідконтрольна підприємству, а їх поява або відсутність спричинятися об'єктивними умовами [96].

Маркетингові чинники конкурентоспроможності формуються і підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність повністю залежить від політики підприємства та якості роботи маркетологів. Маркетингові чинники можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, за складовими комплексу маркетингу тощо.

Конкурентоспроможність персоналу є досить важливим показником, тому що лише у разі правильного планування та управління можна одержати максимальний прибуток і уникнути банкрутства [85]. Кадрові чинники пов'язані із двома умовами – кадровою політикою підприємства та наявністю персоналу відповідної кваліфікації.

Фінансові чинники конкурентоспроможності мають особливе значення. На нашу думку, їх наявність є передумовою для виникнення усіх інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності підприємства. Вони визначаються, з одного боку, нормами рентабельності та прибутковості продукції та інвестованого капіталу, а з іншого, – наявністю початкових і поточних інвестицій та фінансовою політикою підприємства.

Крім цього, вважається, що чинники конкурентоспроможності у сфері постачання здебільшого мають тимчасовий характер. Вони визначаються можливістю отримати вчасно необхідні сировину та матеріали за низькими цінами,

з відтермінуванням платежів, тощо. Однак такі самі умови постачання, переважно, можуть отримати та конкуренти. Рідше, підприємства мають можливість підписати ексклюзивні угоди на купівлю товарно–матеріальних цінностей або послуги на вигідних умовах, що створюють довгострокові конкурентні переваги для них. Опис чинників, що впливають на формування конкурентної політики підприємства, наведений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Чинники, що впливають на формування конкурентної
політики підприємства
(доопрацьовано автором [1; 23; 37; 56; 58; 84; 113; 135])**

Чинник	Опис чиннику
1	2
<i>Фінансова складова</i>	
Стійкий рівень платоспроможності, ліквідності балансу	Платоспроможність та ліквідність є одними з найважливіших характеристик господарюючого суб'єкта. Знання цих характеристик надає можливість визначити, якою мірою і протягом якого часу підприємство зможе виконувати свої грошові зобов'язання перед іншими суб'єктами ринку. Ліквідність балансу визначається ступенем покриття зобов'язань господарюючого суб'єкта активами, строк перетворення яких у грошові кошти відповідає строку погашення зобов'язань. Для оцінки ліквідності балансу активи та пасиви поділяють на чотири групи: активи – за ступенем ліквідності (групи А1 – А4), пасиви – за строком погашення (групи П1 – П4). Баланс називають абсолютно ліквідним у разі, якщо перші три групи пасивів не перевищують за обсягом відповідні групи активів: $A \geq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \geq P_3.$ Оскільки балансове рівняння не повинно порушуватись, для четвертої групи активів–пасивів має виконуватись нерівність: $A_4 \leq P_4,$ що рівнозначно наявності у підприємства власних оборотних засобів.

Продовж. табл. 2.3

1	2	
	АКТИВИ	ПАСИВИ
	A1 – грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення	P1 – кредиторська заборгованість та позики, не погашені вчасно
	A2 – дебіторська за боргованість та інші активи, що швидко реалізуються	P2 – короткострокові кредити та позики
	A3 – товарно–матеріальні запаси та довгострокові фінансові вкладення	P3 – довгострокові кредити та позики
	A4 – основні засоби, інші необоротні активи	P4 – власний капітал
Рівень організації фінансово–економічної діяльності	Фінансово–економічна діяльність – це економічні відносини, які відображають формування, розподіл та використання грошових фондів і доходів суб'єктів господарювання в процесі суспільного відтворення. Основними принципами організації фінансово– економічної діяльності підприємств є: інтегрованість у загальну систему аналізу; науковий характер досліджень; комплексність; системність; об'єктивність; конкретність; точність; активність; своєчасність; ефективність (доцільність, економічність). Рівень організації фінансово–економічної діяльності надає можливість виявити тенденції розвитку підприємства.	
Кадрова складова		
Стійкість кадрів	Стійким колективом визнається такий, у якому динаміка робочої сили веде до збереження чи зростання соціально–виробничих можливостей колективу до праці або інших дій, які забезпечують процес праці. Нестійким є колектив, у якому скорочення, переміщення чи звільнення працівників призводить до спадання його потенціалу.	
Характер організації праці	Характер організації праці в колективі визначається мірою прогресивності техніки та технології, що застосовуються, а також рівнем кваліфікації працівників.	

1	2
Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	Професійно-кваліфікаційний потенціал – це сукупність здібностей, професійних навиків працівників організації, необхідних для виконання ними своїх професійних обов'язків, і створення умов на підприємстві для вдосконалення і розвитку навиків і умінь персоналу. Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу організації можна оцінити за допомогою наступних показників: – склад за статтю, віком – оцінюється за такими показниками, як питома вага працівників чоловічої і жіночої частини і питома вага працівників в різних вікових діапазонах (до 25 років, 25–35 років, 35–45 років, від 45 до пенсійного віку, працюючі пенсіонери); – освітній рівень персоналу – оцінюють по питомій вазі працівників з рівнями освіти: неповне середнє; середнє; середнє спеціальне і неповне вище; вище; вчений ступінь; – стаж роботи – визначаються по питомій вазі працівників, що мають стаж роботи за фахом: до одного року, від одного до трьох років, від трьох до п'яти років, від п'яти до 10 років, більше 10 років; – кваліфікація робочих – визначаються по питомій вазі: основних робочих (по розрядах) і допоміжних робочих (по розрядах); – зусилля організації по підвищенню професійної підготовки працівників – характеризують такі показники, як: рівень витрат на навчання і підвищення кваліфікації персоналу з розрахунку на одного працівника в цілому, рівень витрат організації на участь персоналу в різних виставках з розрахунку на одного працівника, рівень витрат організації на відвідини персоналом інших підприємств з розрахунку на одного працівника, зокрема керівника, фахівця.

Продовж. табл. 2.3

1	2
<i>Виробнича складова</i>	
Рівень технологій та організації процесу виробництва	Рівень технології залежить і від ступеня механізації та автоматизації технологічного контролю, застосування прогресивних, статистично–математичних, у тому числі вибірових, методів контролю тощо. Ефективність удосконалення технології виявляється у першу чергу в зниженні трудо– й матеріаломісткості продукції. Для оцінювання організації процесу виробництва використовують систему показників. До них належать ступінь неперервності виробництва, який розраховують як відношення середньої тривалості технологічного циклу (технологічна трудомісткість окремих виробів, зважаючи на частку випуску кожного виробу у виробничій програмі з урахуванням виконання/невиконання норм) до загальної тривалості виробничого циклу.
Стійкість виробничої системи	Виробнича стійкість – це здатність підприємства підтримувати виробничий потенціал на рівні, що надає змогу забезпечити беззбитковий обсяг виробництва та безперебійний процес виготовлення продукції з низьким відсотком браку та виробничих втрат, враховуючи потреби ринку. Основними аспектами стійкості виробничої системи є: підтримання і розвиток матеріально–технічного потенціалу; ефективний виробничий менеджмент; вдосконалення організації праці, зростання рівня автоматизації та механізації виробництва; пошук і робота з надійними постачальниками сировини; оцінка ефективності господарських операцій та доцільності реалізації інвестиційних проектів; управління витратами; ефективна структура поточних витрат; вчасне та адекватне реагування на реалізацію виробничих ризиків.
Гнучкість виробничих процесів	Під гнучкістю виробництва розуміють його здатність без будь–яких суттєвих змін техніки, технології та організації виробництва забезпечувати освоєння нових виробів у найкоротший термін і з мінімальними затра-

Продовж. табл. 2.3

1	2
	тами праці та матеріальними ресурсами незалежно від зміни конструктивних і технологічних характеристик виробів. Основний показник – ступінь гнучкості – визначається кількістю витраченого часу та необхідних додаткових витрат при переході на випуск нової продукції. Виділяють чотири основних групи гнучкого виробництва. I група передбачає жорстку технологію виробництва для виготовлення однієї деталі. По закінченні випуску деталі обладнання не може використовуватись для виготовлення нової. II група заснована на технології виробництва, яка може перебудовуватись. Обладнання може використовуватись для виготовлення нового виробу. Прикладом може слугувати автоматична лінія з агрегатних верстатів. III група заснована на переналагоджувальних технологічних процесах та обладнанні, призначеному для одночасного випуску групи деталей. Щоб перейти на виготовлення деталей конкретного типу, потрібна перебудова, регулювання окремих вузлів, а також заміна деяких пристроїв з наявного комплексу. Переналагодження потребує більш короткої зупинки виробництва, ніж перебудова (1–5 хв). До цієї групи відносяться верстати–автомати, автоматичні лінії на їх базі або на базі спеціалізованих верстатів. IV група заснована на гнучкій технології виробництва та обладнанні, пристосованому до високого рівня автоматизації. Для переходу на випуск нового виробу переналагодження не потрібно. Ступінь гнучкості обмежений технічними параметрами та технологічним призначенням обладнання. Прикладом є інтегровані виробничі системи. Переваги гнучкого виробництва порівняно з традиційним: підвищується мобільність виробництва, скорочуються терміни освоєння нової продукції, підвищується продуктивність праці, скорочується виробничий цикл, знижуються витрати на виробництво.

1	2
Продуктивність та надійність устаткування	Продуктивність – це основний критерій кількісної оцінки верстатного обладнання. Продуктивність верстата характеризується числом деталей, виготовлених на ньому в одиницю часу. Якщо, наприклад, на обробку однієї деталі витрачається час t, хв, то продуктивність Q верстата буде $Q = 1 / t$, шт. / хв, а якщо T деталей, то $Q = N / t$ (2.2) Для більшості обладнання розрізняють: * Ідеальну (технологічну) продуктивність $Q_{id} = 1/t_p \quad (2.3),$ де t_p – час роботи; * Циклову продуктивність $Q_n = 1 / (t_p + T_x) \quad (2.4),$ де T_x – час на холості ходи; * Фактичну (реальну) продуктивність $Q_f = 1 / (t_p + T_x + t_{np}), \quad (2.5)$ де t_{np} – час, що витрачається на зміну інструменту, його регулювання, ремонт механізмів верстата і т.д., цей параметр називають іншими втратами часу, що припадають на одну оброблену деталь. Надійність. Проблема надійності устаткування є однією з основних проблем у поліграфічній промисловості. Властивість виробу зберігати свою працездатність протягом заданого проміжку часу, обумовлене безвідмовністю і довговічністю виробів, називається надійністю. Через недостатню надійність обладнання промисловість зазнає значних втрат. Так, за весь період експлуатації витрати на ремонт і технічне обслуговування верстата в 8 разів перевищують його початкову вартість. Надійність закладається при проектуванні і розрахунку верстата, а забезпечується при його виготовленні. Надійність залежить від якості виготовлених деталей, якості складання вузлів і верстата в цілому, методів контролю та випробування готової продукції. Надійність верстата реалізується в процесі його експлуатації.

1	2
<i>Збутова складова</i>	
Ступінь задоволення додаткових потреб споживача	Наявність додаткових послуг безпосередньо впливають на рівень сервісу підприємства. Саме тому важливим є визначення ступеню задоволення додаткових потреб. Ступінь задоволення додаткових потреб конкретного споживача; обумовлена якістю упаковки, ступенем дотримання правових норм захисту інтересів споживача, якістю гарантійного обслуговування та ін. вимогами.
Рівень організації маркетингової діяльності	Організація маркетингової діяльності підприємства здебільшого залежить від внутрішніх факторів (стан фінансів; рівень науково-технічного прогресу на підприємстві; загальний рівень організації; управління підприємством; прийнятої стратегії підприємства; рівень кваліфікації управлінського персоналу та ін.). Всі складові маркетингової діяльності підприємства повинні бути пов'язані з цілями підприємства та самого маркетингу. В організації маркетингової діяльності підприємства особливо слід виділити систему інформації і управління, яка забезпечує функціонування всієї маркетингової системи.
Досконала система контролю якості товару	Для поліграфічних підприємств наявність відділу технічного контролю надзвичайно важлива. Наявність відділу технічного контролю надає змогу: по-перше, уникати перевитрат на виготовлення продукції при виявленні браку; по-друге, скоротить не ефективне використання часу, який витрачається на передрукування тиражу, по-третє, збільшить повагу замовників до підприємства.
Високий рівень сервісу	«Важливо не те, що ви продаєте, а то, як ви це зробите». Сьогодні це затвердження слушне як ніколи. Рівень сервісу може підвести вас незалежно від того, яку прекрасну продукцію ви продаєте і які кошти вкладаєте в рекламу. Споживача цікавлять не лише обсяг та якість, а й певні послуги підприємства самі по собі. Якщо замовникам підприємства доведеться отримувати замов-

Продовж. табл. 2.3

1	2
	лену продукцію із затримкою або спілкуватися з похмурим менеджером, вони можуть змінити виконавця їхньої продукції. Фірма повинна постійно стежити за тим, наскільки рівень її власних послуг і послуг конкурентів відповідає очікуванням замовників.
<i>Інноваційна складова</i>	
Інноваційний характер виробництва	Визначається стійкістю технологічного зростання та виробничого розвитку і свідчить про досвід підприємства з управління інноваційними проектами. Кір – коефіцієнт інноваційного зростання показує частку засобів, що виділяє підприємство на власні та спільні дослідження з розробки нових технологій, на навчання та підготовку персоналу, пов'язаного з інноваціями, господарські договори з проведення маркетингових досліджень, у загальному обсязі усіх інвестицій за формулою: $Kip = I_{нд} / I_{заг}, \quad (2.6)$ де $I_{нд}$ – вартість науково-дослідних та навчально-методичних інвестиційних проектів, грн; $I_{заг}$ – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн. При цьому: $Kip \geq 0,55 \dots 0,60$ – стратегія лідера; $Kip \leq 0,55 \dots 0,50$ – стратегія послідовника.
Наявність науково-технічних можливостей підприємства	Характеризується здатністю підприємства до освоєння нового обладнання та новітніх виробничо-технологічних ліній і розраховується зі співвідношення знову введених за останні три роки в експлуатацію основних виробничо-технологічних фондів порівняно з іншими засобами, включаючи будівлі, споруди, транспорт. При оцінці даного чинника застосовують 2 коефіцієнти: 1.) Кот – коефіцієнт освоєння нової техніки, розраховується за формулою: $Kot = OF_n / OF_{ср}, \quad (2.7)$ де OF_n – вартість введених основних фондів, грн.; $OF_{ср}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, грн.

Продовж. табл. 2.3

1	2
	При цьому: $K_{от}^3 0,35 \dots 0,40$ – стратегія лідера; $K_{от}^4 0,35 \dots 0,30$ – стратегія послідовника. 2.) Коефіцієнт оновлення технології (Кон.тп): $Кон.тп = \frac{Нн.тп}{Nзаг.тп}$, (2.8) де Нн.тп – кількість впроваджених нових технологічних процесів; Nзаг.тп – загальна кількість технологічних процесів
<i>Організаційна складова</i>	
Система та методи управління підприємством	Управління підприємством спрямоване на людей, коло їхніх інтересів, передусім матеріальних. Тому основою класифікації методів управління є внутрішній зміст мотивів, якими керується людина у процесі виробничої чи іншої діяльності. За своїм змістом мотиви діяльності можна поділити на матеріальні, соціальні та мотиви примусового характеру. Відповідно до цього розрізняють економічні, соціально–психологічні та організаційні методи управління діяльністю підприємств. Усі названі методи управління діяльністю підприємств органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме економічні методи. Організаційні методи створюють передумови для використання економічних методів. Соціально–психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь–якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності.
Система довгострокового планування	У системі довгострокового планування майбутнє можна передбачити шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій розвитку підприємства. Системи довгострокового планування застосовують в 70–80 відсотків найбільших японських корпорацій, які організують планування таким чином: вибираються 5–10

Продовж. табл. 2.3

1	2
	Системи довгострокового планування застосовують в 70–80 відсотків найбільших японських корпорацій, які організують планування таким чином: вибираються 5–10 ключових стратегій і навколо них формують політику довгострокового розвитку; одночасно приймаються середньострокові плани для об'єднання стратегій в єдине ціле і ув'язки з розподілом ресурсів; вище керівництво визначає мету кожному підрозділу, а підрозділ розробляє кількісні плани досягнення цієї мети "знизу–доверху"
Ефективність системи управління підприємства	Оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління, оскільки підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми. Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Аналіз вище приведених чинників надає можливість виділити основні показники, за якими проводиться оцінка ефективності конкурентної політики підприємств. Основою групування показників оцінки конкурентної політики виступає,

насамперед, стратегія підприємства, її технічна, асортиментна і збутова політика. Врахування вище приведених аспектів дає змогу констатувати, що оцінка ефективності конкурентної політики на підприємствах повинна містити такі критерії:

1) потреба у капіталовкладеннях фактичних і на перспективу, як загалом, і на окремі види продукції і на конкретні ринки;

2) асортимент конкурентоспроможної продукції, її обсяги і вартість;

3) набір ринків чи його сегментів за кожним продуктом;

4) потреба коштів формування від попиту й стимулювання збуту;

5) перелік заходів і прийомів, якими підприємство може забезпечити перевагу над ринком;

6) створення сприятливого ставлення до підприємстві у покупців, випуск високоякісної і надійної продукції, постійне відновлення продукції, чітке виконання зобов'язань за угодами.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Аналітичне оцінювання виробничо-комерційної діяльності поліграфічних підприємств України

В економіці України видавничо–поліграфічна галузь (ВПГ) займає важливе місце, оскільки забезпечує інформаційні, наукові, освітні та культурні потреби суспільства у друкованій інформації.

Схема сучасної моделі ВПГ (рис. 3.1) відображає взаємозв'язки всередині галузі, перетин сфер діяльності, множинність виходів (видавнича продукція, друкована продукція, продукція інших видів діяльності) та характер авторського та читацького середовища.

Останнім часом спостерігається чіткий поділ видавничо–поліграфічної галузі на окремі підгалузі: видавничу, поліграфічну та книжкову торгівлю, кожна з яких прагне якнайменше залежати одна від одної, самостійно вирішувати нехарактерні для неї потреби. Даний поділ зумовлений реформуванням відносин і форм власності, приватизацією та реструктуризацією підприємств видавничо–поліграфічної галузі, порушенням принципів системності у взаємовідносинах суб'єктів видавничого

ринку та побудовою нових ринкових відносин, що базуються на розумінні потреб зовнішнього середовища [48].

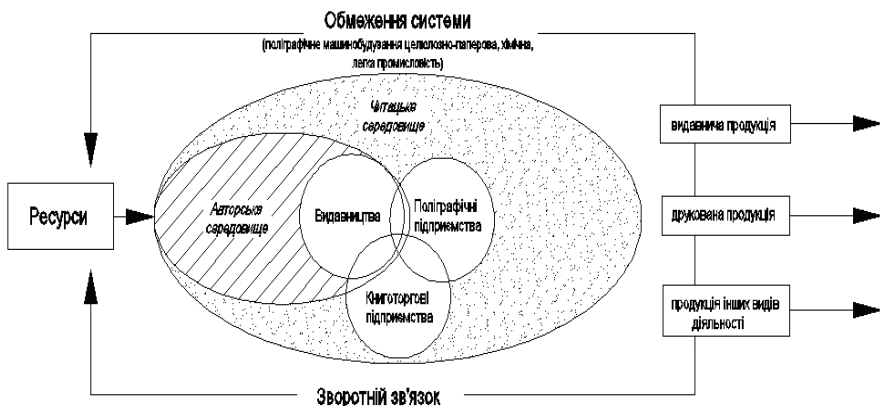


Рис.3.1. Модель сучасної видавничо–поліграфічної галузі (сформовано автором на основі [170])

Підсистемами, що виробляють продукцію галузі, є видавництва, поліграфічні підприємства та компанії з тиражування записаних носіїв інформації (КВЕД 22.1. «Видавнича діяльність» (за новим стандартом 58), 22.2 «Поліграфічна діяльність» (за новим стандартом 18.1), 22.3. «Тиражування записаних носіїв інформації» (за новим стандартом 18.2)) [89].

Галузь у цілому регулюється низкою нормативно–правових актів, серед яких Закон України «Про інформацію» (1993 р.), «Про видавничу справу» (1997 р.), «Про державну підтримку книговидавничої справи в Україні» (2003 р.), «Про внесення змін до деяких законів України щодо державної підтримки книговидавничої справи в Україні» (2003 р.).

Дослідження динаміки обсягу виготовленої продукції надає змогу охарактеризувати основні параметри та тенденції розвитку видавничо–поліграфічної галузі (рис. 3.2).

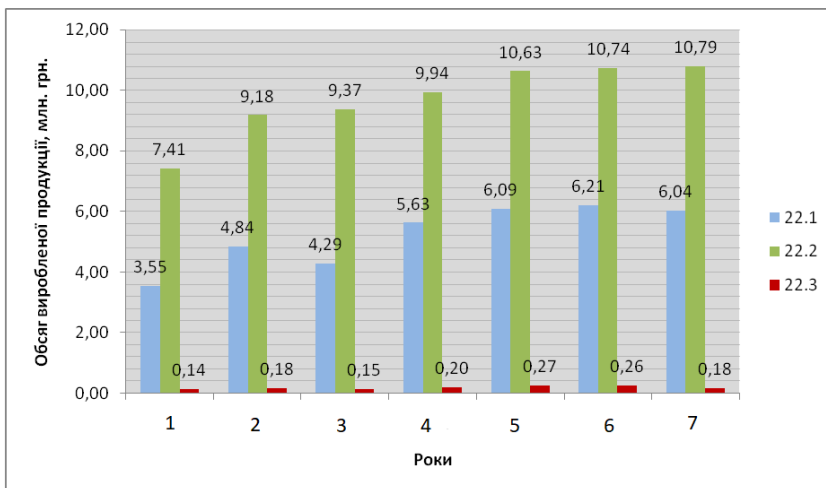


Рис. 3.2. Показники обсягів виробленої продукції (сформовано автором за даними [151])

Обсяг поліграфічної продукції вдвічі більший за видавничу продукцію та продукцію тиражування записаних носіїв інформації. Протягом 1-5 років обсяг ринку видавничо-поліграфічної продукції в Україні був дещо нестабільний. Так, стосовно обсягу видавничої продукції та тиражування записаних носіїв інформації у період з 1 по 2 рік відбулось зростання на 36 %. У 3-му році обсяг продукції знизився порівняно з минулим роком на 12 %.

Стабільне зростання обсягу продукції було відмічено лише у поліграфічній промисловості. Так, якщо наприкінці 1 року підприємствами поліграфічної промисловості було вироблено продукції на суму 7,414 млн грн, то протягом 7-го року ця сума складала 10,79 млн грн, тобто відбулось зростання на 45 %. До того ж значного падіння обсягу продукції у 3-му році, як це було із видавничою продукцією, не відбулось.

Це пояснюється тим, що поліграфічні підприємства мають шукати додаткові шляхи забезпечення своєї конкурентоспроможності, цим самим виходячи на інші напрями роботи підприємств. Так, більшість підприємств поліграфічної галузі займаються друком комерційної поліграфічної продукції, а саме іміджевої продукції для підприємств, каталогів і рекламних буклетів. Така спрямованість надала можливість досягнути більшого рівня конкурентоспроможності порівняно з видавничими підприємствами.

Поліграфічна промисловість виступає однією з важливих підсистем видавничо–поліграфічної галузі, що займає чинне місце в економіці України. На сучасному етапі дана промисловість широко розвивається, поширена по всіх областях і регіонах України. Поліграфічна промисловість користується значним попитом на виготовлену продукцію, виступає матеріально–технічною базою видавничого виробництва. Попри важливість поліграфічної промисловості, на цей час фактично відсутня достовірна інформація про стан та тенденції розвитку галузі.

Натепер налічується значна кількість приватних, колективних поліграфічних підприємств, які здебільшого оснащені сучасною технікою для друку, що успішно конкурують на ринку пакувальної, рекламної, бланкової та іншої комерційної продукції. Вони помітно підняли рівень якості поліграфічного виконання друкованої продукції [34].

Згідно зі стандартом ДСТУ 3017–95 «Видання. Основні види. Терміни та визначення» поліграфічну продукцію умовно поділяють на 10 груп видань, а саме: за цільовим призначенням (офіційні, наукові, навчальні та інші видання); за аналітико–синтетичним переробленням інформації (інформаційні, реферативні, оглядові видання); за інформаційними ознаками

(текстові, нотні, картографічні, образотворчі видання); за матеріальною структурою (книжкові, журнальні, аркушеві та інші видання); за обсягом (видання до 4 сторінок, від 4 до 48 сторінок, понад 48 сторінок – відповідно аркушеві видання, брошури, книжкові видання); за складом основного тексту (моновидання, збірники); за періодичністю (періодичні, неперіодичні, серійні, продовжувані видання); за структурою (серії, зібрання творів, вибрані твори, одно– та багатотомні видання тощо); за інформаційними ознаками неперіодичних видань (монографії, автореферати, тези доповідей, інструкції, проспекти, стандарти, посібники, підручники тощо); за видами періодичних і продовжуваних видань (газети, журнали, бюлетені, календарі тощо). Усього згідно з ДСТУ 3017–95 нараховується понад сотню видів поліграфічних видань.

У дослідженні значна увага приділяється аналізу діяльності поліграфічних підприємств, що спеціалізуються на офсетному друці, оскільки офсетний друк залишається натеперосновним способом відтворення поліграфічної продукції в різних її видах: газети, журнали, книги, художні альбоми, етикетки, упакування, різноманітна акцидентна продукція. Однак, останніми роками значно загострилася технологічна конкуренція між традиційним офсетним друком та цифровим друком (іноді зустрічається назва цифровий офсетний друк).

Процес виробництва поліграфічної продукції складається з трьох основних стадій: до друкарська підготовка видань (включає обробку інформації та виготовлення друкарських форм), друкування накладу, післядрукарські брошурувально–палітурні та оздоблювальні роботи [66].

Основними тенденціями розвитку поліграфічних підприємств є збільшення швидкості друку, скорочення часу переналадки та переходу з тиражу на тираж, максимальна

автоматизація друкарського процесу, електронний контроль якості кінцевої продукції, що передбачає зведення до мінімуму використання трудових ресурсів [68].

Найбільш суттєвими сегментами продукції світового ринку поліграфії є комерційна продукція загального призначення (каталоги, етикетки, буклети, пакувальна продукція, листівки, плакати, календарі і т. д.) і книжково-журнальна, газетна продукція.

Важливим для оцінки стану поліграфічної галузі є обсяг виробництва основних видів продукції в натуральних одиницях: кількість назв (одиниць друку), видання книг і брошур та річний тираж. За даними Державної наукової установи «Книжкова палата України імені Івана Федорова» [180] проаналізовано дані періодичних і неперіодичних видань за назвами та накладом за 9 років.

Аналізуючи дані щодо неперіодичних видань протягом досліджуваного періоду, помітили тенденцію до зниження кількості примірників за накладом та повільне зростання за кількістю видань в друкованих одиницях (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Випуск видавничої продукції (неперіодичні видання) (сформовано автором за матеріалами [180])

Роки	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість видань, друк. од.	15 720	15867	17 987	24 040	22 491	22 557	22 826	22 112	26 323
Річний тираж, тис. пр.	54 060	54 210	56 112	58 158	48 514	45 058	46 566	50 960	69 576

Станом на кінець 9 року було випущено 26 323 назв книжкових видань загальним тиражем 69 576 тисяч примірників, що на 19,04 % більше ніж у 8 році, тиражі випуску книг також збільшився на 36,53 % (рис. А.1, додаток А).

На кінець 7 року було виготовлено 22 826 назв книжок та брошур, загальним тиражем 46 566 тисяч примірників і, порівняно з аналогічними даними за 2010 рік, було зростання на 269 друковану одиницю, або на 1,18 %. Тиражі у 7 році також зросли на 3,24 %, що становило 1 507 тис. примірників.

У 6 році за кількістю назв було випущено книжок і брошур на 0,29 % більше порівняно з 5 роком, а за тиражами менше на 7,67 %. При цьому слід зазначити, що у 5 році відмічено зниження як за назвами, так і за накладом. Так, станом на кінець 5 року було випущено 22 491 назв книжкових видань загальним тиражем 48 514 тисяч примірників, що менше на 1 549 назв книжок та брошур порівняно з аналогічним періодом 4 року, або на 6,89 %. Відносно тиражів, то у 5 році їх кількість знижувалася значно швидшими темпами, аніж за кількістю назв, і скоротилися відповідно на 19,88 %.

При порівнянні 4 з 3 роком результати першого на 25,18 % вищі за кількістю неперіодичних видань, і на 3,52 % вищі за загальним накладом. Дані щодо кількості назв і річному тиражу періодичних видань, з розмежуванням на журнали та газети наведено у табл. 3.2.

Аналізуючи динаміку випуску періодичних видань за назвами, відмічено, що за кількістю назв зростання відбувалось журнальної продукції, а газетної продукції – зниження (рис. А.2, додаток А).

Так, у 6 році було видано 2 822 назв журналів, що на 22,68 % більше порівняно з 1 роком, тоді біло видано 2 182 назв журналів. З 1 року відбувалось повільне зростання за кількістю назв випущених журналів, і відповідно зростання відбувалось у 2 році на 5,17 %, у 3 році – на 4,92 % порівняно з 206 роком, у 4 році – на 2 назви журналів порівняно з 3 роком, у 5 році на – 3,7 %.

**Таблиця 3.2. Випуск видавничої продукції (періодичні видання)
(сформовано автором за даними [180])**

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Журнали									
Кількість назв	2 182	2301	2 420	2 422	2 515	2 822	2 886	2503	2571
Річний тираж, тис. пр.	132 457	137 500	237 377	270 356	256 327	338 034	315 738	171 971	201 983
Газети									
Кількість назв	2 974	2918	2 885	2 647	2 499	2 347	2266	2 086	2394
Річний тираж, тис. пр.	4959791	4235146	3665450	3966114	3444552	3168880	3104698	2061458	2450930

Відносно газетної друкованої продукції, як вже було зазначено вище, відбулося повільне зниження за кількістю назв. У 6 році зниження за кількістю назв склало на 26,72 % порівняно з 1 роком. Станом на 5 рік зниження порівняно з 4 роком склало 5,92 %, у 4 році зниження склало 9 % порівняно з 3 роком, і відповідно у 3 – на 1,14 %, а у 2 році порівняно з 1 роком – 1,92 %.

За тиражами динаміка випуску друкованої продукції, а саме періодичних видань (журналів та газет), відображає також зростання за тиражами видань журналів і зниження за тиражами газетних видань. Узагальнюючи наведені дані, слід зазначити, що зростання журнальних видань відбулось за досліджуваний період на 60,82 %. Відповідно найбільше зростання відмічено у 3 та 6 роках.

При цьому зниження газетних видань відбулось за 1–8 роки на 56,52 %. Найбільше зниження відзначено у 3 та 5 роках, і,

відповідно, становило у 3 році на 15,54 % порівняно з 2 роком, а у 5 році – 15,15 % порівняно з 5 роком (рис. А.3, додаток А).

Дослідження стану поліграфічної галузі України ґрунтується на офіційних даних Державної служби статистики України, Державного комітету телебачення та радіомовлення України, Державної наукової установи «Книжкової палати України ім. І. Федорова».

Станом на початок 10-го року дослідження до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції внесено 5526 суб'єктів видавничої справи (4359 – юридичні особи, 1167 – фізичні особи) (рис. А.4, додаток А). Серед зареєстрованих суб'єктів займаються виготовленням поліграфічної продукції 678 підприємства та 1701 суб'єктів видавничої справи поєднують 2–3 види діяльності, тобто видавничу діяльність, виготовлення і розповсюдження видавничої продукції [149].

За аналізовані роки спостерігається поступове збільшення суб'єктів на ринку поліграфічної продукції. Швидшими темпами кількість поліграфічних підприємств зростала у 3–5 роках, і менш повільне зростання спостерігається на останні 2 роки.

Регіональний розподіл підприємств поліграфічної діяльності показує, що на сьогодні сформовано 2 потужні центри (рис. А.5, додаток А), які знаходяться у м. Києві та Харківській області [149]. Розподіл суб'єктів поліграфічної промисловості по областям (регіонам) виглядає наступним чином: Харківська область – 705, Донецька – 332, Дніпропетровська – 313, Львівська – 258, Одеська – 175, Київська – 161, Автономна Республіка Крим – 133, Луганська – 98, Вінницька – 97, Полтавська – 90, Запорізька – 83, Сумська – 77, Херсонська – 74, Черкаська – 77, Волинська – 75, Рівненська – 65, Тернопільська – 64, Івано–Франківська – 64, Хмельницька – 65, Закарпатська – 55, Чернівецька – 52,

Миколаївська – 51, Чернігівська – 54; Житомирська – 40, Кіровоградська область – 29, м. Київ – 2200, Севастополь – 39.

Приведені дані засвідчують існування непропорційності розташування підприємств у регіонах, яка призводить до деформації структури промисловості, зменшення задоволення потреб споживачів у друкованій продукції. Дослідження динаміки обсягу виготовленої поліграфічної продукції надає змогу охарактеризувати основні параметри та тенденції розвитку поліграфічної промисловості (рис. 3.3).

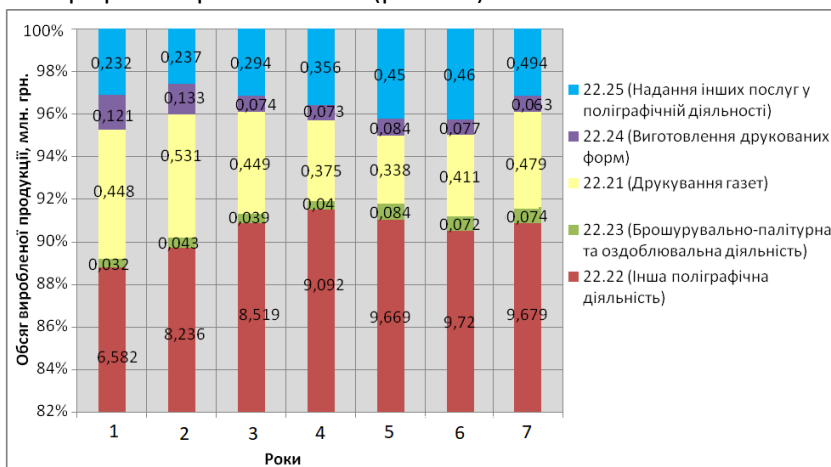


Рис. 3.3. Структура обсягів виробленої поліграфічної продукції (сформовано автором за матеріалами [180])

Протягом 1-7 років обсяг ринку поліграфічної продукції в Україні постійно зростав. Так, якщо наприкінці 1 року підприємствами поліграфічної промисловості було вироблено продукції на суму 7,415 млн грн, то протягом 4 року ця сума складала 10,63 млн грн, зростання майже на 40 %. Найбільше було виготовлено продукції по статті 22.22 «Інша поліграфічна діяльність» (91 %), яка включає у себе переважно виготовлення

іміджевої продукції комерційного значення, і її показник зріс на 38 %, досягнувши значення 9,669 млн грн. Другою статтею за показниками обсягу виробленої продукції є 22.21 « Друкування газет» (4 %), яка має значно менші показники, і на протязі досліджуваних років знижується з 0,448 млн грн у 1 році до 0,338 млн грн у 5 році. Також зниження обсягів виробленої продукції відбулось по статті 22.24 «Виготовлення друкованих форм» (1 %). Відносно інших статей обсяги виробленої продукції зростали.

Дані Державної служби статистики дають можливість зробити певні висновки, щодо стану поліграфічної промисловості, досліджуючи середньоринкові показники діяльності підприємств поліграфічної промисловості за КВЕД 22.2 «Поліграфічна діяльність» (за новим стандартом 18.1) (табл. 3.3).

Протягом розглянутих років обсяг ринку поліграфічної продукції в Україні постійно зростає. Так, якщо наприкінці 1 року підприємствами поліграфічної промисловості було вироблено продукції на суму 7,415 млн грн, то протягом 7 року ця сума складала 10,79 млн грн, зростання сягнуло 45 %. Аналізуючи ланцюговий темп приросту, слід відмітити, що найбільше зростання майже у 3 рази, порівняно з попереднім роком, відмічено у 4 році. Показник прибутку відображає нестабільність, оскільки у 2 році було значне падіння рівня прибутку майже на 23% порівняно з 1 роком, і повільне зростання протягом наступних років (рис. А.6, додаток А).

Таблиця 3.3. Показники діяльності підприємств поліграфічної промисловості України за КВЕД 22.2 (доопрацьовано автором [150])

Показник	1	2	3	4	5	6	7
Обсяг виробленої продукції млн грн	7,415	9,18	9,375	9,936	10,625	10,74	10,79
Абсолютний приріст	–	1,765	1,96	2,521	3,21	3,325	3,375

Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств

(базисний), млн грн							
Абсолютний приріст (ланцюговий), млн грн	–	1,765	0,195	0,561	0,689	0,115	0,05
Темп приросту (базисний), млн грн	–	23,80	26,43	34,00	43,29	44,84	45,52
Темп приросту (ланцюговий), млн грн	–	23,80	2,12	5,98	6,93	1,08	0,47
Прибуток (млн.грн)	0,286	0,222	0,289	0,301	0,305	0,311	0,298
Абсолютний приріст (базисний), млн грн	–	–0,064	0,003	0,015	0,019	0,025	0,012
Абсолютний приріст (ланцюговий), млн грн	–	–0,064	0,067	0,012	0,004	0,006	–0,013
Темп приросту (базисний), млн грн	–	–22,38	1,05	5,24	6,64	8,74	4,196
Темп приросту (ланцюговий), млн грн	–	–22,38	30,18	4,15	1,33	1,97	–4,180
Збиток (млн.грн)	0,11	0,881	0,429	0,272	0,403	0,395	0,408
Абсолютний приріст (базисний), млн грн	–	0,771	0,319	0,162	0,293	0,285	0,298
Абсолютний приріст (ланцюговий), млн грн	–	0,771	–0,452	–0,157	0,131	–0,008	0,013
Темп приросту (базисний), млн грн	–	700,91	290,00	147,27	266,36	259,09	270,91
Темп приросту (ланцюговий), млн грн	–	700,91	–51,31	–36,60	48,16	–1,99	3,29

Аналізуючи наступні показники, необхідно виділити, що найбільший показник збитку був у 2 році, і зріс у 7 разів порівняно з 1 роком. Протягом 3-4 років даний показ мав тенденцію до зниження, але вже у 5 році показник зріс майже вдвічі порівняно з попереднім 4 роком.

Про нестабільне становище в промисловості свідчить і значна частка збиткових підприємств – в межах 33–57 % за розглянуті роки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. Основні дані збиткових підприємств поліграфічної галузі (сформовано автором за даними [151])

Показник	1	2	3	4	5	6	7
Фінансовий результат (прибуткових підприємств), млн грн	0,286	0,222	0,289	0,301	0,305	0,311	0,298
Частка прибуткових підприємств, %	66,5	60,7	61,8	64,5	43,1	44,1	42,2
Фінансовий результат (збиткових підприємств), млн грн.	0,110	0,881	0,429	0,272	0,403	0,395	0,408
Частка збиткових підприємств, %	33,5	39,3	38,2	35,5	56,9	55,9	57,8

На кінець 7 року поліграфічна промисловість України нараховувала 2499 підприємств. З них, переважна більшість – малі підприємства (91,3 %). Поліграфічна діяльність характеризується привабливістю з точки зору ведення бізнесу, що підтверджується обсягом залучених інвестицій і організацією численних приватних підприємств. Частка суб'єктів приватної форми власності у поліграфічній діяльності більше 88,9 % [151].

Для забезпечення та підтримки високої конкурентоспроможності необхідне розуміння стану промисловості з боку інновацій та інвестицій. За досліджуваний період простежується інвестиційна активність у галузі, що пояснюється збільшенням кількості суб'єктів господарювання (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Динаміка обсягу інвестицій в основний капітал за видами економічної діяльності у фактичних цінах (2005–2013 рр.), млн грн. (сформовано автором за матеріалами [118; 170])

Показник	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Поліграфічна промисловість	339,2	658,7	621,3	674,1	485,3	431,2	516,4	529,5	504,9
Темп зростання, %	122,01	194,19	94,32	108,50	71,99	88,85	119,76	102,54	95,35

Подана інформація свідчить про позитивну динаміку обсягу інвестицій в основний капітал поліграфічної промисловості. Основна частка інвестицій становить капітальні витрати, а саме на придбання машин та обладнання.

