

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

УДК 655.41:658.152

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Я. В. Котляревський, к.е.н., доцент НТУУ «КПІ»,
Київ, Україна, О. В. Мельников, к.т.н., директор
видавництва УАД, Львів, Україна

Проведено исследование актуальных методик оценки конкурентоспособности как на уровне отраслей народного хозяйства в целом, так и с учетом специфических особенностей издательско-полиграфических предприятий.

The research of actual competition estimation methodics is being held on the state economics level and taking into account some specific peculiarities of printing and publishing enterprises as well.

Постановка проблеми

За умов трансформації української економіки та підприємств видавничо-поліграфічної галузі до ринкових умов господарювання, особливої актуальності набуває дослідження конкурентоспроможності. У широкому значенні конкурентоспроможність — це зумовлені політичними, економічними, науково-технічними і соціальними факторами позиції товару, виробника, країни на внутрішньому або зовнішньому ринках; здатність протистояти конкуренції на внутрішньому ринку та ринках інших країн; це спроможність більш гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати певний рівень переваг. З іншого боку, конкурентоспроможність є економічною категорією, яку можна розглядати на кількох рівнях — товару (робіт, послуг), підприємницької структури, галузі та країни, між якими існує внутрішній і зовнішній зв'язок. Адже, конкурентоспроможність про-

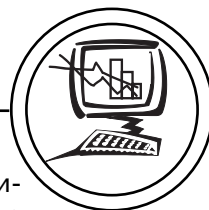
дукції (робіт, послуг) формує конкурентоспроможність підприємницьких структур; вони, у свою чергу, впливають на конкурентоспроможність галузей [9]. Однак існуючи підходи до вимірювання та використання даної категорії в практиці вітчизняних видавничо-поліграфічних підприємств вимагають більш докладного та спеціалізованого дослідження даної проблематики, оскільки переважно мають суб'єктивний і узагальнений характер.

Аналіз попередніх досліджень

Вагомий внесок у розвиток концепцій конкурентоспроможності належить представникам американської та європейської шкіл, зокрема М. Портеру, А. Гутману, Дж. Даннінгу, Т. Коно. Згідно бачення М. Портера, на конкурентоспроможність підприємства впливають такі фактори, як [7, 9]:

— суперництво між конкурентами однієї галузі;

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



— наявність товарів-замінників інших галузей;

— загроза появи нових конкурентів;

— договірні умови та потужності постачальників;

— можливості та купівельна спроможність покупців.

Зрозуміло, що сукупність галузевих особливостей ведення бізнесу є значним чинником формування конкурентної політики підприємства, яка спрямована на забезпечення конкурентних переваг підприємства як у короткостроковому періоді, так і на перспективу.

Серед відомих вітчизняних науковців дану проблему у своїх роботах аналізували О. Арєф'єва, А. Воронкова, І. Манцуров, С. Реверчук, О. Ястремський. Дослідження видавничо-поліграфічної галузі з акцентом на конкурентоспроможність проводили Л. Швайка, О. Гавриш, А. Штангрет. Однак з точки зору можливостей імплементації положень наведених робіт до практики управління підприємствами, доречно було б більш чітко визначити методологічні засади, що враховуватимуть специфіку діяльності галузі.

Мета роботи

Визначення найбільш актуальних та змістовних саме для підприємств видавничо-поліграфічної галузі підходів до оцінки конкурентоспроможності.

Результати проведених досліджень

В загальному розумінні, оскільки конкурентоспроможність є багатоаспектною характеристикою господарської діяльності

підприємства, що включає широкий спектр ознак, важливого значення набуває її якісна та кількісна оцінка, виходячи з результатів якої, розробляється відповідна конкурентна політика. Особливої уваги заслуговує ланцюг конкурентоспроможності:

— конкурентоспроможність продукту;

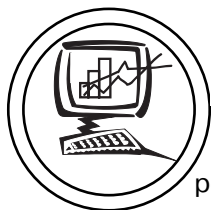
— конкурентоспроможність підприємства;

— конкурентоспроможність галузі.

