

Мохонько Г.А.

канд. економ. наук, доцент;

Воржакова Ю.П.

канд. економ. наук, асистент кафедри менеджменту

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Анотація. В статті розглянуто поняття «конкурентоспроможність підприємства», «стратегічна стійкість підприємства» та проаналізовано їх взаємозв'язок за параметрами: суть економічної категорії, стан підприємства, тип середовища, мета, інтегральний показник, запропонована методика оцінювання, складові оцінювання, показники оцінювання. Виявлено актуальні проблеми забезпечення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств за ознаками мікро-, мезо- та макрорівня. Визначено основні шляхи подолання виявлених проблем. Виявлено, що в умовах підвищення рівня конкуренції на ринку поліграфічної продукції визначальним індикатором конкурентоспроможності підприємства стає максимізація його стратегічної стійкості. Запропонована алгоритмічна модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням стратегічної стійкості, яка передбачає формування сукупності внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень. Така система має бути сформована на основі центрів відповідальності, які створюються в рамках єдиної організаційної структури підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства; стратегічна стійкість підприємства; поліграфічне підприємство; забезпечення конкурентоспроможності.

Abstract. The article considers the concept of "enterprise competitiveness", "strategic stability of the enterprise" and analyzes their relationship by parameters: the essence of the economic category, state of the enterprise, type of environment, purpose, integrated indicator, proposed evaluation methods, components of evaluation, evaluation indicators. The current problems of ensuring the competitiveness of printing companies on the basis of micro-, meso- and macro-level are revealed. The main ways to overcome the identified problems are identified. It is revealed that in the conditions of increase of a level of competition in the market of polygraphic production the defining indicator of competitiveness of the enterprise becomes maximization of its strategic stability. An algorithmic model of ensuring the competitiveness of the enterprise, taking into account the strategic stability, which provides for the formation of a set of internal structural services and departments of the enterprise, providing the development and adoption of management decisions. Such a system should be formed on the basis of responsibility centers, which are created within a single organizational structure of the enterprise.

Key words: competitiveness of the enterprise; strategic stability of the enterprise; printing company; ensuring competitiveness.

Аннотация. В статье рассмотрено понятие «конкурентоспособность предприятия», «стратегическая устойчивость предприятия» и проанализированы их взаимосвязь с параметрами: суть экономической категории, состояние предприятия, тип среды, цель, интегральный показатель, предложенная методика оценки, составляющие оценивания, показатели оценивания. Выявлены актуальные проблемы обеспечения конкурентоспособности полиграфических предприятий по признакам микро- мезо- и макроуровня. Определены основные пути преодоления выявленных проблем. Обозначено, что в условиях повышения уровня конкуренции на рынке полиграфической продукции определяющим индикатором конкурентоспособности предприятия становится максимизация его стратегической устойчивости. Предложена алгоритмическая модель обеспечения

конкурентоспособности предприятия с учетом стратегической устойчивости, которая предусматривает формирование совокупности внутренних структурных служб и подразделений предприятия, обеспечивающих разработку и принятие управленческих решений. Такая система должна быть сформирована на основе центров ответственности, которые создаются в рамках единой организационной структуры предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия; стратегическая устойчивость предприятия; полиграфическое предприятие; обеспечение конкурентоспособности.

Постановка проблеми. Однією з найважливіших умов розвитку України є підвищення конкурентоспроможності функціонування промислових підприємств. Важливого значення для поліграфічного підприємства за таких умов набувають питання освоєння сучасних методів управління та розробки нових концепцій і підходів до забезпечення конкурентоспроможності. Одним із таких підходів є забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі забезпечення його стратегічної стійкості.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Проблемам забезпеченню конкурентоспроможності та дослідженню стратегічної стійкості, зокрема і на рівні підприємства присвячені праці вітчизняних та зарубіжних учених теорії організації та теорії управління, зокрема М.М.Дудіна, А.В.Кучерявого [2], М.В. Ляснікова, Н.А. Сабанчієва, В.А. Радчинеко, Л.О.Шемчука [7] та ін. Питання управління поліграфічними підприємствами є об'єктом дослідження низки науковців, серед них - О.В.Афонін, О. А. Гавриш, П.П. Лазоновський [3], Л.А.Швайка, А.М. Штангрет.