На сучасному етапі розвитку поліграфічної промисловості, для забезпечення її ефективного функціонування, необхідне запровадження різного роду інновацій. У результаті організації інноваційної діяльності нові знання трансформуються у прогресивну техніку, технологію, нові товари, послуги, вищу професійну майстерність робітників, нові організаційно–управлінські прийоми та методи.

Технічний рівень оснащення поліграфічних підприємств на сьогодні нижче середнього, і потребує оновлення на інноваційній основі. Саме тому найбільший інтерес у поліграфічній промисловості становлять інновації техніко–технологічного характеру, оскільки вони пов’язані з якісним оновленням виробничої бази підприємств, освоєнням нових видів продукції та послуг [118].

Аналіз структури витрат на інноваційну діяльність (рис. А.7, додаток А) показує, що до 4 року найбільші витрати підприємств були на придбання машин та обладнання, що свідчить про формування та зростання виробничого потенціалу підприємств і, відповідно, промисловості. З 4 року спостерігається тенденція до збільшення інших інноваційних витрат, придбання науково–дослідних розробок і проведення внутрішніх науково–дослідних робіт. У той же час зауважимо, що обсяг інноваційних витрат зменшився на 93 % у 4 році порівняно з 3 роком, а у 5 спостерігалось зростання на 61% порівняно з витратами 4 року. У цьому розрізі спостерігається поступове відновлення підприємств після кризи 3 року та розвиток їх потенціалу, меншою мірою за

рахунок купівлі нової техніки, при зростанні частки якісних інноваційних змін.

Останнім часом запровадження інновацій надає змогу підвищувати рівень гнучкості й автоматизації офсетних друкарських машин. Також, активно впроваджуються комбіновані друкарські машини, що поєднують в собі можливості різних технологій (офсетного друку і флексографії).

У світовій друкарській діяльності активно впроваджуються інформаційні технології. Сучасні комп'ютерні технології до друкарської підготовки видань розрізняються, насамперед, ступенем комп'ютеризації поліграфічних процесів. Найбільш поширеними натеper у світі є: традиційна технологія підготовки видань «computer-to-film» (комп'ютер-фотоформа); технологія, яка нині динамічно впроваджується у практику, «computer-to-press» (комп'ютер-відбиток) та найперспективніша для розвитку технологія «computer-to-plate» (комп'ютер-пластина). Їх впровадження сприяє скороченню тривалості процесів до друкарської обробки, зменшення матеріальних та операційних витрат, підвищенню якості друкованої продукції [47].

Отже, дослідивши стан поліграфічної промисловості, можемо зробити наступні висновки: істотним недоліком сучасного господарсько-правового регулювання поліграфічної промисловості є відсутність правового механізму обов'язкового моніторингу стану підприємств і вивчення потреб сучасної поліграфічної промисловості. Такий моніторинг, на нашу думку, має стати передумовою стимулювання промисловості та надасть можливість, урахувуючи економічні особливості розвитку поліграфічної промисловості, розробити основи економічної, зокрема галузевої, політики поліграфії.

Таким чином, щоб підприємства поліграфічної промисловості мали можливість гнучко адаптуватися до умов ринку, які постійно

змінюються, вони повинні не тільки збільшувати обсяги виробництва, але й правильно оцінювати ситуацію, яка склалася на ринку та можливості своїх конкурентів, за рахунок отриманих даних про зовнішнє середовище, про власні виробничі можливості. Що стосується перспектив подальшого розвитку поліграфічної промисловості, то мають місце наступні прогнози.

3.2. Особливості формування конкурентної політики поліграфічних підприємств

Для ефективної роботи підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, важливо правильно оцінити існуючий ринковий стан, а також дослідити особливості формування конкурентної політики підприємства. Використання більшості статистичних показників, що пропонуються теорією для практичного застосування, не надає в повному обсязі доступності, достовірності та адекватності первинних статистичних даних. З точки зору методології важливо оцінювати стан конкуренції на галузевому ринку, застосовуючи комплексний підхід, який включає в себе використання статистичних показників і даних, отриманих шляхом проведення анкетного опитування відповідних працівників підприємств, які співпрацюють із поліграфічними підприємствами.

Для дослідження особливостей формування конкурентної політики підприємств поліграфічної промисловості України була застосована «Методика побудови оцінок конкуренції на базі опитування». Проведене оцінювання стану конкурентоспроможності підприємств поліграфічної промисловості на основі опитування відповідних працівників

підприємств, які співпрацюють із поліграфічними підприємствами, надало змогу комплексно проаналізувати формування конкурентної політики поліграфічних підприємств, додатково до аналізу інформаційно–статистичних даних, отриманих від державних органів. Це надало можливість отримати не лише кількісні, але й якісні оцінки.

Завданням дослідження є визначення основних факторів, які впливають на ступінь конкурентоспроможності підприємства, й, відповідно, на формування конкурентної політики поліграфічних підприємств.

Опитування проводилось за участю продакшн–менеджерів 23–х організацій. Їх було умовно розділено на 3 фокус–групи:

1. *Група А* – «великі посередники» (в основному мережеві агентства, що надають повний комплекс рекламного супроводу) – 9 організацій: 1) Adell Saatchi @ Saatchi; 2) Promotion Technologies (ARC Marketing); 3) ТД Маркетинг; 4) Диала; 5) Огилви; 6) AdamSmit Advertising; 7) Marsmedia Advertising; 8) Talan Proximity Ukraine; 9) IBM BTL.

2. *Група В* – «середні рекламисти» (середній оборот або частковий супровід з концентрацією на поліграфічних послугах) – 8 організацій: 1) B.I.T.A. Advertising; 2) Інтер 2000; 3) Артмастер; 4) Вік Дизайн; 5) Палс; 6) Смарт Маркетинг; 7) PIA Комп'ютерні системи; 8) РА «Девилон».

3. *Група С* – «кінцеві замовники» (виробники, генеральні представники в Україні) – 6 організацій: 1.) Череди Фарма Україна; 2.) «Інексукрпаркет»;

3.) Немирофф; 4.) DHL; 5.) Кока–кола; 6.) JTI.

Генеральна сукупність була визначена на основі загального переліку підприємств України, які постійно використовують поліграфічну продукцію у своїй діяльності на 2013 рік. Взірець анкети наведений у Додатку Б.1.

Розрахунок обсягу вибірки для проведення опитування відповідних працівників підприємств, що співпрацюють із поліграфічними підприємствами проводився за формулою:

$$n = \frac{\frac{1}{\Delta^2} + 1}{p(1-p)t^2 N} \quad (3.1)$$

де n – розмір вибірки; Δ – гранична помилка вибірки; p – частка підприємств, які надають перевагу поліграфічній продукції у просуванні своїх продуктів; t – коефіцієнт Стюдента; N – розмір генеральної сукупності.

Досліджуваний сегмент охоплює 56 підприємств. Це підприємства, які замовляли поліграфічну продукцію для просування брендів на 2013 рік. За заданою величиною довірчої ймовірності у 0,95, граничній помилці вибірки 5 %, розмір вибірки склав 23 підприємства.

Частина питань розробленої анкети надавала змогу отримати загальну інформацію про діяльність підприємств–замовників: кількість продукції для просування бренду, каналах і регіонів збуту їх продукції.

Основні питання розробленої анкети відносились до рівня сервісу підприємств поліграфічної промисловості та рівня конкурентоспроможності на ринках збуту підприємств поліграфічної промисловості. Експертам задавалися наступні питання:

1) Наскільки часто розширюється коло підрядників (ступінь мобільності/консервативності);

2) Основні фактори, на які звертається увага при виборі підрядника

3) Оцінка ряду заздалегідь заготовлених факторів за ступенем важливості та якісно – наскільки добре такі послуги представлені на ринку.

4) Пропозиція додати в список сервісні послуги, яких немає в запропонованому списку, особливі побажання поліграфістам.

5) Пропозиція назвати в рамках соціопитування друкарні, що виділяються на ринку рівнем сервісу. Результати опитування приведені у Додатку Б.2.

Аналізуючи загальну інформацію про діяльність підприємств–замовників поліграфічної продукції України на основі анкетного опитування, слід зазначити наступне.

Більшість підприємств–замовників поліграфічної продукції просувають бренди 5–10 продуктів (65 %), потім бренди 10–14 продуктів (27 %), й менш за все бренди 1–3 продуктів (8 %). Регіонами збуту їх продукції стають переважно великі міста України.

За результатами опитування зроблені наступні висновки:

Питання «Наскільки часто розширюється коло підрядників (ступінь мобільності /консервативності)»

Більша частина опитаних має до 4 основних підрядників. Мобільними й легко йдуть на розширення кола підрядників вважають себе тільки 25 %. Найбільш рухливі – група В («Середні рекламисти»), що вказують на зниження цін на ринку зі збереженням рівня якості. Крупні рекламні агентства й кінцеві замовники – набагато більше консервативні. Перші через особливі до них відносини друкарень, формування довгострокових відносин, швидкості реагування й відповідності очікувань рівня якості, другі – через зручність, професіоналізму в плані технологій, консультування – «перекласти на їхні плечі». Середнім строком давнини появи нового підрядника в числі основних для більшості є 0,5 року.

Питання «Основні фактори, на які звертається увага при виборі підрядника».

Для замовників, що легко випробують нові друкарні, основним показником називається баланс ціна–якість, завжди оцінюється термін роботи на ринку, важливим – нове обладнання, головним – репутація, слухи, відгуки партнерів.

Для великих рекламистів – питання нового підрядника є «комплексом сертифікації», у який входять перераховані вище фактори, а також безпосереднє знайомство з виробництвом, часто – керівництвом друкарні. Тут основне – якість сервісу, ціна відходить на другий план. Якість продукції не обговорюється – передрук бракованого тиражу вважається однозначним, самим собою зрозумілим.

Для кінцевого замовника ціна теж не самий головний фактор. Тут пріоритет – уважність до них, адже вони є вразливими при вирішенні будь–яких питань не на їх користь. Головне – довіра, якість продукції й відносин. Найбільше «пихаті» у відповідях, підкреслили власну значущість, постійно високу кількість пропозицій співробітництва, вибірковість.

Питання «Оцінка ряду заздалегідь заготовлених факторів по ступені важливості і якісно – наскільки добре такі послуги представлені на ринку».

Для відповіді на дане питання було сформовано список послуг, умовно поділених на наступні групи:

1. Організаційні фактори (доставка тиражів, забезпеченість кур'єрами, присутність замовника під час друку тиражу в робочий час, рішення питання про передрук браку, постановка замовлень позачергово в графік друку, наявність і ефективність Інтернет–сайту).

2. Програма лояльності включає в себе роботу із замовником менеджера друкарні та фінансово–юридичні аспекти. Зокрема, це: робота із замовником менеджера друкарні (професіоналізм, своєчасне інформування про хід замовлення,

доступність, ознайомлення з новинками в технології, ідеями), забезпечення особистих зв'язків (поздоровлення зі святами, особливо особистими, запрошення на колективні заходи в друкарнях, презентації, семінари та інші зустрічі).

3. Робота із замовником керівництва друкарні (близькість до замовника, оперативність рішення питань на рівні керівництва, оперативність і наслідки рішення питання про заміну менеджера).

4. Техніко–технологічні послуги (консультації технологів і репрографів, вирішення питань по доробці макета в друкарні, цифрові кольоропроби, наявність і якість роботи коректорів, фактор технічних можливостей друкарні, пропозиції по розробці конструкцій, технічних рішень).

5. Фактори загальної організації, а саме фінансово–юридичні аспекти (надання відстрочок по платежах, початок робіт до одержання передоплати, затримки відвантажень і запуску наступних замовлень при невиконаних з боку замовника зобов'язаннях, підписання договорів на виконання робіт).

У цілому, при оцінці будь–яких факторів більш критичними є представники групи «А», їх оцінка важливості всіх послуг, пов'язаних з рівнем сервісу, у середньому вище від інших на 10–14 %. Для інших – кінцеві замовники більш критичніші, ніж середні рекламисти, лише в оцінюванні важливості роботи з ними керівництва друкарень і фінансово–юридичних аспектів співробітництва й рівні з ними в оцінці факторів, пов'язаних із загальною організацією роботи.

Найбільш важливим для всіх груп є фактори, пов'язані з роботою менеджера друкарні й фінансово–юридичні аспекти. Лише в кінцевих замовників інші фактори виходять на перше місце. Можлива помилка за ступенем важливості фінансових факторів серед рекламистів може бути пов'язана зі звично

позитивним рішенням будь-яких фінансових питань на їх користь серед крупних рекламистів і класично звичною схемою роботи 50/50 – для середніх. Серед факторів, що відображає роботу менеджера із замовником, пріоритетним для груп «В» і «С» є його професіоналізм, технологічна підготовка, надійність. Для групи «А» – це доступність, швидкість розрахунків, поінформованість, оперативність. При цьому крупні рекламисти серед всіх груп пред'являють найвищі вимоги, а кінцеві замовники – найбільш лояльні (це пов'язане з низьким рівнем потреби в інформуванні, доступності й генерацією ідей на протигагу високих вимог до професіоналізму).

На третьому місці – організаційні фактори, можливість пріоритетів перед іншими замовниками. Традиційно критичними є крупні рекламисти – підкреслені акції й терміни. Для кінцевих замовників важливіше якісна робота кур'єрів, для середніх рекламистів – присутність під час друку вдень, легкість рішення питань про передрук й постановка в графік друку позачергово. Ці дві групи звертають увагу на важливість наявності й обновлювання Інтернет-сайту вдвічі більше, ніж мережевики. До доставки (безкоштовної доставки) найбільш лояльні середні рекламисти: найчастіше вони вирішують дані питання самостійно.

У факторах, що визначають техніко-технологічні аспекти, існує значна різниця в пріоритетах у групах залежно від питання. До питань консультування (технологи, репрографи) небайдужі середні рекламисти, кінцеві замовники частіше покладаються на менеджера, крупні рекламисти – на своїх фахівців. Більшість опитаних схиляються до думки що, безкоштовні цифрові кольоропроби – це внутрішня робота друкарень, якщо вони робляться для замовника, то входять у вартість і якість їх має бути кращою. Невідповідність відбитку серед недорогого устаткування й висока собівартість і рідкість на ринку техніки, що гарантує

якість передачі кольору, зберігає довіру аналогової кольоропроби й готовність платити за неї, щоб не їздити на друк. На думку більшості опитаних респондентів, контроль якості друку необхідний і вирішується за допомогою цих засобів у більшості випадків (пріоритет у кольоропробах для 70 % опитаних).

Згодні платити за доробку макету лише 10–15 % опитаних. В основному вони вважають, що це входить у вартість, серйозні і недоліки виправляють самотужки. Відзначено негативність компанії «Бліц Прінт» з політики невтручання у розробку оригінал–макету. Практично відсутніми на ринку офсетної поліграфії вважають конструкторські бюро, роботу коректорів, ознайомлення з новинками й своєчасне інформування (крім форс–мажорних ситуацій) у ході проведення замовлення. Незначні зустрічі серед фахівців галузі (близько 1–2 раз у рік).

Таким чином, систематизуючи фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств поліграфічної промисловості (рис. 3.4), визначені аспекти не лише у зазначених групах списку послуг, але й враховані пропозиції, що вносили респонденти із власної ініціативи.

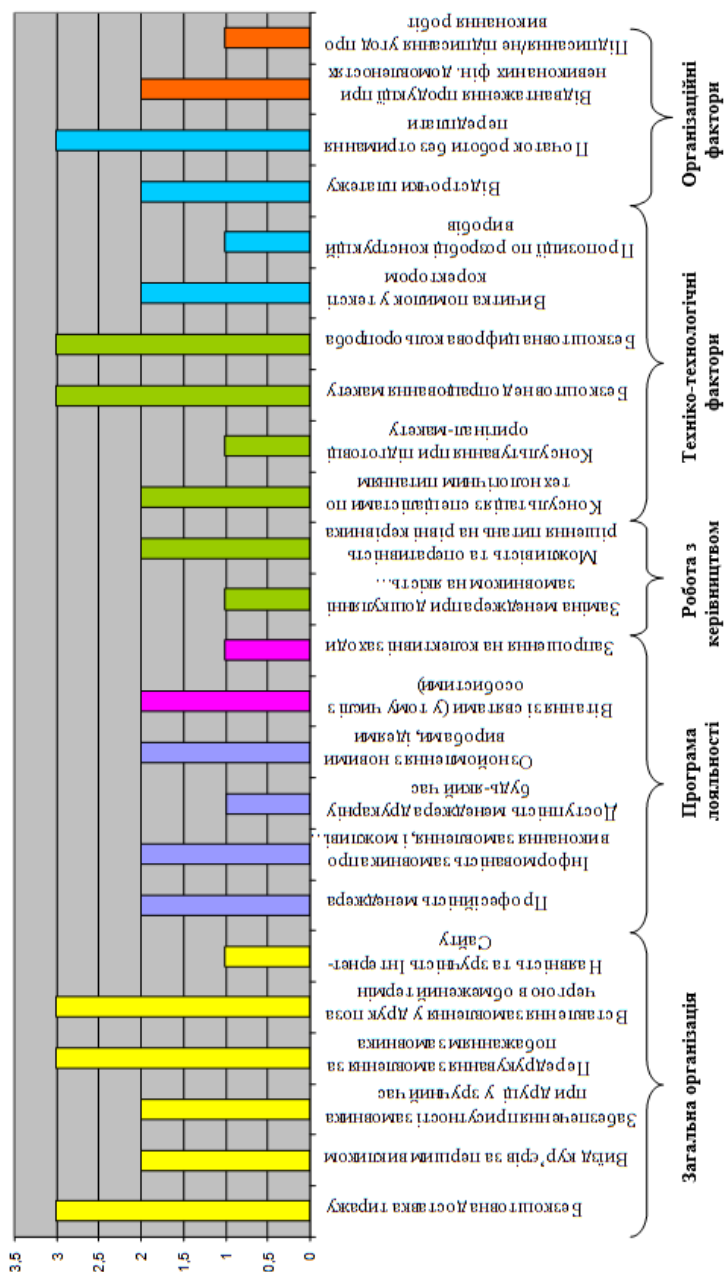


Рис. 3.4. Систематизація факторів впливу на конкурентоспроможність поліграфічних підприємств

А також, зроблена оцінка їх впливу на конкурентоспроможність підприємства (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. Фактори, які впливають на конкурентну політику підприємства (сформовано автором)

Фактори	Агрегована оцінка
<i>Внутрішні фактори:</i>	
Організаційні фактори	1,8
Робота із замовником менеджера друкарні	3,5
Робота із замовником керівництва друкарні	2,4
Техніко–технологічні послуги	2,6
Фінансово–юридичні аспекти	1,2
Забезпечення особистих зв'язків	4,9
<i>Зовнішні фактори:</i>	
Державне регулювання	3,1
Територіально–географічне положення регіону у якому знаходиться підприємство	1,6
Інфраструктура	1,9

Додатковими факторами виявились наступні: контролювання менеджером друкарні терміну виконання поліграфічної продукції замовника (дотримання встановлених у договірних відносинах термінів);

дистанційність контролю процесу виготовлення продукції для підприємства–замовника; врахування технологічних аспектів у виготовленні окремого тиражу (включення у колір – лице з оборотом рідко співпадають по кольору, передрук тиражів у зв'язку з низькою якістю виробу).

Питання 4 стосувалось пропозицій додати в список сервісні послуги, яких немає в запропонованому списку, особливі побажання поліграфістам. Зазначені пропозиції приведені у Додатку В.

Визначені фактори, які не були враховані в анкеті, взяті за основу для формування конкурентної політики поліграфічного підприємства.

Питання 5 було направлено на виявлення провідних поліграфічних підприємств, що виділяються на ринку рівнем сервісу та конкурентоспроможністю. Рейтинг друкарень, які виділяються рівнем сервісу на ринку поданий у Додатку Г.

Вище наведені фактори зводяться до того, що на конкурентну політику підприємства більшою мірою впливає технологічна (нецінова) конкурентоспроможність. Для цього потрібна модернізація або заміна фізично– або морально застарілих виробничих фондів. Для поліграфічної промисловості це має носити масовий характер. Необхідна також висока спроможність до застосування нових технологій.

Даний методичний підхід оцінювання стану конкурентоспроможності підприємств поліграфічної промисловості та дослідження особливостей формування конкурентної політики підприємств поліграфічної промисловості, надав змогу зрозуміти наявну ситуацію у поліграфічній промисловості України. При опитувальному підході не виникають складні методологічні або інформаційні проблеми, оскільки завдання збору інформації переноситься на рівень підприємств, які якнайкраще знають свої галузеві ринки збуту. Таким чином, поєднання традиційного статистичного методу та опитувального підходу щодо дослідження особливостей формування конкурентної політики підприємств поліграфічної промисловості, запропоноване у даній роботі, є доцільним.

РОЗДІЛ 4

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Ідентифікування елементів впливу на формування конкурентної політики підприємств

Створення ефективної конкурентної політики потребує розробки методів аналізу та оцінки результатів процесу. Оцінка ефективності конкурентної політики підприємства полягає в ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових, організаційних і збутових можливостей підприємства.

При оцінюванні ефективності конкурентної політики підприємств важливим є аналіз стану розвитку підприємства у періоді. Необхідне врахування показників стану розвитку підприємства не лише на кінець досліджуваного періоду, але й порівняння з показниками на початку періоду. Показники стану розвитку підприємства відображають ефективність діяльності підприємства, його фінансовий стан та ступень інноваційної активності підприємства.

Важливе місце в конкурентній політиці займає система вимірювання конкурентоспроможності та її оцінка. На думку закордонних дослідників, конкурентоспроможність підприємства виражається через багаторівневу ієрархію факторів, де верхній рівень – частка ринку, безпосередньо залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції,

другий рівень визначає її потенційну конкурентоспроможність, третій і четвертий – якість управління, останній, п'ятий рівень, – характеризує досягнуті економічні результати [16].

Для використання моделі оцінювання ефективності конкурентної політики підприємства доцільно вибрати аналітичні показники, установити порядок визначення їх значень (такий порядок не має бути надто складним) та порядок агрегування значень показників. Послідовність формування показників моделі оцінювання ефективності конкурентної політики підприємства за рівнями моделі у вигляді «дерева пов'язаних показників» подано на рис. 4.1.

При розрахунку ефективності конкурентної політики використовуємо як групу показників, що характеризують конкурентоспроможність підприємства (конкурентоспроможність продукції, ефективність збуту), так і групу показників стану розвитку підприємства (ефективність виробництва, фінансове становище підприємства та інноваційну активність) тощо. При цьому показники стану розвитку підприємства необхідно оцінювати у часі, тобто на початок звітного періоду та на кінець.

Аналітичний вид моделі оцінки ефективності конкурентної політики підприємства з виділенням п'яти її рівнів має такий вигляд:

$$E_{\text{КП}} = \sqrt{((P1 - P0) / P0) * KC_n} \quad (4.1)$$

де $E_{\text{КП}}$ – показник моделі оцінки ефективності конкурентної політики підприємства;

KC_n – оцінка конкурентоспроможності підприємства;

$P1$ – оцінка стану розвитку підприємства на момент оцінювання; ефективності конкурентної політики підприємства;

$P0$ – оцінка попереднього стану розвитку підприємства.

Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств

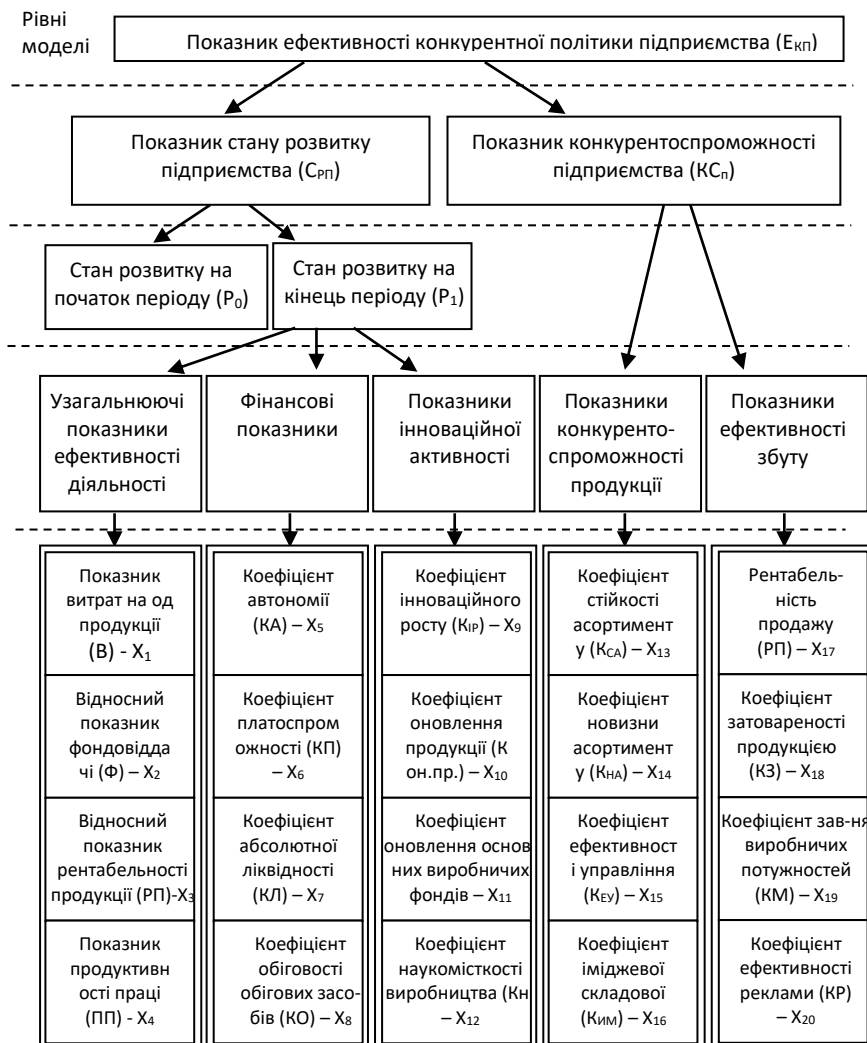


Рис. 4.1. Ієрархічна структура складових показників ефективності конкурентної політики підприємства (сформовано автором [25; 65; 82; 92; 100; 111; 120; 164])

За аналітичним видом моделі формування показника розвиток підприємства відбувається на основі лінійно трансформованих значень показників другого рівня моделі. Така лінійна трансформація призначена для приведення діапазону показника розвитку підприємства до одиничного, який потрібен для спрощення інтерпретації цього показника.

Розрахунок показників другого рівня моделі здійснюється в такий спосіб:

$$C_{RP} = (P_1 - P_0) / P_0$$

$$C_{RP1} = Y_{1(1)} * Y_{2(1)} * Y_{3(1)}$$

$$C_{RP0} = Y_{1(0)} * Y_{2(0)} * Y_{3(0)}$$

$$K_{Cn} = Y_4 * Y_5$$

Розрахунок показників четвертого рівня моделі з використанням первинних показників п'ятого рівня має такий вигляд:

$$\begin{cases} Y_1 = X_1 * Z_1 + X_2 * Z_2 + X_3 * Z_3 + X_4 * Z_4 \\ Y_2 = X_5 * Z_5 + X_6 * Z_6 + X_7 * Z_7 + X_8 * Z_8 \\ Y_3 = X_9 * Z_9 + X_{10} * Z_{10} + X_{11} * Z_{11} + X_{12} * Z_{12} \\ Y_4 = X_{13} * Z_{13} + X_{14} * Z_{14} + X_{15} * Z_{15} + X_{16} * Z_{16} \\ Y_5 = X_{17} * Z_{17} + X_{18} * Z_{18} + X_{19} * Z_{19} + X_{20} * Z_{20} \end{cases}$$

* X_n - коефіцієнти подані на рис.4.1, Z – значущість коефіцієнта відповідного показника

Основні показники, за якими буде здійснюватись оцінка ефективності конкурентної політики підприємства приведені у табл. 4.1.

Визначення порогових значень показників ефективності конкурентної політики – складний процес, що потребує глибокого аналізу діяльності підприємства за всіма її складовими.

Таблиця 4.1. Показники оцінювання ефективності конкурентної політики підприємств поліграфічної промисловості (сформовано автором за даними [35; 36; 46; 101; 115; 137])

Х	Найменування	Позначення	Формула
1	2	3	4
X ₁	Відносний показник витрат на одиницю продукції	В	$B = \frac{BO}{TO} \quad (4.2)$
X ₂	Відносний показник фондівдачі	Ф	$\Phi = \frac{TO}{O\Phi} \quad (4.3)$
X ₃	Відносний показник рентабельності продукції	РП	$PT = \frac{ЧП \times 100}{Сб} \quad (4.4)$
X ₄	Відносний показник продуктивності праці	ПП	$ПП = \frac{TO}{Чп} \quad (4.5)$
X ₅	Коефіцієнт автономії	КА	$КА = \frac{Вл.засоби}{\Sigma Джерел\text{Фінансув.}} \quad (4.6)$
X ₆	Коефіцієнт платоспроможності	КП	$КП = \frac{Вл.Капітал}{\Sigma Зобов'язань} \quad (4.7)$
X ₇	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	КЛ	$КЛ = \frac{ГК + Шв.Цін.апери}{ПоточніПасиви} \quad (4.8)$
X ₈	Коефіцієнт покриття	КО	$КО = \frac{ОА + ВМП}{Поточзобов + ДМП} \quad (4.9)$
X ₉	Коефіцієнт інноваційного росту	K _{IA}	$K_{ip} = \text{Інд} / \text{Ізаг}, \quad (4.10)$ де Інд – вартість науково–дослідних та навчально–методичних інвестиційних проєктів, грн; Ізаг – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.
X ₁₀	Коефіцієнт оновлення продукції	К о.пр.	$\text{Кон.пр} = Q_n / Q_{заг}, \quad (4.11)$ де Q_n – обсяг випуску нової продукції; Q_{заг} – загальний обсяг випуску продукції.

Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств

Продовж. табл. 4.1

1	2	3	4
X ₁₁	Коефіцієнт освоєння нової техніки	K _{от}	$K_{от} = \frac{O_{фн}}{O_{фср}}, \quad (4.12)$ де O_{фн} – вартість введених основних фондів, грн.; O_{фср} – середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства, грн.
X ₁₂	Коефіцієнт наукомісткості виробництва	K _н	$K_n = \frac{B_n}{B_z}, \quad (4.13)$ де B_н – обсяг витрат на інноваційну діяльність (науку); B_з – загальна сума витрат виробництва.
X ₁₃	Коефіцієнт стійкості асортименту	K _{са}	$K_{са} = \frac{Y}{A_{ш}} \quad (4.14)$ Y – (показник стійкості) – число видів продукції, що користуються стійким попитом у споживачів; A_ш – дійсна широта асортименту.
X ₁₄	Коефіцієнт новизни асортименту	K _{на}	$K_{на} = \frac{H}{A_{ш}} \quad (4.15)$ H – кількість нових видів продукції, що з'явились за певний період часу; A_ш – дійсна широта асортименту
X ₁₅	Коефіцієнт іміджевої складової	K _{им}	$K_{им} = \frac{V_{пз}}{V_p} \quad (4.16)$ Де V_{пз} – обсяг повторних заявок у вартісному виразі, V_р – загальний обсяг реалізації
X ₁₆	Коефіцієнт ефективності управління	K _{еу}	$K_{еу} = \frac{Чп}{B_p} \quad (4.17)$ Чп – чистий прибуток, B_р – виручка від реалізації продукції

Продовж. табл. 4.1

1	2	3	4
X ₁₇	Рентабельність продажу	РП	$РП = \frac{П \times 100}{ТО} \quad (4.18)$
X ₁₈	Коефіцієнт затовареністю продукцією	КЗ	$КЗ = \frac{ТЗк}{ТО} \quad (4.19)$
X ₁₉	Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	КМ	$КМ = \frac{ТО}{ПП} \quad (4.20)$
X ₂₀	Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту	КР	$КР = \frac{ВиратиНаРекламу}{ПрирістПрибутку} \quad (4.21)$

Слід підкреслити, що за межами граничних значень ефективності конкурентної політики підприємство втрачає спроможність до свого динамічного розвитку, стає об'єктом, на якому знижується ліквідність, що може призвести до банкрутства. Це один із найважливіших етапів, тому що від правильності встановлених нормативних значень показників залежить значення комплексного показника ефективності конкурентної політики.

Порогові значення показників визначаються залежно від специфіки кожного з них. Їх, звичайно, не можна точно розрахувати, а лише експертно на основі досвіду. При визначенні порогових значень ефективності конкурентної політики підприємства слід враховувати також граничні рівні критеріїв, встановлені для їх конкурентів і партнерів.

Чим вище значення показників стану розвитку та конкурентоспроможності підприємства, тим вище ефективність конкурентної політики підприємства. За допомогою методів математичної статистики нами досліджено та встановлено

порогові значення показника ефективності конкурентної політики підприємства, які наведено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2. Зведена таблиця показників ефективності конкурентної політики (сформовано автором)

№	Показники	Порогове значення
1	Результуючий показник ефективності конкурентної політики підприємства ($E_{кп}$)	$E_{кп} > 1,73$
2	Зміна стану розвитку підприємства ($C_{рп}$)	$C_{рп} > 3,50$
3	Показник конкурентоспроможності підприємства ($KC_{п}$)	$KC_{п} > 0,86$

Шкала значення результуючого показника ефективності конкурентної політики підприємства:

- менше 1,73 – мінімальне значення, при якому відображається низький рівень стану розвитку підприємства та зниження показника конкурентоспроможності, що впливає на низький рівень значення результуючого показника ефективності конкурентної політики підприємства;

- 1,73 – оптимальне значення, показує збалансованість між показниками стану розвитку підприємства та показником конкурентоспроможності;

- більше 1,73 – максимальне значення, відображає достатній рівень ефективності конкурентної політики підприємства, при такому значенні відзначається високий рівень розвитку підприємства та утримання рівня конкурентоспроможності на довготривалий період.

4.2. Інтегрований підхід до оцінювання конкурентної політики

У даній моделі пропонується інтегрований підхід з оцінки ефективності конкурентної політики підприємств з різних точок зору, що забезпечує мінімізацію впливу суб'єктивізму.

Відповідно до аналізу ефективності діяльності підприємств доцільно проаналізувати показники витрат на одиницю продукції, фондівіддачі, рентабельності продукції продуктивності праці співробітників (рис. Д.1, Д.2, Д.3, Д.4, Додаток Д).

Протягом досліджуваного періоду було значне зростання витрат на одиницю продукції на всіх досліджуваних підприємствах. У 2-3 роках відбулось найбільше зростання витрат на виробництво продукції, яке було пов'язане з подорожчанням сировини та матеріалів, а також з інфляційними та кризовими процесами, які відбулись в нашій країні та на ринку. Однак, слід відмітити, що значно менше зростали витрати на одиницю продукції на поліграфічному підприємстві Д, це пов'язано, насамперед, з тим, що витрати на одиницю продукції на цьому підприємстві й до початку кризи були значно високі на рівні 0,986. Хоча на інших досліджуваних підприємствах даний показник на 1 – 2 роки не перевищував 0,93. Найбільше зростання даного показника у 3 році відмічено на великих підприємствах А та В. Зростання цього показника говорить про погіршення рівня ефективності виробництва на підприємствах поліграфічної промисловості.

На досліджуваних поліграфічних підприємствах фондівіддача основних виробничих фондів істотно коливається, що пов'язано з різним рівнем господарювання, неоднаковою оснащеністю їх цим ресурсом, різним співвідношенням його

складових елементів, ступенем придатності та ін. Фондовіддача поліграфічних підприємств Д та В зменшилась з 2 до 4 років, що свідчить про зменшення ефективності використання основних засобів. Підприємство А показує незначне зростання фондовіддачі. На інших підприємствах значення показника фондовіддачі має незначні коливання.

Показник рентабельності продукції на всіх досліджуваних підприємствах поліграфічної промисловості мав тенденцію до зниження. Це говорить про те, що попит на продукцію поліграфічних підприємств протягом 1-7 років знижувався. Це пояснюється існуванням кризового стану в середині країни, що змушувало компанії, які користувались поліграфічними послугами та продукцією, значно зменшити свої потреби в цій продукції.

За показником трудових ресурсів вплив можна оцінити за значенням продуктивності праці співробітників підприємства. На підприємстві В спостерігається зменшення продуктивності праці персоналу, що вказує на зменшення можливостей використання трудових ресурсів, і характеризує зниження рівня ефективності управління трудовими ресурсами.

Підприємство А також показує неефективне управління ресурсами, коли поряд з кількісним збільшенням персоналу зменшується його продуктивність. Показник продуктивності праці на інших підприємствах має незначні коливання: деяке зниження у 3–4 роках, і підвищення рівня даного показника у 5–6 роках.

До показників, що характеризують фінансовий стан підприємств поліграфічної галузі доцільно віднести: коефіцієнт автономії, платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності та коефіцієнт покриття (рис. Д.5; Д.6; Д.7; Д.8, Додаток Д).

Коефіцієнт автономії свідчить про незалежність фінансового стану від позичених коштів. Якщо цей показник

більший за нормативний (0,5), це свідчить про незалежний стан підприємства і надає змогу йому розраховатися з кредиторами власними силами.

Коефіцієнт автономії на досліджуваних підприємствах поліграфічної промисловості зменшується, але потрапляє у межі оптимального значення (0,5 і більше), що характеризує фінансову незалежність всіх досліджуваних поліграфічних підприємств від залучених коштів.

Відомо, що платоспроможність підприємства – це здатність підприємства виконувати свої боргові зобов'язання перед іншими суб'єктами ринку, а ліквідність – можливість швидкого перетворення підприємством будь-яких цінностей у грошові кошти з метою погашення боргових зобов'язань.

Аналіз показників платоспроможності та коефіцієнта абсолютної ліквідності (рис. Д.6, Д.7, Додаток Д) показує, що період 1–4 років характеризувався коливанням показників на усіх поліграфічних підприємствах. Значне зниження було відмічено на підприємстві А та Б. Зниження значення коефіцієнту абсолютної ліквідності було зумовлено зниженням фінансових інвестицій підприємств з одночасним збільшенням величини поточних зобов'язань. На інших досліджуваних підприємствах коливання було не значним, але враховуючи те, що значення цього коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно знаходиться в межах 0,2–0,35; на цих підприємствах даний показник був дещо заниженим.

Коефіцієнт покриття показує достатність оборотних засобів для того, щоб погасити свої борги на протязі року. Аналіз даного показника всіх досліджуваних підприємств надає можливість констатувати, що підприємства знаходяться на оптимальному значенні цього показника >1 . Ті підприємства, що мали високе значення показника до 2 року, показують

інтенсивне зниження даного показника протягом досліджуваного періоду.

Інноваційна активність підприємств поліграфічної галузі оцінюється такими показниками, як: коефіцієнт інноваційного зростання, коефіцієнт оновлення продукції, коефіцієнт освоєння нової техніки, коефіцієнт наукомісткості виробництва (рис. Д.9; Д.10; Д.11; Д.12, Додаток Д). При розрахунку даних показників визначається, насамперед, вартість науково-дослідних і навчально-методичних інвестиційних проектів у загальній вартості інших інвестиційних витрат. По-друге, обсяг витрат на інноваційну діяльність, виходячи у загальній сумі витрат виробництва, і обсяг випуску нової продукції.

Протягом 1-6 років на підприємствах поліграфічної промисловості спостерігається зростання частки вартості науково-дослідних та навчально-методичних інвестиційних проектів у загальній вартості інвестиційних витрат. Це пояснюється тим, що з початком кризи на підприємствах значно скоротились інвестиційні витрати, але при цьому витрати на інноваційні продукти зменшились значно повільніше.

Підприємства стали витрачати більше коштів на науково-дослідні та навчально-методичні інвестиційні проекти у 5 та 6 роках, намагаючись вивести підприємства з кризи.

Динаміка зміни показника оновлення продукції показує, що у 2 році на усіх підприємствах спостерігалось зниження випуску нової продукції у загальному обсягу випуску продукції. Тенденція до збільшення обсягу випуску нової продукції відмічена у 5 та 6 роках. Підприємства завдяки збільшенню витрат на науково-дослідні та навчально-методичні інвестиційні проекти, а також витрат на інноваційну діяльність домоглися збільшення обсягу випуску нової продукції.

Ще одним показником, яких характеризує інноваційну активність підприємств є коефіцієнту освоєння нової техніки (рис. Д.11, Додаток Д).