Якщо скористуватися логікою декомпозиції, то зв'язки у даній послідовності існуватимуть як між показниками, що характеризуватимуть окремий вид продукції, так й між загальними зведеннями по всій галузі. Однак подібний формальний підхід може лише ускладнити етап практичного застосування методик, адже, як відомо якісна оцінка конкурентоспроможності пов'язана з відбором найбільш значимих факторів і показників, а кількісна — з розробленням методик обрахунку даних показників та наданням їм числового значення.

Таким чином, у загальному вигляді алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності промислового підприємства передбачає три послідовні етапи:

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності підприємства і переведення показників у відносні величини (бали). Для переведення показників у відносні величини проводиться їх порівняння з базовими показниками. Як базові показники (бази для порівняння) можуть виступати: се-



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

редньогалузеві показники; показники будь-якого конкуруючого підприємства або підприємства-лідера на ринку; показники оцінюваного підприємства за минулі відрізки часу. Для переведення показників у відносні величини використовується шкала в балах.

2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулою:

$$K_{\text{КП}} = aE_{\text{В}} + b\Phi_{\text{П}} + cE_{\text{З}} + dK_{\text{Т}}, \quad (1.1)$$

де $E_{\text{В}}$ — значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства; $\Phi_{\text{П}}$ — значення критерію фінансового стану підприємства; $E_{\text{З}}$ — значення критерію ефективності організації збуту і просування товару на ринку; $K_{\text{Т}}$ — значення критерію конкурентоспроможності товару; (a, b, c, d) — коефіцієнти вагомості критеріїв по кожній з обраних підгруп.

3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства.

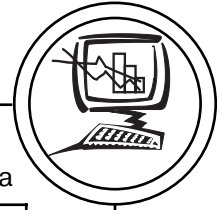
Зауважимо, що багато у чому, особливо з точки зору порівняльної практики, наведений механізм нагадує метод бенчмаркінгу — один з нових і сучасних підходів до вивчення продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і вчених.

Бенчмаркінг — це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого компанія систематично проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших компаній для здійснення конкретних змін, що дають змогу покращити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність [1].

Однак, навіть у наведеному механізмові, проблеми застосування інтегрального показника конкурентоспроможності пов'язані з методологічними труднощами його кількісного розрахунку, що призводить до дуже широкого використання експертних оцінок, у наслідок чого адекватність самих результатів розрахунків викликає обгрунтовані сумніви. Різні автори пропонують різні групи факторів, які необхідно включати в сукупний (інтегральний, груповий) показник. Крім того, пропонуються різні способи здійснення експертних оцінок, а часто просто указується, що «вагові коефіцієнти визначаються експертним шляхом» [4].

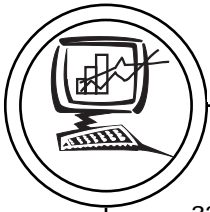
Стосовно видавничо-поліграфічних підприємств варто відзначити, що наявні спроби класифікувати і поєднати перелік факторів впливу на конкурентоспроможність, дослідити інформаційну складову робочого потоку та управлінських процесів, визначити базові проблеми ресурсного забезпечення та оцінити вплив ринкового середовища мають бути систематизовані на основі руху від продукції до галузі із виділенням основних, несуб'єктивних критеріїв, що можуть становити загальну цінність для формування порівняно простих у застосуванні індикаторів конкурентоспроможності [3, 8]. Для більш детального ознайомлення, у табл. наведено перелік показників та критеріїв, які можуть використовуватися на вищому рівні оцінки галузевої конкурентоспроможності з точки зору розвитку ринкового середовища [6].