Попри високий рівень доробок у дослідженні конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємства, деякі аспекти актуальної проблеми залишаються недостатньо вивченими. Зокрема це стосується розвитку теоретичних положень щодо забезпечення конкурентоспроможності

поліграфічного підприємства з урахуванням стратегічної стійкості з метою збереження конкурентних позицій на ринку поліграфічної продукції.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявити і теоретично обґрунтувати взаємозв'язок між стратегічною стійкістю та конкурентоспроможністю поліграфічного підприємства шляхом вирішення таких завдань:

- виявити проблеми забезпечення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств та запропонувати напрями їх подолання;

- проаналізувати взаємозв'язок між поняттям «конкурентоспроможність підприємства» та «стратегічна стійкість підприємства»;

- запропонувати алгоритмічну модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням стратегічної стійкості.

Основні результати дослідження. Наявність конкуренції на ринку товарів чи послуг, на якому діє підприємство, вимагає від нього забезпечення визначної конкурентоспроможності або загрожує витісненням з даних ринків [1].

Ми підтримуємо точку зору Шемчука Л.О., що конкурентоспроможність підприємства – відносне поняття, оскільки на рівні певного регіону підприємство може мати певні переваги, а в цілому по країні воно може бути неконкурентоспроможним. Через це конкурентоспроможність підприємства слід розглядати як відносну здатність підприємства, яке, використовуючи ринкові і ресурсні можливості, забезпечує свою прибуткову діяльність, виходячи з реальних і потенційних можливостей задовольняти постійно зростаючі конкретні потреби споживачів у порівнянні з підприємствами-конкурентами на певному ринку [7].

Конкурентоспроможність підприємства – це система категорій, елементами якої є:

- ефективність функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;

- ресурсно-вартісний стан підприємства, що характеризує ефективність використання ресурсів та обігових коштів за певний проміжок часу;
- ефективність реалізації продукції з відповідною рентабельністю продажів та конкурентоспроможністю товару як співвідношення ціни та якості продукції;
- ефективність використання всіх видів ресурсів та ефективного функціонування і використання всіх можливостей для забезпечення конкурентних переваг [7].

Нами були проведені дослідження щодо виявлення ролі стратегічної стійкості підприємства у системі забезпечення розвитку їх конкурентоспроможності на базі підприємств поліграфічної промисловості, як запоруки стійкого розвитку малих і середніх підприємств.

Поліграфічна промисловість – це досить велика підгалузь целюлозно-паперової промисловості, що належить до видавничої діяльності, яка на сучасному етапі широко розвивається, набуває великих масштабів, поширена по всіх областях і регіонах України і користується значним попитом на виготовлену продукцію, виступає матеріально-технічною базою видавничого виробництва [3, с. 9].

Станом на 03.01.2020 р. до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції внесено 7516 суб'єктів видавничої справи (5716 – юридичні особи, 1784 – фізичні особи): 2078 суб'єктів видавничої справи займаються лише видавничою діяльністю, 680 – виготовленням видавничої продукції; 432 – розповсюдженням видавничої продукції. Решта суб'єктів видавничої справи поєднують 2-3 види діяльності у видавничій справі [6].

Основними умовами формування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств, зокрема і поліграфічної промисловості є внутрішні та зовнішні фактори. Виявлення передумов забезпечення розвитку конкурентоспроможності підприємства слід здійснювати в обов'язковому взаємозв'язку впливу факторів як

внутрішнього, так і зовнішнього середовища, яка є багаторівневою, багатоаспектною системою.

Так, на макрорівні конкурентоспроможність підприємства формується під впливом соціально-культурних, демографічних, політико-правових, економічних, інвестиційно-інноваційних факторів та станом охорони навколишнього середовища.

На мезорівні на конкурентоспроможність здійснюють вплив конкуренти, задоволення потреб замовників (споживачів) та взаємодія з постачальниками.

На мікрорівні на конкурентоспроможність впливають: стан управління, кадрова політика (робота з персоналом), збутова діяльність (маркетинг), виробництво, фінансова складова та охорона праці тощо.

Для ефективного забезпечення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств, необхідно розуміння та детальне вивчення проблем, які існують як на підприємстві, так і в галузі в цілому, а також напрямів їх подолання у розрізі запропонованих рівнів впливу (табл.1).