3 2 року підприємства майже не вкладали кошти у формування виробничих ресурсів. Поліграфічне підприємство А активно сформувало новий виробничий потенціал за 3–6 роки, а підприємство В у 4–5 роках, після чого амортизувало свої виробничі фонди. На всіх підприємствах спостерігається різке зниження витрат на інноваційну діяльність протягом 2–4 років. Але вже у 5 році витрати на інноваційну діяльність почали повільно зростати на більшості підприємств. Це говорить про те, що підприємства в умовах кризи намагаючись вийти із складного стану, вкладають кошти в інноваційні розробки, щоб цим самим зацікавити своєю продукцією замовників.

Всі проаналізовані показники відображаються у зведеному показнику стану розвитку підприємства, який розглядає стан розвитку підприємства оцінювати у часі, тобто на початок звітної періоду та на кінець (табл. 4.2).

**Таблиця 4.2. Показник стану розвитку підприємства (C_{rp})
(сформовано автором)**

Підприємство	Показник стану розвитку підприємства (C_{rp})							Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	
А	13,095	11,077	6,838	9,839	23,835	20,144	12,741	13,938
Б	4,207	6,132	3,797	1,889	2,357	2,734	2,413	3,361
В	14,298	14,776	14,169	15,602	15,96	18,238	16,829	15,696
Г	12,823	11,292	7,744	8,399	10,297	11,399	9,872	10,261
Д	1,558	4,064	1,875	2,397	3,354	9,631	7,020	4,271

Динаміка зміни за показниками стану розвитку підприємства у кількісному аспекті подана на рис. 4.2.

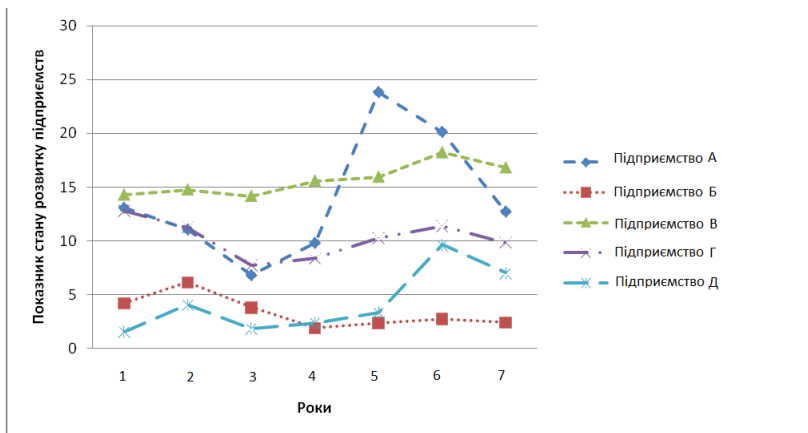


Рис. 4.2. Динаміка зміни показника стану розвитку підприємств (сформовано автором)

Показниками оцінки конкурентоспроможності продукції є: коефіцієнт стійкості асортименту, коефіцієнт новизни асортименту, коефіцієнт ефективності управління, коефіцієнт іміджевої складової (рис. Д.13, Д.14, Д.15, Д.16, Додаток Д).

Першим показником оцінки конкурентоспроможності продукції є показник стійкості асортименту (рис. Д.13, Додаток Д).

Майже на всіх підприємствах показник стійкості асортименту у 2 році йде на спад, а протягом 3–6 років показує стабільність. Лише підприємству В вдалося не лише утримати стабільність даного показника у 2 році, але й його подальше зростання.

Поряд з показником стійкості асортименту важливим є оцінка коефіцієнту новизни асортименту. За досліджувані роки показник новизни асортименту мав значні коливання на всіх підприємствах поліграфічної промисловості, так у 2 році асортиментний ряд на поліграфічних підприємствах зменшився, а вже з 2011 року почалось зростання широти асортименту. Це

пояснюється тим, що у зв'язку з кризою більшість замовників зменшили замовлення нових видів поліграфічної продукції, зменшуючи витрати на рекламу. У 5 році більшість поліграфічних підприємств відновили витрати на інноваційну діяльність і змогли розширити свій асортимент.

Значне коливання відмічено на підприємстві А, і пов'язано з тим, що дане підприємство більш орієнтовано на ексклюзивну, креативну продукцію.

Дані зміни коефіцієнту іміджевої складової надають змогу зробити висновок, що в цілому більшість поліграфічних підприємств утримали стабільність в отриманні повторних заявок на свою продукцію протягом досліджуваного періоду. Лише на підприємстві А відмічено зменшення обсягу повторних заявок від замовників, і, відповідно, зниження іміджевої складової.

До показників, які характеризують ефективність збуту, належать такі показники, як: рентабельність продажу, коефіцієнт затовареністю продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (рис. Д.16, Д.17, Д.18, Д.19, Додаток Д).

Рентабельність продажів поліграфічної продукції на підприємствах у 2 році мала тенденцію до зниження. Причиною зниження цього коефіцієнта є, насамперед, зростання витрат на виробництво і реалізацію продукції. Собівартість поліграфічної продукції значно зросла, через зростання вартості матеріалів (паперу, фарб). Ще однією причиною стало падіння загального обсягу продажів.

Аналіз коефіцієнта затовареністю продукцією надає можливість оцінити лише ті підприємства, які виготовляють продукцію на державні замовлення. Оскільки інші досліджувані

підприємства працюють тільки на замовлення продукції, і не виготовляють рекламну продукцію для роздрібного продажу.

З досліджуваних підприємств є 2 підприємства, а саме В та Б, які мають запаси товарів для реалізації. Підприємство В, продукція якого виготовляється на державне замовлення, для забезпечення картографічною продукцією населення України. Поліграфічне підприємство Б теж має частку державних замовлень, і реалізація деякої продукції здійснюється не одразу, а протягом певного часу.

Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей надає можливість визначити наскільки ефективно використовується обладнання при виготовленні продукції. Даний показник для поліграфічних підприємств є одним із основних в оцінці ефективності виробництва і збуту.

Наведені дані рис. Д.18 Додатку Д показують, що завантаження поліграфічного обладнання у 3 році зменшилось на усіх досліджуваних поліграфічних підприємствах. Однак поліграфічному підприємству Б вдалося утримати завантаження виробничих потужностей з найменшим коливанням даного показника, завдяки наявності як державних, так і комерційних замовлень. Зниження завантаження виробничих потужностей таких поліграфічних підприємств як А, Г та Д було зумовлено тим, що кризовий стан у країні спонукав більшість компаній скоротити свої витрати на рекламну та поліграфічну продукцію. Перераховані поліграфічні підприємства займаються переважно виготовленням комерційної поліграфічної продукції, і не мають державних замовлень.

Динаміка зміни коефіцієнту ефективності реклами та засобів стимулювання збуту вказує на недостатній рівень ефективності реклами на підприємствах поліграфічної промисловості. У наш час, коли умовою економічного розвитку підприємств є активна діяльність на ринку, життєво

важливими стають знання кінцевого споживача, уміння підприємств гнучко реагувати на всі його вимоги. Інакше ускладнено забезпечити продаж товару, підвищити рівень прибутковості підприємства. Необхідно вивчати можливості та ефективність різних форм і методів продажу товарів, здійснювати роботу з формування потреб населення, підвищення престижу торговельної марки та підприємства. Поліграфічні підприємства у більшості випадків воліють економити на рекламі, а тому ефективності реклами таких підприємств низька. Приріст прибутку з 3 року на більшості підприємств поліграфічної промисловості був здебільшого від'ємним, і відповідно витрати на рекламу мали тенденцію до зниження. Відзначено зростання витрат на рекламу у 4 році, що пояснюється необхідністю підприємствам активізувати свою діяльність. Показники конкурентоспроможності продукції та показники ефективності збуту відображаються у зведеному показнику конкурентоспроможності підприємства (табл. 4.3). Забезпечення оперативності й точності розрахунків здійснене на ЕОМ у редакторі Microsoft Excel.

Таблиця 4.3. Показник конкурентоспроможності підприємства (К_п) (сформовано автором)

Підприємство	Показник конкурентоспроможності підприємства (К _п)							Середнє значення
	1	2	3	4	5	6	7	
А	1,380	0,501	0,026	0,871	0,657	0,292	0,48	0,602
Б	0,917	0,640	0,521	0,366	0,425	0,488	0,51	0,552
В	4,812	4,371	2,155	1,478	2,180	2,658	1,96	2,802
Г	1,125	1,189	0,269	0,136	0,141	0,271	0,21	0,478
Д	0,605	0,663	0,321	0,307	0,298	0,259	0,46	0,416

Динаміка зміни за показниками конкурентоспроможності підприємства у кількісному аспекті подано на рис. 4.3.

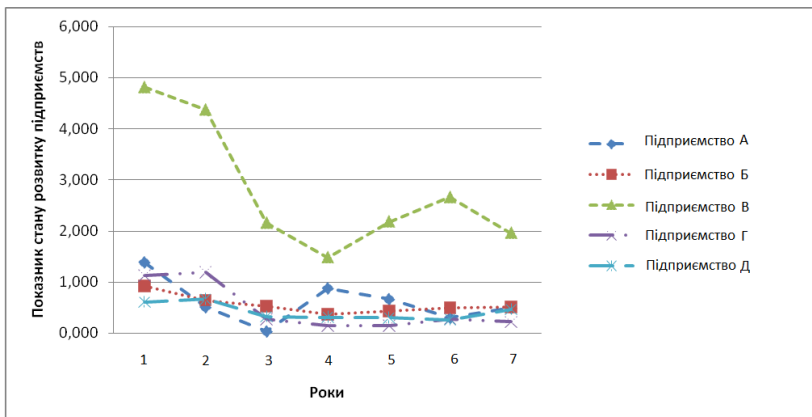


Рис. 4.3. Динаміка зміни показника конкурентоспроможності підприємств (сформовано автором за даними підприємств)

Сукупну оцінку ефективності конкурентної політики поліграфічних підприємств подано у табл. 4.4.

Таблиця 4.4. Значення показників оцінювання ефективності конкурентної політики поліграфічних підприємств

	Підприємство	1	2	3	4	5	6	7
1	А							
	Показник стану розвитку підприємства (С _{рп})	13,10	11,08	6,84	9,84	23,84	20,14	12,74
	Показник конкурентоспроможності підприємства (К _{сп})	1,38	0,50	0,03	0,87	0,66	0,29	0,48
	Показник ефективності конкурентної політики (Е _{кп})	4,25	2,36	0,42	2,93	3,96	2,43	2,48

Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств

Продовж. табл. 4.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Б							
	Показник стану розвитку підприємства (С _{рп})	4,21	6,13	3,80	1,89	2,36	2,73	2,41
	Показник конкуренто-спроможності підприємства (К _{сн})	0,92	0,64	0,52	0,37	0,43	0,49	0,51
	Показник ефективності конкурентної політики (Е _{кп})	1,96	1,98	1,41	0,83	1,00	1,15	1,11
3	В							
	Показник стану розвитку підприємства (С _{рп})	14,30	14,78	14,17	15,60	15,96	18,24	16,83
	Показник конкуренто-спроможності підприємства (К _{сн})	4,81	4,37	2,16	1,48	2,18	2,66	1,96
	Показник ефективності конкурентної політики (Е _{кп})	8,29	8,04	5,53	4,80	5,90	6,96	5,74
4	Г							
	Показник стану розвитку підприємства (С _{рп})	12,82	11,29	7,74	8,40	10,30	11,40	9,87
	Показник конкуренто-спроможності підприємства (К _{сн})	1,13	1,19	0,27	0,14	0,14	0,27	0,21
	Показник ефективності конкурентної політики (Е _{кп})	3,80	3,66	1,44	1,07	1,20	1,76	1,45
5	Д							
	Показник стану розвитку підприємства (С _{рп})	1,56	4,06	1,88	2,40	3,35	9,63	7,02
	Показник конкуренто-спроможності підприємства (К _{сн})	0,61	0,66	0,32	0,31	0,30	0,26	0,46
	Показник ефективності конкурентної політики (Е _{кп})	0,97	1,64	0,78	0,86	1,00	1,58	1,80

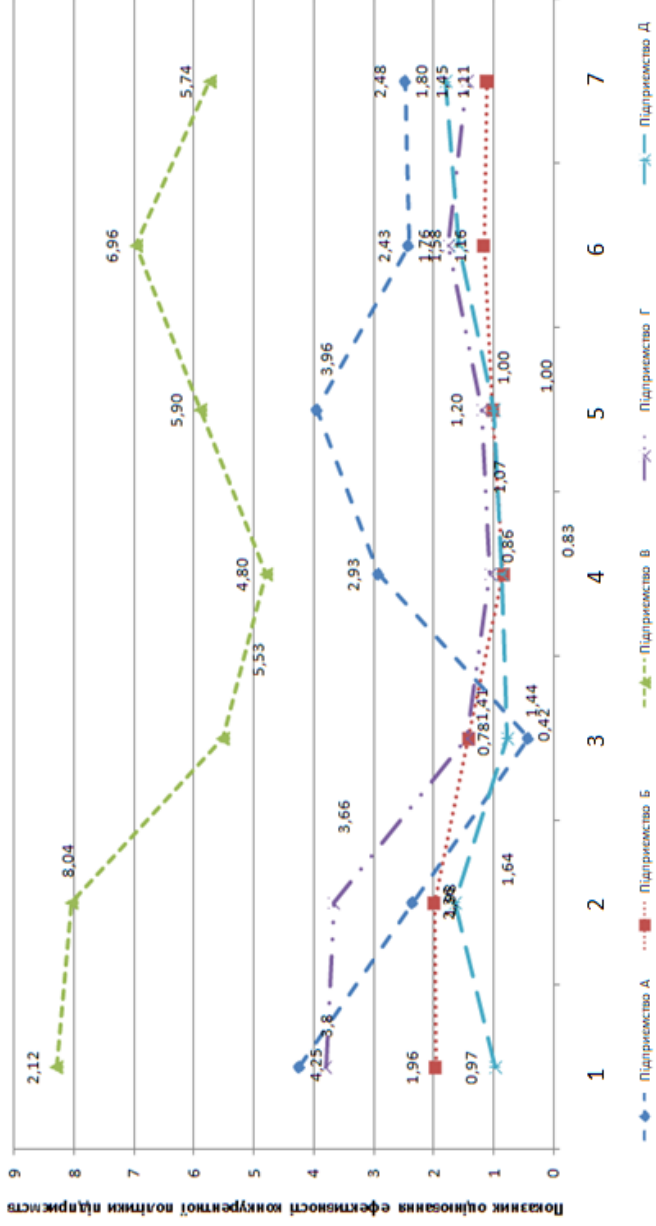


Рис. 4.4. Динаміка зміни ефективності конкурентної політики поліграфічних підприємств (сформовано автором за даними підприємств)

Найбільш ефективними серед досліджуваних підприємств є Підприємство А та Підприємство В. У той же час дані підприємства характеризуються значними коливаннями показників своєї діяльності. Аналізуючи всі показники, слід зазначити, що на коливання показників економічної діяльності даних підприємств вплинув кризовий стан країни, починаючи з 2 року. Падіння показників відмічається у 2 році, і зростання цих показників вже у 5–6 роках.

Графічно динаміка зміни ефективності конкурентної політики поліграфічних підприємств подана на рис. 4.4.

Таким чином, проведений аналіз показав проблеми, що виникають в діяльності підприємств, формування їх конкурентних переваг та при формуванні конкурентної політики підприємств. І навіть для підприємств, що характеризуються найвищим серед всіх досліджуваних рівнем ефективності діяльності. Тобто для підприємств промисловості є доцільним та необхідним впровадження у свою діяльність інструментів конкурентної політики для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

РОЗДІЛ 5

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Напрями формування конкурентної політики підприємств

Для поліграфічних підприємств питання формування 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.

Оскільки конкурентна політика підприємства формується відповідно до характеру конкурентного середовища та з урахуванням наявного конкурентного потенціалу, важливим є розуміння взаємозв'язку конкурентної політики підприємства із складовими внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 5.1).

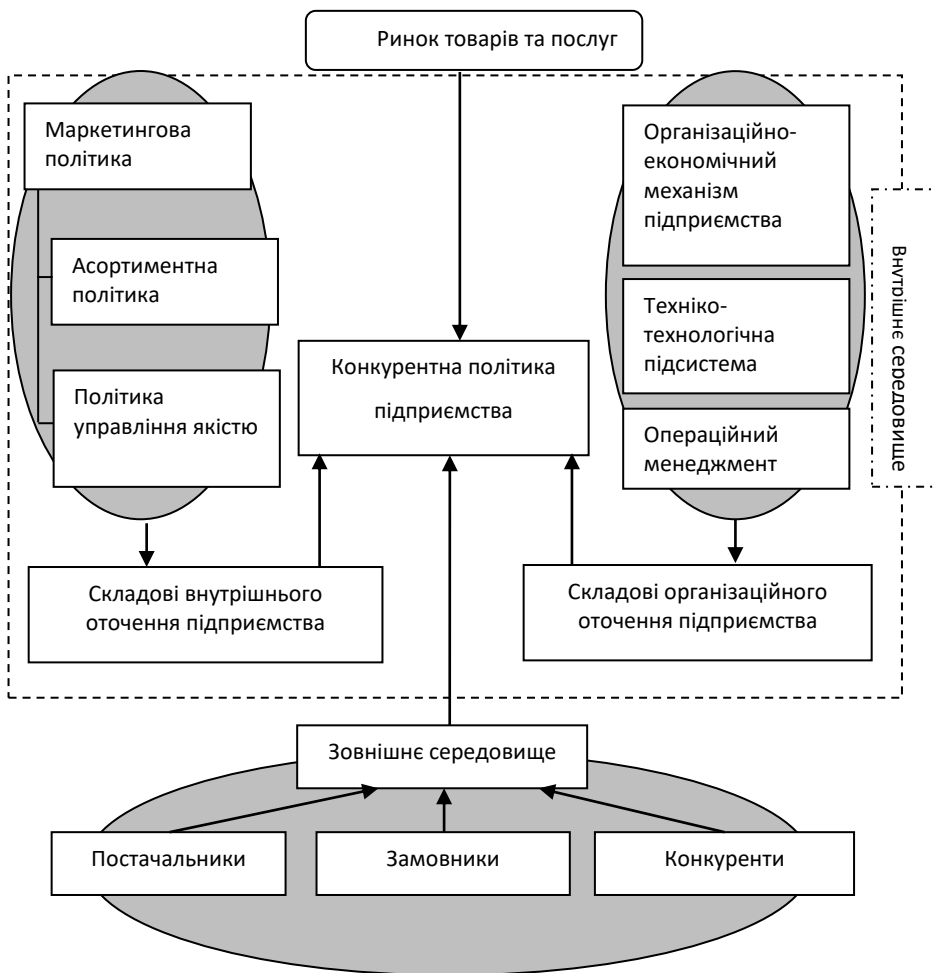


Рис. 5.1. Зв'язок конкурентної політики підприємства із внутрішнім та зовнішнім оточенням (сформовано автором)

Формування конкурентної політики є необхідною умовою ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах і вимагає врахування положень:

- аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, що впливають на конкурентний розвиток підприємства;
- визначення детермінант розвитку як сукупності чинників, що формують конкурентні переваги чи створюють для цього необхідні передумови;
- використання сучасних підходів до формування конкурентної політики для врахування особливостей та складності функціонування підприємств в сучасних умовах господарювання;
- вибір сучасних інструментів та шляхів досягнення конкурентних переваг [61].

Конкурентна політика підприємства має бути спрямована на збалансування економічних зв'язків між підприємством та його постачальниками, замовниками продукції та 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.

5.2. Економіко-математична модель визначення/ оцінювання ефективності конкурентної політики підприємств

Основним завданням конкурентної політики є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому постає питання вибору такого методичного підходу, який би забезпечував необхідний рівень ефективності конкурентної політики.

Вибір конкурентної політики підприємства залежить від основних стратегій підприємства. Конкурентна політика є важливою складовою економічної політики підприємства, вона охоплює усі життєдіяльні складові підприємства. Від правильності вибору підходу формування конкурентної політики залежать усі основні сфери діяльності підприємства. Звідси й актуальність та важливість задач розробки інструментарію багатокритеріальної методики вибору оптимального підходу, які й розглянуті у цій роботі.

Постановка завдання. Багатокритеріальна методика вибору оптимального підходу формування конкурентної політики підприємства надасть можливість підприємству обрати оптимальний підхід, який завдяки ефективній конкурентній політиці забезпечить утримання високого рівня конкурентоспроможності та високих конкурентних позицій підприємства.

Для моделювання ефективності конкурентної політики обраний багатоваріантний багатокритеріальний аналіз і вибір підходів до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств, який надасть змогу виявити оптимальний підхід формування конкурентної політики підприємства.

Використання обраної методики слід використовувати при формуванні конкурентної політики підприємств та можливості обрання окремого виду підходу конкурентної політики.

Системними підходами до формування конкурентної політики на поліграфічних підприємствах є клієнтоорієнтований, конкуренто-орієнтований та ресурсний підходи, подані на рис. 2.1, які ґрунтуються на об'єктивному розмежуванні. Вибір підходу формування конкурентної політики поліграфічних підприємств залежить від способу забезпечення результативності діяльності підприємства: за допомогою задоволення потреб споживачів (замовників) у поліграфічній продукції, забезпечення високого рівня конкуренто-

спроможності підприємства порівняно з конкурентами і підвищення рівня ефективності діяльності підприємства та ін.

При побудові механізму конкурентної політики підприємства може бути використаний методичний підхід на основі багатоваріантного синтезу з послідовним обранням оптимального варіанту структурно–параметричної побудови, при якій забезпечується найбільша ефективність системи в прийнятному вигляді.

У роботі розглядаються питання визначення основних характеристик підходів, які використовуються при формуванні конкурентної політики поліграфічних підприємств, і розглядаються вони у вигляді сукупності показників впливу {ПВ}. Залежно від функціонального призначення сукупності, встановлюється їх пріоритет, а також вирішуються задачі формування критеріїв і побудови алгоритмів й програм автоматизованого вибору. В якості прикладу розглядаються підходи формування конкурентної політики підприємств.

Існують деякі різновиди підходів до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств. За способом дії на підприємство розрізняють наступні підходи до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств:

- клієнтоорієнтований (утримуючий, комунікаційний, сервісний);
- конкурентноорієнтований (інноваційний, оцінюючий);
- ресурсний (постачальницький, матеріаломісткий, технологічний).

Для обрання прийнятного підходу необхідно провести порівняння між найбільш розповсюдженими з них, з метою їх подальшого впорядкування за значеннями основних характеристик (табл. 5.1).

Таблиця 5.1. Характеристики підходів(сформовано автором)

Види підходів	Основні характеристики підходів				
	Умови, обмеження {У,О}			Показники впливу {ПВ}	
	v	m/l	t	δ	C – витрати
	$\geq$	$\leq$	$=$	$\downarrow$	$\downarrow$
Комунікаційний	50	2,1	360	2	2,4
Оцінюючий	20	3,5	360	1	2
Постачальницький	70	1,8	180 ± 5	1,4	1,2
Сервісний	25	4,4	360	3,2	1,8
Утримуючий	100	1,8	360	3	1
Інноваційний	15	3	180 ± 5	2,5	0,8
Матеріаломісткий	40	5	180 ± 5	4,6	0,8
Технологічний	35	3,5	180 ± 5	2,8	0,4

Приведені основні характеристики для різних підходів, при цьому прийняті наступні позначення:

v – швидкість охоплення клієнтської бази, нових клієнтів/рік;

m/l – питома вага інновацій у підході, інновації/заходи підходу;

δ – відносна похибка прийнятого підходу, яка впливає на результативність;

t – часовий діапазон вибору підходів, днів.

Кожен варіант системи може бути описаний набором загальних характеристик, умовно поділених на показники впливу, умови та обмеження [80]. Такий умовний розподіл на {У}, {О} та {ПВ} необхідний для пошуку прийнятного рішення у конкретно поставленій задачі.

Значення характеристик для кожного підходу задані в таких одиницях v , (m/l) , δ , C .

Основні характеристики видів підходів, достатні для початку робіт щодо моделювання застосування різних підходів наступні:

1. Кількість напрямків підходу.
2. Діапазон вибору підходів, який враховує можливість використання того чи іншого підходу.

3. Точність вибору, обумовлена допустимими похибками наведення для кожного підходу.

4. Необхідні умови запровадження підходу.

5. Наявність спеціальних вимог.

Аналіз основних характеристик надає змогу визначити область допустимих значень характеристик для вибору підходу, а також задати сукупність ПВ та критерії, які мають формувати рішення.

Отже, можемо зробити висновок, що існує декілька підходів, при цьому кожен з наведених у таблиці, у свою чергу, поділяється на підтипи.

Наприклад, утримуючий розрізняється за ступенем відповідності потребам клієнтів, темпами зростання клієнтської бази, здатністю витримувати конкуренцію і т.д.

Основні характеристики (ОХ) дають можливість скоротити масив усіх відомих підходів до деякої досяжної області, яка задовольняє наборам умов $\{U\}$ та обмежень $\{O\}$, а також провести вибір негірших або кращих варіантів по прийнятому ЛПР критерію для визначеної їм сукупності показників впливу $\{ПВ\}$, які приведені в характеристиці.

Проектний багатокритерійний вибір (ПБВ) є складною багатовимірною комбінаторною задачею, яку доцільно вирішувати частинами. Перший етап її вирішення – формування цільового набору $\{ПВ\}$ і призначення формалізованого критерію переваги. При цьому, в кожній конкретній задачі частину характеристик необхідно віднести до $\{ПВ\}$, а частину до умов і обмежень – $\{U, O\}$. Для порівняльного аналізу та вибору підходу можна використовувати безумовні і / або умовні критерії переваги (табл. 3.2). Вибір того чи іншого критерію переваги залежить від ступеня інформованості керівника про поставлену проблему. При слабкій інформованості доцільно використовувати безумовні π або S –критерії переваги, а при більш повному розумінні тонкощів завдання – умовні L –критерії, або інтегральні Σ , Π –згортки.

Виходячи з онтологічних (сутнісних) передумов задачі вибору структури підходу, і з урахуванням табл. 5.1, введемо наступний умовний підрозділ зовнішніх характеристик:

– Умови, описуються відношенням $R_y = \{=, \neq, \approx\}$. Умовою $\epsilon \alpha$ – умовний діапазон вибору підходу. Для кожного підходу задається діапазон, в якому необхідно забезпечити необхідну за стратегічним планом (СП) реалізацію.

– Обмеження, описуються відношенням $R_o = \{>, <, \geq, \leq\}$. До них відносяться: $v_{\max} \geq v_{\text{треб}}$ – максимальна швидкість охоплення клієнтської бази, що забезпечується реалізацією підходу, яка повинна бути більше або дорівнювати необхідній за СП.

– $m/l \leq [m/l]_{\text{ТЗ}}$ – питома маса інновацій у підході не повинна перевищувати допустиму за СП.

Показниками впливу при виборі структури визначимо дві зовнішні характеристики, що роблять істотний вплив на підхід, значення яких потрібно мінімізувати. Наприклад, обраний підхід повинен забезпечувати мінімальну помилку наведення $\delta \downarrow$ при мінімальних витратах $C \downarrow$.

Сформуємо задачу вибору виду підходу.

Доцільно розробити підхід, який забезпечує охоплення клієнтської бази в часі від $t_1 = 0$ до $t_2 = 360$ днів, при цьому швидкість охоплення клієнтської бази має бути не нижче необхідної за СП $[v_{\text{треб}}]_{\text{ТЗ}} = 5$, а питома вага інновацій не повинна перевищувати допустиму $[m/l]_{\text{ТЗ}}$.

У якості ПВ обираємо помилку δ та витрати C , які необхідно мінімізувати.

Для початку представимо вихідні дані за характеристиками в задачі вибору лінійними порядками в порядку зростання. Через ω_i позначені варіанти проектного рішення. Безліч можливих варіантів $\Omega = \{\omega_i\}$, $i = \{1, 8\}$ для табл. 5.1 представлено в табл. 5.3 [80].

Розглянемо формалізований вибір підходу для вихідних даних, наведених у табл. 5.2 [79] за безумовним критерієм Парето через фактор множин $\Phi_{\Omega}(k_1)$ и $\Phi_{\Omega}(k_2)$ для лінійних порядків по ПВ.

Для цього на підставі табл. 5.1 побудуємо ланцюга лексикографії для $\delta = k_1 \downarrow$ и $C = k_2 \downarrow$

$$L(\Omega/k_1(\omega_i)) = \langle \omega_2, \omega_1, \omega_3, \omega_6, \{\omega_5, \omega_8\}, \omega_4, \omega_7 \rangle, \forall i = \{1, 8\}; \quad (5.1)$$

$$L(\Omega/k_2(\omega_i)) = \langle \omega_6, \omega_7, \omega_5, \omega_8, \{\omega_4, \omega_3\}, \omega_1, \omega_2 \rangle, \forall i = \{1, 8\} \quad (5.2)$$

і відповідні їм реляційні таблиці для транзитивних факторів множин $\Phi^T_{\Omega}(k_1)$ і $\Phi^T_{\Omega}(k_2)$ (табл. 5.4, 5.5) як сукупності просторових альтернатив $\{O(\omega)_k\}$ та $\{O(\omega)_k\}$.

Таблиця 5.2. Можливі критерії вибору підходів

Критерії уподобання	БКП	Критерій Парето	Варіант ω_i переважніше варіанту ω_j , якщо серед безлічі k_l при їх бінарному порівнянні (для мінімізації) за правилом $k_l(\omega_i) \leq k_l(\omega_j); \forall l = \{1, M\}; i \neq j; i, j = \{1, N\}$, серед нестрогих нерівностей знайдеться хоча б одне суворе
	УКП	L-критерій	В умовному критерії уподобання використовує призначуваний ЛПР пріоритет показників якості $\langle k_1, k_2, \dots, k_M \rangle$. При цьому якщо $k_1(\omega_i) < k_1(\omega_j)$ / то $\omega_i \succ \omega_j$, $k_1(\omega_i) = k_1(\omega_j), k_2(\omega_i) < k_2(\omega_j)$ / то $\omega_i \succ \omega_j$, $K_t(\omega_i) = K_t(\omega_j), t = [1 - (M-1) k_M(\omega_i) < k_M(\omega_j)]$ / то $\omega_i \succ \omega_j$,
		Σ, Π -згортки	$F^1 = \sum_{l=1}^M k_l(\omega_i) = \min; / \sum_{l=1}^M a_l = 1, a_l \geq 0, l = \{1, M\}, \forall l = \{1, M\}$ $F^{11} = \prod_{l=1}^M k_l(\omega_i)^{a_l} = \min; / \sum_{l=1}^M \alpha_l = 1, \alpha_l \geq 0, l = \{1, M\}, \forall l = \{1, M\}$

Повний частковий порядок на Ω у вигляді фактора більшості для критерія Парето довільної розмірності $\pi(\Omega/\{k_1, \dots, k_l\})$ визначається перетином окрестностей $O(\omega_i)_{kl}$ елементів ω_i фактор множин $\Phi^T(\Omega/k_1), \dots, \dots, \Phi(\Omega/k_M)$ більш низьких порядків $\forall l = \{1, M\}$ [80].

$$O(\Omega/k_1) \cap \dots \cap O(\Omega/k_l) = \{\{\omega_j : [k_1(\omega_j) \leq k_1(\omega_i)]\} \wedge \{\omega_p : [k_2(\omega_p) \leq k_2(\omega_i)]\} \wedge \dots \wedge \{\omega_q : [k_l(\omega_q) \leq k_l(\omega_i)]\}, \omega_{i,j,p,q} \in \Omega\}. \quad (5.3)$$

Або більш компактно для $l \in M$ отримаємо

$$\bigcap O(\Omega/k_l) = \bigcap \{\omega_j : [k_l(\omega_j) \leq k_l(\omega_i)] \wedge [k_l(\omega_s) < k_l(\omega_i)], \forall l \in M, \omega_{i,j,s} \subseteq \Omega\}. \quad (5.4), \quad l=1, \omega_{i,j} \in \Omega \quad l=1, \omega_{i,j} \in \Omega$$

**Таблиця 5.3. Основні характеристики підходів
(сформовано автором)**

Види підходів		Основні характеристики підходів				
		Умови, обмеження {У,О}			Показники впливу {ПВ}	
		v	m/l	t^*	δ	C – витрати
		$\geq$	$\leq$	$=$	$\downarrow$	$\downarrow$
Комунікаційний	ω_1	3	3	1	2	7
Оцінюючий	ω_2	7	5	2	1	6
Постачальницький	ω_3	2	1	1	3	5
Сервісний	ω_4	6	6	1	6	5
Утримуючий	ω_5	1	2	1	5	4
Інноваційний	ω_6	8	4	2	4	3
Матеріаломісткий	ω_7	4	7	2	7	2
Технологічний	ω_8	5	5	2	5	1
*) 1 – часовий діапазон вибору підходів – $t = 360$ днів; 2 – $t = (180 \pm 5)$ днів						

Розглянемо вирішення завдання вибору прийнятних за π -критерієм варіантів підходів АУ при описуванні фактор множин асоціативними матрицями. Це доцільно при використанні автоматизованих систем відбору, в яких краще працювати, використовуючи бінарні дані та Булеву алгебру. Для цього, як випливає з виразу (1), необхідно реалізувати перетин фактор множин всіх,

призначених ЛПР, показників впливу. Розглянемо перетин стовпців C_{11} та C_{12} довільних асоціативних матриць (АМ) $A_{11} \cap A_{12}$ фактор множин.

$$C_{11} \cap C_{12} = \begin{pmatrix} B_1 \\ B_2 \\ \dots \\ B_N \end{pmatrix}_{11} \cap \begin{pmatrix} B_1 \\ B_2 \\ \dots \\ B_N \end{pmatrix}_{12} = \begin{pmatrix} G_1 \\ G_2 \\ \dots \\ G_N \end{pmatrix}, \quad (5.5)$$

где $G_i = (B_i)_{11} \cap (B_i)_{12}$, $i = \{1, N\}$.

Очевидно, що результат буде аналогічним для всіх стовпців асоціативних матриць A_{11} , A_{12}

$$C_{11k} \cap C_{12k} = \begin{pmatrix} B_{1k} \\ B_{2k} \\ \dots \\ B_{Nk} \end{pmatrix}_{11} \cap \begin{pmatrix} B_{1k} \\ B_{2k} \\ \dots \\ B_{Nk} \end{pmatrix}_{12} = \begin{pmatrix} G_{1k} \\ G_{2k} \\ \dots \\ G_{Nk} \end{pmatrix}, \quad (5.6)$$

где $G_{ik} = (B_{ik})_{11} \cap (B_{ik})_{12}$, $i = \{1, N\}$, $k = \{1, N\}$.

Остаточно, узагальнюючи для всіх асоціативних матриць фактор множин показників впливу довільної розмірності отримуємо вираз, що визначає результуючу асоціативну матрицю (РАМ) $A_{рез, 1,2,...,m}$

$$G_{ik} = B_{ik}^1 \cap B_{ik}^2 \cap \dots \cap B_{ik}^m, \quad i, k = \{1, N\} \quad (5.7)$$

Входження варіанту у відповідний простір ідентифікується «1» в даній ячейці, відсутність – «0». Так, якщо варіант входить в простір i – ої альтернативи, то елемент асоціативної матриці $B_{ij} = 1$, й, відповідно $B_{ij} = 0$, якщо – не входить. В асоціативній формі, простір являє собою стовпці асоціативної матриці i , матриця результуючого фактору множини для вибраних показників впливу формується у вигляді послідовного поелементного перетину стовпців асоціативних матриць фактор множин меншої розмірності

$$G_{i,j} = \begin{cases} 1, & \text{если } B_{i,j}^1 \wedge B_{i,j}^2 \wedge \dots B_{i,j}^l \dots \wedge B_{i,j}^M = 1 \\ 0, & \text{если } B_{i,j}^1 \wedge B_{i,j}^2 \wedge \dots B_{i,j}^l \dots \wedge B_{i,j}^M = 0 \end{cases}, l = \{1, M\}.$$

Уявімо реляційні таблиці для фактора множин по ПВ $\Phi^T(\Omega / k_1)$ и $\Phi^T(\Omega / k_2)$ (табл. 5.4, 5.5) [80; 102] у вигляді відповідних їм асоціативних матриць (табл. 3.7, 3.8) та їх перетин за правилом (2) (табл. 5.8).

Альтернатива ω_i включена до множини негірших рішень, якщо її простір є пуста множина, тобто для стовпця AM_i для i -ого простору $O(\omega_i / \{k_1, \dots, k_M\})$ альтернативи ω_i виконується умова (3) для елементів [80]

$$\bigcup_{k=1}^N G_{ki} = 0 \quad (5.8)$$

Таблиця 5.4

Фактор множини $\Phi^T_{\Omega}(k_1)$

$\Phi^T_{\Omega}(k_1)$	
ω_i	$O(\omega_i)_{k_1}$
ω_1	$\omega_1; \omega_3; \omega_8; \omega_6; \omega_2$
ω_2	Ω_2
ω_3	$\omega_5; \omega_1; \omega_3; \omega_8; \omega_6; \omega_2$
ω_4	$\omega_1; \omega_2$
ω_5	$\omega_5; \omega_1; \omega_4; \omega_3; \omega_8; \omega_6; \omega_2$
ω_6	$\omega_5; \omega_1; \omega_3; \omega_6; \omega_2$
ω_7	$\omega_1; \omega_3; \omega_2$
ω_8	$\emptyset$

Таблиця 5.5

Фактор множини $\Phi^T_{\Omega}(k_2)$

$\Phi^T_{\Omega}(k_2)$	
ω_i	$O(\omega_i)_{k_2}$
ω_1	$\omega_7; \omega_8; \omega_6;$
ω_2	$\omega_5; \omega_4; \omega_3; \omega_7; \omega_8; \omega_6; \omega_2$
ω_3	$\omega_5; \omega_3; \omega_7; \omega_8; \omega_6$
ω_4	$\omega_5; \omega_4; \omega_7; \omega_8; \omega_6$
ω_5	ω_8
ω_6	$\emptyset$
ω_7	$\omega_7; \omega_8$
ω_8	$\omega_5; \omega_4; \omega_3; \omega_7; \omega_8; \omega_6$

Результуюча АМ для фактора множин $\Phi^T(\Omega / \{k_1, k_2\})$ на підставі вираження (2) буде мати такий вигляд.

Таблиця 5.6

Таблиця 5.7

Асоціативна матриця AM_1

для $\Phi^T(\Omega/k_1)$

AM_1								
ω_1	ω_2	ω_3	ω_4	ω_5	ω_6	ω_7	ω_8	
0	0	0	1	0	0	1	1	
0	0	1	1	1	1	1	1	
0	0	0	0	0	0	1	0	
0	0	0	1	1	1	1	1	
0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	1	1	0	1	0	
0	0	0	1	1	0	1	1	
1	0	1	1	1	1	1	1	

Асоціативна матриця AM_2

для $\Phi^T(\Omega/k_2)$

AM_2								
	ω_1	ω_2	ω_3	ω_4	ω_5	ω_6	ω_7	ω_8
ω_1	1	1	1	1	0	0	0	0
ω_2	0	0	0	0	0	0	0	0
ω_3	1	1	1	0	0	0	0	0
ω_4	1	1	0	1	0	0	0	0
ω_5	1	1	1	1	1	1	0	0
ω_6	1	1	1	1	1	1	1	0
ω_7	1	1	1	1	1	0	0	0
ω_8	1	0	0	0	0	0	0	0

Таблиця 5.8. Асоціативна матриця AM_{12} для $\Phi^T(\Omega/\{k_1, k_2\})$

AM_{12}								
	ω_1	ω_2	ω_3	ω_4	ω_5	ω_6	ω_7	ω_8
ω_1	0	0	1	0	0	0	0	0
ω_2	0	0	0	0	0	0	0	0
ω_3	0	0	0	0	0	0	0	0
ω_4	0	0	1	0	0	0	0	0
ω_5	0	0	0	0	0	0	0	0
ω_6	0	0	1	0	1	0	1	0
ω_7	0	0	1	0	1	0	0	0
ω_8	1	0	0	0	0	0	0	0

Транзитивний граф $G^T(\Omega, U^T_{ij})$, який відповідає знайденому фактору множин $\Phi^T(\Omega/\{k_1, k_2\})$ для π -критерія $\pi(\Omega/\{k_1, k_2\})$ буде містити дуги, які ідентифікуються «1» в AM_{12} , та які визначаються за правилом

$$\{U_{ij}^T\} = \{<l, j>: (\forall i \neq j = \{1, N_d\}), (\forall l = \{1, M\}), \\ k_l(\omega_i) \geq k_l(\omega_j) \wedge \exists l_0 \in \{1, M\}; k_{l_0}(\omega_i) > k_{l_0}(\omega_j)\}.$$

Цій асоціативній матриці AM_{12} можливо поставити у відповідність графічну інтерпретацію знайденого транзитивного графа $G^T(\Omega, U_{ij}^T)$ [38].