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



Фактори впливу на перспективу динаміки ринкового середовища

Фактори, що впливають на перспективу ринкового середовища	Шкала оцінок			
	0	1	2	3
Рівень концентрації (сума ринкових часток найбільших підприємств галузі), %	70-100	50-69	20-49	0-19
Середньорічний темп росту галузі (останні 5 років), %	<1	1-10	11-40	41-100
Бар'єри входження і виходу з галузі	блокованими входженням і виходом: рух підприємств обмежений	Ефективні бар'єри: можливість входження і виходу підприємств у галузь збігається з бажаною такою політикою для великих фірм	неефективні бар'єри: підприємства, що діють у галузі, за допомогою різних методів перешкоджають входженню і виходу з галузі	вільне входженням і вихід з галузі: повна мобільність ресурсів, ціни в галузі на рівні граничних витрат
Державне регулювання	Ігнорування	Спеціальні амортизаційні норми	Дотації	Податкові пільги
Середньорічний темп росту внутрішнього ринку збуту (останні 5 років), %	<1	1-10	11-40	41-100
Рівень просування продукції	Інтенсивна реклама	Знижки	Післяпродажне обслуговування	Marketing mix
Ступінь оновлення технології	Відсутність	Низька, не частіше одного разу протягом 7 і більше років	Середня, раз у 4-6 років	Висока, раз у 2-3 роки
Вплив цінової політики конкурентів на обсяг продажів (коефіцієнт еластичності ціни)	0,75-1	0,5-0,74	0,25-0,49	0-0,24
Ступінь конкурентності галузі (коефіцієнт Лернера)	0-0,24	0,25-0,49	0,5-0,74	0,75-1
Коливання цін на ресурси (за останні два роки), %	36-100	16-35	6-15	від — 100 до +



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

При всій змістовності, оцінка за даними може бути абсолютно неоднозначною, оскільки достатньо неточно обраного або зваженого часткового показника, щоб результат всього обчислення став неточним. Тому, приймаючи в якості узагальнюючого показника суми коштів, які підприємства галузі заробили у вигляді доходів та прибутків за визначені періоди, враховуючи суми витрат, які вони спрямували на досягнення цих доходів, а також застосовуючи методику визначення чистого сучасного значення (Net Present Value), отримуємо порівняльну вартісну оцінку перспектив конкурентоспроможності галузі:

$$NPV_k = \sum (D_t - V_t) / (1+k)^t, \quad (1.2)$$

де D_t — вхідний грошовий потік галузі, або дохід підприємств за період, V_t — вихідний грошовий потік або витрати підприємств за період, k — вартість капіталу, притягнутого до галузі (береться на рівні облікової ставки центрального банку).

Оскільки методика застосовується для прогнозування майбутніх періодів, то доходи й витрати галузі на майбутні періоди визначаються методом побудови трендів від досягнутих результатів, наприклад за допомогою Microsoft Excel.

В якості додаткового чинника визначення конкурентоспроможності галузі, який буде свідчити про ефективність перерозподілу коштів в рамках інвестиційних потоків у народне господарство, поруч із запропонованим методом, можна застосувати обчислення граничної ефективності основних засобів (ЕФЕКТ_к)

— як відношення приросту обсягу реалізації (Δ РЕАЛ) до приросту основних засобів (Δ ОФ):

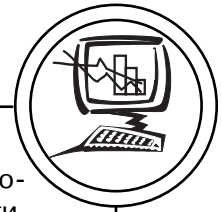
$$\text{ЕФЕКТ}_k = \Delta \text{РЕАЛ} / \Delta \text{ОФ}. \quad (1.3)$$

Таким чином, можна вважати, що верхній ієрархічний рівень конкурентоздатності може бути об'єктивно визначений, однак переходячі на рівень підприємства та продукції, враховуючи надзвичайно високий рівень варіативності умов функціонування та різновидів товарів і послуг, в тому числі й у видавничо-поліграфічній сфері, напевно що найбільш змістовним підходом до розробки методологічних засад визначення конкурентоздатності буде пошук узагальнених принципів та однозначних правил ефективного управління.

Для окресленого завдання доцільно перш за все визначити базову структуру для якої визначається конкурентоспроможність, і якою, враховуючи поєднання технологічних, змістовних та організаційних аспектів, для видавничо-поліграфічного підприємства найбільш адекватно може бути застосована модель принципової схеми поетапного опрацювання інформації у друковане видання, розроблена О. М. Величко [2]. Її основними взаємопов'язаними та узгодженими складовими є:

I_0, I_1, I_2, I_3, I_4 — інформаційні потоки сприйняття первинної інформації (оригіналу), макету видання, друкарської форми, відбитку на носію та безпосередньо видання відповідно;

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



E_1, E_2, E_3 — енергетичні потоки, що формуються технологічним устаткуванням формного, друкарського та післядрукарського етапів відповідно;

M_1, M_2, M_3 — матеріальні потоки що формуються для додрукарської, друкарської та післядрукарської стадій відповідно; M_4 — непродуктивний вихідний матеріальний потік (побічні відходи, брак).