В результаті проведених досліджень стану розвитку підприємств поліграфічної промисловості України нами виявлено, що найбільш важливими напрямками забезпечення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств виступають оновлення технологічного і технічного обладнання поліграфічних підприємств; постійне впровадження у виробництво технологічних інновацій; а також своєчасність оновлення стратегії розвитку підприємства.

В умовах підвищення рівня конкуренції на ринку поліграфічної продукції визначальним індикатором конкурентоспроможності підприємства стає максимізація його стратегічної стійкості.

У загальному сенсі під стратегічною стійкістю розуміють здатність підприємства підтримувати зміни стратегії відповідно до цілей організації в умовах зміни зовнішнього середовища. Як випливає з цього визначення, сфера дії стратегічної стійкості – підсистема стратегічного управління організацією, і стратегічна стійкість характеризує своєчасність оновлення стратегії [5, с. 8].

**Проблеми забезпечення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств
та напрями їх подолання**

Проблеми забезпечення	Напрями подолання
Мікрорівень	
<ul style="list-style-type: none"> – невідповідність організаційної структури стратегії підприємства; – відсутність (недостатність) функціонального розподілу праці; – недостатність уваги організації маркетингової діяльності; – плінність кадрів; – недостатній рівень професіоналізму кадрового складу; – низький рівень заробітної плати на підприємстві; – низька мотивація праці; недосконала система контролю якості товару; малофункціональна система організації збуту; – низький рівень сервісу; застарілі нормативи охорони праці на підприємстві (несвоєчасне оновлення застарілих інструкцій, нормативів на підприємстві та ін.); – нераціональне використання фінансових ресурсів; – брак коштів на придбання нового поліграфічного устаткування. 	<ul style="list-style-type: none"> – використання автоматизованої системи управління виробництвом; – модернізація технічного обладнання та технологічних процесів на підприємствах поліграфічної галузі; – впровадженні цифрових та інших високих технологій у процес виготовлення друкованої продукції; – забезпечення повного використання виробничих потужностей підприємств; – зменшення ступеня залежності від позикових коштів; – створення сприятливих умов для підвищення кваліфікації персоналу; – своєчасність оновлення стратегії розвитку підприємства
Мезорівень	
<ul style="list-style-type: none"> – відсутність системного підходу до дослідження постачальників відносно нешкідливих матеріальних ресурсів; – залежність від цінового впливу постачальників; – недостатня увага до зміни потреб замовників (споживачів); – некваліфікована робота менеджерів із замовниками; – недосконала система організації виготовлення продукції, низький рівень аналізу сили конкурентного тиску. 	<ul style="list-style-type: none"> – налагодження ділових стосунків з надійними партнерами; – використання високоякісного матеріально-технічного постачання; – формування ефективної конкурентної політики підприємств; – систематичне вивчення запитів споживачів; – системний підхід до дослідження постачальників менш нешкідливих матеріальних ресурсів.
Макрорівень	

<ul style="list-style-type: none"> – повільне впровадження у виробництво новітніх технологій; – існуючий режим економії, обумовлений використанням шкідливих матеріалів; – застаріла технологія виробництва друкованої продукції; – високий рівень податкових ставок; – низький рівень доходів населення; вплив політичної нестабільності у суспільстві; – недосконалість чинних законодавчих актів, що регулюють діяльність підприємств; – низькі соціальні умови життя населення 	<ul style="list-style-type: none"> – прийняття законодавчо-нормативних актів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості підприємств поліграфічної промисловості; – розробка нових стандартів, які б враховували нинішні технології друкування; – створення програм державної підтримки наукових досліджень у розробці вітчизняних матеріалів для друку.
---	--

Джерело: складено авторами

В більшості досліджень єдиною ознакою поняття стратегічної стійкості визнається здатність підприємства зберігати конкурентні переваги протягом тривалого часу в умовах змінного середовища. Зокрема, стратегічній стійкості підприємства з позиції конкурентоспроможності присвячені дослідження С.П. Бараненка, В.В. Шеметова, А.В. Кучерявого. У праці А.В.Кучерявого стратегічна стійкість подається як результат здатності підприємства створювати, розвивати та зберігати протягом тривалого терміну конкурентні переваги на ринку покупця в умовах прискореного науково-технічного прогресу та наростаючих проблем з природними ресурсами, а також антропогенного впливу на екологію [2].

На нашу думку, доцільно так трактувати поняття «стратегічна стійкість». Стратегічна стійкість підприємства – це здатність підприємства досягати місії та поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, зберігаючи свою цілісність і гармонійний розвиток.

