

## РОЗДІЛ 4

### Наукові повідомлення

#### Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства поліграфічної галузі

О. І. Карінцева<sup>i</sup>, Д. А. Лютенко<sup>ii</sup>

---

Стаття присвячена вивченню процесу управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства, що працює в поліграфічній галузі. У роботі здійснено аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства і сформовані рекомендації щодо її підвищення. На основі використання стратегічного аналізу до оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства виявлені головні причини низького рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому й обгрунтована необхідність управління процесом її підвищення. Запропоновані основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції. Виявлено можливість зменшення собівартості продукції за рахунок введення нових технологій, ефективного використання виробничих площ та вдалої маркетингової діяльності. Головним результатом упровадження запропонованих заходів буде підвищення рівня конкурентоспроможності на рівні окремого підприємства.

*Ключові слова:* конкуренція, конкурентоспроможність, потенціал, стратегічний аналіз, резерв, управління.

УДК: 005.332.4:334.716:655

JEL коди: L15

---

**Вступ.** Однією з головних причин сучасної економічної кризи та низької конкурентоспроможності українських товарів та наданих послуг є нездатність вітчизняних підприємств боротися за розширення своєї частки на внутрішньому і зовнішньому ринках, просувати свої товари та формувати свого споживача, поставивши його інтереси у центр усієї виробничої та комерційної діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки. Вона характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов конкурентного середовища. У зв'язку з цим обгрунтування підходів до її дослідження з метою подальшого розроблення системи заходів для зміцнення та досягнення конкурентних переваг підприємства є актуальним.

**Постановка проблеми.** На даному етапі розвитку економіки країни управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства набуває особливого значення.

---

<sup>i</sup> Карінцева Олександра Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Сумського державного університету;

<sup>ii</sup> Лютенко Дар'я Андріївна, студент факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету.

© О. І. Карінцева, Д. А. Лютенко, 2015



Дослідження конкурентоспроможності потенціалу є одним із напрямів маркетингових досліджень та передбачає аналіз й оцінювання окремих сторін діяльності конкурентів, а також стан конкурентного середовища підприємства.

Проблемі дослідження конкурентоспроможності підприємства присвячені дослідження іноземних та вітчизняних вчених: В статті проаналізовано праці А. Сміта [6], М. Портера [7], П. Л. Азоева [10], А. Ю. Юданова [8], М. О. Єрмолова [11], І. З. Должанського [5], Л. Є. Довгань [4], Т. Ф. Косянчук [9] та ін.

**Метою** дослідження є узагальнення теоретичних положень щодо конкурентоспроможності потенціалу, а також адаптація методики оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства з урахуванням тенденцій розвитку поліграфічної галузі.

**Результати дослідження.** Конкуренція – це процес, завдяки якому товаровиробники у процесі конкурентної боротьби створюють найвигідніші умови для виробництва та збуту товарів та послуг з метою отримання найвищих прибутків та завоювання кращих конкурентних позицій на ринку.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексна порівняльна характеристика, що відображає рівень переважання сукупності показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має кілька особливостей, а саме:

1. Конкурентоспроможність не є внутрішньою, природною якістю підприємства. Вона може бути виявлена й оцінена лише за наявності конкурентів (реальних або потенційних).

2. Це поняття є відносним, тобто воно має такий самий рівень щодо різних конкурентів.

3. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства визначається продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.

4. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових (передусім продукції), а також від загальної конкурентоспроможності галузі та країни.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції з урахуванням галузевих особливостей.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності і сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Для визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства поліграфічної галузі необхідно насамперед визначити процес управління нею. Зазначений вище процес наведено на рисунку 1.

Для початку необхідно вивчити ринкову кон'юнктуру, тобто ті умови, що на сьогодні склалися на ринку. Також аналізуються фактори, що впливають на ринок. Це здійснюється за допомогою аналізу стану галузі, визначення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

Далі визначаються стратегічні позиції підприємства, здійснюються PEST- та SWOT-аналіз. Це дозволяє дізнатися, які фактори впливають на становище підприємства на ринку, його сильні та слабкі сторони, загрози та можливості зовні.