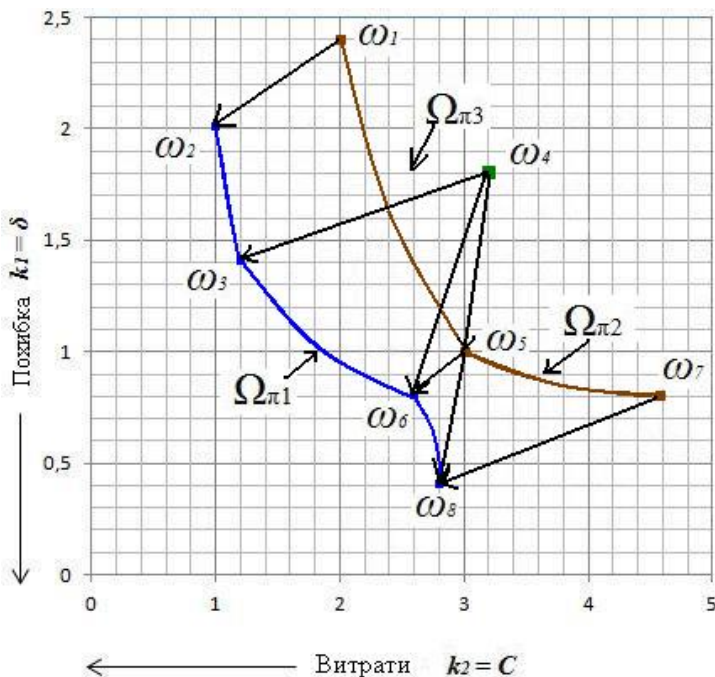


Рис. 5.2. Графічна інтерпретація $G^T(\Omega, U_{ij}^T)$ для фактору множин $\Phi(\Omega/\{k_1, k_2\})$ (сформовано автором)

Дані рис. 5.2 і табл. 5.8 показують, що оптимальними за Парето будуть кінцеві недомінуючі варіанти підходів $\{\omega_2, \omega_4, \omega_6, \omega_8\}$. Кількість дуг в $G^T(\Omega, U_{ij}^T)$ відповідає числу «1» в AM_{12} , представленій у табл. 5.8 ($N_{«1»} = 8$), а число π - шарів, відповідає *максимальному числу* елементів ланцюгів (нетранзитивних дуг) у знайденому графі частинного порядку $G^T(\Omega, U_{ij}^T)$.

У стратегічному плані заданий діапазон за часом від $t_1 = 0$ до $t_2 = 360$ днів, відповідно, варіанти, які задовольняють поставленій задачі з табл. 5.3. будуть ті, яким відповідає значення «1» для t , тобто $\omega_1, \omega_3, \omega_5, \omega_7$. Відповідно, оптимальним по принципу Парето буде варіант ω_5 .

Проведений за допомогою програми «Вибір 12м» віртуальний експеримент представлений на рис. Е.1, Е.2, Е.3, Додаток Е. Форму головного меню програми, у якому відбувається введення вихідних даних наведено на рис. Е1., Додаток Е. Форма на рис. Е.3. Додаток Е показує допустимі варіанти при введенні умови на необхідний діапазон переміщення і відображає негірші по Парето варіанти.

З проведеного віртуального експерименту витікає, що негіршим по Парето є три варіанти. Із врахуванням допустимості прийнятними за Парето будуть варіанти $\omega_5, \omega_1, \omega_3$.

Використовуючи конкурентну політику з різноманітними векторами направленості, можливо підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства, і утримувати її на довгостроковий період.

Для вибору єдиного варіанту можливо провести подальше усічення альтернатив по більш сильному критерію, за рахунок введення пріоритету ПВ або призначення додаткових умов і обмежень.

На підставі проведених досліджень стає можливим створення алгоритму вибору прийнятного підходу (рис. 5.3).

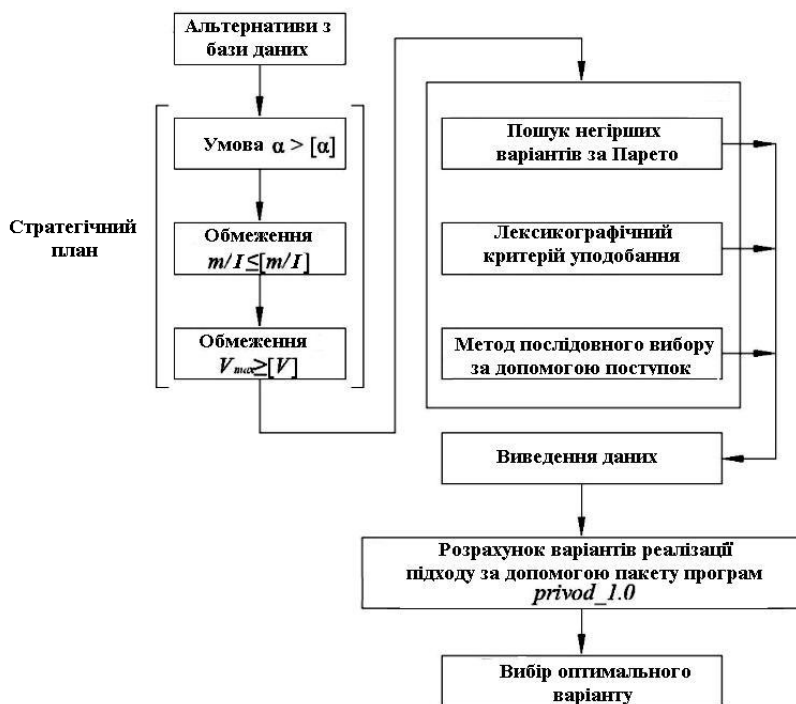


Рис. 5.3. Схема вибору підходу (сформовано автором)

У роботі наведено методику автоматизованого вибору підходу, що включає: опис способів формалізованого призначення умов, обмежень і ПВ, розробку алгоритму побудови часткового порядку на MBV Ω , виділення π -шарів і негіршого з варіантів. Висновок щодо варіантів і уточнюючий розрахунок вибору підходу. Вибір УПР прийнятного варіанту з представлених після уточнюючого розрахунку.

Створення бази даних з можливістю подальшого внесення нових даних. Застосування умов і обмежень з СП на варіанти з бази даних. Вибір здійснюється за алгоритмом програми «Вибір 12».

Зважаючи на вищевикладене, відзначимо, що застосування інструментарію вибору підходів до формування

конкурентної політики підприємств поліграфічної промисловості із застосуванням багатоваріативного багатокритеріального аналізу надало змогу виявити оптимальний варіант підходу до формування конкурентної політики підприємств. Отримані результати аналізу є підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень щодо вибору та обґрунтування підходів.

На основі проведеного багатоваріантного багатокритеріального аналізу та вибору підходів до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств, визначено основні підходи, які є оптимальними для поліграфічних підприємств. Такими підходами стали: комунікаційний, постачальницький та утримуючий.

Враховуючи основні характеристики різновидів системних підходів до формування конкурентної політики підприємства та показники ефективності конкурентної політики підприємств, які аналізувались у підрозділі 2.1, проведено аналіз впливу оптимальних підходів на ефективність конкурентної політики поліграфічних підприємств.

При аналізуванні впливу визначених підходів і врахуванні основних їх характеристик була розглянута сума співвідношення швидкості охоплення клієнтської бази за рік та співвідношення питомої ваги інновацій у підході до витрат, із врахуванням відносної похибки прийнятого підходу, яка впливає на результативність з показником ефективності конкурентної політики окремого аналізованого підприємства.

Аналіз впливу оптимальних підходів на ефективність конкурентної політики підприємств поданий у табл. 5.9 та рис. 5.4, розраховано за методикою п.п 2.1.

Таблиця 5.9. Інтегральний показник оцінювання конкурентної політики підприємств (сформовано автором)

Підхід Підприємство	Комунікаційний	Постачальницький	Утримуючий
А	1,257	3,002	1,718
Б	0,563	1,343	0,769
В	5,820	9,726	11,926
Г	1,470	2,457	3,013
Д	1,825	3,050	3,740

Для Підприємства А з 3-х визначених підходів оптимальним буде використання постачальницького підходу, значення ефективності конкурентної політики при використанні такого підходу буде 3,002. Близьким до прийнятного буде використання й утримуючого підходу.

Підприємство Г маючи найменше значення ефективності конкурентної політики за 2013 рік серед аналізованих підприємств, використовуючи визначені підходи буде мати незначну ефективність. Оскільки, розглядаючи дані розрахунків, при всіх зазначених підходах значення ефективності конкурентної політики буде менше середнього.

Для підприємств В та Д використання як комунікаційного, так і постачальницького та утримуючого підходів буде матиме позитивний вплив, та значно підвищить ефективність конкурентної політики підприємства.

Два підходи є прийнятними для Підприємства Г, а саме постачальницький та утримуючий. Комунікаційних підхід матиме менш результативний вплив на ефективність конкурентної політики.

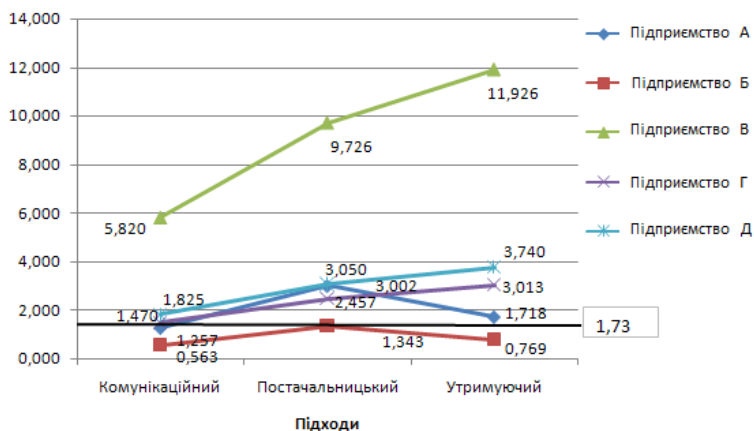


Рис. 5.4. Вплив обраних підходів на ефективність конкурентної політики підприємств (сформовано автором)

Беручи до уваги те, що пороговим значенням ефективності конкурентної політики є значення 1,73, і аналізуючи отримані результати, слід відзначити наступне. Вплив визначених підходів для поліграфічних підприємств є неоднозначним. Так, комунікаційний підхід є прийнятним для таких підприємств, як: В та Д. У свою чергу, для підприємств А, Б та Г використання зазначеного підходу буде мати незначний вплив на ефективність конкурентної політики, яку проводить підприємство.

Застосування постачальницького та утримуючого підходів матиме позитивне значення для більшості розглянутих поліграфічних підприємств. Лише підприємство Б має значення ефективності конкурентної політики нижче середнього рівня. Однак, слід зазначити, що для даного підприємства постачальницький підхід має найбільше значення серед 3-х обраних.

РОЗДІЛ 6

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

6.1. Послідовність розробки конкурентної політики підприємств

Основою ефективної конкурентної політики підприємства є досконалість механізму формування конкурентної політики підприємства. Механізм формування конкурентної політики – це система взаємопов'язаних методів, засобів і 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 та ін.

У цілому формування конкурентної політики підприємства є досить складним і творчим процесом, тому потребує високої кваліфікації менеджерів, а також врахування усіх аспектів впливу на конкурентоспроможність. Насамперед, формування конкурентної політики базується на прогнозуванні окремих напрямів діяльності підприємства, зокрема, кон'юнктури споживчого ринку в цілому та окремих його сегментів.

Основними відділами (підрозділами), які мають приймати участь у формуванні конкурентної політики є наступні: 1) планово–виробничий відділ; 2) маркетинговий відділ; 3) бухгалтерія; 4) відділ кадрів та 5) керівництво підприємства (директор). На кожному етапі розробки механізму конкурентної політики відділи виконують окремі функції.

Механізм формування конкурентної політики будується на основі основних етапів (рис. 6.1):

- 1) формування вихідної інформації;
- 2) аналіз конкурентного середовища;
- 3) вибір підходу 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 та відділ кадрів.

Розглядаючи приведену схему, слід зазначити, що керівництво підприємства має розуміти потреби потенційних замовників поліграфічної продукції. При цьому вони мають відповісти на такі питання «Яка продукцію потрібна замовникам?» і «За якою ціною потенційні замовники згодні замовляти таку продукцію?».

Потім потрібно окреслити коло основних конкурентів і зібрати дані про них. Розуміння того, що пропонують конкуренти, допоможе керівництву підприємства знайти ті шляхи, завдяки яким замовникам буде пропонуватись найбільш прийнятна продукція.

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

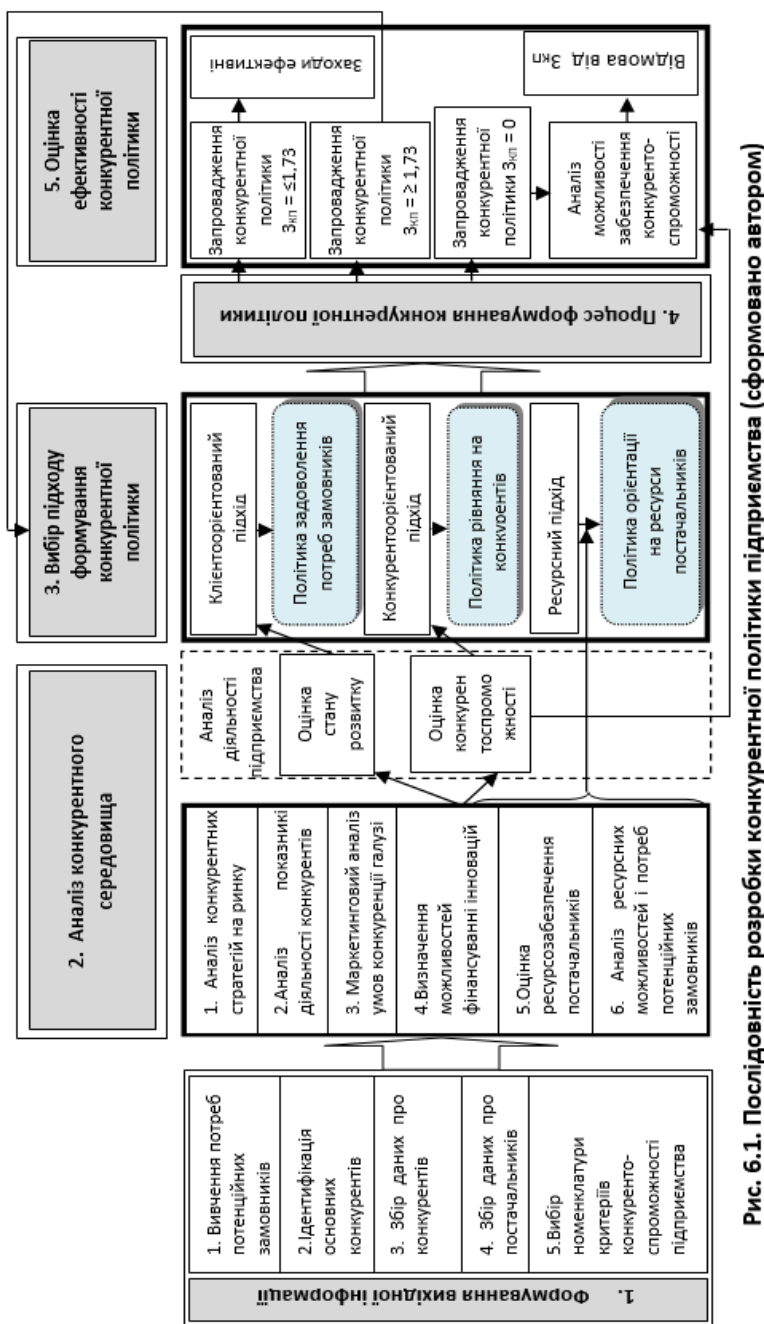


Рис. 6.1. Послідовність розробки конкурентної політики підприємства (сформовано автором)

Другий етап характеризується проведенням аналізу конкурентного середовища підприємства, який включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Відповідно до аналізу внутрішнього середовища здійснюється аналіз різних напрямів управління підприємством, що поділяються:

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

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

Кожне підприємство має розробити власну систему асортиментних показників, яка відповідає цілям і 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, швидкозростаючі позиції конкурентів і незаповнені ніші ринку.

Формування асортиментної політики поліграфічних підприємств має свої особливості, які здебільшого полягають у формуванні попиту на поліграфічну продукцію. Оскільки існує багато корисних послуг (наприклад, поліграфічних), які можуть задовольнити потреби організації, замовника чи людини–покупця, за які потрібно сплачувати, і є можливість отримати їх безкоштовно (через засоби зв'язку, телебачення, радіо), то споживач робить вибір, у першу чергу, за тими ознаками, тобто робить вибір задоволення власних потреб серед тих, за які потрібно сплачувати кошти, і умовно безкоштовних.

Так, як вартість за поліграфічну продукцію визначається виробником, тобто самим поліграфічним підприємством, а його

виробництво спрямоване на виготовлення такої продукції як книги, журнали та інші види продукції для задоволення необхідних потреб організації, людини, тому завдання споживача полягає в тому, щоб через свій вибір правильно впливати на попит. Тому попит визначає не тільки пропозицію, але й контроль впливу виробника на свій вибір, тим самим зумовлюючи не лише свій вибір, але й вибір виробника. Слід визначати види формування попиту та виділяти фактори, які впливають на попит (табл. 6.1).

Таблиця 6.1. Класифікація видів попиту в поліграфічній промисловості (сформовано автором)

Критерії формування попиту	Вид попиту
1	2
<i>Формування попиту за організаційною ознакою</i>	
За суб'єктом формування попиту	- Формування попиту споживачем - Формування попиту виробником
За широтою охоплення споживачів/замовників	- Індивідуальний (попит реальних споживачів, потенційних замовників) - Масовий (формування групового та масового попиту)
За тривалістю	- Короткостроковий - Довгостроковий
За методом формування попиту	- Без реклами - Через рекламу - Сегментування
За ступенем активності	- Підтримуючий (попит на повторні послуги, продукцію) - Розвиваючий (розвиток попиту на нову продукцію) - Потенційний (створення попиту на новий вид продукції, послуги)
За розміром підприємства	- Формування попиту на продукцію великих підприємств - Формування попиту на продукцію малих підприємств

Продовж. табл. 6.1

1	2
<i>Формування попиту за виробничою ознакою</i>	
За відношенням до товару/послуги	- Стійкий (попит на знайому покупцю продукцію/послугу) - Поліпшений (попит на поліпшену продукцію/послугу) - Перспективний (попит на нову продукцію/послугу)
За широтою охоплення виробництва	- Власний (формування попиту на послуги своєї промисловості) - Суміжний (формування попиту на продукцію суміжних галузей)
За видом надаваних послуг і продукції	- Повноцінний (формування попиту на книжкову, журнальну, газетну, нотну, пакувальну продукцію і т.д.) - Оперативний (формування попиту на послуги оперативного друку)
<i>Формування попиту за інноваційною ознакою</i>	
За формою формування попиту	- Пасивний (врахування існуючого попиту) - Активний (врахування бажань покупців на основі опитування)
За впливом на споживача	- Сформований - Формується (врахування існуючих побажань замовників) - Інноваційний (врахування передбачуваних, ще не відомих замовнику, підприємству бажань, потреб, послуг).

Попит є суб'єктивною позицією, і обумовлений людською психологією, оскільки бажання, наміри людини великі, але обмежені економічним та соціальним середовищем, тому практично попит, зокрема на видавничо–поліграфічну продукцію, зводиться до співвідношення намірів, бажань витратити кошти, які мають замовники–організації та покупці [166].

Фактичне формування попиту залежить не лише від виробничої діяльності через якість продукції, не лише від

інноваційної діяльності, але й багато в чому визначається маркетингом, маркетинговою діяльністю.

Класифікація видів формування попиту за низкою ознак, які характерні для поліграфічних підприємств подано в табл. 6.1. Врахування перерахованих ознак визначення попиту надає змогу підприємству формувати чітку асортименту політику.

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 ціни може викликати зменшення кількості споживачів продукції [172].

Одним із заходів щодо врівноваження балансу «ціна–якість» є створення окремого відділу ВТК (відділ технічного контролю). Створення даного відділу є важливим, оскільки більшість підприємств поліграфічної промисловості працюють під гаслом «Креативно, якісно, недорого». Наявність відділу технічного контролю надасть можливість: по–перше, уникати перевитрат на виготовлення продукції при виявленні браку; по–друге, скоротить неефективне використання часу, що витрачається на передрукування тиражу; по–третє, збільшить повагу замовників до підприємства. Структура виробництва з відділом технічного контролю має форму наведену на рис. 6.2.

Відділ ВТК є самостійним структурним підрозділом підприємства, який здійснює контрольно–технологічну діяльність, а саме технологічну перевірку виготовлення поліграфічної продукції, та функцію перевірки готового тиражу. У своїй діяльності відділ ВТК безпосередньо підпорядковується технологу.

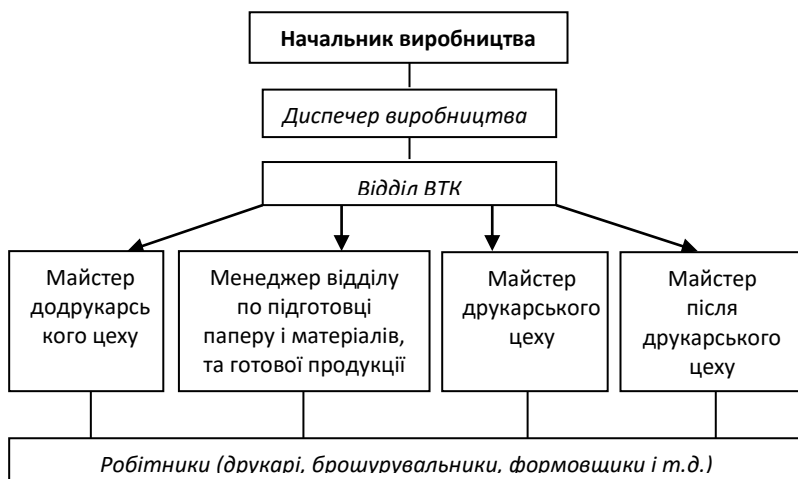


Рис. 6.2. Структура виробничого відділу після запровадження відділу ВТК (сформовано автором)

Ціллю відділу ВТК є контроль якості виготовленої поліграфічної продукції, а також координування діяльності в цій сфері всіх підрозділів підприємства. Відділ технічного контролю, працюючи у складі поліграфічного підприємства, виконує такі функції:

1. Організація системи контролю якості підприємства.
2. Проведення технологічних досліджень, включаючи виділення та вивчення перспективних технологій, а також дослідження можливостей і стану власного підприємства.
3. Участь у роботі щодо створення нової і удосконалення продукції, яка випускається, з урахуванням технологічних досліджень.
4. Здійснення постійного аналізу та оцінки ефективності технології, яка використовується на підприємстві.
5. Здійснення методичної допомоги та навчання всього персоналу підприємства основам технології поліграфії та

консультування з питань технології виготовлення поліграфічної продукції всіх підрозділів підприємства.

Відповідно до приведеної структури виробничого відділу комунікативний обмін між відділами має відбуватись наступним чином (рис. 6.3.)

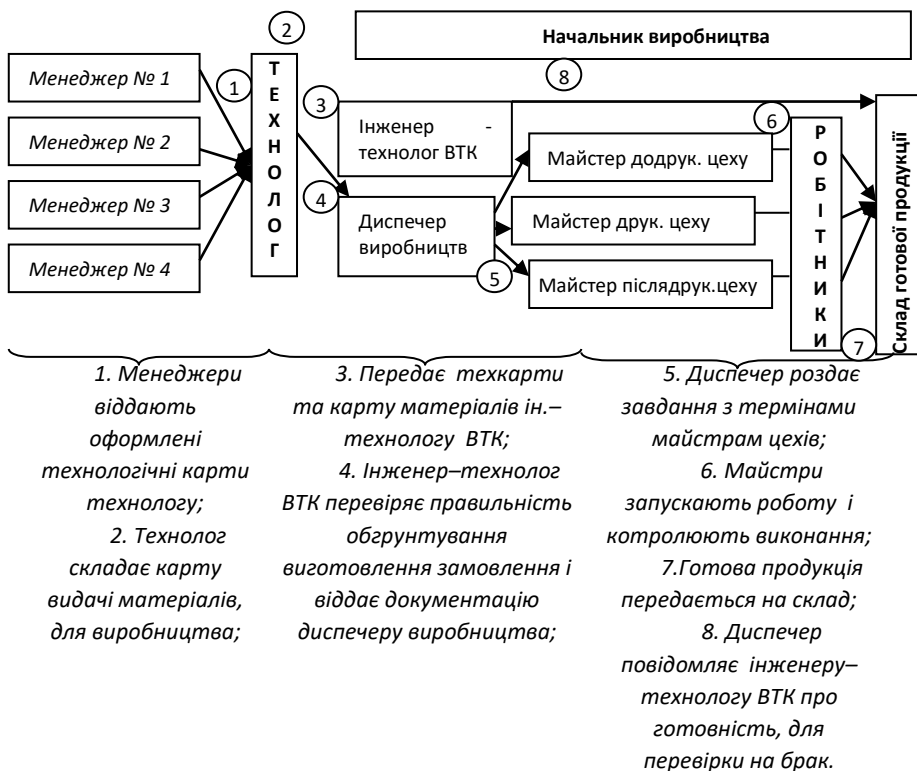


Рис. 6.3. Схема комунікативних зв'язків при виготовленні замовлення (розроблено автором)

Виходячи з приведеної схеми доцільно зазначити, що при існуванні відділу технічного контролю, працівники даного відділу (інженери-технологи) приймають участь у виробничому процесі двічі. Насамперед, вони перевіряють правильність

обґрунтування виготовлення замовлення, і вже після виготовлення продукції – готовність продукції, із виявленням бракованої продукції.

При використанні роботи даного відділу управління якістю продукції на підприємстві значно поліпшується, і носить автоматизований процес.

3. *Організаційно–економічний механізм підприємства* включає в себе: 1) організаційну структуру управління підприємства; 2) систему планування; 3) механізм взаєморозрахунків між підрозділами; 4) управління персоналом. Основною функцією організаційно–економічного механізму є планування і координації, що полягає у складанні планів і графіків руху матеріальних потоків, при цьому здійснюється ув'язка локальних планів підрозділів, розробляються цілі управління і формуються критерії оцінки їх досягнення, координується робота усіх підрозділів підприємства з виконання планів.

Структура організаційно–економічного механізму підприємства є трьохкомпонентною:

1) Система забезпечення, що складається з підсистем нормативно–правового та методичного, ресурсного та наукового забезпечення управління підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

2) Функціональна система, яка базується здійсненні власне управлінського процесу з використанням загальних функцій управління.

3) Цільова система, яка власне базується на визначення цілей та результатів діяльності підприємства поліграфічної промисловості.

Основними видами ресурсів, що використовуються підприємством для здійснення виробничо–господарської діяльності:

1. Технічні ресурси. Це, насамперед, основні засоби: обладнання, устаткування, будівлі, споруди, виробничі площі, інвентар.

2. Технологічні ресурси – використовувані технології та особливості організації виробничого процесу, динамічність технологічних змін, інновацій, наявність конкурентоспроможних ідей та наукових розроблень.

3. Матеріальні ресурси. Це сировина, матеріали, особливості їхнього використання, обробки, збагачення, утилізації. Це предмети праці, які в результаті їхнього використання із застосуванням інших видів ресурсів у процесі праці перетворюються на готову продукцію, здатну задовольняти потреби споживачів.

4. Трудові ресурси. Люди, що здатні до праці, становлять основний елемент продуктивних сил суспільства, оскільки саме вони сполучають засоби та предмети праці, і в результаті трудових зусиль створюється готова продукція.

5. Фінансові ресурси. Придбання технічних і матеріальних ресурсів та найм робочої сили неможливо здійснити без важливого елементу фінансових ресурсів – грошових коштів. Грошові кошти, які є у розпорядженні підприємства, призначені для здійснення поточних платежів, для затрат на розширене відтворення виробництва, для платежів за усіма зобов'язаннями, для стимулювання працівників.

6. Нематеріальні ресурси. Вони забезпечують економічну користь протягом тривалого періоду, але не мають матеріальної основи для отримання доходів. Нематеріальні ресурси включають у себе:

– об'єкти промислової власності: винаходи, корисні моделі, промислові зразки, товарні знаки, фірмові найменування;

– об'єкти, що охороняються авторськими та суміжними правами: твори науки, літератури, комп'ютерні програми, бази даних, мікросхеми;

– нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності: раціоналізаторські пропозиції, «ноу-хау», комерційна таємниця.

Нематеріальні ресурси, як і матеріальні, потребують права власності та захисту. Ці права закріплюються патентами, свідоцтвами, ліцензіями.

7. Просторові ресурси. Це характер виробничих приміщень й території підприємства, наявність і стан комунікацій, можливість їх розширення, місцезнаходження і розташування підприємства, відстань від постачальників та споживачів, наближеність до транспортних шляхів.

8. Інформаційні ресурси. Здійснювати управління підприємством, не володіючи інформацією про внутрішнє та зовнішнє становище, неможливо. Важливе значення мають характер інформації, доступ до неї, можливість розширення інформації та підвищення її ймовірності, інше.

9. Час. Він є специфічним і, на відміну від інших, невідновлюваним ресурсом.

Підприємство може придбати нове обладнання, сировину, матеріали, поновити працездатність робітників, отримати чи створити інформацію, але не може повернути втрачений час. А від використання цього ресурсу залежить ефективність використання потенціалу.

10. Ресурси організаційної структури управління – характер і гнучкість керівної системи, способи підпорядкування, обсяги повноважень та відповідальності, швидкість проходження керівних впливів.

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 і обладнання й транспортних засобів, тобто виробничої техніки) та використовувана технологія виробництва продукції, які інтегровані в технологічний спосіб виробництва продукції в межах окремих виробничих підрозділів і підприємства в цілому [141]. Щодо технічної складової, то вона включає в себе комплекс машин та обладнання, що використовуються у виробничому процесі. Другою компонентою техніко–технологічної бази підприємства є її технологічна складова – технологія (або технології) виготовлення підприємством його основної продукції. Технологія є засобом перетворення виробничих ресурсів у кінцеві результати його діяльності, якими є готова кінцева продукція [173].

При виготовленні поліграфічної продукції застосовують різні технології, вони залежать від складності виготовлення виробу. Так серед великої кількості можливостей виготовлення поліграфічної продукції одним із основних видів друку є *офсетний друк*. Офсетний друк називають головним завдяки високій якості, економічності та продуктивності. Даний вид друк забезпечує високу якість видавничої продукції, відтворення дрібних деталей, відмінну передачу півтонів.

Цифровий друк – один з найбільш популярних сучасних методів друку в поліграфії. За допомогою цього способу друку можливо друкувати документи безпосередньо з комп'ютера без додаткових процесів додрукованої підготовки. Це істотно заощаджує час на процес виробництва друкованої продукції. Цифровий друк – це технологія одержання відбитків з використанням змінної друкованої форми. Змінами в друкованій машині на кожному етапі управляє комп'ютер видавничої системи. Друк малих тиражів методом цифрового друку досить вигідний й рентабельний за рахунок економії на

додрукованих дорогих операціях. При цьому вартість одного відбитка на цифровому апараті не залежить від тиражу.

Одним з найпопулярніших способів нанесення малюнка на предмет є шовкографія або, як її ще називають, *трафаретний друк*. За допомогою трафаретного друку можна нанести будь-яке зображення практично на будь-яку поверхню.

Післядрукарські процеси – важлива складова при виробництві поліграфічної продукції. Як зрозуміло з назви, до таких процесів відносять все, що відбувається з продукцією після того, як вона вийшла з друкарської машини. Основні післядрукарські процеси – це порізка на формат, фальцювання, бігування, листопідбір і різні типи скріплення видань і т.д. Крім цього, виділяють також оздоблювальні операції: тиснення, вирубка, ламінування, лакування та інші.

У ринкових умовах важливе значення має постійне оновлення техніко-технологічної бази на інноваційній основі, що потребує додаткових капіталовкладень. Тому в даному контексті актуальності набуває управління фінансово-інвестиційною діяльністю підприємства [98].

5. *Операційний менеджмент*. Ще однією важливою складовою механізму конкурентної політики підприємства є операційний менеджмент, основою якого є управління виробничими процесами, за допомогою яких сировина перетворюється на товари та 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 інтегрувати з основними ланками підприємства. Маркетингова політика представляє 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 маркетингового відділу є розробка стратегії та тактики маркетингу, виконання функцій маркетингу (дослідження ринку, позиціонування продукції та підприємства тощо) [173].

Маркетингова діяльність поліграфічних підприємств базується на використанні накопиченого досвіду в сфері форм, методів і способів реалізації та продажу книжкової (видавничої) продукції, реалізації поліграфічної продукції замовникам (видавництвам, організаціям) і кінцевим споживачам (читачам).

На підприємствах поліграфічної промисловості доцільно використовувати техніку цільового маркетингу, який допомагає якнайповніше виявити маркетингові можливості. Замість того, щоб розподіляти свої маркетингові зусилля, підприємству доцільно сфокусувати їх на замовниках, які зацікавлені у замовленні продукції, або на замовниках, яким поліграфічні послуги потрібні постійно.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає оцінку діяльності та основних показників конкурентів і постачальників, а також аналіз платоспроможності основних замовників поліграфічної продукції підприємства.

Третім етапом формування конкурентної політики є вибір підходу формування конкурентної політики. Враховуючи специфіку поліграфічної промисловості, сучасні поліграфічні компанії повинні мати на меті перехід від продуктоорієнтованої до клієнтоорієнтованої моделі свого функціонування. У свою чергу клієнтоорієнтована модель передбачає формування конкурентної політики на основі підходів, які орієнтуються не лише на клієнтів, але й на вплив постачальників і конкурентів. Таким чином, оптимальними підходами формування конкурентної політики поліграфічних підприємств на сьогодні

виступають клієнто-, конкуренто орієнтований та ресурсний підходи.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає, що конкурентоспроможність підприємства визначається, насамперед, ступенем відповідності потребам клієнтів і високими темпами зростання його клієнтської бази [72], та здатністю витримувати конкуренцію з іншими підприємствами та суб'єктами господарювання, які задовольняють потреби, що є на споживчому цільовому ринку [67]. Головною ідеєю даного підходу є перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів, до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів, найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів.

Конкурентоорієнтований підхід більш цікавий для компаній середніх по розміру, і які переважно виготовляють стандартну поліграфічну продукцію, оскільки враховує розвиток конкурентів, конкурентні переваги компанії та її конкурентів.

Ресурсний підхід обирається тоді, коли поліграфічне підприємство має орієнтацію на використання окремих матеріалів, для інноваційного розвитку виробництва, виготовляючи переважно нові види продукції.

Даний підхід оптимально підходить для підприємств поліграфічної промисловості, оскільки надає змогу поєднувати креативний підхід, незначні затрати на технічні інновації та використання широкого асортименту матеріальної бази. Поліграфічні підприємства, які не звикли витрачати на технічні інновації, для підвищення рівня ефективності своєї діяльності, із задоволенням використовують технологічні інновації у вигляді застосування 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 наступних 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.

І останнім етапом формування конкурентної політики є оцінка ефективності конкурентної політики.

6.2. Забезпечення ефективного функціонування механізму формування конкурентної політики на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Зазначена послідовність формування конкурентної політики, а також врахування усіх складових передбачає розробку механізму. Однак, при складанні механізму

формування конкурентної політики необхідним є врахування стадій життєвого циклу підприємства. Тому, механізми формування конкурентної політики з врахуванням стадій життєвого циклу підприємства можна представити у вигляді схем (рис. 6.4. – 6.7).

Розглянемо формування конкурентної політики на таких стадіях життєвого циклу підприємства, як: формування, інтенсивне зростання, стабілізація, спад [159].

1. Стадія формування підприємства.

Основна задача на цьому етапі – пошук товару, що зможе знайти свій ринок, свого споживача та забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства.

На стадії формування важливим стає питання пошуку джерел інвестицій, способів залучення коштів. Для цього підприємство повинно показати потенційним інвесторам (можливим співвласникам) привабливість пропозиції, обґрунтованість інвестицій, імовірність повернення вкладених коштів. Одним із способів, що, з одного боку, може допомогти самому керівництву сформулювати уявлення про стратегію і етапи розвитку підприємства, а з іншого боку, – представити проект потенційним інвесторам, є бізнес-план [127].

На цій стадії необхідно визначити стратегію конкурентної боротьби: Перша стратегія–силова, що діє у сфері крупносерійного виробництва товарів і послуг. Друга стратегія – пристосувальна: завдання таких фірм: задовольняти індивідуальні потреби конкретної людини. Третя стратегія нішова глибока спеціалізація виробництва – те, що організація може робити краще за інші підприємства.

Задачі керівництва підприємства на даній стадії – визначення напрямів роботи та цілей підприємства, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

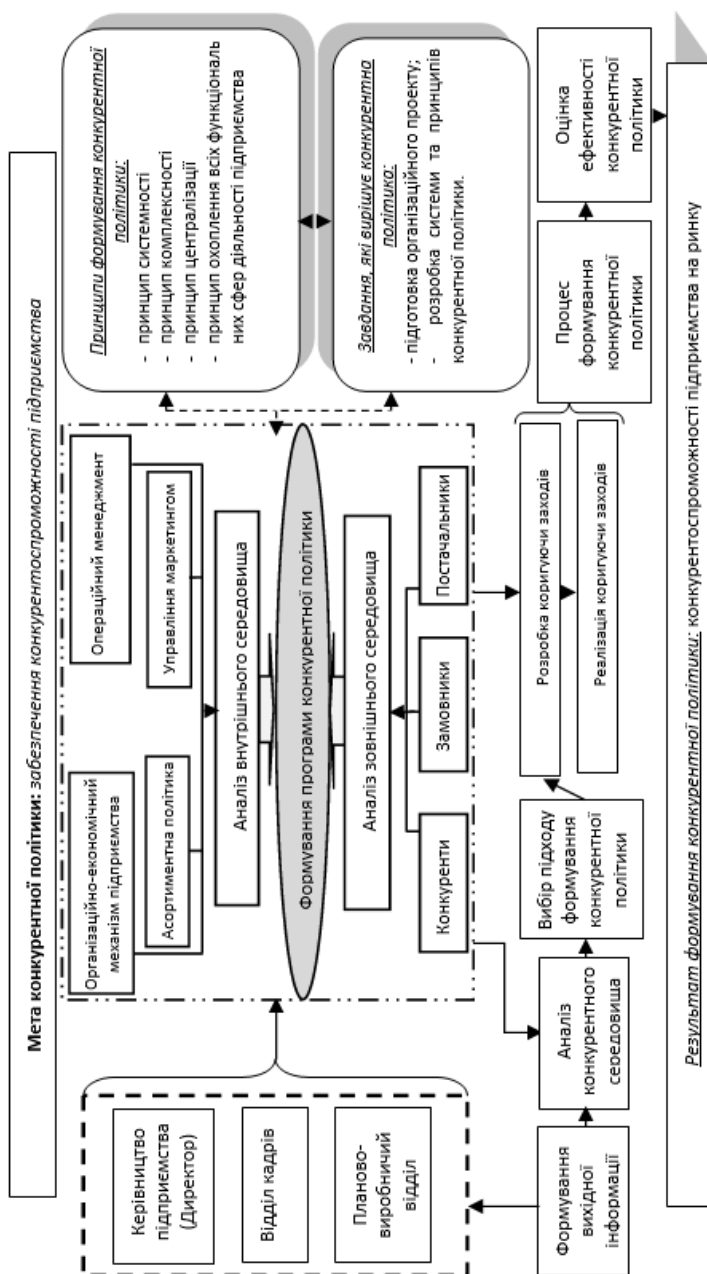


Рис. 6. 4. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств на стадії формування підприємства (сформовано автором)

До найбільш типових задач стадії формування підприємства відносять розробку такої системи збору, збереження і використання інформації, яка б, з одного боку, відповідала проєктованій структурі підприємства, а з іншого – була б досить гнучкою до можливих змін у майбутньому.