Таке визначення сутності поняття «стратегічна стійкість підприємств» дає змогу врахувати здатність адаптації підприємства до умов реального соціально-економічного середовища в системі стратегічного управління підприємством. Стратегічно стійке підприємство здатне виробляти високоякісну продукцію, надавати якісні послуги, задовольняючи різноманітні потреби споживачів продукції, забезпечувати повну зайнятість працівників і можливість підвищення їх якості життя. Це дозволяє підприємству закріпити свої конкурентні позиції на

ринку поліграфічної продукції, а отже є основою підвищення її конкурентоспроможності.

Виявлення місця стратегічної стійкості у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачає дослідження категорій «стратегічна стійкість підприємства» та «конкурентоспроможність підприємства» за складовими (табл.2): суть економічної категорії, стан підприємства, тип середовища, мета, запропонована методика оцінювання, складові та показники оцінювання, інтегральний показник.

Таблиця 2

Місце стратегічної стійкості у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Характеристика	Стратегічна стійкість підприємства	Конкурентоспроможність підприємства
<i>Суть економічної категорії</i>	Здатність підприємства досягати місії та поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, зберігаючи свою цілісність та гармонійний розвиток	комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів [3]
<i>Стан підприємства</i>	Реальний майбутній стан підприємства	Поточний стан підприємства
<i>Тип середовища</i>	Характеризує внутрішнє середовище підприємства	Характеризує зовнішнє середовище підприємства
<i>Мета</i>	Збереження працездатного стану підприємства для досягнення запланованих результатів за наявності різних збурювальних впливів	Збільшення ринкової та інвестиційної вартості підприємства, отримання конкурентних переваг
<i>Інтегральний показник</i>	Рівень стратегічної стійкості підприємства	Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП)
<i>Запропонована методика оцінювання</i>	Оцінювання за допомогою апарату нейронечітких технологій	Метод, заснований на теорії ефективної конкуренції
<i>Складові оцінювання</i>	<ul style="list-style-type: none"> – виробнича компонента – фінансова компонента – інвестиційно-інноваційна компонента – маркетингова компонента – управлінська компонента – соціальна компонента 	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентоспроможність продукції - ефективність збуту

	– екологічна компонента	
<i>Показники оцінювання</i>	виробнича (наприклад, темп зростання випуску продукції, % та ін.)	Показник конкурентоспроможності продукції (Коефіцієнт стійкості асортименту, Коефіцієнт новизни асортименту, Коефіцієнт ефективності управління, Коефіцієнт іміджевої складової
	фінансова (наприклад, коефіцієнт мобільності (на кінець року) та ін.)	
	інвестиційно-інноваційна (коефіцієнт мобільності (на кінець року), частка витрат підприємства на інновацію та інформатизацію в інвестиціях, % та ін.)	Показник ефективності збуту (Рентабельність продажу (РП), Коефіцієнт затовареністю продукцією (КЗ), Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КМ), Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту (КР)
	маркетингова (умовна ціна одиниці продукції (тис. привед. фарбо-відбитків), грн. та ін.)	
	Управлінська (Рівень автоматизованої системи управління виробництвом та ін.)	
	Соціальна (коефіцієнт плинності кадрів та ін.)	
	Екологічна (Коефіцієнт плинності кадрів та ін.)	

Джерело: розроблено авторами за [4].

Отже, саме стратегічна стійкість підприємства дозволяє утримувати та покращувати показники конкурентоспроможності поліграфічного підприємства для забезпечення можливості перспективного зростання ринкових часток в певних сегментах.

Ефективність реалізації заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує чітко визначеної програми дій з боку вищого керівництва підприємства. Нами пропонується алгоритмічна модель забезпечення конкурентоспроможності поліграфічного підприємства з урахуванням стратегічної стійкості (рис.1).