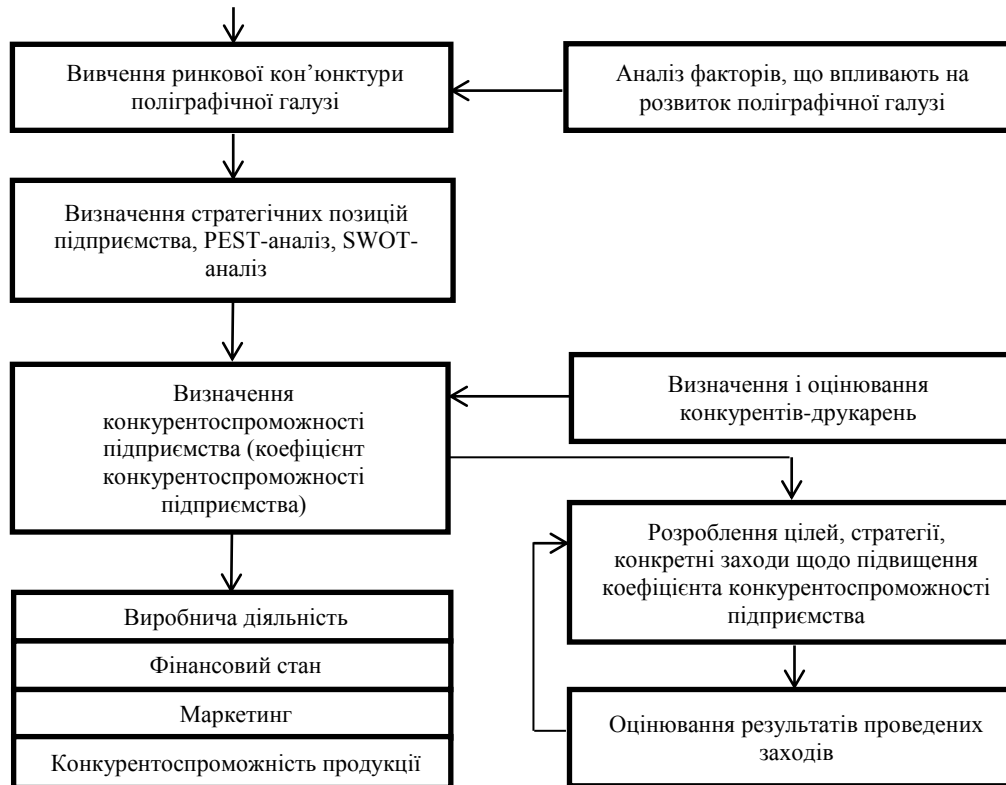


Рис. 1. Етапи процесу управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

Наступним кроком є визначення конкурентоспроможності підприємства за допомогою розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності. Для цього насамперед необхідно визначити групу конкурентів та обрати серед них ті підприємства, з якими будемо порівнювати підприємство. Коефіцієнт конкурентоспроможності розраховується як для аналізованого підприємства, так і для підприємств-конкурентів. Оцінюються 4 аспекти діяльності підприємства: виробнича діяльність, фінансовий стан, маркетинг та конкурентоспроможність продукції. Шляхом порівняння одержаних результатів визначають рівень конкурентоспроможності підприємства.

Оцінивши та порівнявши дані, одержані в результаті розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, можна переходити до наступного кроку – розроблення цілей, стратегій, визначення конкретних заходів щодо підвищення коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства. Ці заходи можуть стосуватися як конкурентоспроможності продукції, так і підприємства в цілому.

Наступним кроком є оцінювання результатів, одержаних після впровадження заходів, запропонованих для підвищення конкурентоспроможності підприємства. У разі, якщо цілі досягнуті не були, необхідно переглянути дії, що були здійснені.