Основними задачами щодо забезпечення конкурентоспроможності на даному етапі є:

- 1) підготовка організаційного проєкту;
- 2) розробка системи та принципів конкурентної політики.

2. Стадія інтенсивного зростання підприємства.

Стадія інтенсивного зростання розпочинається після того, як сформульовано нову ідею, знайдено товар, отримані кошти, налагоджено виробництво, товар надійшов на ринок.

Основні задачі щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства на даному етапі:

1. Переструктурування підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними. Багато підприємств починають залучати до роботи з клієнтами не тільки власні структури, але й інші підприємства, наприклад, за угодами. У зв'язку зі швидким зростанням загострюється проблема керованості підприємством, включення нових підрозділів, встановлення нових і оптимізація старих зв'язків. Зокрема, для поліграфічної промисловості є важливою довгострокова взаємодія з клієнтом, тому стає актуальним створення підтримуючих структур, наприклад, сервісу або додаткових послуг. Для підтримки високого попиту важливими стають питання реклами, створення іміджу підприємства, встановлення контактів із громадськістю, зовнішнім середовищем у цілому.

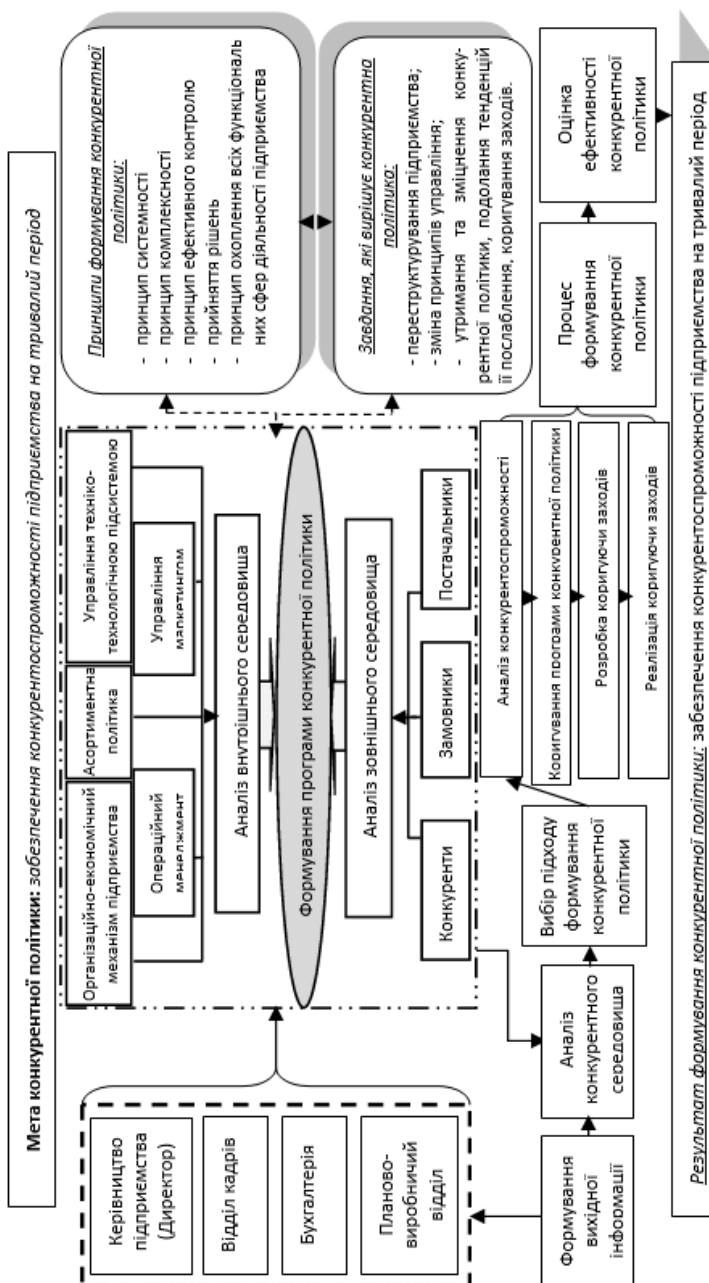


Рис.6.5. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств на стадії інтенсивного зростання (сформовано автором)

2. Зміна принципів управління.

3. Утримання і зміцнення конкурентної політики, подолання тенденції її послаблення, корегування заходів.

Однією з важливих проблем на стадії інтенсивного зростання підприємства є утримання і зміцнення конкурентної політики, подолання тенденції її послаблення [124].

Відмінністю розробки механізму формування конкурентної політики на стадії формування підприємства та на стадії інтенсивного зростання є те, що в процесі формування конкурентної політики проводиться аналіз конкурентоспроможності, на основі якого корегуються програми конкурентної політики, розробляються і реалізуються корегуючі заходи.

3. Стадія стабілізації підприємства.

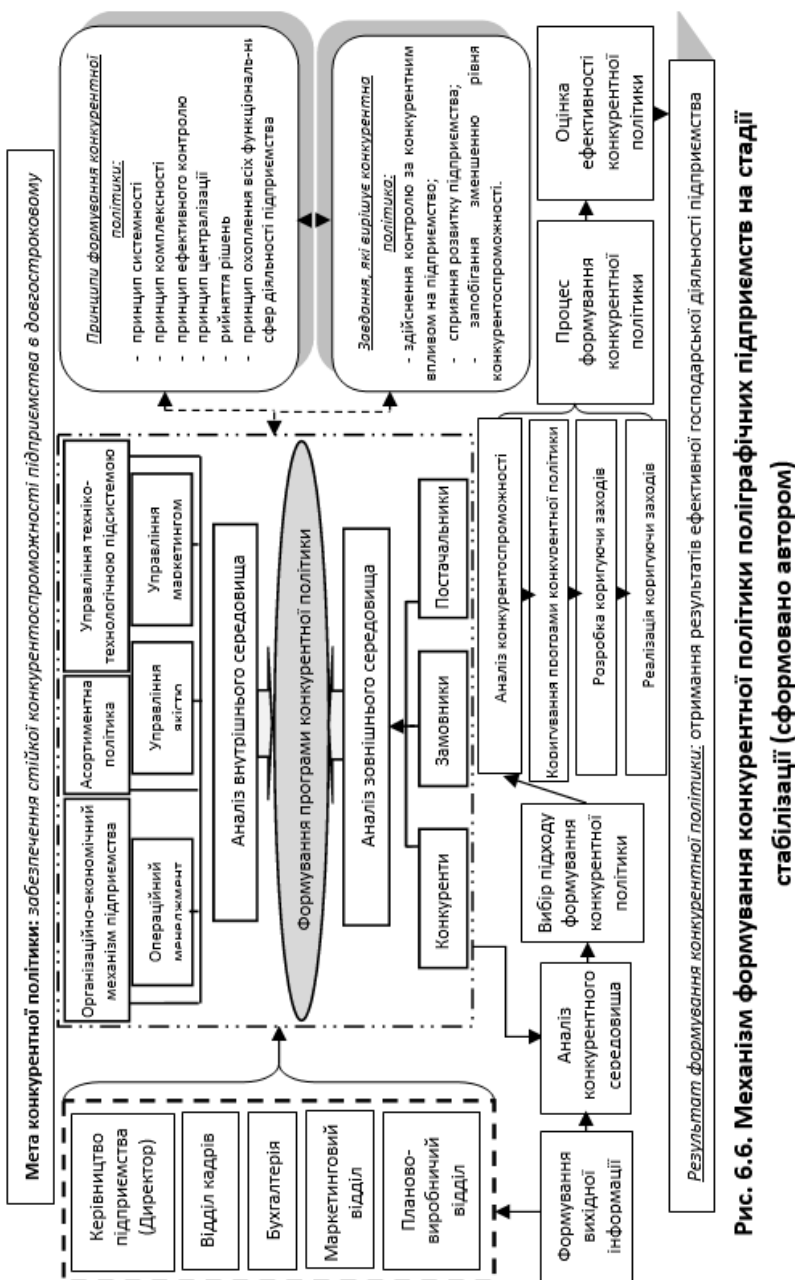
Стадії стабілізації досягають не всі підприємства, що успішно вийшли на ринок. Так, якщо навіть у підприємства багато клієнтів, воно може загинути у випадку, коли не зможе вирости відповідно до потреб ринку. Таким чином, на стадії стабілізації у підприємства теж виникають певні проблеми, що потребують вирішення.

Схема розвитку підприємства показує, що на цій стадії є два можливих варіанту розвитку. Або ставиться за мету – утримання досягнутих позицій (і, відповідно, підприємство залишається на стадії стабілізації), або керівництво починає розглядати шляхи для подальшої експансії (відповідно підприємство опиняється на етапі зростання). Підприємство, що знаходиться на етапі стабілізації, може здійснювати оновлення основних засобів, проводити додаткові дослідження і розробки, тобто нести ті самі витрати, що і на етапі становлення та розвитку. Але фінансові потреби вже мають більш індивідуальний характер. На думку спеціалістів, основну увагу

потрібно приділити контролю за грошовими потоками. Може виникнути потреба у використанні фінансових інструментів для зниження рівня ризиків. Якщо ж буде обрано варіант подальшого розвитку у вигляді експансії, то для розширення і подальшого розвитку підприємству необхідні нові основні засоби, для закупівлі яких залучаються додаткові фінансові ресурси. Нові кредити створюють додаткове навантаження на підприємство і, у разі невдалого розширення, підприємство може зіткнутися з фінансовими проблемами. На разі вдалого розвитку подій підприємство не повинно допускати дуже швидкого розширення, щоб уникнути перевиробництва.

На стадії стабілізації підприємства спостерігається повна зайнятість всіх ресурсів (робочої сили, земель, потужностей, капіталу, підприємницької спроможності і т.п.). За повного обсягу виробництва має сформуватися ефективне користування та розподіл ресурсів (використання найкращих технологій, техніки тощо.). На той час можна стверджувати, що ця компанія витримала конкурентну боротьбу, і тепер найважливішими у забезпеченні ефективності стають внутрішні чинники. Підприємство використовує заходи: зниження цін, створенню систем знижок, забезпечення сервісу [125].

Основними сигналами, що свідчать про зниження ефективності діяльності підприємства на стадії стабілізації, може бути показники морального та фізичного зносу основних засобів, відновлення яких вимагає і залучення додаткових інвестицій. Проте, чітко спланована стратегія реагування збільшення значень цих показників надає змогу перейти на якісно новий технічний та технологічний рівень, збільшити обсяги виробництва, підвищивши у своїй якості товарів. Інакше висловлюючись, компанія може перейти нову криву життєвого циклу при зростанні й уникнути періоду спаду.



Іншим сигналом зниження рівня ефективності діяльності підприємства є «омертвляння» обігового капіталу, тобто скупчення на складах великої кількості сировини, матеріалів і навіть готової продукції. Через це знижується оборотність оборотних активів і рентабельність продажів. І тут також потрібен перехід на якісно новий техніко–технологічний рівень виробництва, і проведення активної маркетингової політики.

Основні задачі щодо забезпечення конкурентоспроможності на даному етапі:

1. Зниження витрат. Підприємство, що зросло, повинно закріпити власну організаційну структуру, зробити її максимально ефективною у нових умовах економії ресурсів.

2. Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи). Таким чином, і управління підприємством повинні вирішити, що для підприємства зараз доцільно: максимально зосередитися на «експлуатації» досягнутого чи почати зміни, готувати новий продукт, новий ринок, саме підприємство до майбутнього, і цим запобігти стадію кризи.

4. Стадія спаду (ситуація кризи).

Якщо підприємство не змогло підготуватися до необхідних змін – не був знайдений новий товар і підготовлений до виходу на ринок, старий товар відповідно до життєвого циклу або через конкуренцію виробив свій ресурс, підприємство переходить до стадії спаду. Досягнуті показники неможливо утримати, зменшується кількість клієнтів, підприємство змушене скорочувати обсяги виробництва, персонал, мінімізувати організаційну структуру. Часто ситуація кризи супроводжується і неплатоспроможністю, що приводить до банкрутства підприємства.

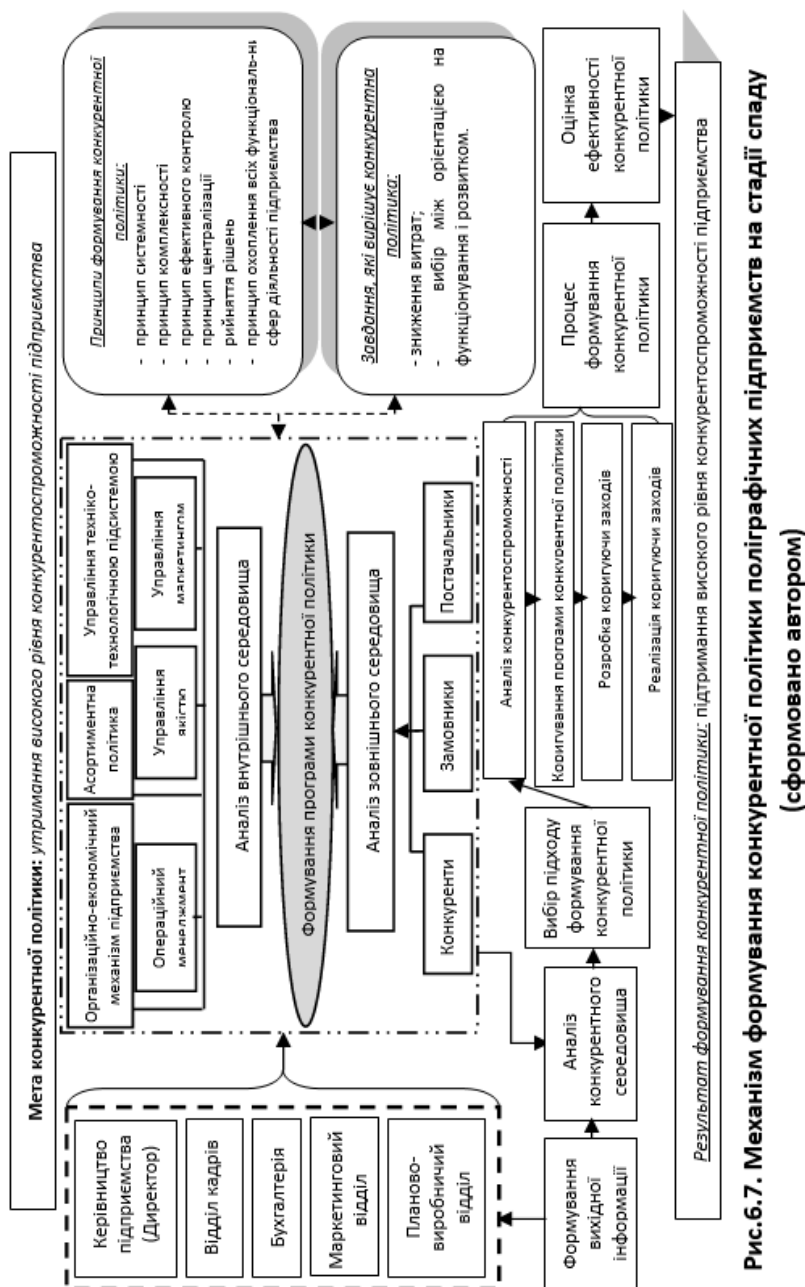


Рис.6.7. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств на стадії спаду
(сформовано автором)

У даній ситуації доцільно проведення аналізу і прийняти рішення про можливі варіанти подальшого розвитку підприємства. При цьому існують наступні варіанти:

1) продаж підприємства – повна ліквідація, продаж активів, звільнення персоналу та припинення діяльності;

2) введення зовнішнього управління – запрошення нового менеджера (його можуть запропонувати кредитори, працівники підприємства, арбітражний суд);

3) пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення коштів – перебудова виробництва без зміни керівника.

У другому і третьому випадках залишається задача нормалізації діяльності. Для цього необхідно:

- провести аналіз фінансового стану підприємства;
- знайти шляхи реорганізації підприємства;
- розробити антикризову маркетингову, інвестиційну та організаційно–виробничу стратегії;
- знайти нових партнерів і інвесторів.

На цій стадії існування конкурентної політики важливо, оскільки сформована конкурентна політика надає можливість утримати високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

Формування конкурентної політики відбувається за шести принципами, кожен з яких має важливе значення:

- *принцип системності* спрямований на з'єднання (при відповідній диференціації) окремих взаємообумовлених конкурентних детермінант у діяльності підприємства на основі загальної мети. Тому принцип системності передбачає тісно пов'язані, що здійснюються у рамках однієї спрямованості, дії різних органів управління. Це означає не звичайну координацію за допомогою погодження, а з'єднання дій у розвитку конкурентних детермінант в цільову програму, де окремі органи управління, їх завдання виступають як взаємопов'язані елементи,

наділені своїм місцем та роллю у ході здійснення управлінського процесу. Реалізація цього принципу потребує певних зусиль, але й дає ефект.

- *принцип комплексності* тісно пов'язаний з принципом системного підходу, хоча має більш вузьке значення. Принцип комплексності відображає системне управління конкурентними детермінантами, розробку управлінських рішень щодо найповнішого задоволення потреб споживачів у послугах за усіма напрямками діяльності підприємства, та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності. Принцип комплексності означає охоплення всіх підрозділів підприємства та всіх напрямлень розвитку науки та техніки, впровадження нових і підвищення якості випускаючих видів продукції, комплексної механізації та автоматизації виробництва, удосконалення організації виробництва, праці та управління тощо. Передбачає узгодженість у часі та просторі всіх стадій процесу: науки–виробництва–збуту.

- *принцип ефективного контролю* у формуванні конкурентної політики вимагає особливої уваги до факторів, критичних для оцінки ступеня виконання плану щодо розвитку підприємства. У цьому контексті варто зазначити, що важливим при управлінні конкурентними детермінантами у процесах розвитку підприємства, є вміння керівника об'єктивно оцінювати факти. Так, при ефективному контролі, увага має зосереджуватись лише на вузлових моментах діяльності підприємства задля досягненні високої конкурентоспроможності, за якими можна визначити, чи є відхилення від планів.

- *принцип централізації прийняття рішень* у питанні конкурентної політики необхідний задля забезпечення якнайшвидшого прийняття рішень щодо впливу на конкурентні детермінанти підприємства. Принцип централізації означає, що при проектуванні структури конкурентних детермінант підприємства необхідно об'єднувати управлінські роботи

з повторюючим характером операцій, однорідністю прийомів і методів виконання. Даний принцип потребує скорочення рівнів управління при прийнятті рішень щодо управління конкурентними детермінантами.

- принцип охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства передбачає системний аналіз діяльності підприємства, з метою досягнення необхідного рівня взаємоузгодженості та синергізму його застосування. Особливістю даного принципу є погляд на організацію як на відкриту систему, з її взаємодією із зовнішнім середовищем.

У цілому усі зазначені принципи мають слугувати показником, що всі конкурентні детермінанти розвитку підприємства складають єдину централізовану систему, якою є конкурентна політика.

Запропонований механізм формування конкурентної політики надає змогу визначити основні завдання, які має вирішувати конкурентна політика у діяльності підприємства:

1) здійснення контролю за конкурентним впливом на підприємство. Наявність конкурентної політики на підприємстві надає можливість керівництву контролювати дії підприємств–конкурентів щодо підприємства, оцінювати позиції підприємств–конкурентів відносно самого підприємства та спрямовувати конкурентний вплив на покращення позицій. Цьому сприяє проведення час від часу аналізу конкурентного середовища.

2) сприяння розвитку підприємства. Розвиток підприємства при формуванні конкурентної політики забезпечується завдяки вибору підходу формування конкурентної політики.

3) запобігання зменшенню рівня конкурентоспроможності. Зменшенню рівня конкурентоспроможності сприятиме насамперед те, що при формуванні конкурентної політики здійснюється всеохоплюючий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

РОЗДІЛ 7

ДОСЛІДЖЕННЯ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

7.1. Конкурентні детермінанти підприємства у системі конкурентної політики

Впровадження запропонованого механізму формування конкурентної політики доцільно орієнтувати на збалансування конкурентних детермінант підприємства, а саме підтримання розвитку конкурентних переваг, підтримка високо 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 [146].

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 [75].

Виходячи з вище наведеного, можна сформувати 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. 7.1).

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 та сприяють підвищенню попиту на інші компоненти середовища, можуть використовуватись для створення конкурентної переваги та досягнення високої конкурентної позиції.

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.

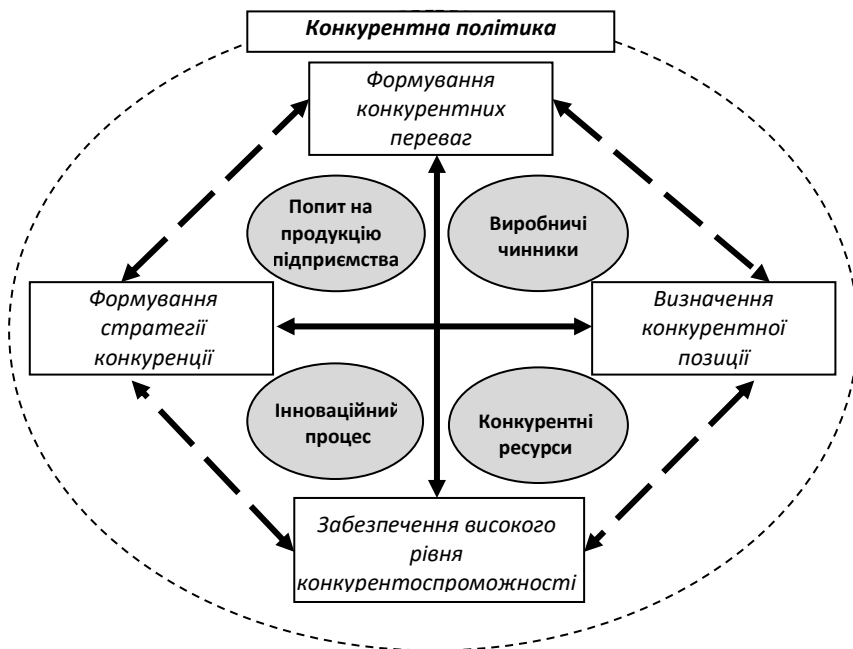


Рис. 7.1. Конкурентні детермінанти підприємства у системі конкурентної політики (сформовано автором на основі [26; 74; 146])

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.

7.2. Реалізація конкурентної політики у діяльності поліграфічних підприємств

Оскільки конкурентні детермінанти підприємства виступають основою конкурентної політики, то процес впровадження механізму формування конкурентної політики підприємства доцільно представити у вигляді послідовності впровадження механізму формування конкурентної політики у діяльність поліграфічних підприємств, що наведено на рис. 7.2.

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.

Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств

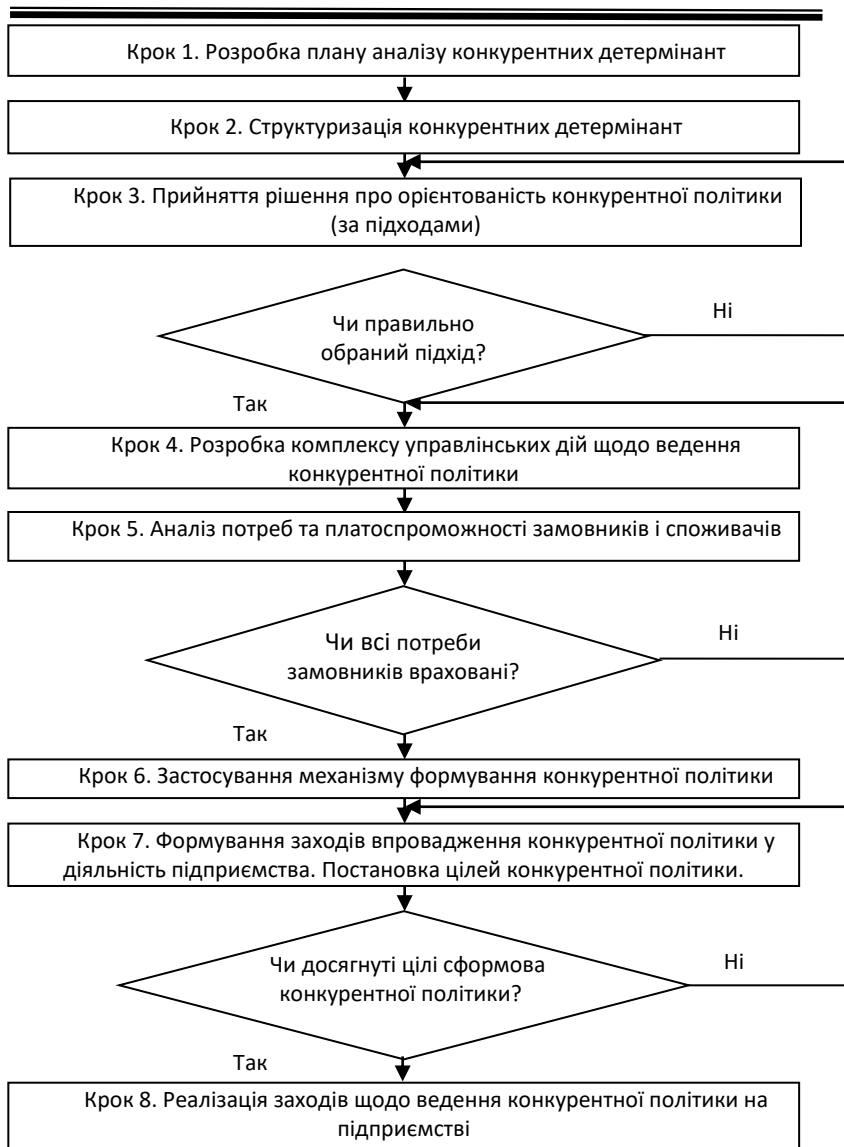


Рис. 7.2. Послідовність процесу впровадження механізму формування конкурентної політики поліграфічних підприємств (сформовано автором)

Крок 3. Прийняття рішення про орієнтованість конкурентної політики (за підходами). Можливі підходи формування конкурентної політики приведені у п. 2.1. 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 [78] (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Перелік основних складових, на які звертають замовники поліграфічної продукції (розроблено автором)

Класифікація замовників поліграфічних підприємств та зазначені потреби замовників систематизовані на основі проведеного дослідження (п. 3.2). 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. Тому, аналізуючи потреби замовника, необхідно за наявності чітко визначених потреб конкретного замовника, також враховувати і його додаткові побажання, а також ризики відносно замовлення.

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

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 (табл. 7.1).

Таблиця 7.1. Заходи та інструменти впровадження конкурентної політики поліграфічних підприємств (розроблено автором)

Заходи впровадження	Інструменти
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.

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 поліграфіч-

ному підприємстві.

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

Наявність правильно сформованої конкурентної політики лише на половину забезпечує успіх ведення конкурентної політики. За сформованою конкурентною політикою необхідно спостерігати та підтримувати її. Для цього необхідна розробка комплексу дій щодо управління вже існуючою конкурентною політикою. Оскільки конкурентна політика є тією категорією, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства, доцільно розробка алгоритму управління конкурентною політикою поліграфічного підприємства з врахуванням усіх складових підприємства.

При складанні алгоритму управління конкурентною політикою варто враховувати, що в більшості випадків як у процесі ведення конкурентної політики, так і в діяльності підприємства, необхідні зміни: значні, незначні, радикальні. Причини здійснення змін можуть бути як екзогенними, так і ендогенними, відповідно до зовнішніх та внутрішніх факторів (рис. 7.4).

Стадія 1. Оцінка ефективності існуючої конкурентної політики. Насамперед на першій стадії необхідно провести оцінку ефективності існуючої конкурентної політики за схемою наведеною у п. 2.3. Також важливим на цьому етапі є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Поряд з цим за результатами проведених аналізу та оцінки є необхідність визначення слабких місць конкурентної політики на поліграфічному підприємстві, та прийняття управлінського рішення щодо необхідності і важливості проведенні змін у системі конкурентної політики підприємства.

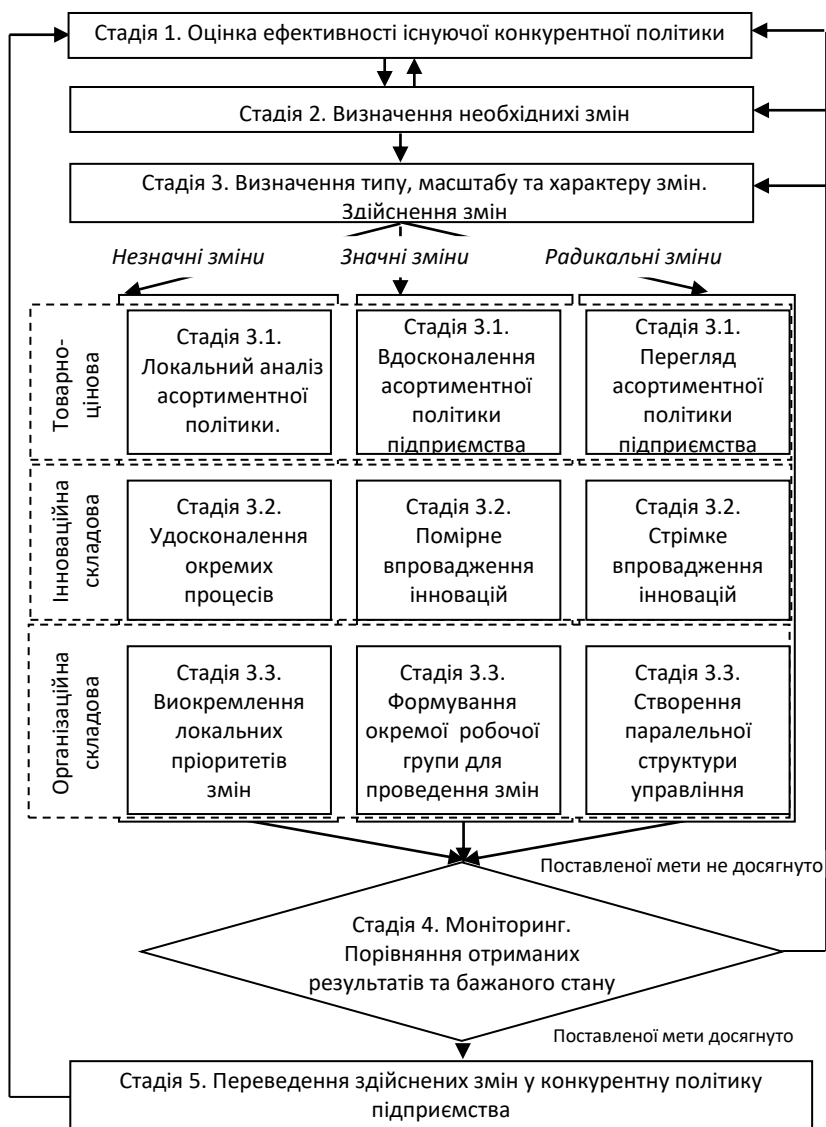


Рис. 7.4. Стадії управління конкурентною політикою поліграфічного підприємства(складено автором на основі [23; 73; 123; 154])

Перша стадія є основою для успішного управління конкурентною політикою, оскільки недооцінка важливості конкурентної політики і її ретельної підготовки значно знижує ефективність.

Стадія 2. Визначення необхідності змін. На даному етапі визначається чи потрібні взагалі зміни у конкурентній політиці. Якщо конкурентна політика за методикою оцінки ефективності конкурентної політики є ефективною, результати аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища задовольняють керівників підприємства, тому не має необхідності проведення змін. Тому в подальшому для такого підприємства необхідно здійснювати постійний моніторинг ефективності конкурентної політики. Якщо ж оцінка ефективності конкурентної політики підприємства показала низький результат, або ж результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища не задовольняють керівництво підприємства, необхідно визначення характеру змін щодо ведення конкурентної діяльності поліграфічного підприємства.

Стадія 3. Визначення типу, масштабу та характеру змін. Здійснення змін.

Цей етап характеризується формулюванням цілей здійснення змін та самим процесом здійснення змін, це можуть бути зміни на усьому підприємстві чи на його окремій частині. Під типом змін розуміється їхнє визначення як вимушених, спланованих, епізодичних або постійних. Масштаб проведення змін визначається кількістю та чисельністю залучених сторін у проведенні змін: індивідуальні, групові, нарівні підрозділу, між функціональні, загально– організаційні та міжорганізаційні. Визначення локалізації змін необхідне в тому разі, коли їхнє здійснення торкається діяльності не всього підприємства в цілому, а його окремої підсистеми.

Напрямок здійснення змін обирається в залежності від типу, масштабу та характеру. Правильна детермінація типу, масштабу і характеру змін дає можливість визначити напрям їхнього проведення і досягти поставлених цілей проведення змін. Поділ змін за напрямом здійснення поділяється на:

- якщо оцінка ефективності конкурентної політики підприємства показала високий результат, а результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища не задовольняють керівництво підприємства, то необхідне запровадження *не значних змін*;

- якщо оцінка ефективності конкурентної політики підприємства показала низький результат, а результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища задовольняють керівництво підприємства, то необхідно проводити *значні зміни*;

- якщо оцінка ефективності конкурентної політики підприємства показала низький результат, і результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища не задовольняють керівництво підприємства, то необхідні *радикальні зміни*.

Дана стадія поділяється на 3 підстадії, які характеризуються складовими конкурентної політики, а саме: товарно-цінковою, інноваційною та організаційною складовими. Для кожного з напрямів здійснення змін є визначення заходів для проведення змін.

Так, для ситуації, коли потрібні незначні зміни (відносяться до окремих індивідів або груп, здійснюються на управлінському рівні, всередині одного підрозділу) необхідні заходи: локальний аналіз асортиментної політики, удосконалення окремих процесів інноваційного розвитку підприємства, а також необхідне виокремлення локальних пріоритетів змін.

При проведенні значних змін (охоплюють декілька підрозділів) передбачаються наступні заходи: за товарно-цінковою складовою – вдосконалення асортиментної політики

підприємства; за інноваційною складовою – помірне впровадження інновацій, означає, що підприємству потрібні інновації, а також поживавлення інноваційного розвитку підприємства; за організаційною складовою – формування окремої робочої групи для проведення змін.

Радикальні зміни (проводяться на усьому підприємстві) передбачають: перегляд асортиментної політики підприємства, стрімке впровадження інновацій, створення паралельної структури управління. При таких змінах керівництву слід звернути увагу на аналіз усієї діяльності підприємства в усіх аспектах його діяльності.

Стадія 4. Моніторинг. Порівняння отриманих результатів та бажаного стану. Головним аспектом даного етапу є те, що необхідно визначити, чи було досягнуто поставленої мети від проведення змін, чи ні. На основі визначеної причини неефективного здійснення змін визначається стадія, на яку потрібно повернутись для повторення процесу.

Стадія 5. Переведення здійснених змін у конкурентну політику підприємства. Дана стадія досягається у разі ефективного проведення змін.

При управлінні конкурентною політикою використовується певний інструментарій. Інструментами реалізації конкурентної політики виступають: інвестиції, інновації, інтелект, інформація.

Основними інструментами впливу на конкурентну політику є:

- програми щодо зміни ролі споживачів та замовників,
- стимулювання попиту на інновації та активізація їх повторного використання,
- розвиток ідей інтеграційного управління, встановлення пріоритетів управлінського впливу тощо.

В умовах мінливого зовнішнього середовища важливим аспектом ефективності запровадженої конкурентної політики на

підприємстві є прогнозування змін майбутнього розвитку підприємства.

Найважливішими функціями прогнозування в системі оцінювання ефективності конкурентної політики є: 1.) визначення можливих цілей і напрямків конкурентного розвитку об'єкту прогнозування; 2.) визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій; 3.) оцінювання необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів.

Метою прогнозування є виявлення процесів та передбачення розвитку подій у майбутньому. Така передбачуваність дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій, забезпечити ефективність конкурентної політики підприємства.

Найпоширенішими традиційними методами прогнозування фінансово-економічних показників функціонування підприємств є екстраполяція тенденції та експоненційне згладжування Брауна. Оптимальним для прогнозування впливу ефективності конкурентної політики є метод експоненційного згладжування Брауна.

Первинний аналіз таблиці 2.11. без застосування будь-яких математичних методів показує, що останніми роками відбувається зростання таких показників, як показник стану розвитку підприємства. Водночас за всіма іншими показниками намітився спад. Для перевірки того, чи збережуться ці тенденції в майбутньому, та побудови прогнозних моделей застосуємо метод експоненційного згладжування Брауна. Суть цього методу полягає у згладжуванні кожного елементу з часового ряду за допомогою зважених експоненційних середніх, для яких Браун вивів рекурентну (повторювану, періодичну) формулу:

$$S_t^{[k]}(y) = \alpha S_t^{[k-1]}(y) + (1-\alpha) S_{t-1}^{[k]}(y), \quad (3.9)$$

де $S_t^{[k]}(y)$ – експоненційна середня k -го порядку в точці t .

Зупинимось на використанні одного з варіантів методу Брауна – лінійного (подвійного) експоненційного згладжування, оскільки лінійні моделі прогнозування, на нашу думку, достатньо добре опишуть обрані показники. Обчислимо прогнозні значення за формулою:

$$\hat{y}_{n+p} = \hat{a}_0 + p \hat{a}_1, \quad (7.1)$$

де $\hat{a}_0, \hat{a}_1$ – оціночні коефіцієнти, які пов'язують експоненційні середні з коефіцієнтами рівняння тренда, n – довжина динамічного ряду, p – величина горизонту прогнозування.

Зауважимо, що цей метод належить до адаптивних методів прогнозування, оскільки передбачає різну цінність рівнів динамічного ряду:

останньому рівню y_n відповідає вага α , передостанньому y_{n-1} – вага $\alpha(\alpha-1)$, y_{n-t} – вага $\alpha(\alpha-1)^t$, де α – константа згладжування ($0 < \alpha < 1$).

Тобто ваги підпорядковуються експоненційному закону.

Для визначення параметра згладжування іноді використовують формулу:

$$\alpha = \frac{2}{n+1}, \quad (7.2)$$

де n – кількість спостережень, які входять в інтервал згладжування [102, 135]. Оскільки в нашому випадку наявні шість спостережень (з 2007 до 2012 р.), то

$$\alpha = \frac{2}{6+1} = 0,29.$$

Прогнозні значення обчислимо, скориставшись персональним комп'ютером і програмним пакетом Statgraphics 2.1 (табл. 7.2).

Таблиця 7.2. Прогнозовані показники оцінювання ефективності конкурентної політики поліграфічних підприємств (сформовано автором)

№	Підприємство	1	2	3	4
1	<i>Підприємство А</i>				
	Показник стану розвитку підприємства (C_{rp})	3,903	4,063	4,239	3,651
	Показник конкурентоспроможності підприємства (K_{cn})	0,410	0,378	0,391	0,514
	Показник ефективності конкурентної політики (E_{kp})	1,27	1,24	1,29	1,37
2	<i>Підприємство Б</i>				
	Показник стану розвитку підприємства (C_{rp})	1,024	1,122	0,973	1,139
	Показник конкурентоспроможності підприємства (K_{cn})	0,372	0,294	0,281	0,301
	Показник ефективності конкурентної політики (E_{kp})	0,62	0,57	0,52	0,59
3	<i>Підприємство В</i>				
	Показник стану розвитку підприємства (C_{rp})	2,078	1,525	1,152	1,984
	Показник конкурентоспроможності підприємства (K_{cn})	1,984	3,201	2,912	3,512
	Показник ефективності конкурентної політики (E_{kp})	2,03	2,21	1,83	2,64
4	<i>Підприємство Г</i>				
	Показник стану розвитку підприємства (C_{rp})	1,496	2,051	1,740	1,948
	Показник конкурентоспроможності підприємства (K_{cn})	0,391	0,526	1,050	0,638
	Показник ефективності конкурентної політики (E_{kp})	0,77	1,04	1,35	1,12
5	<i>Підприємство Д</i>				
	Показник стану розвитку підприємства (C_{rp})	1,059	0,828	1,003	0,947
	Показник конкурентоспроможності підприємства (K_{cn})	0,559	0,617	0,456	0,529
	Показник ефективності конкурентної політики (E_{kp})	0,76	0,72	0,68	0,71

Докладний опис цієї програми й алгоритму знаходження за її допомогою прогнозів подано в літературі [155].