Обмежувочими конкурентоспроможність критеріями, що мають забезпечуватися цією системою, є співвідношення оперативності виготовлення, ціни та якості.

Оперативність випуску друкованої продукції у загальному розумінні характеризується системою показників, центральне місце в якій посідає тривалість видавничо-поліграфічного циклу, що визначалася як сумарна тривалість основних стадій видавничого процесу:

$$ТВПЦ = ТРВЦ + ТПЦ + ТПЦ, \quad (1.4)$$

де ТРВЦ — тривалість робіт, пов'язаних з редакційно-видавничою підготовкою оригіналів; ТПЦ — тривалість процесів поліграфічного відтворення; ТМЦ — тривалість просування інформації до споживача.

Аналізуючи сучасний розвиток підприємств, досвід розбудови управлінських механізмів та практику господарювання, неможливо не зауважити, що у видавничо-поліграфічній галузі чинник оперативності сформував цілком окремий вид послуг, що об'єднується узагальненим терміном «оперативна поліграфія», таким чином утворивши два конкурентних простори, про

котрі з високим рівнем ймовірності, можна стверджувати, що продукція різного рівня оперативності виготовлення конкурує за якістю та цінами [8].

Також, враховуючи, що всі підприємства працюють на одному ринку (аналіз якого може бути предметом застосування існуючих методик — табл.), то вхідна вартість матеріальних потоків (M_1, M_2, M_3) також може вважатися однаковою, адже конкурентоспроможність — це характеристика можливості використання існуючих можливостей, а вже ступінь їх використання свідчить про ефективність управління.

В свою чергу, звертаючи увагу на фактор якості, підкреслимо подвійну природу даної характеристики, адже якість може бути як відповідністю стандартам, так й очікуванням замовника. Таким чином, завдання управління якістю на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі, по суті зводиться до уніфікації очікувань замовника та чинних технічних стандартів, яке по суті містять у собі інформаційні потоки різних стадій (I_0, I_1, I_2, I_3, I_4). Також, якість може застосовуватися для опису самої продуктово-організаційної структури підприємства, даючи оцінку виробничій структурі та допоміжній інфраструктурі, а також їх збалансованому функціонуванню.

Висновки

Узагальнюючи наведені часткові прояви характеристик конкурентоспроможності на видавничо-поліграфічних підприємствах, спробуємо сформулювати



МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА

деякі принципи організації потоків, що забезпечуватимуть об'єктивну конкурентоспроможність:

1. Поєднання в рамках одного підприємства максимальної кількості інформаційних та енергетичних потоків, потрібних для виготовлення продукції:

$$(\Sigma I_{1-5} + \Sigma E_{1-3}) \rightarrow \max(8). \quad (1.5)$$

Що має призводити як до зменшення рівня підрядних робіт, відповідно до збільшення прибутковості, так і до скорочення тривалості редакційно-видавничої підготовки, як такої, що найбільш підлягає суб'єктивним чинникам. Також даний принцип має забезпечити найкоротші транспортні маршрути для руху матеріалів та напівфабрикатів, що зменшить тривалість циклу за рахунок усунення.

2. Забезпечення ефективного використання матеріалів, шляхом дотримання співвідношень:

$$\Sigma M_{1-3} \rightarrow \max P_p$$

$$\text{та } \Sigma M_{1-3} - M_4 \rightarrow \min(0), \quad (1.6)$$

де $\max P_p$ — максимальна кількість продукції.

Дотримання цього співвідношення свідчить як про ефективність використання ресурсів, так й про рівень техніко-технологічної дисципліни.