Для дослідження стану конкурентоспроможності потенціалу підприємства використаємо такі методи стратегічного аналізу: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель GE / McKinsey та метод, що базується на теорії ефективної конкуренції.

Аналіз поліграфічної галузі показав, що існують певні перешкоди її розвитку. До них належать висока вартість поліграфічного обладнання, низький попит на продукцію, низьке інвестування галузі, інфляція, відсутність кваліфікованих робітників, політична нестабільність та ін.

Розвиток поліграфічної галузі в Україні стримується високою вартістю друкарського обладнання, яке для підтримки конкурентоспроможності необхідно закуповувати за кордоном. Ціна нового устаткування для високоякісного друку становить сьогодні не менше 1 млн. доларів, що для багатьох підприємств є непосильним, зважаючи і на високу вартість позикових ресурсів [1].

Соціологічні дослідження, проведені Research & Branding Group, показують, що 50,9% українців зовсім не читають книг. Із тих, хто читають, 86,7% віддають перевагу традиційним друкованим книгам, а інші - електронним гаджетам та аудіокнигам. Середньостатистичний українець за рік купує книжок на 2,9 євро [2].

Економічним фактором, що впливає на розвиток поліграфії в Україні, є обсяг інвестицій у галузь, який, за даними Держкомстату, у попередні роки становив лише 0,2% від загального обсягу інвестицій в економіку країни, що становить близько 3 млн доларів [3]. Такі низькі показники пояснюються нестабільністю політичної та правової ситуації в країні, і як наслідок – неможливість підприємств гарантувати прибутковість інвестиційного проекту й стабільний дохід на інвестиції.

Політичним фактором, що впливає на вітчизняні підприємства поліграфічної галузі, є нестабільність уряду. Зміна керуючої політичної сили призводить до перебудови в усіх державних структурах, органах місцевого самоврядування, в податковій та фінансовій системах, тобто відбувається повна зміна політичного середовища функціонування суб'єктів господарювання.

Для підприємств поліграфічної галузі важливим є наявність на ринку праці кваліфікованої робочої сили. Проте в Україні для цієї галузі спеціалістів готують лише два вищі навчальні заклади: Національний технічний університет України "КПІ" в Києві та "Львівська політехніка" у Львові. Тому існує дефіцит кваліфікованих працівників поліграфічної галузі, а послуги фахівців галузі експлуатації високотехнологічного поліграфічного обладнання є доволі дорогими [2].

Для оцінювання макрооточення підприємства ПрАТ «Сумська обласна друкарня» доцільно застосувати багатофакторний системний аналіз (PEST-аналіз).

PEST – аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Policy (політика), E – Economy (економіка), S – Society (суспільство, соціум), T – Technology (технологія).

З назви методу видно, що PEST-аналіз виділяє чотири основні групи факторів зовнішнього середовища. Це означає, що цим інструментом стратегічного аналізу досліджуються політичний, економічний, соціокультурний і технологічний аспекти зовнішнього середовища підприємства.

У табл. 1 наведено основні ключові фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.

Бачимо, що найбільший вплив на підприємство здійснюють економічні та соціальні фактори, а саме рівень інфляції, загальний стан економіки країни, а також зміна доходів населення.

Економічні фактори змушують підприємство підвищувати ціну на свою продукцію та послуги, що, в свою чергу, знижує і так низький попит на продукцію у зв'язку з низькою платоспроможністю населення.

SWOT-аналіз дає змогу виявити ті сильні та слабкі сторони, які потребують найбільшої уваги й зусиль із боку підприємства.