У програмі Statgraphics 2.1 виконаємо такі дії: уведемо часові ряди (числовий вектор); оберемо тип згладжування (лінійне); уведемо кількість періодів прогнозу (5); визначимо частку часових рядів, яка буде використовуватися для отримання прогнозів (100 %); уведемо константу згладжування (0,2).

У результаті отримаємо прогнозні значення показників оцінювання ефективності конкурентної політики поліграфічних підприємств. З цієї таблиці видно, що для однієї частини показників у майбутньому передбачається зростання, а для іншої – спад.

Для поліграфічного підприємства А характерна тенденція до збільшення показників стану розвитку підприємства та конкурентоспроможності, та повільного зростання показника ефективності конкурентної політики.

Для Підприємства Б прогнозування ефективності конкурентної політики виявило такі тенденції: 1) значне коливання показника стану розвитку підприємства; 2) зниження показника конкурентоспроможності (тенденція до зниження рівня); 3) повільне зниження показника ефективності конкурентної політики.

Поліграфічне підприємство В характеризується такими тенденціями до змін, як: поступове зниження рівня показника стану розвитку підприємства, та стрімке зростання, стрімке зростання показника конкурентоспроможності, сповільнене зростання показника ефективності конкурентної політики.

Для поліграфічного підприємства Г характерним є поступове зростання показника ефективності конкурентної політики на основі зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для Підприємства Д прогнозування рівня конкурентоспроможності показало зиження ефективності конкурентної політики та зниження стану розвитку підприємства.

Одержані результати свідчать про те, що на підприємствах поліграфічної промисловості протягом наступних чотрьох років буде спостерігатись тенденція до коливання показників ефективності конкурентної політики. Тому резервами забезпечення високого рівня конкурентоспроможності буде підвищення застосування конкурентної політики, що має базуватись на інноваційному розвитку.

ВИСНОВКИ

1. На основі аналізу й узагальнення теоретичного та науково-економічного підґрунтя забезпечення конкурентоспроможності підприємств виявлено, що формування конкурентної політики потребує нових теоретико-методичних підходів до її вдосконалення, які відповідають економічним реаліям діяльності поліграфічних підприємств і сучасним концепціям забезпечення конкурентоспроможності. Запропоновано авторське розуміння суті поняття «конкурентна політика підприємства», яке трактується як комплекс економічних й організаційно-адміністративних заходів, що дають змогу підприємству ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги та забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності в умовах існуючого конкурентного середовища, враховуючи цілі та стратегії його розвитку.

2. За результатами узагальнень наукових підходів до формування конкурентної політики, встановлено, що клієнтоорієнтований, конкурентоорієнтований та ресурсний є оптимальними для поліграфічної промисловості. Використання означених підходів до формування конкурентної політики підприємств має розглядатися в комплексі з урахуванням їх цілей та елементів.

Розвиваючи положення теоретичного базису конкурентної політики підприємства виокремлено складові конкурентної політики підприємства. Дослідження суті та взаємозв'язку складових конкурентної політики підприємства показало, що оскільки конкурентна політика підприємства розглядається як комплекс заходів, то її складовими, відповідно,

будуть виступати самі заходи, розділені на три блоки й означені системами.

3. Дослідження наявних підходів і методів до оцінювання стану розвитку та конкурентоспроможності підприємства дало змогу встановити, що необхідно класифікувати та порівняти такі методи оцінювання: підхід до оцінювання розвитку підприємства за показниками конкурентоспроможності; фазовий підхід (за фазою розвитку підприємства); фінансово-економічний підхід; стратегічний підхід; ресурсно-потенціальний підхід; інтегральний підхід. На основі проведеного аналізу існуючих методичних засад запропоновано методику оцінювання рівня ефективності конкурентної політики підприємства, яка ґрунтується на оцінюванні стану розвитку (ефективність виробництва, фінансовий стан підприємства й інноваційна активність) та конкурентоспроможності підприємства (конкурентоспроможність продукції, ефективність збуту), як одного з найновіших підходів до визначення ефективності конкурентної політики підприємств з урахуванням специфіки діяльності поліграфічних підприємств.

4. Проведений аналіз стану поліграфічних підприємств України засвідчив позитивні зміни в розвитку підприємств поліграфічної промисловості: збільшення обсягів виробленої поліграфічної продукції (у 7 році порівняно з попереднім роком - на 0,47 %); зростання інвестиційної активності в промисловості; збільшення кількості суб'єктів на ринку поліграфічної продукції (у 7 році порівняно з попереднім роком - на 301 підприємство, або на 5,5 %). Однак протягом досліджуваного періоду, а саме 2-5 роках, спостерігалось певне сповільнення, на що вплинула фінансово-економічна криза в країні та світі. Поліграфічна промисловість завдяки інноваційній активності поліграфічних підприємств, покращила результати діяльності, що позитивно

вплинуло на рівень конкуренто-спроможності поліграфічних підприємств. Проведений аналіз дав можливість визначити перспективи застосування конкурентної політики на поліграфічних підприємствах, обґрунтувати її доцільність і запропонувати рекомендації щодо впровадження конкурентної політики в діяльність вітчизняних підприємств.

5. Дослідження особливостей діяльності поліграфічних підприємств дало можливість визначити основні проблеми їх функціонування, групи замовників поліграфічної продукції; окреслити основні фактори, на які звертають увагу замовники при виборі підрядника, й, відповідно, до результатів дослідження сформувані потреби замовників за групами. Запропоновані науково-методичні положення щодо формування конкурентної політики надали змогу встановити, як структурні компоненти поєднані між собою так як вони пов'язані з відповідними методами та інструментами визначення заходів підвищення рівня конкурентоспроможності.

6. Обґрунтовано комплекс критеріїв оцінювання ефективності конкурентної політики підприємств для забезпечення рівня конкурентоспроможності підприємств, який надає можливість здійснити комплексне оцінювання конкурентної політики підприємств, що дає змогу визначити рівень ефективності конкурентної політики. Оцінювання рівня ефективності конкурентної політики здійснено щодо таких вітчизняних поліграфічних підприємств. Оцінювання показало, що серед досліджуваного кола поліграфічних підприємств найнижчий рівень ефективності конкурентної політики - у малих поліграфічних підприємств, а найвищий – у великих підприємств.

7. На основі отриманих результатів дослідження науково-методичних засад формування конкурентної політики удосконалено теоретичні положення побудови механізму

конкурентної політики поліграфічних підприємств, з урахуванням стадій життєвого циклу підприємства, з виділенням та уточненням функцій, методів, заходів й інструментів управління, та ґрунтується на принципах системності, комплексності, ефективного контролю, централізації прийняття рішень та охоплення всіх функціональних сфер діяльності підприємства і враховує вплив внутрішніх та зовнішніх детермінант розвитку, що надає можливість забезпечувати достатній рівень конкурентоспроможності підприємства на тривалий період.

8. Результати проведених досліджень надали змогу запропонувати шляхи вдосконалення моделі оцінювання рівня ефективності конкурентної політики поліграфічних підприємств, в основу яких покладено багатоваріативний багатокритеріальний аналіз та вибір підходів до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств. У запропонованій моделі оцінювання рівня ефективності конкурентної політики поліграфічних підприємств визначено групи показників забезпечення ефективності конкурентної політики та обґрунтовано економіко-математичну модель, за допомогою якої доцільно проводити оцінювання рівня ефективності запропонованих заходів шляхом урахування оптимального підходу до формування конкурентної політики. Реалізація зазначених засад надасть можливість підприємствам спроектувати оптимальні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

9. Проведене дослідження концептуальних засад удосконалення механізму формування конкурентної політики поліграфічних підприємств дало змогу визначити науково-методичні положення управління конкурентною політикою з урахуванням теорії змін; сформовано послідовність процесу впровадження запропонованого механізму з можливістю застосування аналізу потреб замовників, що забезпечує

формування передумов інноваційного типу поведінки суб'єктів господарювання з метою забезпечення належного рівня їх конкуренто-спроможності на основі створення ексклюзивних конкурентних переваг.

10. За результатами проведеного дослідження встановлено, що формування ефективної конкурентної політики поліграфічних підприємств забезпечить утримання високого рівня їх конкурентоспроможності. Аналіз діяльності вітчизняних поліграфічних підприємств надав можливість визначити ключові функції формування конкурентної політики, що дало змогу розрахувати показник рівня ефективності конкурентної політики поліграфічних підприємства, сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження напрямів підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996–XIV. *Офіційний вісник України*. 1999. № 33. С. 1706.
2. Про Антимонопольний комітет України : Закон України від 26.11.1993 р. №3659–XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 50. С. 472.
3. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. №236/96–ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. С.164.
4. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 р. №2210–III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 12. С.64.
5. Про стандартизацію : Закон України» від 17.05.2001 р. № 2408–III. *Відомості Верховної Ради*. 2001. № 31. С. 145.
6. Про основні напрями конкурентної політики на 1999–2000 роки та заходи щодо їх реалізації : Указ Президента України від 26.02.1999 р. №219/99.
7. Деякі питання визначення середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня на 2012–2016 рр. : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2012 р. № 294.
8. Положення про контроль за економічною концентрацією: Розпорядження Антимонопольного комітету України від 25.05.1998 р. № 134–р.
9. Про затвердження Методики визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку : Розпорядження Антимонопольного комітету України від

05.03.2002 р., N 49–р. *Офіційний вісник України*. 2002 р. № 14. стор. 396, стаття 778.

10. Про затвердження Типових вимог до узгоджених дій суб'єктів господарювання для загального звільнення від попереднього одержання дозволу органів Антимонопольного комітету України на узгоджені дії суб'єктів господарювання : Розпорядження Антимонопольного комітету України від 12.02.2002 року N 27–р. *Офіційний вісник України*. 2002 р. № 11. стор. 279, стаття 543.

11. ДСТУ ISO 9000–2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник. Київ: Держстандарт України, 2001.

12. ДСТУ ISO 9001–2001. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: Держстандарт України, 2001. – 25 с.

13. ДСТУ ISO 9004–2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. Київ: Держстандарт України, 2001. – 61 с.

14. Авдашева С. Б., Шаститко А. Е. Конкурентная политика: состав, структура, система. *Научно–практический журнал «Современная конкуренция»*. 2010. 1 (19). С. 5–20.

15. Авдашева С. Б., Шаститко А. Е. Соотношение промышленной и конкурентной политики. *Информационно–аналитический бюллетень Фонда «Бюро экономического анализа»*. 2003. № 39. URL: www.beafnd.org.

16. Адамик В. В., Вербицька Г. Л. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль. 2008. №1. С.69–78.

17. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. 256 с.

18. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: Центр экономики и маркетинга. 1996. 208 с.

19. Аніловська Г. Я. Державний фактор трансформаційних перетворень в економіках перехідного типу. Львів: Видавництво ЛКА, 2002. 324 с.
20. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.
21. Ансофф И., Макдоннелл Э.Дж. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
22. Барон Л. И., Данилова А. В., Кокорев Р. А., Панова Г. С. Антимонопольная политика и развитие конкуренции на финансовом рынке :науч.пособие. Москва: ТЭИС. 2003. 168 с.
23. Армстронг М., Бэрон А. Управление эффективностью работы. Москва: Нипро. 2007. 384 с.
24. Ахматова М. В., Попов Е. В. Теоретические модели конкурентоспособности. *Маркетинг*. 2003. №4 (71). С. 25–38.
25. Багрова І. В., Нефедова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. *Науковий журнал «Вісник економічної науки України»*. 2007. № 1(11). С. 11–16.
26. Балабанов Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : Монографія. Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган–Барановського, 2006. 294 с..
27. Баумгартен Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2005. №4 (48). С. 72–85.
28. Башнянин Г. І., Лазур П. Ю., Медведєв В. С. Політична економія: підручник. Київ: Ніка–Центр. 2000. 527 с.
29. Башнянін Г. І. Про періодичну матрицю економічних систем. Львів: Вид-во Львівської комерційної академії. 2003. 116 с.
30. Баяра Д. О., Буян О. А. Соціальні параметри конкурентоспроможності в контексті розвитку механізму КСВ. *Економічний часопис – XXI*. 2012. № 5 – 6. С. 32 – 35.

31. Белоусов, В. Л. Анализ конкурентоспособности фирмы. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. №5(25).
32. Борисенко З. М. Конкурентна політика держави як фактор розвитку економіки України: монографія. Київ.: Таксон. 2004. 326 с.
33. Борисенко З.М. Основи конкурентної політики : підручник. Київ: Таксон. 2004. 704 с.
34. Броніцька Т. В. Видавнича діяльність України. *Вісник книжкової палати України*. № 6. 2006. С. 11–14.
35. Брутман А. Б. Измерение конкурентоспособности промышленных предприятий на основе оценки их производственного потенциала. *Вісник Хмельницького університету. Економічні науки*. 2010. Т. 2. № 4. С. 136–141.
36. Брутман А. Б. Количественные подходы к оценке конкурентоспособности промышленных предприятий: основное содержание и дискуссионные вопросы. *Економіка: проблеми теорії та практики практики* : зб. наук. праць. Дніпропетровськ, 2010. Вип. 257, Т. III. С. 599–612.
37. Бурда М., Виплош Ч. Макроекономіка: Європейський Контекст. Київ: Основи, 1998. С. 469.
38. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Терещенко Т. О. Математичне програмування: навч.- метод. посіб. Київ: Вид-во КНЕУ. 2012. 246 с.
39. Воржакова Ю. П., Узлюк Г. Д. Згуртованість колективу як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. наук. пр. IV Всеукр. наук.–практ. конф., Київ, 11 квітня 2013 р. Київ, 2013. С. 356–360.
40. Воржакова Ю. П. Основні складові формування конкурентної політики поліграфічного підприємства. *Науково–практичний журнал «Економіка Криму»*. Сімферополь, 2012. № 3 (40). С. 241–245.

41. Воржакова Ю. П. Складові елементи конкурентної політики підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. наук. пр. V Всеукр. наук.–практ. конф., Київ, 24 квітня 2014 р. Київ, 2014. С. 37–41.
42. Воржакова Ю. П. Сучасні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. наук. пр. III Всеукр. наук.–практ. конф., Київ, 15 березня 2012 р. Київ, 2012. С.373–377.
43. Воржакова Ю. П. Сучасні підходи до формування конкурентної політики поліграфічних підприємств. *Збірник наукових праць «Формування ринкової економіки»*. Київ, 2012. № 28. С. 53–63.
44. Воржакова Ю. П., Михайленко І. В. Фінансові аспекти оцінювання конкурентної політики підприємства *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. наук. пр. IV Всеукр. наук.–практ. конф., Київ, 11 квітня 2013 р. Київ, 2013. С.153–158.
45. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монографія. Луганск : Изд–во ВНУ, 2000. 315 с.
46. Воронов А. А. Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2003. №4.
47. Гавриш О. А., Киричок П. О. Економіка та менеджмент роботизації виробництва у поліграфічному машинобудуванні. *Укр. акад. друкарства.Наук. зап..* 2006. № 9. С. 97-102.
48. Гавриш О. А., Кухарук А. Д. Генерація імпульсів формування належного рівня конкурентоспроможності поліграфічних підприємств. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України "КПІ"* : зб. наук. пр. 2013. Вип. 10. С. 134-138.
49. Гаффорова Є. Б., Шкаріна Т. Ю., Гаффоров Ж. С. Меркушова Н. І. Управління якістю : навчальний посібник. Владивосток: Видавництво ТДЕУ, 2007. 152 с.

50. Геець В. М., Александрова В. П., Артьомова Т. І., Бажал Ю. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку: монографія. Київ : Інститут економічного прогнозування НАН України. Фенікс, 2003. 1008 с.
51. Гельвановский М. И., Жуковская В. М., Трофимова И. Н. Конкурентоспособность в микро–, мезо– и макроуровневом измерениях. Рос. экон. журн. 2008. № 3. С. 68.
52. Глобальна торгова система: розвиток інститутів, правил, інструментів СОТ: монографія/ за ред. Т. М.Циганкової. Київ : КНЕУ, 2003. 660 с.
53. Голубков Є. П. Маркетингові дослідження: теорія, методологія і практика: підручник. Москва: Видавництво «Финпресс», 2003. 496 с.
54. Гонтовая Н. В., Коваленко. Н. В. Совершенствование управления экономической устойчивостью предприятия на основе баланса интересов институций. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. Т.1. № 2. С. 206–211.
55. Господарський кодекс України: Офіційний текст. Київ: Кондор, 2004.
56. Глотова Г. І., Добровольський О. О. Організація і економіка книговидання: навч.посібник. Київ: Університет «Україна», 2006. 101 с.
57. Грицишин Н. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2004. Вип. 33. С.431–436.
58. Дергачова В. В., Костюк А. К. Інновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки* : Зб. матеріалів XI Міжнар.наук.–практ.конф.». Київ : ІВЦ «Політехніка», 2012. С. 38–39.
59. Дідківська Л. І. Проблеми гармонізації антимонопольно–конкурентної політики з іншими напрямками економічної

політики держави: методологічні та практичні аспекти. Конкуренція. *Вісник Антимонопольного комітету України*. 2005. № 2. с. 25–29; № 1. с. 10–16.

60. Довгань Л. Є., Воржакова Ю. П. Зовнішні та внутрішні чинники формування конкурентоспроможності малих підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. Київ, 2012. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/node/246>

61. Довгань Л. Є., Воржакова Ю. П. Механізм формування конкурентної політики поліграфічних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2014. № 4. С. 32–40.

62. Довгань Л. Є., Воржакова Ю. П. Особенности управления конкурентоспособностью малых предприятий. *Новые подходы в экономике и управлении : материалы II междунар. науч.–практ.конф., г. Пенза, 15–16 сентября 2012 г. Пенза, 2012. С. 79–83.*

63. Довгань Л. Є., Воржакова Ю. П. Поліграфічна промисловість України: сучасний стан та тенденції розвитку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Київ, 2013. № 10. С. 139–144.

64. Довгань Л. Є., Воржакова Ю. П. Стан та перспективи розвитку поліграфічної промисловості України. *Науковий журнал «Економіка та держава»*. Київ, 2013. № 6. С. 34–38.

65. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

66. Дорош А. К., Шабас Л. Д. Комп'ютеризовані репросистеми, автоматизовані системи переробки текстової та графічної інформації (розробка, проектування, виготовлення, ремонт): Підручник. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2002. Кн.1. 320 с.

67. Дубовик О. В., Бойко С. М., Вознюк М. А., Гірченко Т. Д. Маркетинг банку: навч. посіб. Київ: Алерта, 2007. 275 с.

68. Дурняк Б., Штангрет А., Мельников О. Видавничо–поліграфічна галузь України: стан, проблеми, тенденції. Статистично-графічний огляд: монографія. Львів: УАД, 2006. 274 с.
69. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник/ за ред. О.І.Волкова, М.П.Денисенка. Київ, 2005. 424 с.
70. Економічна теорія: Політекономія: підручник / за ред. В.Д. Базилевича. Київ:Знання–Прес, 2007. 719 с.
71. Електронна бібліотека економіста URL: <http://library.if.ua/>
72. Ефремов Л. И. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. Москва : Финпресс, 1998. 334 с.
73. Жданова О. И. Кластерная стратегия управления промышленными предприятиями как фактор повышения конкурентоспособности: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва, 2008. 170 с.
74. Зозульов О. В. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України*. 2003. № 8. С. 33–38.
75. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: Оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків: Інжек, 2008. 352 с.
76. Іванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: монография. Харьков: Изд–во ХНЭУ, 2004. 256 с.
77. Інституціонально–інформаційна економіка: Підручник. Затверджено МОН / Чухно А.А., Юхименко П.І., Леоненко П.М. Київ, 2010. 687 с.
78. Камаев В. А., Андрейчиков Ю. Ю. Применение структурирования функции качества для изменения технических характеристик продукции на основе требований потребителей. *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.

79. Кандырин Ю. В., Кошелев А. М. Автоматизация многокритериального структурирования альтернатив на основе их последовательного упорядочивания. *Изв. ВолгГТУ. Серия «Актуальные проблемы управления, вычислительной техники и информатики в технических системах»*: межвуз. сб. науч. ст. / ВолгГТУ. Волгоград, 2008. Т. 8. № 5. С. 31–36.

80. Кандырин Ю. В. Методы и модели многокритериального выбора вариантов в САПР: уч. пособ. для вузов. Москва: Издательство МЭИ, 2004. 172с.

81. Каплина О. В., Зайченко Д. А. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе процессного подхода. *Маркетинг*. 2005. №4 (83).

82. Кара А. Н., Ерохина Е. Ю. Методика оценки конкурентоспособности предприятия на рынке. Москва: АИМ–Пресс. 2003. №12. С. 10–19.

83. 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* : зб. наук. пр. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2011. С. 168–173.

84. Ковалев А. И., Привалов В. П. Анализ финансового состояния предприятия. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1999. 216 с.

85. Ковалев В. В. Управление финансами: Учеб. и практ. пособие. Москва, 2004. 173 с.

86. Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку. *Легка пром–ть*. 2003. №3. С. 37.

87. Дергачова В. В., Сімченко Н. О., Бояринова К. О. Конкурентні домінанти стратегічного розвитку підприємств: монографія. Черкаси: видавець Чабаненко Ю.А., 2013. п.4.3. С. 340–353.
88. Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації / заг. ред. О. С. Шнипко; НАН України ; Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2009. 456 с.
89. Консультант приватного підприємця. URL: <http://kchp.com.ua/novoe/1.html>
90. Коротков А. М., Еленева Ю. Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. №6.
91. Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швид В. В. Економічна діагностика: навчальний посібник / за заг. ред. Т.Ф. Косянчук. Львів: Новий світ 2000, 2007. 452 с.
92. Котельников Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2004. 168с.
93. Коу Д. Маркетинг и продажи В2В. Москва: РОСМЭН–ПРЕСС, 2004. 426с.
94. Князева И. В. Антимонопольная политика в России. Москва: Издательство «Омега–Л», 2007. 493 с.
95. Крейдич І. М. Інвестиційна політика підприємства : монографія. Київ : ДКС центр, 2010. 294 с.
96. Кривешко О. В., Сідун П. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2011. Вип. 45. С. 180–188.
97. Кузьмін О. Є., Тимощук М. Р., Фещур Р. В. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*: 36. наук. праці. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. Вип. 207: В 5 т. Т. II. 312 с.

98. Лазановський П. П. Основні фонди поліграфічних підприємств: проблеми використання та оновлення. *Палітра друку*. 2005. № 3. С. 9–11.
99. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємства : монографія. Київ, 2001. 430 с.
100. Ліфіц І. М. Теорія і практика оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг. Москва: Річ навіть і сервіс, 2007. С. 105.
101. Лифиц И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учеб. пос. Москва, Юрайт–Издат, 2004. 335с.
102. Лук'яненко І. Г. Краснікова Л. І. Економетрика : практикум з використанням комп'ютера : навч. посіб. Київ : Т–во «Знання», КОО, 1998. 220 с.
103. Ляпин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия: монография. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. 360 с.
104. Марченко В. М. Організаційно-економічний механізм формування конкурентної стратегії підприємства (на прикладі ринку вибухозахищеного електроустаткування) : Автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01; Нац. гірн. ун-т. Донецьк, 2002. 19 с.
105. Маршал А. Принципы экономической науки (в 3 т.).– Москва: Прогресс, 1993. 414 с.
106. Мельник Л. Г., Кубатко О. В. Управління конкурентоспроможністю фірми в ринкових умовах. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27, Т.1. С. 127–135. URL http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tppe/2012_27_1/Zb2_7_1_16.pdf).
107. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1994. 680 с.

108. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку. *Офіційний вісник України* від 19.04.2002., № 14, стор. 396, стаття 778.
109. Мних Є. В., Біленька Н. П. Оцінка фінансового стану підприємства за умов застосування методів точкової статистичної експертизи. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2004. № 2. С. 27–31.
110. Мошонько Г. А., Воржакова Ю.П. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємств поліграфічної промисловості. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. Черкаси, 2012. № 30. С. 190–197.
111. Мошни В.А. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг в Росії і за кордоном*. 2007. № 5. С.18
112. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: «Експрес–Поліграф», 2002. 560 с.
113. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. Київ: МАУП, 2000. 128 с.
114. Основы теории конкурентоспособности : монография / С. И. Савчук. под науч. ред. акад. НАН Б. В. Буркинського. Мариуполь: Рената, 2007. 520 с.
115. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. Харьков: Изд-во ХНЭУ, 2004. 216 с.
116. Отенко И. П., Малярец Л. М. Механизм управления потенциалом предприятия: монография. Харьков : ХГЭУ, 2003. 220 с.
117. Офіційний сайт Державного агентства з питань науки, інновацій та інформатизації України Доповідь про стан інформатизації та розвиток інформаційного суспільства в Україні за 2013 рік. URL: <http://dknii.gov.ua/?q=node/1469>

118. Офіційний сайт Міністерства промислової політики України. URL: <http://industry.gov.ua/>.
119. Павлов В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Донецьк: ДУЕП, 2006. 276 с.
120. Паламарчук Г. М. Конкурентна політика в перехідній економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2001. № 3–4. С. 20.
121. Пешехонова, Н. Е. Управление сахарной промышленностью региона на основе использования интегральных критериев конкурентоспособности: Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Орел, 2004. 215 с.
122. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264с.
123. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 308 с.
124. Піддубна Л. І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: теорія та механізм забезпечення : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 400 с.
125. Поліщук В. М. Управління конкурентоспроможністю виробництва в галузях АПК. Автореф. дис... канд. экон. наук (08.02.03). Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки України. Київ, 1997. 20 с.
126. Полянська А. С. Формування конкурентної політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2009. № 657. С. 293–298.
127. Пономаренко В. С., Ястремская Е. Н., Луцковський В. М. Механизм управления предприятием: стратегический аспект : монографія. Харьков: Изд-во ХГЭУ. 2002. 252с.

128. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
129. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
130. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. пос. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2000. 495с.
131. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи, 1997. 390 с.
132. Промислова політика: порівняльно–правове дослідження відповідності законодавства України *acquis communautaire* Європейського Союзу. Київ, 2009. URL: <http://www.minjust.gov.ua/section/168>.
133. Райзберг Б. А. Словарь современных экономических терминов. URL: https://docs.google.com/file/d/0Bw_f54pvrxEtUENWMG1wV2lmUEU/edit.
134. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. Москва: ИНФРА–М, 2004. 480с.
135. Рац О.М. Визначення сутності поняття «Ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір*. 2008. № 15. С. 275–286.
136. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Москва, 1955. Т. 1–4.
137. Родченко В. В. Оцінка можливостей виживання та поступового розвитку підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наук. пр. Електронне наукове фахове видання. Київ: Національний авіаційний університет. 2008. №1. URL:http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Rodchenko_108.htm

138. Ротанов Г. М. Стратегія управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 1(63). С. 316–319.
139. Рубин Ю. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора. *Общество и экономика*. 2005. №2. С. 65–83.
140. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности : монографія. Мариуполь: Рената, 2007. 520 с.
141. Самойлик Ю. В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *ВІСНИК ЖДТУ: Економічні науки*. 2010. № 3 (53). С. 94–98.
142. Семенова Л. Н. Антимонопольне і конкурентне право: Курс лекцій. Київ: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 1999. 136 с.
143. Ситніченко В. М., Кисельова Г. А. Сучасні системи менеджменту – основа сталого розвитку підприємства. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2004. №3. С. 59–61.
144. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. *Антология экономической мысли*. Москва: Эксмо, 2007. 960 с.
145. Старостина А. А., Зозулёв А. В. Сегментация рынка. Київ, КНЕУ, 1999. 60 с.
146. Смолін І. В. Детермінанти конкурентоспроможності підприємства та їх взаємозв'язок. *Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу*. : зб. матер. Міжнар. наук.–практ. конф. Київ : КНЕУ, 2013. С. 122–124.
147. Стадник В. В., Йохна М. А., Соколюк Г. О. Стратегія диверсифікації в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Хмельницький : Гонта А.С., 2013. 199 с.

148. Сталий розвиток регіонів України / заг. ред. М.З. Згуровський. Київ: НТУУ «КПІ». 2009.
149. Статистичні дані. Видавнича справа // Державний комітет телебачення та радіомовлення України. URL: http://comin.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=88526&cat_id=34099.
150. Статистичні дані. Промисловість // Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
151. Статистичний збірник «Промисловість України» за 2007–2010 рр. / Держком. статис–тики України. Київ, 2011. 307 с.
152. Стивенсон В. Дж. Управление производством: Москва: Лаборатория базовых знаний: БИНОМ, 1998. 928 с.
153. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: в 3 т./Т.3: Конкурентоспроможність української економіки / За ред. акад.НАН України В. Гейця, акад. НАН України В. Семиноженка, чл.–кор.НАН України Б. Кваснюка – К.: Фенікс, 2007. 556 с.
154. Стратегия и стоимость коммерческого банка / за ред. И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов, 3–е изд. Москва: «Альпина Бизнес Букс», 2007. 304 с.
155. Тоцька О. Л. Інформаційні системи в інноваційній діяльності : навч. посіб. Луцьк : Волин. нац. ун–т ім. Лесі Українки, 2010. 184 с.
156. Удалов Т. Г. Конкурентне право: навч. посібник. Київ: ВД «ШКОЛА», 2004. 496 с.
157. Уманців Ю. М., Міняйло О. І. Механізм економічної політики: навч. посіб. Івано–Франківськ : Місто НВ, 2010. 436 с.
158. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва: ИНФРА–М, 2000. 312 с.
159. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. Москва: Изд–во Эксмо, 2005. 544 с.

160. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.
161. Фещур Р. В., Самуляк В. Ю. Управління розвитком машинобудівних підприємств. *Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2008. № 624. С. 100–109.
162. Филюк Г. М. Конкурентна культура в системі заходів конкурентної політики. *Економічна теорія*. 2011. № 3. С. 46–58.
163. Фольмут Х. Й. Инструменты контролинга от А до Я. Москва: Финансы и статистика, 1998. 288 с.
164. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2003. № 2. С. 71.
165. Хмурова В. В., Косовська К. В. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: реалії часу : [електрон. журн.]*. 2012. № 2. С. 65–70.
166. Хойзінгтон С., Науманн Е. Системний підхід до оцінки лояльності споживачів. *Деловое совершенство*. 2006. №12
167. Чухрай Н. І. Проблеми адаптації маркетингу і логістики до умов вітчизняного ринку. *Вісн. НУ "Львівська політехніка"*. 2000. № 416. Логістика. С. 110–118.
168. Шаповал М. І. Менеджмент якості: підручник. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2003. 475 с.
169. Шаститко А. Е., Авдашева С. В., Голованова С. Конкурентная политика в период кризиса. *Вопросы экономики*. 2009. № 3. С. 54–70.
170. Швайка Л. А., Штангрет А. М. Економіка видавничо–поліграфічної галузі: монографія. Львів: Укр. акад. друкарства, 2008. 480с.

171. Шевченко Л. С. Конкурентное управление: Уч. пособие. Харьков: Эспада, 2004. 520с.
172. Шевченко О. Л. Якість і конкурентоспроможність продукції, їх місце в стратегії маркетингу. *Стратегія економічного розвитку України*: Наук. зб. Вип. 4. Київ: КНЕУ, 2001. С. 208–216.
173. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
174. Шкардун В. Д. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятий. *Маркетинг*. 2005. №1(80). С. 38-50.
175. Hoekman B., Mavroidis P. Dumping, Antidumping and Antitrust. *Journal of World Trade*. 1996. Vol.30. No. 1. p.28.
176. Michael E. Porter. Competitive Strategy. Simon & Schuster. 2004. 416 p.
177. Ohmae K. The Mind of the Strategist: *The Art of Japanese Business*. McGraw–Hill, 1982.
178. The Global Information Technology Report 2013. Growth and Jobs in a Hyperconnected World. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf
179. URL: <http://megarost.ru/>
180. URL: <http://www.ukrbook.net/>
181. URL: <http://index.minfin.com.ua/index/gdp/>
182. URL: <http://comin.kmu.gov.ua>
183. URL:
http://leksika.com.ua/10291009/ure/poligrafichna_promislovist
184. URL:
http://www.rusnauka.com/27_NII_2010/Economics/72170.doc.htm

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А.1. Динаміка випуску друкованої продукції (неперіодичні видання) за назвами та накладками.

ДОДАТОК А.2. Динаміка випуску друкованої продукції (періодичні видання) за назвами

ДОДАТОК А.3. Динаміка випуску друкованої продукції (періодичні видання: журнали та газети) за накладками

ДОДАТОК А.4. Кількість видавничо–поліграфічних підприємств в Україні

ДОДАТОК А.5. Кількість видавничо–поліграфічних підприємств в Україні (регіональний розподіл)

ДОДАТОК А.6. Динаміка обсягу виробленої продукції, прибутку та збитку

ДОДАТОК А.7. Структура витрат на інноваційну діяльність поліграфічних підприємств у 100% інноваційних витрат

ДОДАТОК Б.1. Анкета опитування

ДОДАТОК Б.2. Результати опитування

ДОДАТОК Б.3. Додаткова інформація опитування

ДОДАТОК В. Рейтинг друкарень у ході соціопитування про друкарні, які виділяються рівнем сервісу на ринку

ДОДАТОК Г.1. Динаміка зміни витрат на одиницю продукції

ДОДАТОК Г.2. Динаміка зміни показників фондовіддачі

ДОДАТОК Г.3. Динаміка зміни показника рентабельності продукції

ДОДАТОК Г.4. Динаміка зміни продуктивності праці співробітників

ДОДАТОК Г.5. Динаміка зміни коефіцієнту автономії

ДОДАТОК Г.6. Динаміка зміни платоспроможності

ДОДАТОК Г.7. Динаміка відхилення коефіцієнту абсолютної ліквідності

ДОДАТОК Г.8. Динаміка зміни коефіцієнту покриття

ДОДАТОК Г.9. Динаміка інноваційного росту

ДОДАТОК Г.10. Динаміка зміни показника оновлення продукції

ДОДАТОК Г.11. Динаміка зміни коефіцієнту освоєння нової техніки

ДОДАТОК Г.12. Динаміка відхилення коефіцієнту наукомісткості виробництва

ДОДАТОК Г.13. Динаміка стійкості асортименту

ДОДАТОК Г.14. Динаміка зміни коефіцієнту новизни асортименту

ДОДАТОК Г.15. Динаміка зміни коефіцієнту іміджевої складової

ДОДАТОК Г.16. Динаміка зміни рентабельності продажу

ДОДАТОК Г.17. Динаміка зміни коефіцієнту затовареністю продукцією

ДОДАТОК Г.18. Динаміка зміни коефіцієнту завантаження виробничих потужностей

ДОДАТОК Г.19. Динаміка зміни коефіцієнту ефективності реклами та засобів стимулювання збуту

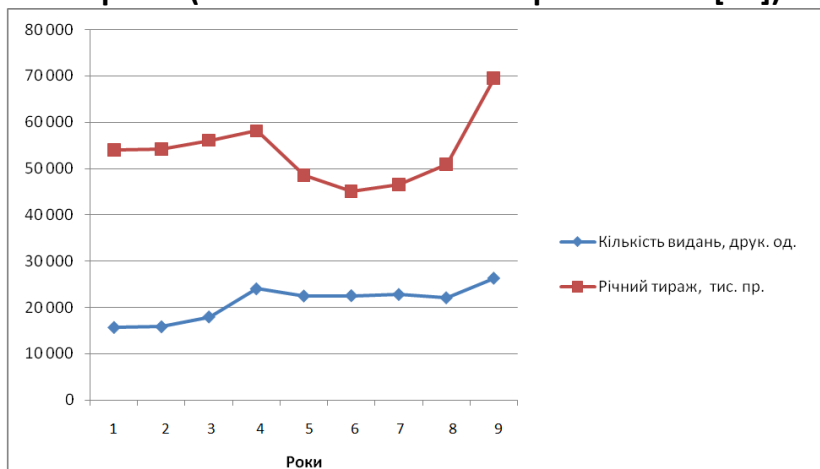
ДОДАТОК Д.1. Скріншот вікна вводу даних

ДОДАТОК Д.2. Скріншот вікна пошуку допустимих варіантів

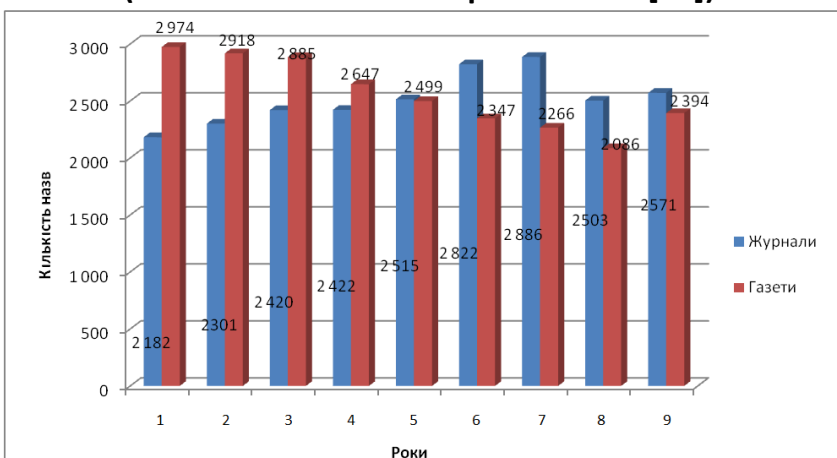
ДОДАТОК Д.3. Скріншот вікна пошуку негіршому по Парето варіантів

ДОДАТОК А

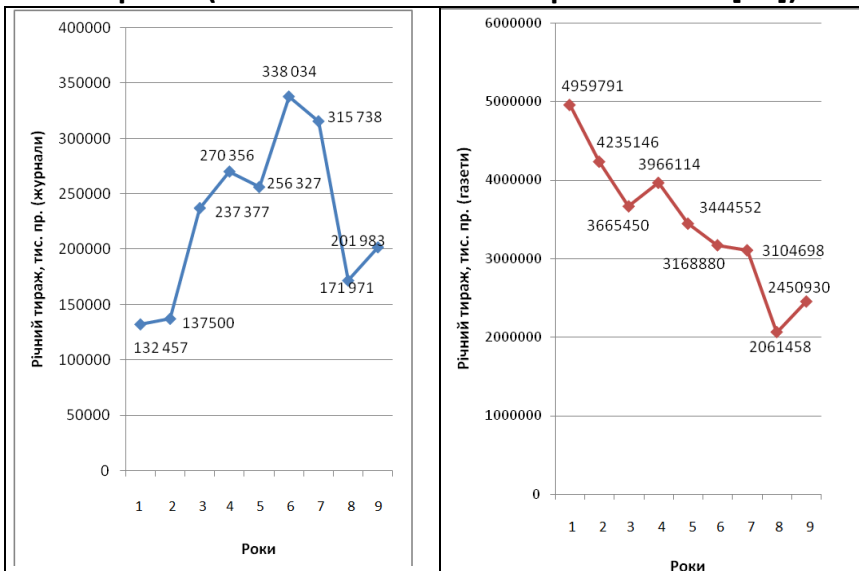
Додаток А.1. Динаміка випуску друкованої продукції (неперіодичні видання) за назвами та накладом 1–9 років (систематизовано автором на базі [64])



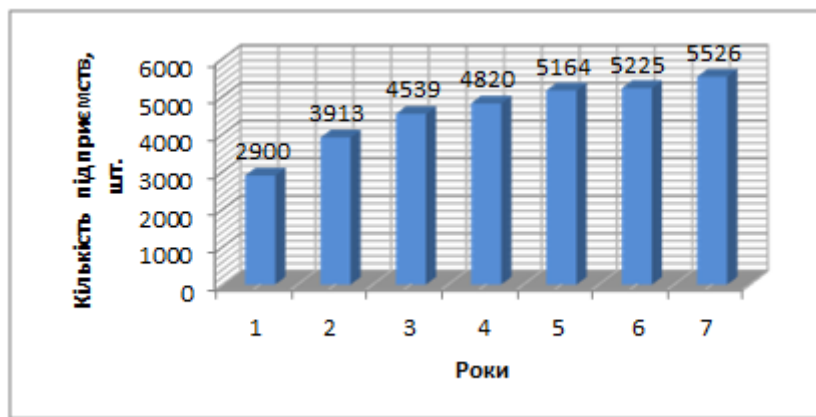
Додаток А.2. Динаміка випуску друкованої продукції (періодичні видання) за назвами 1-9 років (систематизовано автором на базі [64])