Мета: забезпечення конкурентоспроможності підприємства

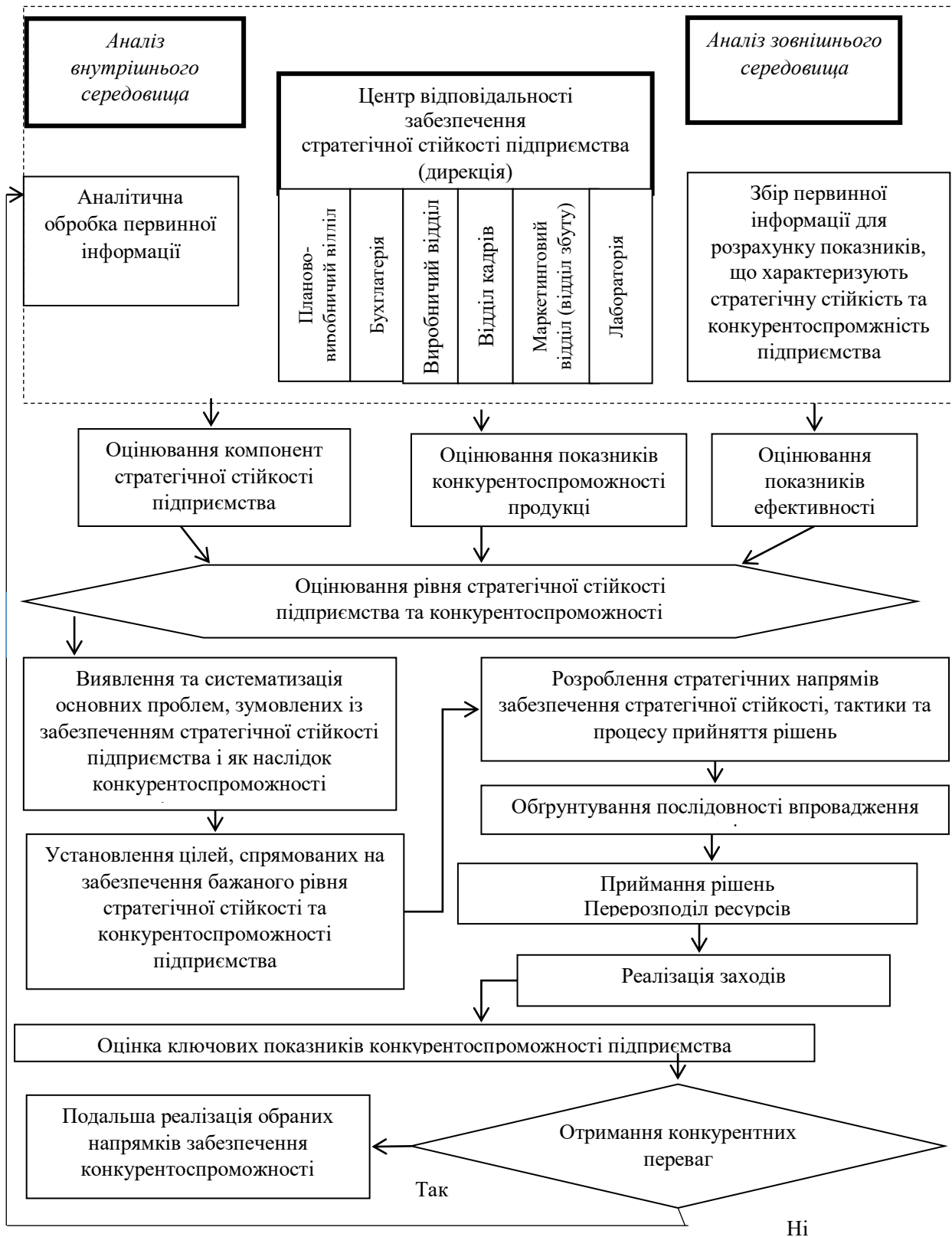


Рис. 1. Алгоритмічна модель забезпечення конкурентоспроможності поліграфічного підприємства з урахуванням стратегічної стійкості Джерело: запропоновано авторами

Даний алгоритм передбачає формування сукупності внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень. Така система має бути сформована на основі центрів відповідальності, які створюються в рамках єдиної організаційної структури підприємства.

Центр відповідальності — це структурний підрозділ підприємства, котрий очолює певна особа (менеджер), яка самостійно приймає управлінські рішення в межах своїх повноважень і несе персональну відповідальність за виконання встановлених планом показників діяльності.

Ураховуючи той факт, що оцінювання стратегічної стійкості згідно запропонованої методики здійснюється за всіма показниками господарської діяльності, що надають всі підрозділи поліграфічних підприємств, то пропонується організувати центри відповідальності різних підрозділів – сфер діяльності, що підпорядковуються одному підрозділу – центр керівництва стратегічною стійкістю (дирекції). Потрібно зазначити, що керівник будь-якого ієрархічного рівня повинен мати в своєму розпорядженні механізм і апарат усунення і компенсування перешкод в роботі системи, стежити за їх оновленням і оперативною готовністю введення в дію (резервні потужності, страхові запаси, варіанти збуту продукції і т.п).