Назва цього методу утворилася як абревіатура чотирьох англійських слів: strengths, weaknesses, opportunities, threats. У перекладі це означає: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

*Таблиця 1*

Результати PEST – аналізу

Політика	Оцінка впливу	Економіка	Оцінка впливу
1. Зміни в податковому законодавстві.	4	1. Стан економіки країни в цілому.	5
2. Політична нестабільність.	4	2. Інфляція.	5
3. Кредитна політика держави.	2	3. Корупція.	4
		4. Високі податкові ставки.	4
Соціум	Оцінка впливу	Технологія	Оцінка впливу
1. Кадровий дефіцит.	2	1. Технологічна відсталість.	4
2. Зміна доходів населення.	5	2. Високий рівень зносу основних фондів.	3
3. Демографічні зміни.	3		
4. Відношення споживачів до поліграфічної продукції.	4		

Проаналізувавши сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози, складемо матрицю SWOT-аналізу для ПрАТ «Сумська обласна друкарня» (табл. 2).

*Таблиця 2*

Матриця SWOT-аналізу

Сильні	Слабкі
1. Кваліфікований персонал.	1. Неефективне використання майна.
2. Висока якість продукції.	2. Висока собівартість продукції.
3. Відносно невеликий штат організації.	3. Недостатність оборотних засобів.
4. Гарна репутація у клієнтів.	4. Висока вартість матеріалів.
	5. Великі комунальні витрати (енергоносії, опалення, комунікації).
	6. Неефективний маркетинг.
Можливості	Загрози
1. Розширення виробництва.	1. Зростання конкуренції.
2. Вихід на нові ринки збуту.	2. Підвищення цін на сировину.
3. Використання нових технологій.	3. Банкрутство.
4. Збільшення попиту.	4. Економічний спад.

Таким чином, сильними сторонами підприємства є його стійка конкурентна позиція, що сформувалася завдяки високій якості продукції та кваліфікованій роботі персоналу. Проте високі витрати та собівартість продукції є слабкими сторонами діяльності підприємства. Неефективний маркетинг також відіграє значну негативну роль при визначенні конкурентоспроможності підприємства.

На основі встановлення взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами підприємства й зовнішніми можливостями й загрозами сформуємо розширену матрицю SWOT-аналізу (табл. 3).

Таблиця 3

Розширена матриця SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище/ внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
		1. Розширення виробництва. 2. Вихід на нові ринки збуту. 3. Використання нових технологій. 4. Збільшення попиту
Сильні сторони	СІМ	СІЗ
1. Кваліфікований персонал. 2. Висока якість продукції. 3. Відносно невеликий штат організації. 4. Гарна репутація у клієнтів	1. Популярність та широкий асортимент продукції будуть сприяти виходу на нові ринки. 2. Кваліфікація персоналу та висока якість продукції сприятимуть швидкому пристосуванню до ринкових змін	1. Посилення конкуренції спричинить додаткові фінансові витрати. 2. Конкуренція, державна політика, економічні зміни впливатимуть на розмір прибутку
Слабкі сторони	СліМ	СліЗ
1. Неєфективне використання майна. 2. Висока собівартість продукції. 3. Недостатність оборотних засобів. 4. Висока вартість матеріалів. 5. Великі комунальні витрати (енергоносії, опалення, комунікації). 6. Неєфективний маркетинг	1. Розширення асортименту призведе до збільшення оборотних засобів й витрат. 2. Зниження собівартості при незмінному рівні цін та збільшення завантаження виробничих потужностей дозволять збільшити прибутки	1. Поява нових конкурентів, високі витрати погіршать конкурентну позицію. 2. Негативні зміни рівня життя населення зменшать попит на продукцію. 3. Неприятлива державна політика, високі розміри податкових ставок можуть призвести до негативних наслідків

Після позиціонування факторів середовища було виявлено, що до критичного стану підприємство можуть призвести вихід у галузь великого числа конкурентів, зниження рівня доходів споживачів, обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення податків та зборів, зростання комунальних тарифів, зміна правил торгівлі. Тому підприємство повинно бути готове максимально використовувати надані можливості і максимально захищатися від загроз.