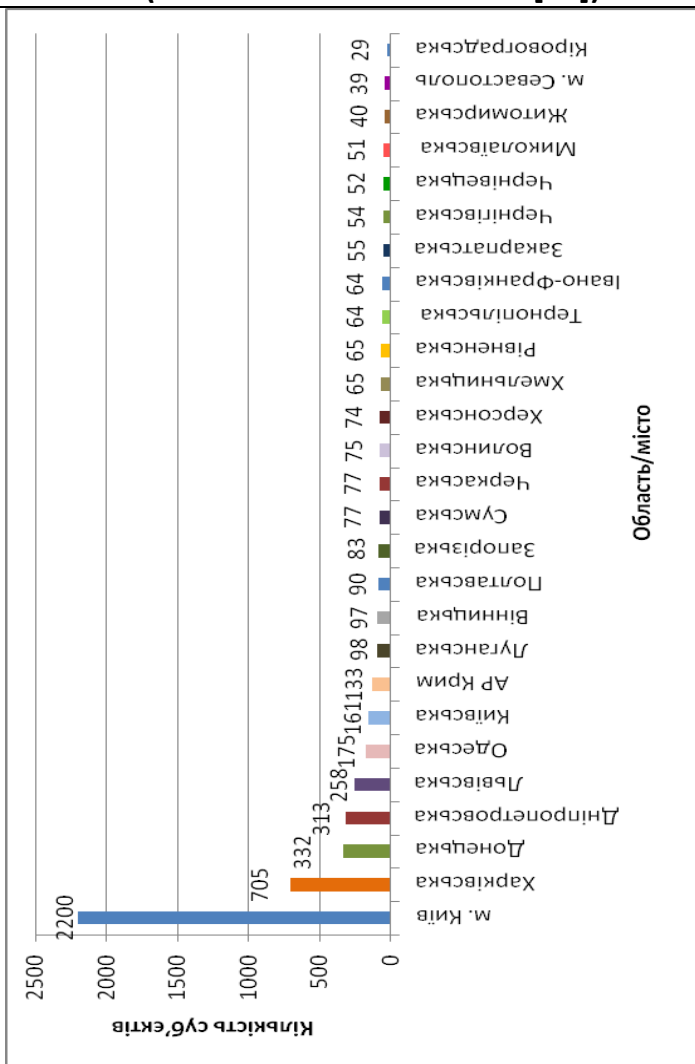
Додаток А.3. Динаміка випуску друкованої продукції (періодичні видання: журнали та газети) за накладом 1-9 років (систематизовано автором на базі [64])



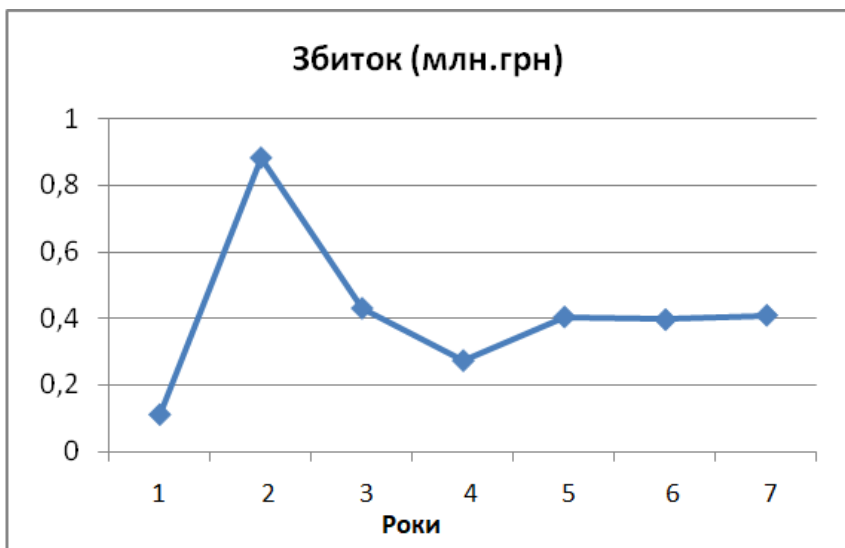
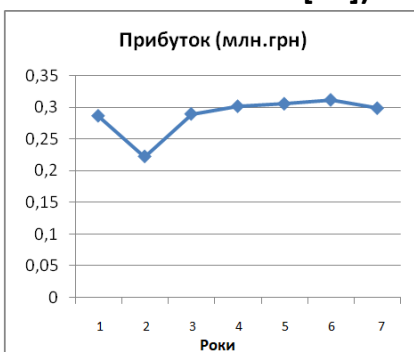
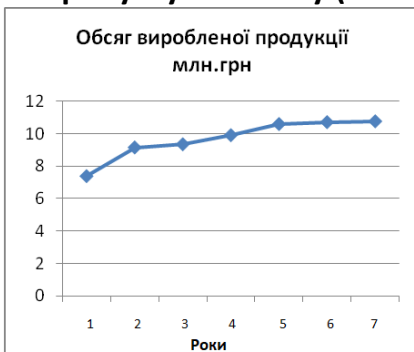
Додаток А.4. Кількість видавничо-поліграфічних підприємств в Україні за 1-7 роки (стан на кінець звітної року) (систематизовано на базі [65])



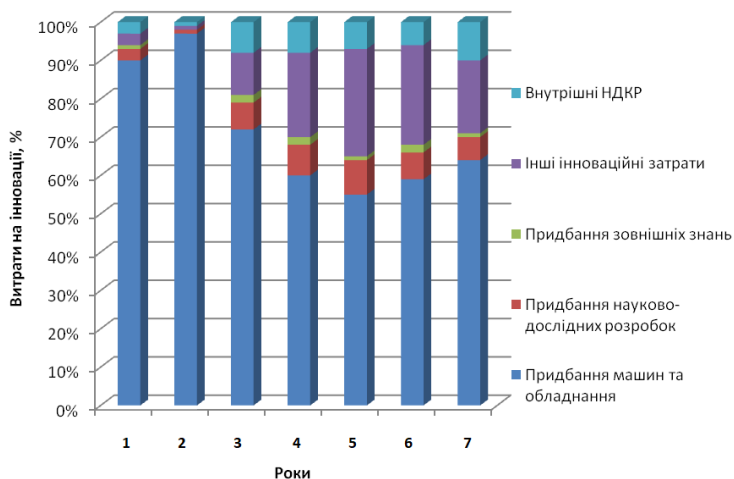
**Додаток А.5. Кількість видавничо–поліграфічних підприємств в Україні (регіональний розподіл)
(систематизовано на базі [65])**



Додаток А.6. Динаміка обсягу виробленої продукції, прибутку та збитку (систематизовано на базі [66])



Додаток А.7. Структура витрат на інноваційну діяльність поліграфічних підприємств у 100% інноваційних витрат (складено автором на базі [61])



ДОДАТОК Б

Додаток Б.1. Анкета опитування

№	Види сервісних послуг	Важливість	Як часто надається	Примітка
Респондент				
Головний критерій обрання типографії				
1.	Організаційні			
1.1.	Безкоштовна доставка тиражів			
1.2.	Виїзд кур'єра за першим викликом			
1.3.	Забезпечення присутності замовника при друкуванні продукції у зручний для нього час (вдень)			
1.4.	Переддрукування замовлення без затримок на вимогу замовника			
1.5.	Розміщення замовлення поза чергою у графік друку при обмежених термінах			
1.6.	Інформування замовника про хід виконання замовлення, можливих перенесеннях друку			
1.7.	Доступність менеджера типографії з будь-яких питань у будь-який час			
1.8.	Заміна менеджера при скаргах на якість супроводу			
1.9.	Можливість та оперативність вирішення питань на рівні керівника			
1.10.	Наявність та зручність інтернет-сайту			
2.	Техніко-технологічні			
2.1.	Професіоналізм менеджера			
2.2.	Консультації зі спеціалістами по технологічним питанням			

Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств

2.3.	Консультації з питань підготовки оригінал-макету			
2.4.	Безкоштовна доопрацювання макету			
2.5.	Безкоштовна цифрова кольоропроба			
2.6.	Вичитка помилок у тексті коректором			
2.7.	Комплексність послуг (технічні можливості)			
2.8.	Пропозиції щодо розробки конструкцій виробів			
3.	Фінансово-юридичні			
3.1.	Відстрочки платежу			
3.2.	Початок робіт без отримання передоплати			
3.3.	Відвантаження замовлення при невикорнаних фін. домовленостях			
3.5.	Підписання/не підписання договорів на виконання робіт			
4.	Особисті			
4.1.	Привітання зі святами (в т. ч. особистими)			
4.2.	Запрошення на колективні заходи			
4.3.	Ознайомлення з новими виробами, новими ідеями			
5.	10 кращих типографій			
6.	Виокремлено респондентом:			

Додаток Б.2. Результати опитування

№	Види сервісних послуг	Важли- вість	Як часто надається	Примітка	Важли- вість	Як часто надається	Примітка	Важли- вість	Як часто надається	Примітка
Респондент										
Головний критерій вибору друкарні		Артмастер Олексій	продакшн-менеджер	Інтер 2000 продакшн Василь Капустин	media Advertising	Менеджер Олексій	Консервативні, працюють постійними підраядниками			
1. Організаційні										
1.1.	Безкоштовна доставка тиражу	3	рідко	8	іноді		3	самі забирають		
1.2.	Визд кур'єра за першою вимогою	5	іноді	8	іноді		3	не критично		
1.3.	Забезпечення присутності замовника при йдуть на зустріч	5	друкарні	0	не йдуть		10	часто	пост. підраядники	
1.4.	Передрук замовлення без зволікань на практично завжди	10	завжди	10	практично завжди		10	явні дефекти практично завжди	пост. підраядники	
1.5.	Постановка замовлення поза чергою в графік друку при стислих термінах	7	тільки пост підраядники	7	йдуть на зустріч друкарні	планують терміни	9	позначив сам	пост. підраядники	
1.6.	Інформування замовника про хід виконання замовлення, можливих зривах	10	обов'язкова умова	6	середньо		10	позначив сам	пост. підраядники	
1.7.	Доступність менеджера друкарні по будь-яких питаннях в буд-який час	10	обов'язкова умова	6	практично завжди		10	є проблемою		
1.8.	Заміна менеджера при скаргах на якість супроводу	0	не стикалися	0	не стикалися		10	факт припинення співпраці		
1.9.	Можливість і оперативність вирішення питань на рівні керівника	5	практично завжди	8	невеликі друкарні		10	факт припинення співпраці		
1.10	Навчальність і зручність інтернет-сайту	3	не критично	8	критично (new)	мета: аналіз	5	не критично		
2. Техніко-технологічні										
2.1.	Професіоналізм менеджера	9	Головне – ставлення до них	8	Термін співпраці	постійні	8	привагує клієнтів		
2.2.	Консультації з фахівцями з технологічних питань	3		5	не критично		5	проблеми відсутні		
2.3.	Консультації з питань підготовки оригінал-макета	3		5	не критично		5	проблеми відсутні		
2.4.	Безкоштовна доробка макета	5	іноді	3	дрібні доробки	постійні	1	переробляють самі		
2.5.	Безкоштовна цифрова кольоропроба	3	не стикалися	2	плата завжди чули, але не було		2	важко за рівень		
2.6.	Вичитка помилок у тексті коректором	3	не стикалися	1	відповідають самі		1	самі		

Продовж. табл. Б.2

2.7.	Комплексність послуг (технічні можливості)	10	крупні замовл.	Юнівест, Вольф	3	не критично	постійні	6	Уф, ламінація
2.8.	Пропозиції по розробці конструкції виробів	5	рідко	Логос, СВ-стиль	2	не критично		8	не стикалися
3.	Фінансово-юридичні								
3.1.	Відстрочки платежу	7	часто	5-7 днів	7	іноді		6	по договору
3.2.	Початок робіт без отримання передоплати	10	завжди		10	завжди		10	завжди
3.3.	Відвантаження замовлення при невиконанні фін. домовленостях	8	часто	постійніне подрачки	7	домовляються		7	рідко
3.5.	Підписання / не підписання договорів на виконання робіт	0	не критично		8	середньо		9	зацікавлені
4.	Особисті								
4.1.	Поздоровлення зі святами (і особистими)	4	іноді		3	іноді	не цікавить	5	постійно
4.2.	Звернення на колективні заходи	5	рідко		7	рідко	корисно	8	майже завжди
4.3.	Ознайомлення з новими виробами, ідеями	3	рідко	інсталяції	8	рідко	шукають в пресі	8	рідко
5.	10 кращих друкарень			1. Adworld, 2. Київська Рукс	не відповів				
				3. "Наша Друкарня", 4. ВКФ Тріада,	Новий Друк				
				5. Олбі-прінт, 6. Друкарня від А до Я	Прінт 24				
				7. АЯКС-прінт, 8. Друкарня "Обсет"	Апельсин				
				9. Поліграфія Гланець					
				10. ЗАТ "Вид. "Київські Відомості"					
6	Виділено респондентом :			Будь-який час доби прийти на допомогу ставлення менеджера до них	критично терміни				
					наскрізний профіль обладнання , КОЛІР новим замовникам важко «пробитися» до друкарень				
	Види сервісних послуг	Важливість	Як часто надається	Примітка	Важливість	Як часто надається	Примітка	Як часто надається	Примітка
Респондент									
		Важливість	Як часто надається	Примітка	Важливість	Як часто надається	Примітка	Важливість	Як часто надається
Головний критерій вибору друкарні									
1	Організаційні								
1.1.	Безкоштовна доставка тиражу	4	не критично					10	обов'язкова умова
1.2.	Вилід кур'єра за першою вимогою	2	не критично					10	обов'язкова умова

Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств

Продовж. табл. Б.2

1.3.	Забезпечення присутності замовника при друкуванні у зручний час (вдень)	0	знаходяться не у Києві	2	не критично – на друг не їздять	9	роботають на кольоропробі	9	за домовленістю 90% – вдень
1.4.	Передрук замовлення без зволікань на вимогу замовника	10	факт припинення співпраці	10	вважає необхідним	9	обов'язкова умова – найкоротші терміни	9	Брак критичний – обов'язково, якщо ні - штраф
1.5.	Постановка замовлення поза чергою в графік друку при стрислих термінах	9	важливо постій на співпраця	9	важливо постій	7	терміни критичні завжди	7	Черга – проб- лема не моя
1.6.	Інформування замовника про хід виконання замовлення, можливих зривах	9	обов'язкова умова	10	обов'язкова умова	10	обов'язкова умова	10	Важлива чесна відповідь, ні - замінити підрядника
1.7.	Доступність менеджера друкарні по будь-яких питань в буде-який час	10	перевага особисті контакти	10	обов'язкова умова	9	обов'язкова умова	9	Якщо недоступний - виходять на рівню вище
1.8.	Заміна менеджера при скргах на якість супроводу	0	не стикалися	0	не стикалися	8	був факт заміни, до того ж нещодавно	8	був факт заміни, до того ж нещодавно
1.9.	Можливість і оперативність вирішення питань на рівні керівника	6	рідко	5	Таке було, але важко	10	досить часто, не вважає важким	10	часто
1.10	Наявність і зручність інтернет-сайту	9	Завжди шукають	6	іноді дивляться	3	не критично	3	презентація
2.	Техніко-технологічні								
2.1.	Професіоналізм менеджера	9	націленість на особисті відносини	10	працюють постійними менеджерами	9	більше відповідальність цікавить	9	більше відповідальність цікавить
2.2.	Консультації з фахівцями з технологічних питань	9	обов'язкова умова	9	часто потрібно	5	самі фахівці	5	самі фахівці
2.3.	Консультації з питань підготовки оригінал-макета	9	обов'язкова умова	9	часто потрібно	10	дуже часто	10	дуже часто
2.4.	Безкоштовна доробка макета	7	часто	7	часто і безкоштовно	5	Входить у вартість	5	Входить у вартість
2.5.	Безкоштовна цифрова кольоропроба	3	не стикалися	8	цифрова-непотрібна	5	рідко. Треба - аналогова	5	рідко. Треба - аналогова
2.6.	Вичита помилок у тексті коректором	5	рідко	8	тільки крупні	8	завжди вичитують	8	Гарна друкарня робить
2.7.	Комплексність послуг (технічні можливості)	8	середньо	6	критично від замовлення	9	залежить від замовлення	9	Мало. Критичні терміни власний репро
2.8.	Пропозиції по розробці конструкції виробів	7	рідко	3	зацікавлені	8	небагато друкарень надають	8	небагато друкарень надають
3.	Фінансово-коридні								
3.1.	Відстрочки платежу	7	важливо потрібно	10	обов'язкова умова	8	у 90% домовляється	8	у 90% домовляється
3.2.	Початок робіт без отримання передоплати	7	важливо потрібно	9	навіть обговорюється	9	практично завжди	9	практично завжди
3.3.	Відвантаження замовлення при невиконаних фін. домовленостях	7	важливо потрібно	9	часто	8	пишаються ім'ям і довгою	8	пишаються ім'ям і довгою

Продовж. табл. Б.2

3.5.	Підписання / невідписання договорів на виконання робіт	8	договірна основа	9	обов'язково	9	обов'язково	ген. директор
4.	Особисті							
4.1.	Поздоровлення зі святами (і особистими)	5	рідко					
4.2.	Запрошення на колективні заходи	7	рідко	Юнівест	1	Всі вітають	3	завжди
4.3.	Ознайомлення з новими виробами, ідеями	10	практично завжди	Юнівест	3	не ходять	3	презентації 1-2 рази в рік
5.	10 кращих друкарів			дуже задоволені	5	цікаво, але рідко	5	рідко
				1. Корпус-Прінт, 2. EuroPrint				1. Друкарня від А до Я, 2. Волеф
6.	Виділено респондентом :			3. Друкарня від А до Я, 4. Волеф		не хотілося б когось виділяти		3. ВКО Гряда
				Зацікавленість у новинках (ел. пошта)		Немає такої інформації.		
№	Види сервісних послуг	Як часто надається	Примітка	Як часто надається	Примітка	Як часто надається	Примітка	Примітка
Респондент	ТД Маркетинг. Тетяна Бондаренко	Ціни, сервіс, особисті відносини	Оплати. Продажши Валерій	Якість, сервіс	Якість, сервіс	Якість, сервіс	Якість, сервіс	Якість, сервіс
1.	Організаційні							
1.1.	Безкоштовна доставка тиражу	10	завжди	10	обов'язкова умова	5	не критично	
1.2.	Виліз кур'єра за першою вимогою	9	не потрібен	10	обов'язкова умова	5	не критично	
1.3.	Забезпечення присутності замовника при друкуванні у зручний час (вдень)	3	Коллорпроби надають усі	8	краще перенести дату друку	8	жорстка вимога	у більшості випадків
1.4.	Передрук замовлення без зволікання на вимогу замовника	9	без проблем	1	компанія	9	якщо компанія турбується про бренд	завжди
1.5.	Постановка замовлення поза чергою в графік друку при стислих термінах	6	скромно	не на шкоду іншим	9	40% замовлень так і друкується	6	йдуть на зустріч
1.6.	Інформування замовника про хід виконання замовлення, можливих зрізах	7	кого треба контролювати, кого - ні ...	10	дуже важливо	7	Не завжди присутні	Друкарні
1.7.	Доступність менеджера друкарні по будь-яких питаннях в будь-який час	9	не завжди	доп. запит в письм. вигляді	8	проблем недостатності питань спільно.	10	не завжди інакше
1.8.	Заміна менеджера при скаргах на якість послуг	8	1 випадок заміни	За скаргою	9	були випадки при системних помилках	2	не стикалися
1.9.	Можливість і оперативність вирішення питань на рівні керівника	1	немає	необхідності	9	Легко . Особливо - перестановки в черзі	7	Без проблем

Продовж. табл. Б.2

6.	Виділено респондентом :	1.Дуже обережно працюють з підприємствами, які зміщують пантони	2. Якщо є заш. лак – роблять цифрові пробі, а не аналогові	3.Менеджер постійно на зв'язку, володіє ситуацією на виробництві	4. Цікавить якого року обладнання	5. Важливо професіоналізм технолога	6. Важливо ВПК	1. Коник – новинки в техніці, виробниках, здібнішого по додрукарці	2. Працюють не з друкарню, а з людьми	3. Вони всі проходять нашу сертифікацію	4. Цікавить якого року обладнання	5. Важливо професіоналізм технолога	6. Важливо ВПК	1.Уходять при системних (2-3 рази) зривах по термінам (навіть 2-3 дні) та якості	2. Важливо реакція менеджера та керівництва друкарні при форс-мажорах
		Як часто надається	Примітка	Як часто надається	Примітка	Як часто надається	Примітка	Як часто надається	Примітка	Як часто надається	Примітка	Як часто надається	Примітка	Як часто надається	Примітка
Респондент															
Головний критерій вибору друкарні															
1. Організаційні															
1.1.	Безкоштовна доставка тиражу	8	це у всіх	8	всі об'єднують, але нечасно	6	всі об'єднують, але нечасно	9	по Києву – без проблем	9	не сталися з відсутністю	6	не було проблем - це	8	вирішує агентство
1.2.	Визд кур'єра за першою вимогою	8	це у всіх	8	всі об'єднують, але нечасно	6	всі об'єднують, але нечасно	9	по Києву – без проблем	9	не сталися з відсутністю	6	не було проблем - це	8	вирішує агентство
1.3.	Забезпечення прибутності замовника	3	по	3	по	7	по	7	по	7	по	7	по	6	вирішує агентство
1.4.	Передрук замовлення у зручний час (вдень)	5	браків майже не буває	5	браків майже не буває	10	ні в яку. Всі випираються.	10	якщо вина друкарні - +штраф	10	якщо черга, можемо 1-2 дні іноді чекати	9	Бували моменти. Ми відстежуємо. Несуть покарання.	9	Іноді бувають проблеми
1.5.	Постановка замовлення поза чергою в графік друку при стислих термінах	6	плануємо зазвичай	6	це рідко буває	10	треба їхати, дивитися самому, менеджери брешуть	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання
1.6.	Інформування замовника про хід виконання замовлення, можливих зривах	6	це рідко буває	6	це рідко буває	10	треба їхати, дивитися самому, менеджери брешуть	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання
1.7.	Доступність менеджера друкарні по будь-яким питанням в будь-який час	4	доступний завжди	4	доступний завжди	10	рахують довго - перестаю працювати	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання
1.8.	Заміна менеджера при скаргах на якість супроводу	0	не сталися	0	не сталися	10	Краще підраядника міняти, ніж просити	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання
1.9.	Можливість і оперативність вирішення питань на рівні керівника	2	немає необхідності	2	немає необхідності	10	Краще підраядника міняти, ніж просити	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання
1.10	Навантаженість і зручність інтернет-сайту	2	не дивлюсь	2	не дивлюсь	10	Краще підраядника міняти, ніж просити	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання	10	Особисті прохання
2.	Техніко-технологічні														
2.1.	Професіоналізм менеджера	8	у достатній мірі	8	у достатній мірі	10	у достатній мірі	10	у достатній мірі	10	у достатній мірі	10	у достатній мірі	10	у достатній мірі
2.2.	Консультації з фахівцями з тех. питань	2	не потрібно	2	не потрібно	10	у достатній мірі	10	у достатній мірі	10	у достатній мірі	10	у достатній мірі	10	у достатній мірі

Продовж. табл. Б.2

Консультації з питань підготовки оригінал-макета		2	не потрібно	3	Тільки дизайнер з дизайном	3	ці питання друкарні
2.3.	Безкоштовна доробка макета	2	не потрібно	6	Тільки незначні	7	актуально
2.4.	Безкоштовна цифрова кольоропроба	2	не потрібно	6	у 50% випадків	9	в більшості випадків
2.5.	Вичитка помилок у тексті	7	роблять, приємно	8	важливий фактор	4	В більшості випадків самі, але бувають випадки
2.6.	коректором	3	не викликають	3	не критично, важливіше ціна	8	залежить від тиражу, завжди допомагають
2.7.	Комплексність послуг (технічні можливості)	3	листова продукція	9	дуже рідко. Креативом ніхто не хочеться займатись	6	Періодично такі пропозиції надходять
2.8.	Пропозиції по розробці конструкції виробів	3	не відпові	6	великі тиражі - 50/50	6	Відстороня до 1 міс.
3.	Фінансово-юридичні		не відпові	6	80% чекають гроші, з своїми - усна домовл.	6	іноді 30% предоплата, в основному без неї
3.1.	Відстороня платежу		не відпові	6	буває час від часу	6	критичних випадків не виникало
3.2.	Початок робіт без отримання передоплати	7	не зволікає	3	залежить від задоволення	10	Жоден рахунок без договору не оплачується
3.3.	Відвантаження замовлення при невиконаних фін. домовленостях	9	здебільшого по договорам	8	не всі вітають	2	Це у нас, в рекламному бізнесі розвинене
3.5.	Підписання / невідписання договорів на виконання робіт	1	не цікаво	7	Тільки крупні, і не часто	1	навіщо, у них Пар-це якість
4.	Особисті		не цікаво	3	дуже рідко	3	Агенства самі «риють»
4.1.	Поздоровлення зі святами (у т. ч. особистими)	1	це доречно	1	Друкарня від А до Я, 2. Фоліо, 3. БВІ	1	Принт 24, 2. Авантос-Прім
4.2.	Запрошення на колективні заходи	1	не цікаво	1	Друкарня від А до Я, 2. Фоліо, 3. БВІ	1	Робота у вихідні цінується, 2 зустрічі
4.3.	Ознайомлення з новими виробами, ідеями	1	не цікаво	1	Друкарня від А до Я, 2. Фоліо, 3. БВІ	1	Робота у вихідні цінується, 2 зустрічі
5.	10 країн друкарень		Ваштовує Гідрантін-СтартПоліграф		Друкарня від А до Я, 2. Фоліо, 3. БВІ	1	Принт 24, 2. Авантос-Прім
6.	Виділено респондентом :		Ваштовує Гідрантін-СтартПоліграф		Друкарня від А до Я, 2. Фоліо, 3. БВІ	1	Робота у вихідні цінується, 2 зустрічі
№	Види сервісних послуг	Як часто надається	Прімітка	Як часто надається	Прімітка	Важко	Прімітка
	Респондент	ТОВ «Вік Дизайн»	Олександр	«Палс» продакшн Олексій	«нексурпартет» Юлія Шегель		
	Головний критерій вибору друкарні	Ціна, якість	Ціна, якість	Ціна, якість	Ціна, якість		
1.	Організаційні	8	це у всіх	9	завжди є	9	ми з усіма так працюємо
1.1.	Безкоштовна доставка тиражу	7	не завжди	10	зручно, потрібно	10	зручно
1.2.	Візд кур'єра за першою вимогою						

Формування конкурентної політики поліграфічних підприємств

Продовж. табл. Б.5

1.3.	Забезпечення присутності замовника при друкуванні у зручний час (вдень)	7	підлаштовується з їх вини - ніколи не сперечаються	1-2-й раз їздити	8	якщо довести - не сперечаються	8	якщо довести - не сперечаються	Частіше вдень	7	інді підлаштовується	іздію, терміни
1.4.	Передрок замовлення без зволікань на вимоту замовника	9	з їх вини - ніколи не сперечаються		8	якщо довести - не сперечаються	7	не всі, деякі шукають як не переробляти		7	не всі, деякі шукають як не переробляти	
1.5.	Постановка замовлення поза чергою в графік друку при стрислих термінах	7	старуються новим важче	Потрібно зазначено	10	не поставлять - піду до інших, працювати буду	6	але буде осад		6	основні, ті з ким по 3 роки - у нас все на вчора	
1.6.	Інформування замовника про хід виконання замовлення, можливих зривах	8	повідомляють про все, радяться	ідзначено позитивно	6	тілши в неперадбачених ситуацях	8	дуже важливо, коли менеджер сам дзвонить, не треба його шукати		8	дуже важливо, коли менеджер сам дзвонить, не треба його шукати	Про всі нованси
1.7.	Доступність менеджера друкарні по буде-яких питань в буде-який час	9	проблема доступності є	Проразун ки дово	6	не було проблем	10	якщо недоступний - порпинняемо роботу		10	якщо недоступний - порпинняемо роботу	
1.8.	Зміна менеджера при скаргах на якість супроводу	8	були випадки нерозуміння	зміна підрадрн.	1	не стикалися	10	було один раз. Вирішили про заміну по телефону		10	було один раз. Вирішили про заміну по телефону	
1.9.	Можливість і оперативність вирішення питань на рівні керівника	4	з пост. підрядник необхідності немає		7	не критично, але керівництво старається	10	дівлячесь як друкарня, якщо менеджер хворіє		10	дівлячесь як друкарня, якщо менеджер хворіє	
1.10	Нааяність і зручність інтернет-сайту	2	не дає результату		3	не цікавить	9	часто дивлюсь, напочатку		9	часто дивлюсь, напочатку	
2.	Техніко-технологічні											
2.1.	Професіоналізм менеджера	8	власнотує		10	має бути досвідченим	10	Головне- відповідальність		10	Головне- відповідальність	
2.2.	Консультації з фахівцями з технологічних питань	9	завжди радимось		2	все через менеджера	2	зручніше через менеджера		2	зручніше через менеджера	
2.3.	Консультації з питань підготовки оригінал-макета	9	завжди радимось		2	все через менеджера	2	зручніше через менеджера		2	зручніше через менеджера	
2.4.	Безкоштовна доробка макета	9	підрадрник сам		1	такого не буває	5	бувало, але самі		5	бувало, але самі	
2.5.	Безкоштовна цифрова кольоропроба	3	не стикалися		0	це нікому не потрібно	4	не стикалася, та й не		4	включені у вартість	
2.6.	Вичитка помилок у тексті коректором	5	мало текстів, немає необхідності		10	треба, у великих є	2	потрібна вона		2	не стикалася, та й не	
2.7.	Комплексність послуг (технічні можливості)	5	кожен субпідрядник - це час	Якість не лякає	4	якщо і субпідряд, то про це не говорять	4	намагаємось вибирати, щоб було для замовлення		4	намагаємось вибирати, щоб було для замовлення	
2.8.	Пропозиції по розробці конструкції виробів	7	пропонують рідкі при зустрічах		6	хіба що - разики вже зробленого	9	звичайно зацікавлені, але це рідко зустрічається		9	звичайно зацікавлені, але це рідко зустрічається	
3.	Фінансово-юридичні											
3.1.	Відстрочені платежі	5	буває по-різному		5	буває і передплата	5	передплата частіше		5	передплата частіше	
3.2.	Початок робіт без отримання передоплати	8	без питань		8	якщо терміни обмежені- ідуть на зустріч	10	дуже цінимо . Але усна відмашка буває рідко		10	дуже цінимо . Але усна відмашка буває рідко	
3.3.	Відвантаження замовлення при невиконаних фін. домовленостях	8	нагадують, але не затримують		10	ніколи не затримували	6	у перший раз бояться, звичайно		6	у перший раз бояться, звичайно	

Продовж. табл. Б.2

3.5.	Підписання / не підписання договорів на виконання робіт	9	прийшли до того, що критично	9	в основному - річний договір (додатки), раз-ки	6	по рахункам працюємо
4.	Особисті						
4.1.	Поздоровлення зі святами (у т. ч. особистими)	4	не важливо, але пам'яється	2	це не має значення	3	ні
4.2.	Запрошення на колективні заходи	4	рідко і часу не має зайнятості	1	1 раз було	5	не критерій для вибору
4.3.	Ознайомлення з новими виробами, ідеями	9	Не часто. На презентаціях	10	Не було. Але це було б чудово	9	Звичайно зацікавлені, але це рідко зустрічається
5.	10 кращих друкарень	1. Такі Справи, 2. Поліграф Експрес		1. Поліграфія Глянець		1. Салюпс	
		3. АІР-Поліграф, 4. Вольф				2. Олбі-прінт	
6.	Виділено респондентом :	1. Кошти- відношення, оперативність		Важливо зустріч у офісі замовника			
		2. Не бажано виходити на керівництво					
№	Види сервісних послуг	Важливість	Як часто надається	Примітка	Важливість	Примітка	Примітка
Респондент	Смарт Маркетинг Олександр				Важливість	Примітка	Примітка
Головний критерій вибору друкарні	Сервіс, ціна				Важливість	Примітка	Примітка
1.	Організаційні				Важливість	Примітка	Примітка
1.1.	Безкоштовна доставка тиражу	9	по іншому не працюємо		Важливість	Примітка	Примітка
1.2.	Вилід кур'єра за першою вимогою	8	Не у всіх. Важливо для оперативного вирішення питань		Важливість	Примітка	Примітка
1.3.	Забезпечення присутності замовника при друкуванні у зручний час (вдень)	3	Особливо не контролює.		Важливість	Примітка	Примітка
1.4.	Передрук замовлення без зовільня на вимогу замовника	3	Поки з переддруком особливо не стикалися		Важливість	Примітка	Примітка
1.5.	Постановка замовлення поза чергою в графік друку при стислих термінах	7	Великі йдуть на компроміс. Відмова змінює думку про підпорядника		Важливість	Примітка	Примітка
1.6.	Інформування замовника про хід виконання замовлення, можливих зривах	9	Це справжній сервіс. Тільки в дорогих друкарнях ми дізнаємося про зміни		Важливість	Примітка	Примітка
1.7.	Доступність менеджера друкарні по будь-яких питаннях в будь-який час	9	З різними по різному. Увага ціниться		Важливість	Примітка	Примітка

Продовж. табл. Б.2

1.8.	Зміна менеджера при скаргах на якість супроводу	8	Було побажання, змінили, але працювати перестали	5	бажано	0	не стикалися
1.9.	Можливість і оперативність вирішення питань на рівні керівника	6	Не оперативно. Делегуєть менеджерам повноваження	10	дуже бажано	8	При початку робіт - обов'язкове знайомство з директором «дані перевірених людей»
1.10	Наваністі і зручність інтернет-сайту	3	не критично	4	бажано	4	
2.	Техніко-технологічні						
2.1.	Професіоналізм менеджера	7	У більшості випадків - на належному рівні	9	обов'язкова умова	10	Володіння технологією, ситуацією на виробництві
2.2.	Консультації з фахівцями з технологічних питань	9	із задоволенням	10	обов'язкова умова	4	через менеджера
2.3.	Консультації з питань підготовки оригінал-макета	9	із задоволенням	7	обов'язкова умова	4	через менеджера
2.4.	Безкоштовна доробка макета	6	Доп. плата, або самі не стикалися	6	бажано	3	тільки незначні доробки
2.5.	Безкоштовна цифрова кольоропроба	0	не стикалися	8	бажано	0	завжди аналогі
2.6.	Вичитка помилок у тексті корректором	9	у великих друкарнях	6	бажано	8	Не займаються (окрема плата)
2.7.	Комплексність послуг (технічні можливості)	4	Від випадку до випадку, не особливо критичний	6	бажано	10	Някого субпідряду! Ціни удвічі, контроль якості відсутній
2.8.	Пропозиції по розробці конструкції	8	цікаво	5	бажано	10	потрібно. Ніколи не надходили
3.	Фінансово-юридичні						
3.1.	Відстрочки платежів	3	часткова передплата	8	бажано	7	відтягуються терміни
3.2.	Початок робіт без отримання передоплати	7	в залежності від суми	7	бажано	10	Іноді це проблема - пишемо листи гарантійні
3.3.	Відвантаження замовлення при невиконанні фін. домовленостей	6	існіє іноді	7	бажано	6	намагаємося не підводити. 3 проблемою не стикалися
3.5.	Підписання / невідписання договорів на виконання робіт	5	По різному . Якщо є необхідність - буде ласка	5		8	працюємо за договорами
4.	Особисті						
4.1.	Поздоровлення зі святами (у т. ч. особистими)	8	рідко	2		9	не всі, але деякі. Дуже приємна усага
4.2.	Запрошення на колективні заходи	6	не стикалися	2		3	Нечасто. Здебільшого виставки
4.3.	Ознайомлення з новими виробами, ідеями	9	є від крупних ідейми	7		6	Постійно дзвонять, але нечасто з ідеями
5.	10 кращих друкарів	1	Волеф	1	Прінт 24, 2. INFOPRINT		1. Друкарня "паперовий змії"
				3.	Юєра, 4. AIR-Поліграф		2. Друкарня від А до Я, 3. Новий Друк

Продовж. табл. Б.2

						5. Друкарня "ПоліПрес", 6. "ХІК"	4. Вольф, 5. Тамподек, 6. Авантос-Трім
						7. Такі Справи, 8. ПринтЕкспрес, 9. Конвект, 10. ВКФ Тріада	7. PrintHouse, 8. Адаструм (Adastrium), 9. ТОВ "АКС-прінт", 10. T-druk
6.	Виділено респондентом :	Цінує, коли запрошують на виробництво, показують де яке замовлення робиться, як якість контролюється					Партнери переверіються на форс- мажорах Менеджери не контролюють терміни Попадання в колір навіть у великих кльобає
№	Види сервісних послуг	Важливість	Як часто надається	Примітка	Важливість	Як часто надається	Примітка
Респондент							
ТОВ РІА «Комп'ютерні системи» Олександр Срий							
Головний критерій вибору друкарні							
Друкує тільки на нових машинах, стабільність							
1.	Організаційні						
1.1.	Безкоштовна доставка тиражу	6	самі доставляють		8	включає в бюджет	
1.2.	Візд кур'єра за першою вимогою	6	свої кур'єри		10	Практично всі надають	
1.3.	Забезпечення присутності замовника при друкуванні у зручний час (вдень)	9	В основному йдуть на зустріч друкарні, але частіше - вдень	Термінові - не контролюють	0	тілєки кольоропроба	
1.4.	Передрук замовлення без зволікань на вимогу замовника	7	браки рідко - раз на пів року, рішення за згодою користь		8	Доводиться торгуватися	
1.5.	Постановка замовлення поза чергою в графік друку при стрислих термінах	10	вирішується на нашу користь		8	Є й інші друкарні .. Рідко потрібно	
1.6.	Інформування замовника про хід виконання замовлення, зривах	6	Самі даємо - звичка . І в офісі рідко буваємо		5	Не особливо процес контролюємо. Вони самі	
1.7.	Доступність менеджера друкарні по будь-яких питаннях в будь-який час	5	рахуємо ціни самі, потім порівнюємо	свій калькулятор	4	Є мобільні телефони	
1.8.	Заміна менеджера при скаргах на якість супроводу	1	Не було такого поки		6	Скарг не було. Але так легше зміна підрядника	
1.9.	Можливість і оперативність вирішення питань на рівні керівника	9	Йдуть на зустріч . Спочатку знайомство з директором		4	В основному - менеджери досить	
1.10	Нааявність і зручність інтернет-сайту	9	Дуже важливо . Новини, обладнання, ціни		7	Моніториться рівень - факції, репутація	

Продовж. табл. Б.2

2.	Техніко-технологічні		Важливо знайти спільну мову. Часто - проблеми з технологією		10	Дуже важливий - на нього одна надія	
2.1.	Професіоналізм менеджера	9					
2.2.	Консультації з фахівцями з технологічних питань	8	Досить часто		3	Свій шtat професійний	
2.3.	Консультації з питань підготовки оригінал-макета	8	Досить часто		3	Свій шtat професійний	
2.4.	Безкоштовна доробка макета	3	Тільки самі. Приносимо свої плівки		6	Тільки дрібниці, в основному - самі	
2.5.	Безкоштовна цифрова кольоропроба	0	Ми самі пробу приносимо		3	Враховує до бюджету	
2.6.	Вичитка помилок у тексті	0	не потрібен		6	У себе в штаті є люди - це їхній обов'язок	
2.7.	Комплексність послуг (технічні можливості)	3	не критично, якщо ціна не зростає від субпідряду		7	Оцінюється ..	
2.8.	Пропозиції по розробці конструкції виробів	3	Своє конструкторське бюро		6	Тільки від рекламистів - сувенірка, світлова ..	
3.	Фінансово-юридичні						
3.1.	Відстрочки платежу	8	Є й передплата, але це -		10	як правило - так	
3.2.	Початок робіт без отримання передоплати	7	Не виникало питань		9	Постійні, особисті відносини	
3.3.	Відвантаження замовлення при невиконаних фін. домовленостях	9	гальмування призводить до втрати замовника		8	Бухгалтерія бурчить - це їхня робота	
3.5.	Підписання / не підписання договорів на виконання робіт	3	Зі своїми - без договорів		10	обов'язкова умова	
4.	Особисті						
4.1.	Поздоровлення зі святами (у т. ч. особистими)	3	Особисті - ні, тільки Новий рік		8	Політика компанії - підтримувати зв'язки	
4.2.	Запрошення на колективні заходи	5	тільки інсталяції		6	Рідко, більше - ми	
4.3.	Ознайомлення з новими виробами, ідеями	9	Поки такого немає		8	Цікаво.	
5.	10 кращх друкарень						
			1. СтарПоліграф, 2. Макрос 3. Фоліа (Харків)			1. Корпус-Прінт, 2. Принт 24 3. Друкарня від А до Я	
6.	Виділено респондентом :		Качество, співпадення с цветопробой			(якстрено делают, даже вечером)	

Продовж. табл. Б.2

№	Види сервісних послуг	Важливість	Як часто надається	Примітка	Важливість	Як часто надається	Примітка	Важливість	Як часто надається	Примітка
Респондент			DHL, Кравчук	Геннадій	Федоренко	Кока-кола, продакшин-менеджер, Анна	РА «Девілон», менеджер відділу маркетингу, Ірина.			
Головний критерій вибору друкарні			Увага і повага менеджерів, якість							
1.	Організаційні									
1.1.	Безкоштовна доставка тиражу	2	як бувало 50/50	Можуть і самі забирати.	8	обов'язкова умова	9	завжди	обов'язкова умова	
1.2.	Візит кур'єра за першою вимогою	6	у 90% присилають	-	4	надсилають завжди, але не в офіс, а до розвезення	7	Надсилають, але треба нагадувати		
1.3.	Забезпечення присутності замовника при друкуванні у зручний час (день)	2	Іздат тільки при новій продукції		3	якщо приїжджають, то друкарня підстроюється	4	майже ніколи не присутні		
1.4.	Передрук замовлення без зволікань на вимогу замовника	7	якщо провина друкарні		5	друкарні передрукують самі якщо їх вина	2	не траплялося	Якщо буде, то вимагатимуть передрук	
1.5.	Постановка замовлення поза чергою в графік друку при стислих термінах	5	іноді пропускають, а іноді просять почекаати		8	їдуть на зустріч і ставлять	7	не зміщають інших	Завжди наперед планують з менеджерами друкарні.	
1.6.	Інформування замовника про хід виконання замовлення можливих зривах	9	обов'язково		3	не дуже	10	Дуже важливий аспект при виборі	Іх завжди інформують.	
1.7.	Доступність менеджера друкарні по будь-який час	10	Дуже важливо	головний критерій	6	є мобільний телефон !!!!!	5	Не настільки важливо	Головне - доступність в робочий час.	
1.8.	Заміна менеджера при скаргах на якість супроводу	6	якщо є проблеми - міняють друкарню		5	менеджер не виконує свої зобов'язань - звертаються до керівництва	0	Не стикалися	працюють більше з менеджером	
1.9.	Можливість і оперативність вирішення питань (керівник)	9	швидко і оперативно		7	швидко	0	Не стикалися		
1.10.	Нааявність і зручність інтернет-сайту	3	зручно, але на практиці різняться	Спількування важливіше оновлення, орієнтуєтисся у новинах	8		4	Не критично	не потрібно	
2.	Техніко-технологічні									
2.1.	Професіоналізм менеджера	10	Важливо		8	Важливо - орієнтуєтисся	9	Важливий фактор		

Продовж. табл. Б.2

2.2.	Консультації з фахівцями з технологічних питань	6	Мало фахівців	знаю більше ніж вони	7	Допомагають.	7	завжди допомагають
2.3.	Консультації з питань підготовки оригінал-макета	8	Допомагають консультаціями		7	Допомагають.	7	Завжди допомагають
2.4.	Безкоштовна доробка макета	4	Трапляється рідко		6	безкоштовно	5	з допомогою
2.5.	Безкоштовна цифрова кольоропроба	1	Не стикався. Питання актуальне	цікаво	0	Не чули. Працюють по аналоговій ц / п.	1	Не стикалися
2.6.	Вичитка помилок у тексті коректором	7	Друкують все перевіряють		0	Не чули.	3	Не стикалися
2.7.	Комплексність послуг (технічні можливості)	7	Цікавий кінцевий продукт.	Працюють з 1 - м підрядником	6	Спокійно	7	Головне - замовлення в терміни
2.8.	Пропозиції по розробці конструкцій виробів	2	Не завжди		8	Допомагають менеджери друкарень.	5	Не часто
3.	Фінансово-юридичні							
3.1.	Відстрочки платежу	6	До 10 днів дають		9	2-3 тижні - всі дають	8	Якщо треба-дають
3.2.	Початок робіт без отримання передоплати	8	Так		7	Починають	9	100 % - передоплата.
3.3.	Відвантаження замовлення при невиконаних фін. домовленостях	8	Завжди йдуть на поступки		5	Йдуть на поступки, проте попереджають	0	Не стикалися.
3.5.	Підписання / не підписання договорів на виконання робіт	3	Не принципово, хоча краще з рахунками		3	Без договорів, іноді договору потрібні	6	Договірна система з усіма.
4.	Особисті							
4.1.	Поздоровлення зі святами (у т.ч. особистими)	3	Іноді		5	Не на всі свята	3	не вітають
4.2.	Запрошення на заходи	7	Іноді буває		0	Не запрошують	1	Не запрошують
4.3.	Ознайомлення з новими виробами, ідеями	5	Великі - ні, а маленькі - дозволять		4	Не завжди	2	Немає на ринку
5.	10 кращих друкарень		1. ПринтЕкспрес 2. Вольф			Обирають друкарню по тендеру (1 раз в рік) Новий друк, Друкарня від А до Я, Діалог		Не дала інформацію
6	Виділено респондентом :		Увага до клієнта, якщо це навіть клієнт маленький.					Критичні терміни. І хотілося, щоб знайомили з новинами

Б.3.