Запропонована модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства дозволяє сформулювати алгоритм виявлення дестабілізаторів (проблем) конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємства, який дозволяє враховувати економічний вплив факторів зовнішнього середовища, формулювати стратегічні цілі підприємства та засоби їх досягнення, що в кінцевому підсумку дозволить приймати рішення щодо можливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В результаті проведеного дослідження нами отримані наступні результати:

1. Виявлено проблеми функціонування підприємств поліграфічної промисловості, які згруповані за ознаками мікро-, мезо-, та макrorівня: організація

управління, збутова діяльність, кадрова політика, охорона праці, фінансова складова, виробництво, взаємодія з постачальниками, задоволення потреб замовників, вплив конкурентів, інвестиційно-інноваційна, екологічна, економічна, політично-правова, демографічна, соціально-культурна складові.

2. Відзначено, що пошук шляхів вирішення виявлених проблем має здійснюватися на основі врахування розміру підприємств та впливу проблем на мікро-, мезо- та макрорівнях. Основними шляхами подолання проблем поліграфічних підприємств стали модернізація технічного обладнання та технологічних процесів на підприємствах поліграфічної галузі та систематичне вивчення запитів споживачів.

3. На основі семантичного аналізу наявних тлумачень у понятійно-категоріальному апараті стратегічного управління підприємством сформульовано визначення поняття стратегічної стійкості підприємства як здатності підприємства зберігати свою цілісність і досягати поставлених стратегічних цілей за постійного дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища з урахуванням виконання соціальної місії та забезпечення екологічної безпеки виробництва.

4. Виявлено місце стратегічної стійкості у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства за складовими: суть економічної категорії, стан підприємства, тип середовища, мета, запропонована методика оцінювання, складові та показники оцінювання, інтегральний показник.

Перспективними напрямками дослідження є розроблення стратегічних напрямів забезпечення стратегічної стійкості як індикатора конкурентоспроможності поліграфічного підприємства.

Література

1. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег/ Дж.М.Кейнс; пер.с англ. М.:Дело. 1978.
2. Кучерявый А.В., Лясников Н.В. Стратегическая устойчивость предприятия: понятие и составляющие. *Надежность*. 2005. №1(12). С.14-18.

3. Лазановський П.П. Основні фонди поліграфічних підприємств: проблеми використання та оновлення. *Палітра друку*. 2005. № 3. С. 9-11.
4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
5. Сабанчиев Н.А. Теоретико-методические основы организационного обеспечения стратегической устойчивости: автореф. дис.... канд. экон. наук: спец. 08.00.05. М. 2009. 22 с.
6. 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 (дата зверення 18.05.2020)
7. Шемчук Л. О. Конкуентоспроможність підприємства в системі чинників її забезпечення. *Економічні науки Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5, Т. 1 . С.83-85.

References:

1. Kejns Dzh.M. (1978), *Obshhaja teorija zanjatosti, procenta i deneg* [General theory of employment, interest and money] Dzh.M.Kejns; per.s ang. M.:Delo
2. Kucherjavuj A.V. and Ljasnikov N.V. (2005), Strategic sustainability of an enterprise: concept and components, *Nadezhnost*. №1(12). pp.14-18.
3. Lazanovs'kyj P.P. (2005), “The main funds of polygraphic enterprises: problems and problems”, *Palitra druku*. 2005. № 3. pp. 9-11.
4. Pastukhova V.V. (2002) *Strategic management of enterprises: philosophy, politics, effectiveness*: monohrafiia. K.: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t.
5. Sabanchiev N.A. (2009), “Theoretical and methodological foundations of organizational support of strategic sustainability”, Ph.D. Thesis, M..
6. Derzhavnyj komitet telebachennia ta radiomovlennia Ukrainy “Statystychni dani. Vydavnycha справа”, available at: http://tsomin.kmu.gov.ua/tsontrol/uk/publish/artitsle?art_id=88526&tsat_id=34099.

7. Shemchuk L. O. (2011) “Competitiveness of the company in the official system of public health”, *Ekonomichni nauky Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. No 5, T. 1 . pp.83-85.