Для аналізу конкурентних позицій підприємства можна використати аналітичну модель, спільно запропоновану корпорацією General Electric та консалтинговою компанією McKinsey&Co, яка отримала назву «модель GE/McKinsey» [4]. Її призначенням є оцінювання ринкової привабливості, ринкової позиції та конкурентної сили. Досягається це за допомогою побудови матриці.

Будуємо поле матриці: на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентної переваги в межах від «5» до «1» за діапазоном рангу від «1» до «5»; на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від «1» до «5».

Отже, побудувавши матрицю, можна зробити такі висновки.

ПрАТ «Волинська обласна друкарня» (номер 2) розміщена в квадраті 5, це бізнес, що належить до середніх позицій, характеризується відсутністю будь-яких особливих якостей: середній рівень привабливості ринку, середній рівень відносних переваг підприємства у даному виді бізнесу. Таке становище визначає обережну стратегічну лінію поведінки: інвестувати вибірково і лише в дуже прибуткові та найменш ризиковані заходи.

ПрАТ «Сумська обласна друкарня» (номер 1) та ПрАТ «Чернівецька обласна друкарня» (номер 3) розміщені в квадраті 2.

Цю позицію займають підприємства із такими видами бізнесу, в яких ринкова привабливість тримається на середньому рівні, але при цьому переваги підприємства на ринку очевидні й сильні. Такому підприємству необхідно насамперед визначити найпривабливіші ринкові сегменти та інвестувати саме в них, покращувати можливості, протистояти дії конкурентів, збільшувати обсяги виробництва і таким чином добиватися збільшення прибутковості свого підприємства. Підприємство повинне реінвестувати прибуток та одержати максимальну вигоду.



Рис. 2. Матриця GE/McKinsey

Отже, аналізуючи вищезазначене, можна сказати, що ПрАТ «Сумська обласна друкарня» має досить сильне й стійке становище на ринку. Підприємство за рівнем конкурентних переваг займає середнє положення серед аналізованих конкурентів.

Теорія ефективної конкуренції передбачає, що найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, яке найкраще організувало роботу всіх підрозділів та служб. В основі цього методу лежить оцінка 4 групових критеріїв конкурентоспроможності

До першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології виготовлення товару, організація праці на виробництві. У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому. До третьої групи входять показники, що дозволяють отримати уявлення про ефективність управління збутом і просуванням товару на ринку засобами реклами і стимулювання, а до четвертої групи - показники конкурентоспроможності товару (якість товару та його ціна).

Розрахунок конкурентоспроможності підприємства за окремими напрямками здійснюємо за формулами:

$$EB = 0,31B + 0,19 \Phi + 0,4PT + 0,1 ПП, \quad (1)$$

де EB – значення критерію ефективності виробничої діяльності;  
B – показник рівня витрат виробництва на одиницю продукції;  
 $\Phi$  – показник фондівіддачі;  
PT – показник рентабельності товару;  
ПП – показник продуктивності праці.

$$ФП = 0,29КА + 0,2КП + 0,36 КЛ + 0,15 КО, \quad (2)$$

де ФП – значення критерію фінансового стану підприємства;  
КА – коефіцієнт автономії;  
КП – коефіцієнт покриття;  
КЛ – коефіцієнт абсолютної ліквідності;  
КО – коефіцієнт обороту обігових коштів.

$$E3 = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21 КМ + 0,14 КР, \quad (3)$$

де E3 – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;  
РП – рентабельність продажів;  
КЗ – коефіцієнт затовареності продукцією;  
КМ – коефіцієнт використання виробничих потужностей;  
КР – коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту.

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства:

$$ККО = 0,15EB + 0,29ФП + 0,23E3 + 0,33 КТ, \quad (4)$$

де EB – значення критерію ефективності виробничої діяльності;  
ФП – значення критерію фінансового стану підприємства;  
E3 – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;  
КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Одержані результати занесемо у таблицю (табл. 4).