3. В свою чергу про якість застосовуваних матеріалів та раціонально спроектований виробничий процес свідчатиме мінімальний обсяг застосовуваних енергетичних потоків:

$$\Sigma |E_{1-3}| \rightarrow \min. \quad (1.7)$$

4. Також, дотримання суб'єктивної якості з точки зору замовника може відбуватися за умови, коли усіх його вимог дотримано, вони є чинними на усіх стадіях виробництва, що засвідчує участь замовника у погодженні кожного нового етапу інформаційного потоку:

$$I_0 \leq I_1 \leq I_2 \leq I_3 \leq I_4. \quad (1.8)$$

5. З урахуванням вимог до мінімальної кількості операцій та спрощення технологічного процесу, в рамках існування інформаційного потоку має забезпечуватися мінімальна можлива кількість перетворень інформації з цифрового виду в аналоговий для уникнення спотворень:

$$\Sigma I_{1-5} \rightarrow \min P_t, \quad (1.9)$$

де P_t — кількість перетворень цифрових та аналогових інформаційних потоків.

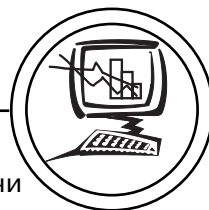
6. Також, іншою організаційно-технологічною перевагою буде мінімальна кількість правок та відхилень від макету на виробничих стадіях:

$$I_1 \approx I_2 \approx I_3. \quad (1.10)$$

В якості додаткового індикатора даної підкатегорії, можна застосовувати показник масштабу та глибини впровадження інформаційної мережі та рівень застосування автоматизованих систем управління робочим потоком.

7. З урахуванням наведених міркувань стосовно оперативності, зазначимо, що єдиним проявом даної характеристики, який матиме значний вплив на конкурентоспроможність є швид-

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЦТВА



кість переналагодження виробничої системи на нове замовлення, а враховуючи значний рівень паралельності притаманній виробничому циклу видавничо-поліграфічних підприємств, саме мінімальна відмінність інформаційного потоку макету видання (I_1) від оригіналу (I_0) забезпечить основний резерв за даним фактором:

$$(I_1 - I_0) \rightarrow \min.$$

Таким чином, враховуючи сучасні можливості локальних інформаційних систем та сервовищ автоматизації робочого потоку, наведені критерії для оцінки конкурентоспроможності як на рівні галузі, так й на рівні підприємств дають перспективи розробки більш однозначних індикаторів, які можуть більш масово та обґрунтовано використовуватися підприємствами.

1. Арефьева Е. В. Бенчмаркинг [Текст] : учеб. пособие / Е. В. Арефьева, О. В. Арефьев. — К. : Изд-во Европ. ун-та, 2003. — 58 с. 2. Величко О. М. Опрацювання інформаційного потоку взаємодією елементів друкарського контакту [Текст]: Монографія / О. М. Величко — К. : ВПЦ «Київський університет», 2005. — 264 с. 3. Гавриш О. Ефективне планування й управління виробництвом як чинник конкурентоспроможності поліграфічного підприємства / О. Гавриш, В. Гриценко, А. Юхимець // Галицький економічний вісник. — 2009. — № 1. — С. 82—86. — (проблеми мікро та макроекономіки України). 4. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства [Текст] : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. — К. : Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с. 5. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакулєнко. — К. : КНЕУ, 2008. — 520 с. 6. Котляревський Я. В. Формування стратегій управління продуктово-організаційними стратегіями видавничо-поліграфічних підприємств [Текст] : Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Я. В. Котляревський; Європейський університет. — Київ, 2007. — 20 с. 7. Портер Э. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Майкл Э. Портер ; Пер. с англ. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с. 8. Швайка Л. А. Економіка видавничо-поліграфічної галузі [Текст] / Л. А. Швайка, А. М. Штангрет ; рек. Мін. освіти і науки як підручник. — Л. : УАД, 2008. — 480 с. 9. Ястремський О. І. Основи мікроекономіки [Текст] : підручник. / О. І. Ястремський, О. Г. Гриценко. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : Знання, 2007. — 579 с. — з модельно-комп'ютерним додатком на CD-ROM.

Рецензент — О. М. Величко, д.т.н.,
професор, НТУУ «КПІ»

Надійшла до редакції 14.10.09