В опитуванні взяли участь продакшн-менеджери 23-х організацій, умовно розділених на 3 групи фокус-групи:

1. Група А – «крупні рекламисти» (мережні агентства, що надають повний комплекс рекламного супроводу) – 9 організацій

1.1. Adell Saatchi @ Saatchi – Сатиренко Юлія

1.2. Promotion Technologies (ARC Marketing) – Новохатська Наталя

1.3. ТД Маркетинг – Тетяна Бондаренко

1.4. Діала – Дмитро

1.5. Огілві – Валерій

1.6. AdamSmit Advertising – Руденко Володимир

1.7. Marsmedia Advertising – Олексій

1.8. Talan Proximity Ukraine – Артюшенко Ольга

1.9. IBM BTL – Євгенія

2. Група В – «середні рекламисти» (посередники з виготовлення поліграфічної продукції, із частковим супроводом і концентрацією на поліграфічних послугах) – 8 організацій

2.1. B.I.T.A. Advertising. – Пікулик Аліна

2.2. Інтер 2000 – Капустин Василь

2.3. Артмастер – Олексій

2.4. Вик Дизайн – Олександр

2.5. Палс – Олексій

2.6. Смарт Маркетинг – Олександр

2.7. РІА Комп'ютерні системи – Серый Александр

2.8. РА «Девілон» – Ірина

3. Група С – «кінцеві замовники» (виробники неопліграфічної продукції, посередники, генеральні представники транснаціональних корпорацій в Україні) – 6 організацій

- 3.1. Стада Фарма Україна – Кіреєв Ігор
- 3.2. «Інексукрпаркет» – Шепель Юлія
- 3.3. Немірофф – Павло
- 3.4. DHL – Кравчук Геннадій
- 3.5. Кока–кола – Федоренко Анна
- 3.6. JTI – Сидоченко Алевтина

**Список сервісних послуги, яких немає в
запропонованому списку анкети (особливі побажання
поліграфістам).**

Група «А» («крупні рекламисти»):

- 1.Підрядники стають партнерами після перевірки форс–мажорними ситуаціями. Підкреслено в 3–х відповідях
- 2. Менеджери друкарень не контролюють терміни виконання
- 3. Влучення в колір – проблема навіть для великих друкарень – лице з оборотом майже ніколи не сходиться
- 4.Особливо цінуються екскурсії по виробництву, знайомство із друкарями, зав. виробництвом, ВТК
- 5. Причиною зміни виконавця найчастіше є 2–3 зриви по строках (на 2–3 дні) або якості. Передрук виділений як природна і якщо приводить до зриву строків також є мотивом для зміни підрядника
- 6. В одному випадку відзначена важливість наскрізного профілю встаткування як гарантії якості передачі кольору
- 7. У цій групі частою є думка, що невеликим замовникам, як їхнім антиподам (– авторське), практично неможливо «пробитися» у гарну друкарню (особливо з позиції стислих строків і уваги до їхніх замовлень).

8. В одному випадку причиною зміни підрядника може бути інформація про змішування пантонів у друкарні (лабораторій ні в кого немає – самі заважають, виходить, заощаджують на якості) – ТД Маркетинг. Вони ж вважають, що при наявності захисного лаку потрібно робити цифрову пробу, тому що аналогова через плівку не відображає реальну передачу кольору.

9. Менеджер постійно повинен бути на зв'язку й володіти ситуацією на виробництві.

Група «В»:

1. Краще б вони до нас частіше їздили, чим ми до них
2. Головне – відношення до нас менеджера, у будь-який час доби прийти на допомогу, оперативність
3. Зацікавлені в новинках. Інформації завжди не вистачає
4. Головне все-таки, якість – особливий збіг з кольоропробою
5. У нашій світі все слухи вирішують (про вибір підрядника)
6. На керівництво виходити дуже неприємно (про проблеми)

Група «С»:

1. Увага до клієнта, навіть якщо це клієнт маленький. Менеджери великих компаній, коли довідаються про невеликі обсяги, стають менш уважними, а згодом і зовсім забувають.

2. Дуже цінуємо роботу в ніч та у вихідні. Це показник гарного відношення до замовника.

3. На сайті важливе пояснення процесів, їхній склад – є можливість одержувати інформацію, не виходячи з офісу.

4. Професіоналізм, рівень друкарні – його видно. Професіоналів на роботу потрібно брати.

ДОДАТОК В

Рейтинг друкарень у ході соціопитування про друкарні, які виділяються рівнем сервісу на ринку

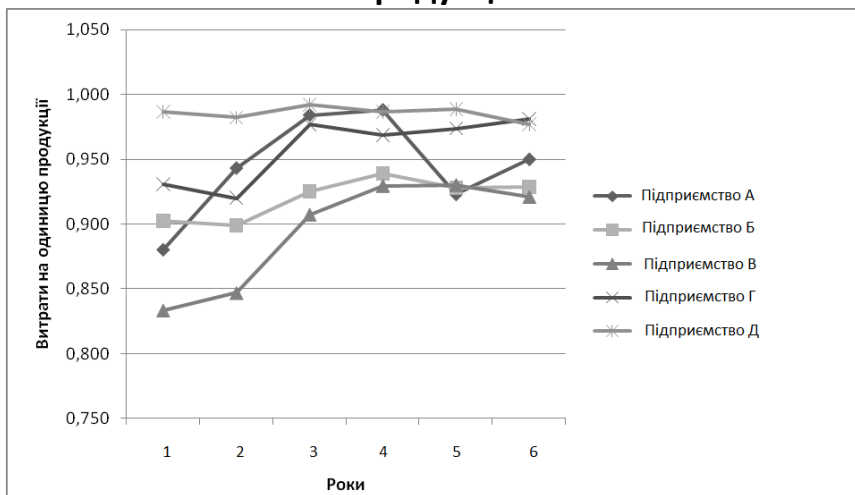
Загальний рейтинг (число й місце згадування):

Вольф	68	Салютис	10	ТОВ «АЯКС–принт»	3
Друкарня від А до Я	52	РекламаПринт	10	Адеф Україна	2
Принт 24	48	Олби–принт	10	Друкарня «ПоліПрес»	2
Діалог	24	Фоліо (Харків)	10	ВПК Експрес– Поліграф	2
ВКФ Тріада	23	Поліграф Експрес	8	Родак (Харків)	2
Новий Друк	20	Макрос	8	Аванпост–Прим	2
Літера Друк	12	Київська Русь	8	PrintHouse	2
ТОВ «Вітал–Прес»	12	Ювера	8	Адаструм	2
Луна пак	12	Фоліо (Київ)	8	Друкарня «ХІК»	2
ПринтЕкспрес	12	АССА	8	T–druk	2
Друкарня «Папе- ровий змій»	10	Друкарня «Наша типографія»	6	Друкарня «Офсет»	2
INFOPRINT	10	ТехноПоліграф	6	Альфа Принт	1
AIP–Поліграф	10	Апельсин	6	Конві	1
Корвус–Принт	10	БВИ Принт	6	Поліграфія Глянець	1
Adworld	10	Мера-Поліграф	4	ЗАТ «Київські Вісті»	1
СтартПоліграф	10	Фаст Принт	4		
Такі Справи	10	Europrint	4		

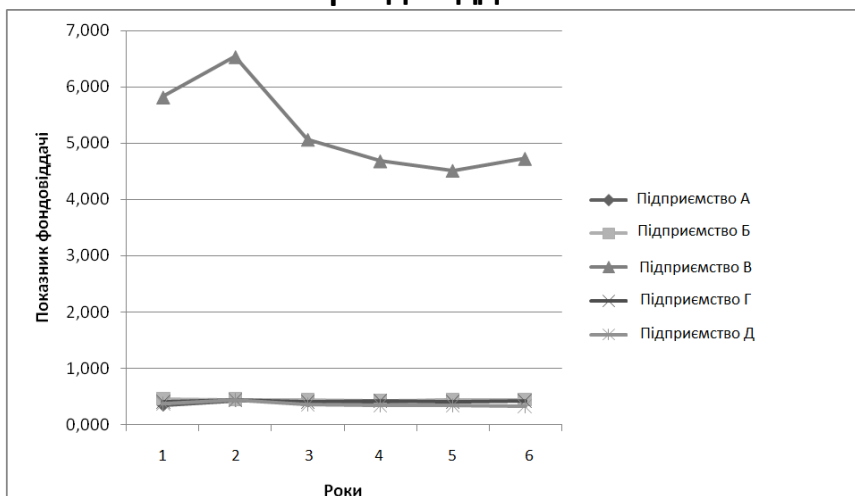
Джерело: [розроблено автором]

ДОДАТОК Д

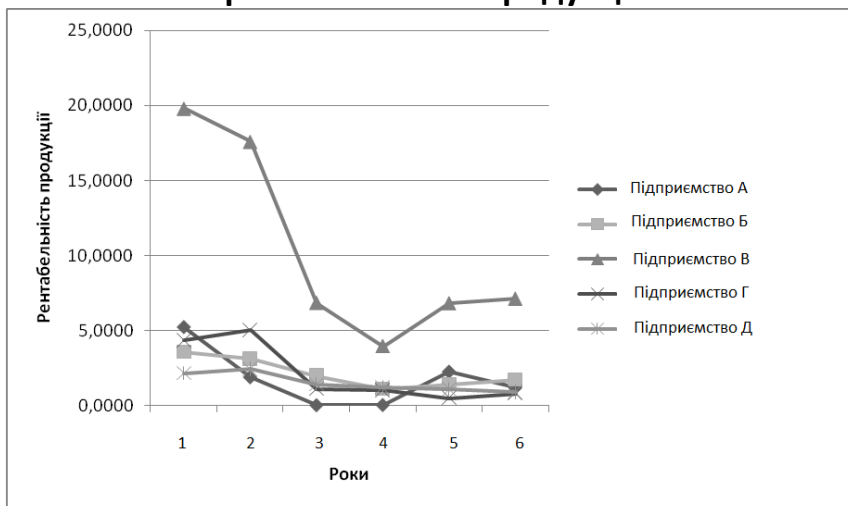
Додаток Д.1. Динаміка зміни витрат на одиницю продукції



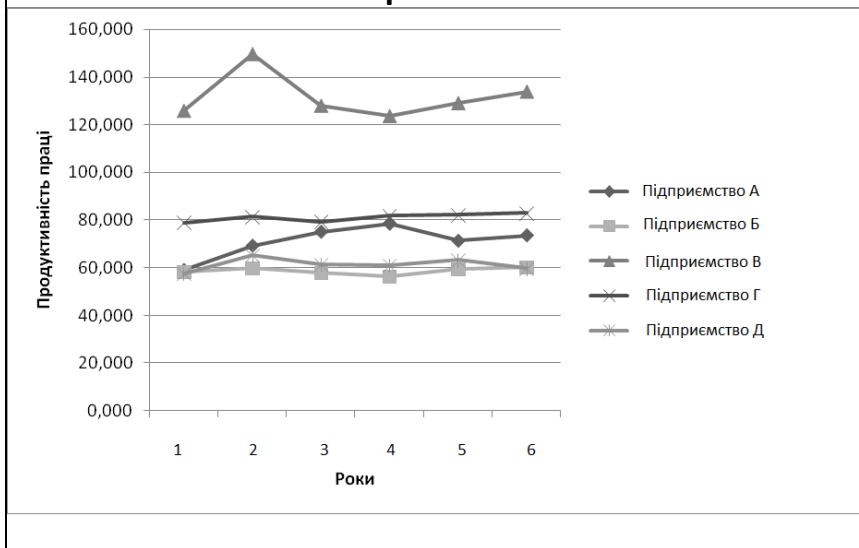
Додаток Д.2. Динаміка зміни показників фондовіддачі



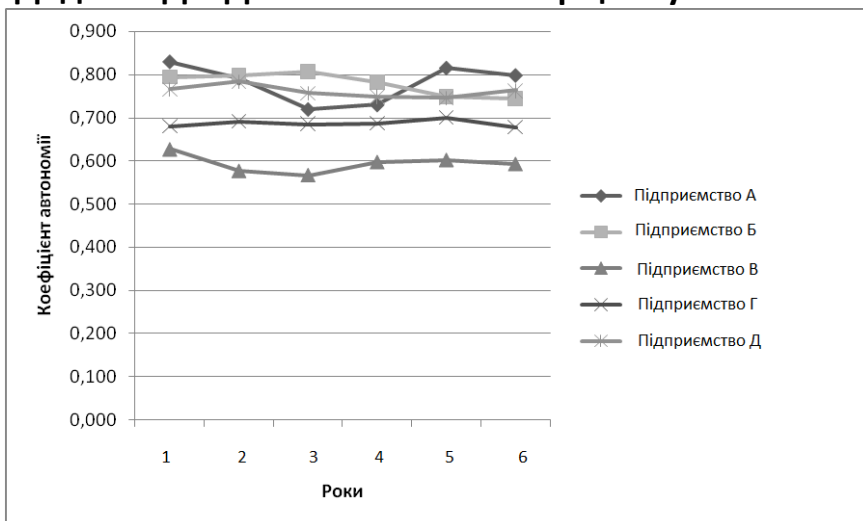
Додаток Д.3. Динаміка зміни показника рентабельності продукції



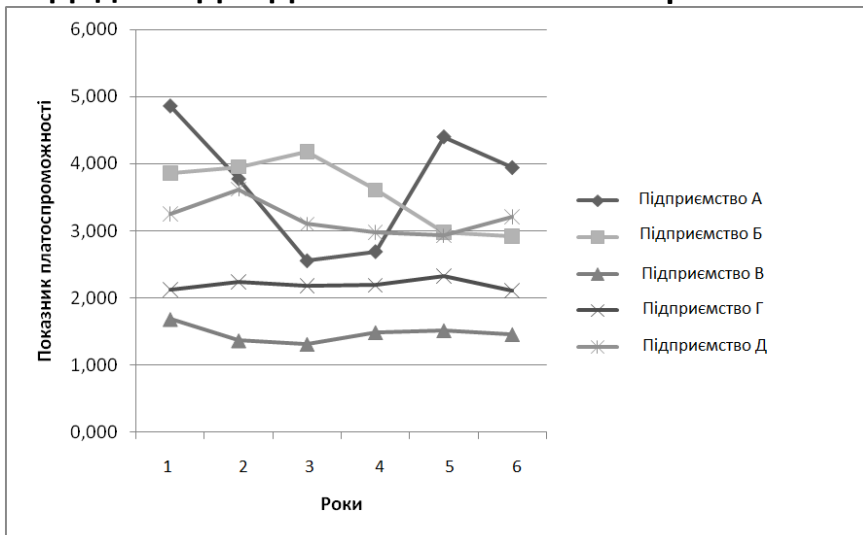
Додаток Д.4. Динаміка зміни продуктивності праці співробітників



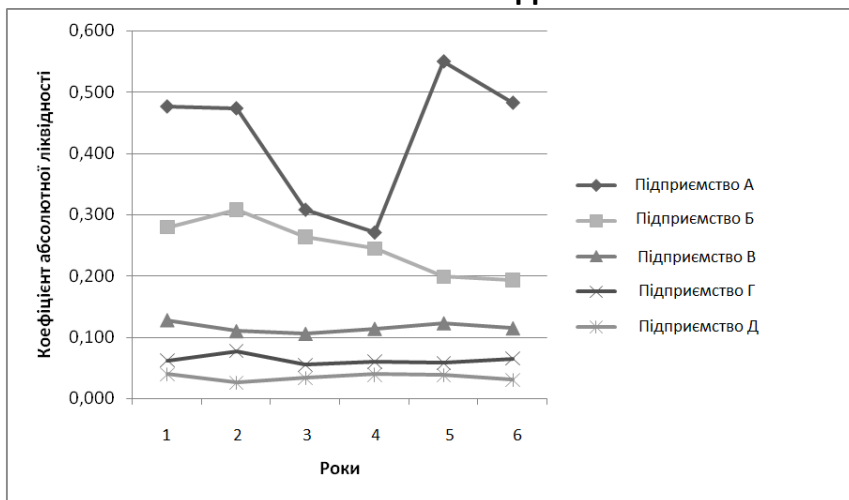
Додаток Д.5 Динаміка зміни коефіцієнту автономії



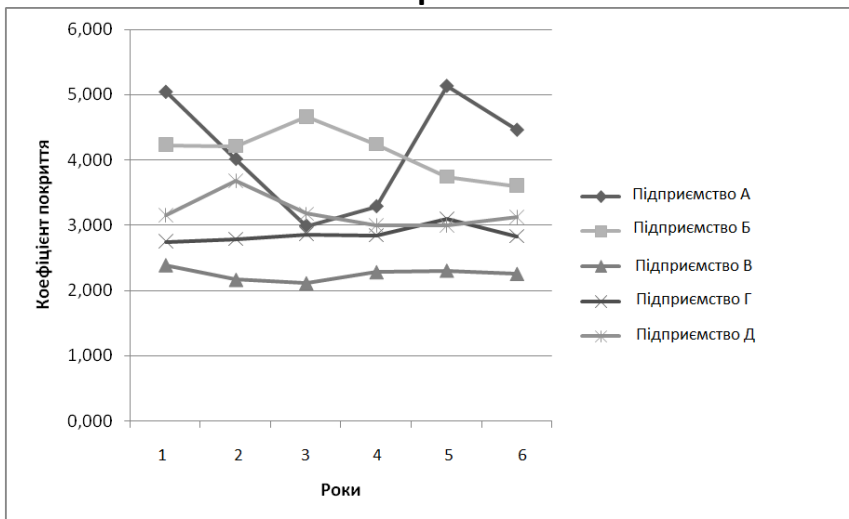
Додаток Д.6. Динаміка зміни платоспроможності



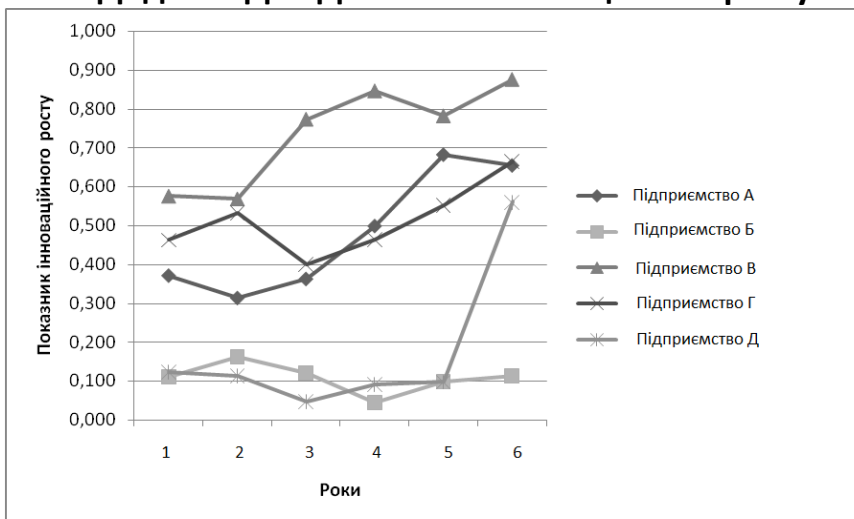
Додаток Д.7. Динаміка відхилення коефіцієнту абсолютної ліквідності



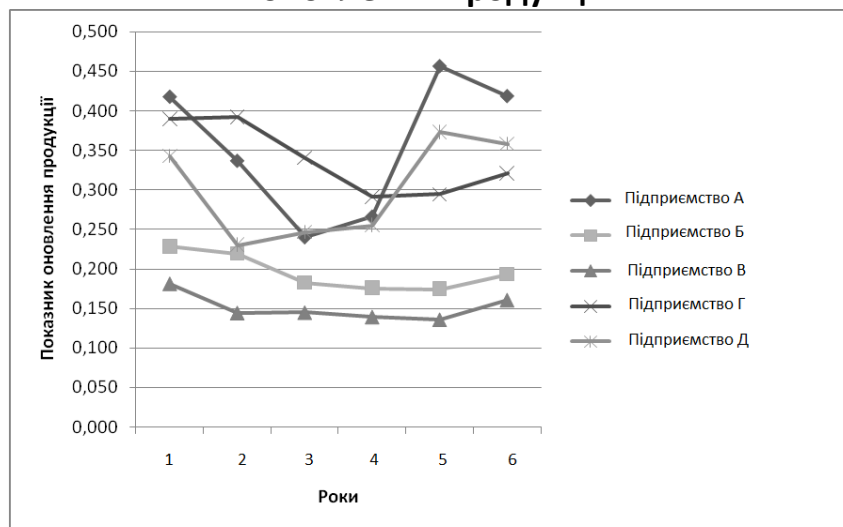
Додаток Д.8. Динаміка зміни коефіцієнту покриття



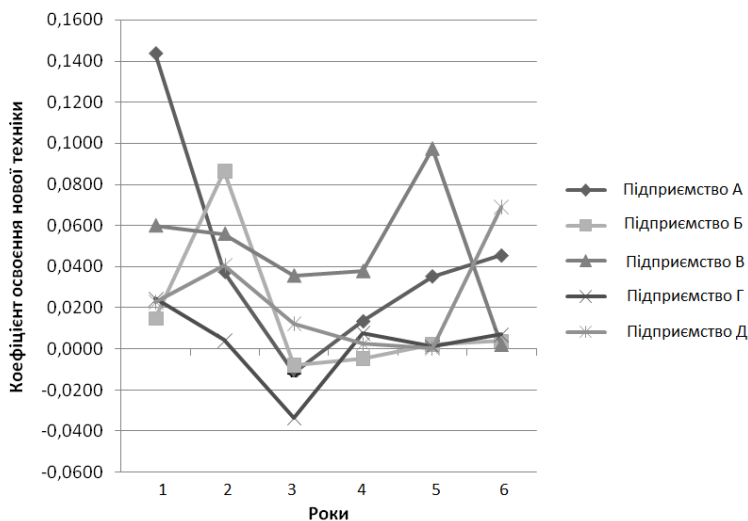
Додаток Д.9. Динаміка інноваційного росту



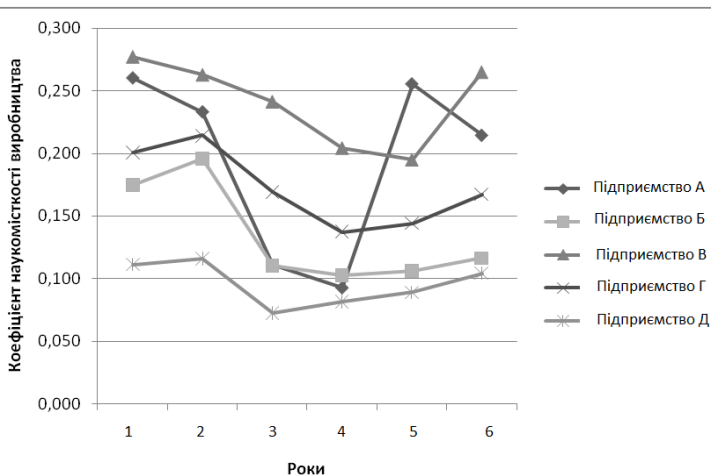
Додаток Д.10. Динаміка зміни показника оновлення продукції



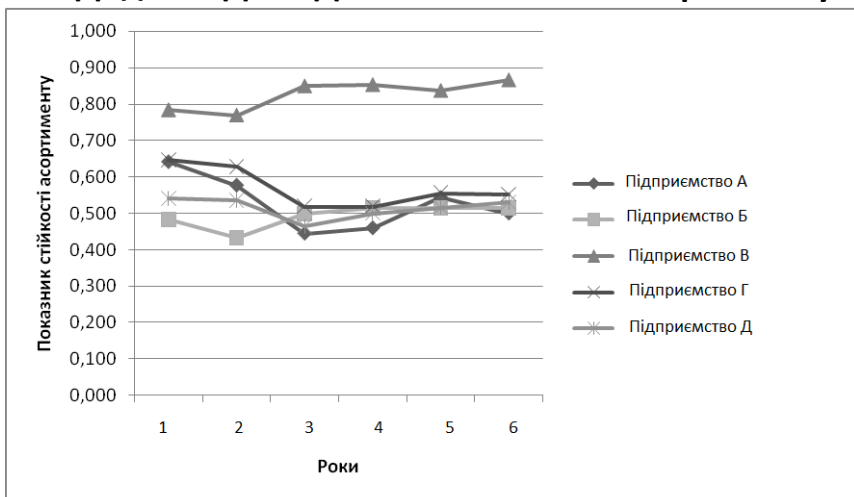
Додаток Д.11. Динаміка зміни коефіцієнту освоєння нової техніки



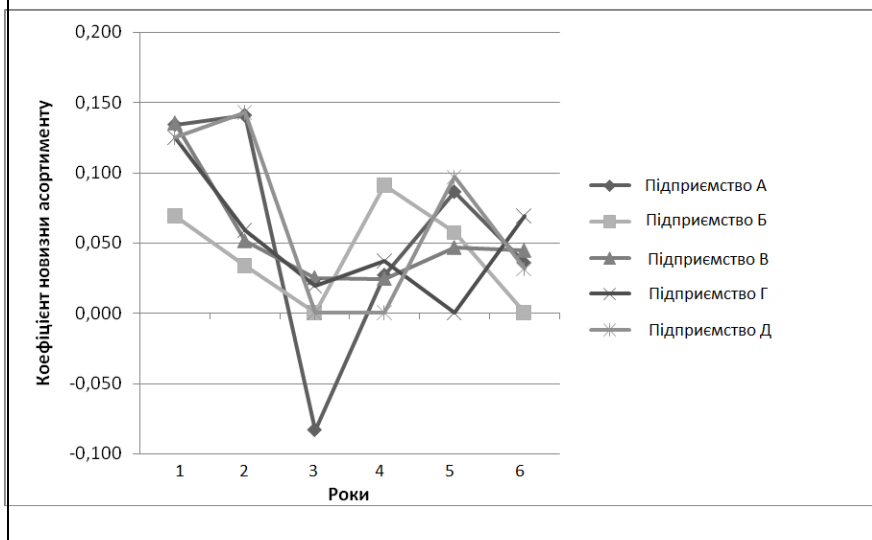
Додаток Д.12. Динаміка відхилення коефіцієнту наукомісткості виробництва



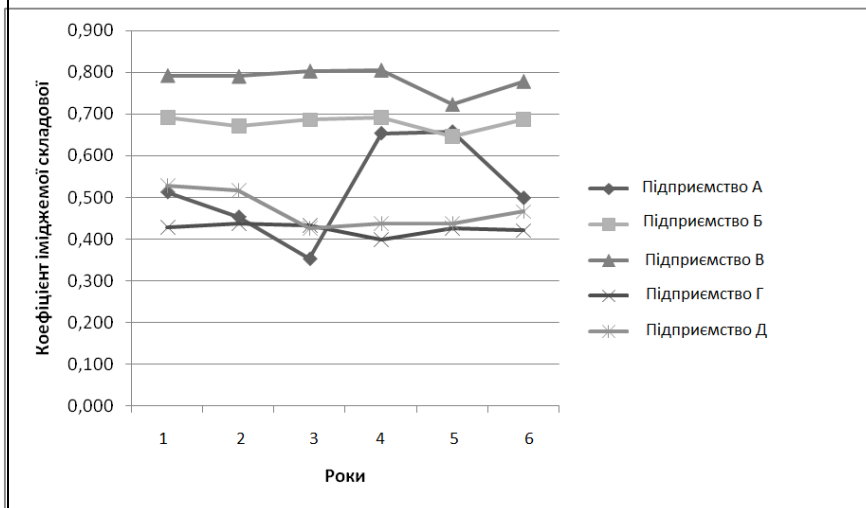
Додаток Д.13. Динаміка стійкості асортименту



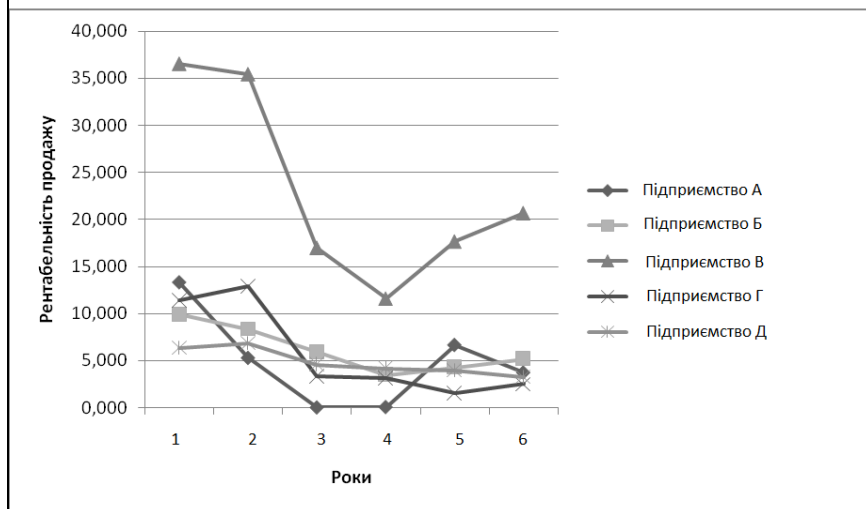
Додаток Д.14. Динаміка зміни коефіцієнту новизни асортименту



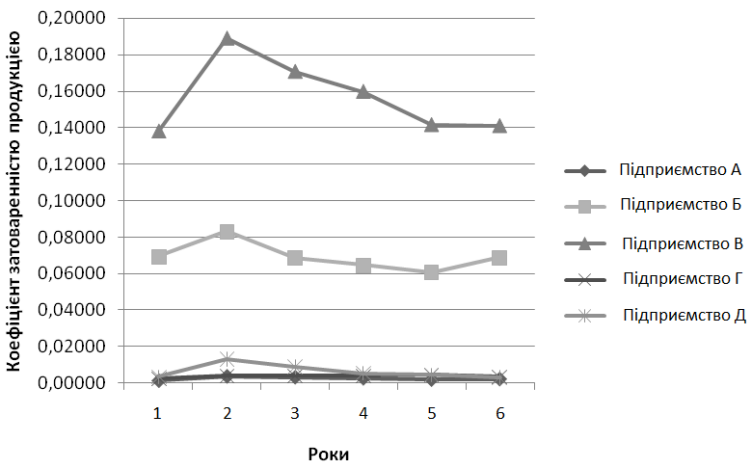
Додаток Д.15. Динаміка зміни коефіцієнту іміджевої складової



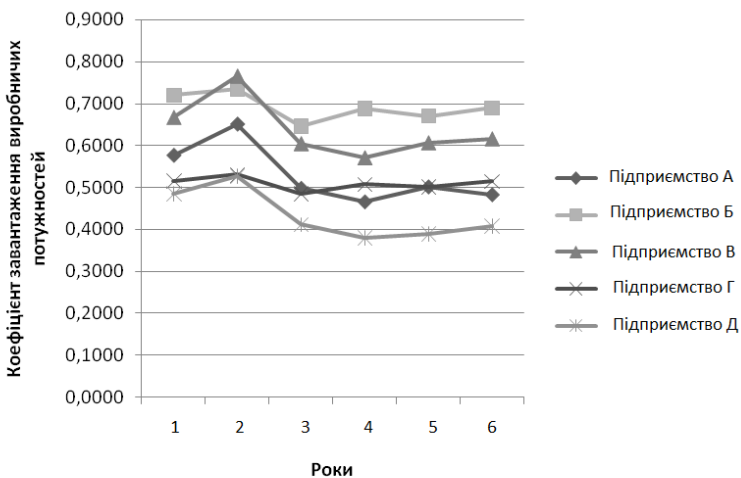
Додаток Д.16. Динаміка зміни рентабельності продажу



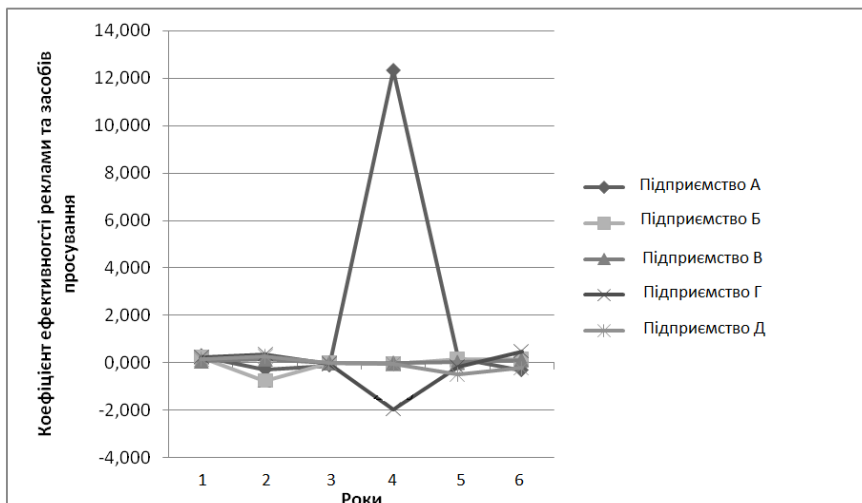
Додаток Д.17. Динаміка зміни коефіцієнту затовареністю продукцією



Додаток Д.18. Динаміка зміни коефіцієнту завантаження виробничих потужностей



Додаток Д.19. Динаміка зміни коефіцієнту ефективності реклами та засобів стимулювання збуту



ДОДАТОК Е

Додаток Е.1. Скріншот вікна вводу даних

Выбор 12М - C:\Users\Дом\Desktop\Аспирантура\vvbor_12m\статья2.sh

Файл Процедуры выбора Выбор по прототипу Графическое отображение Помощь Выход

	Вариант	P1	P2	P3	P4	P5
Характеристика		Диапазон	Максимальная скорость	Удельная масса	Ошибка	Относительная стоимость
V1	Удерживающий	1	100	1,8	3	1
V2	Коммуникационный	1	50	2,5	1,5	2,2
V3	Сервисный	1	25	4,5	3,5	1,6
V4	Снабженческий	1	70	1	2	1,6
V5	Материалоёмкий	2	40	5	5,5	0,6
V6	Технологический	2	35	3,5	3	0,35
V7	Инновационный	2	15	3	2,5	0,8
V8	Оценивающий	2	20	3,5	1	2

V9 P2

Додаток Е.2. Скріншот вікна пошуку допустимих варіантів

Выбор 12М - C:\Users\Дом\Desktop\Аспирантура\vvbor_12m\статья2.sh

Выбор допустимых вариантов

Допустимые варианты:	Введенные ограничения:
1). Удерживающий 2). Коммуникационный 3). Сервисный 4). Снабженческий	Диапазон = 1

Характеристики: Диапазон Нижняя граница: 1 Тип отношения: P = Верхняя граница: 1

☒ Добавить ограничение
 ☐ Снятие текущего ограничения

Додаток Е.3. Скріншот вікна пошуку негіршому по Парето варіантів

Выбор нехудших вариантов по критерию Парето в 2-мерном пространстве характеристик...

Нехудшие варианты:	Две характеристики (по которым произведен выбор):
1). Удерживающий 2). Коммуникационный 4). Снабженческий	Относительная стоимость => Минимизировать Ошибка => Минимизировать

Характеристики:	Направление оптимизации:
Относительная стоимость	Минимизировать
Ошибка	Минимизировать