Отже, як бачимо, за показником ефективності виробничої діяльності ПрАТ «Сумська обласна друкарня» одержало найвищий бал серед конкурентів – 8,1 порівняно із 7,9 для ПрАТ «Волинська обласна друкарня» та 5 для ПрАТ «Чернівецька обласна друкарня». У 2014 році підприємство знизило витрати на одиницю продукції,



але натомість зменшилися фондовіддача та продуктивність праці. Показник рентабельності товару дорівнює 0, оскільки підприємство не має прибутку від реалізації.

Таблиця 4

Зведена таблиця результатів розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства

Показник	«Сумська обласна друкарня»			«Волинська обласна друкарня»			«Чернівецька обласна друкарня»		
	2013	2014	Оцінка	2013	2014	Оцінка	2013	2014	Оцінка
1. ЕВ	8,1			7,9			5		
1.1. В	2,29	1,91	15	0,32	0,34	5	0	0	5
1.2. Ф	0,19	0,12	5	1,18	1,24	15	0	0	5
1.3. РТ	0	0	5	0	0	5	–	–	5
1.4. ПП	63,25	50,44	5	85,37	118,41	15	0	0	5
2. ФП	5			7,45			7,9		
2.1. КА	0,29	0,24	5	0,75	0,72	10	0,51	0,54	15
2.2. КП	0,22	0,22	5	2,08	1,87	10	0,85	0,63	5
2.3. КЛ	0,03	0,02	5	0,009	0,02	5	0,002	0	5
2.4. КО	1,65	1	5	1,78	1,77	5	0	0	5
3. ЕЗ	5			5			5		
3.1. РП	0	0	5	0	0	5	0	0	5
3.2. КЗ	0	0	5	0	0	5	–	–	5
3.3. КМ	0,38	0,23	5	0,83	0,81	5	0	0	5
3.4. КР	–	–	5	–	–	5	–	–	5
4. КТ	15			15			5		
ККП	8,77			9,45			5,84		

Другий показник – фінансовий стан підприємства - був оцінений у 5 балів, що є найнижчою оцінкою серед конкурентів. ПрАТ «Волинська обласна друкарня» одержало 7,45 балів, ПрАТ «Чернівецька обласна друкарня» – 7,9 бала. За всіма показниками, що характеризують фінансовий стан, ПрАТ «Сумська обласна друкарня» отримало найгірші результати, що свідчить про незадовільну фінансову позицію підприємства. Підприємство не має можливості здійснювати свої фінансові зобов'язання та перебуває на межі банкрутства. Обігові кошти використовуються неефективно.

За третім показником – ефективністю організації збуту та просування товару - одержані такі результати – ПрАТ «Сумська обласна друкарня» – 5 балів, ПрАТ «Волинська обласна друкарня» – 5 балів, ПрАТ «Чернівецька обласна друкарня» – 5 балів. Отже, усі підприємства мають неефективну маркетингову діяльність. Підприємства працюють неприбутково, мають низьку ділову активність та неефективну роботу служби збуту.

Четвертий показник конкурентоспроможності товару показав, що ПрАТ «Сумська обласна друкарня» та ПрАТ «Волинська обласна друкарня» мають більш якісну продукцію, ніж ПрАТ «Чернівецька обласна друкарня», тому одержують відповідно 15, 15 та 5 балів.

Загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства для ПрАТ «Сумська обласна друкарня» знаходиться на рівні 8,77. Порівняно з конкурентами ПрАТ «Волинська обласна друкарня» та ПрАТ «Чернівецька обласна друкарня», що

отримали 9,45 та 5,84 бала відповідно, підприємство має середній рівень конкурентоспроможності.

Аналізуючи фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна зробити такі рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Сумська обласна друкарня»:

- рекламна кампанія. Підприємству необхідно застосувати рекламну кампанію, яка створить рекламний бренд продукції підприємства за допомогою зовнішніх стаціонарних рекламних засобів, реклами в ЗМІ та на телебаченні, на упаковці продукції;
- ефективне використання виробничих площ. Здати в оренду вільні виробничі площі, що принесе додатковий прибуток та зменшить комунальні витрати;
- придбання основних фондів і технологій. Оновити основні фонди, використовуючи позичені кошти та державні субсидії;
- нова продукція. Нове придбане обладнання використовувати для розширення товарного асортименту;
- нові ринки збуту продукції. Розширити ринок збуту продукції за допомогою роздрібних та оптових торговців.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень в усіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку, з урахуванням змін у зовнішньому оточенні та стану засобів самого підприємства, і внесенням відповідних коректив [5].

**Висновки і перспективи подальших наукових розробок.** Підсумовуючи наведені вище пропозиції, можна відзначити, що запропонований процес управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства дає змогу підприємству покращити свою роботу та фінансовий стан підприємства чи впровадити деякі зміни.

Забезпечення рівня високої конкурентоспроможності означає, що всі ресурси, які використовує підприємство, більш продуктивніші і приносять більший прибуток, ніж його ринкові конкуренти. Із цього випливає, що підприємство займає стабільне місце на ринку товарів та послуг, і його продукція користується постійним попитом споживачів.

До можливостей підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства можна віднести:

- впровадження нової техніки, удосконалення технологічного процесу з метою систематичного збільшення обсягу надання послуг;
- подальший розвиток маркетингової діяльності з метою завоювання й освоєння нових ринків збуту;
- розширення асортименту продукції;
- проведення комплексу заходів щодо зниження собівартості продукції.

Впровадження такого комплексу заходів надасть можливість підвищити конкурентоспроможність продукції та підприємства в цілому, сформувати імідж успішного суб'єкта ринку.

#### **Література**

1. *Лебеденко, М. С.* Особливості розвитку поліграфічного ринку України [Електронний ресурс] / М. С. Лебеденко // Економічний простір. – 2009. – № 30. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_30/Statti/9.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2009_30/Statti/9.pdf).

2. *Німці* витрачають на книжки в 40 разів більше за українців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://litakcent.com/2012/12/27/nimci\\_vytrachajut\\_na\\_knyzhky\\_v\\_40\\_raziv\\_bilshe\\_za\\_ukrajinciv](http://litakcent.com/2012/12/27/nimci_vytrachajut_na_knyzhky_v_40_raziv_bilshe_za_ukrajinciv).
3. *Державна* служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.org/uk>.
4. *Стратегічне* управління : навчальний посібник / Л. С. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 440 с.
5. *Должанський, І. З.* Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
6. *Смит, А.* Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М. : Соцэкгиз, 1962. – 432 с.
7. *Портер, М.* Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
8. *Юданов, А. Ю.* Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : Издательство ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
9. *Економічна* діагностика : навчальний посібник / Т. Ф. Косянчук, В. В. Лук'янова, Н. І. Майорова, В. В. Швид ; за заг. ред. Т. Ф. Косянчук. – Львів : Новий світ 2000, 2007. – 452 с.
10. *Азов, Г. Л.* Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азов. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
11. *Ермолов, М. О.* Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М. О. Ермолов. – М. : Мысль, 1990. – 229 с.

**Отримано 10.10.2015 р.**

**Управление конкурентоспособностью потенциала предприятия полиграфической отрасли**

**АЛЕКСАНДРА ИВАНОВНА КАРИНЦЕВА\*,  
ДАРЬЯ АНДРЕЕВНА ЛЮТЕНКО\*\***

\* кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и бизнес-администрирования Сумского государственного университета,  
ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина,  
тел.: 00-380-542-332223, e-mail: niko\_kha@ukr.net

\*\* студент факультета экономики и менеджмента,  
Сумский государственный университет,  
ул. Р.-Корсакова, 2, г. Сумы, 40007, Украина,  
тел.: 00-380-542-332223, e-mail: niko\_kha@ukr.net

В работе проведён анализ конкурентоспособности потенциала предприятия, работающего в полиграфической отрасли, и сформированы рекомендации по её повышению. На основе использования стратегического анализа к оценке конкурентоспособности потенциала предприятия выявлены основные причины низкого уровня конкурентоспособности продукции и предприятия в целом и обоснована необходимость управления процессом её повышения. Предложены основные пути повышения конкурентоспособности предприятия и продукции. Выявлена возможность уменьшения себестоимости продукции за счёт ввода новых технологий, эффективного использования производственных площадей и эффективной маркетинговой деятельности. Главным результатом внедрения предложенных мероприятий будет повышение уровня конкурентоспособности на уровне отдельного предприятия.

*Ключевые слова:* конкуренция, конкурентоспособность, потенциал, стратегический анализ, резервы, управление.

**The Management of the Competitiveness of the Printing Industry Enterprise Potential**

**OLEKSANDRA I. KARINTSEVA\***,  
**DAR'YA A. LUTENKO\*\***

\* *C.Sc. (Economics), Associate Professor,  
Department of Economics and Business-Administration,  
Sumy State University,  
R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine,  
phone: 00-380-542-332223, e-mail: niko\_kha@ukr.net*

\*\* *Student of Faculty of Economics and Management, Sumy State University,  
R.-Korsakova Street, 2, Sumy, 40007, Ukraine,  
phone: 00-380-542-332223, e-mail: niko\_kha@ukr.net*

*Manuscript received 10 October 2015.*

This research paper analyses the competitiveness of the printing industry enterprise potential and formed recommendations for its improvement. On the basis of strategic analysis to assess the competitiveness of the enterprise potential identified the main reasons for the low level of competitiveness of products and businesses in general and the necessity of its improving. Proposed the main ways to increase the competitiveness of enterprise and products. Identified the possibility of reducing the cost of production due to the introduction of new technologies, efficient use of production areas and successful marketing activities. The main result of implementing the proposed measures will be raising the level of competitiveness of individual enterprise.

*Keywords:* competition, competitiveness, potential, strategic analysis, reserve, management.

*JEL Codes:* L15

*Tables:* 4; *Figures:* 2; *Formulas:* 4; *References:* 11

*Language of the article:* Ukrainian

*References*

1. Lebedenko M. S. (2009), "Features of the printing market of Ukraine," *Ekonomichnyi prostir*, 30, [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_30/Statti/9.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ekpr/2009_30/Statti/9.pdf). (In Ukrainian)
2. Germans spend on books 40 times more than the Ukrainian, [http://litakcent.com/2012/12/27/nimci\\_vytrachajut\\_na\\_knyzhky\\_v\\_40\\_raziv\\_bilshe\\_za\\_ukrajinciv](http://litakcent.com/2012/12/27/nimci_vytrachajut_na_knyzhky_v_40_raziv_bilshe_za_ukrajinciv). (In Ukrainian)
3. State Statistics Service of Ukraine, <http://ukrstat.org/uk>. (In Ukrainian)
4. Dovgan, L. E., Karakay U. V., Artemenko L. P. (2009), *Strategic management*, Kyiv, Tsentr navchalnoi literatury. (In Ukrainian)
5. Dolzhanskiy, I. Z. & Zahorna, T. O. (2006), *Competitiveness of the enterprise*, Kyiv, Tsentr navchalnoi literatury. (In Ukrainian)
6. Smith, A. (1962), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Moscow, Sotsekhis. (In Russian)
7. Porter, M. (1993), *Competitive Advantage of Nations*, Moscow, Mezhdunarodnie otnosheniia. (In Russian)
8. Yudanov, A. U. (2001), *Competition: Theory and Practice*, Moscow, Hnom i D. (In Russian)
9. Kosyanchuk, T. F. (2007), *Economic diagnosis*, Lviv, Novyi svit 2000. (In Ukrainian)
10. Azoev, G. L. (1996), *Competition: analysis, strategy and practice*, Moscow, Tsentr ekonomiki i marketinha. (In Russian)
11. Yermolov, M. O. (1990), *What distinguishes the company's competitiveness on the competitiveness of goods*, Moscow, Mysl. (In Russian)