

## СТРУКТУРИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ПОЛИГРАФИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А. Д. Кухарук  
Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт»,  
г. Киев, Украина

### STRUCTURING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF PRINTING COMPANY

A. D. Kukharuk  
National Technical University of Ukraine  
"Kyiv Polytechnic Institute", Kiev, Ukraine

**Summary.** The nature of the concept of "competitive advantage of the company" if analyzed. The concept of "structuring a competitive advantage" is suggested. The model of structuring of printing company's competitive advantage based on fundamentals of stakeholder theory is developed.

**Key words:** competitive advantage; stakeholder theory; resources; structure; efforts.

**Введение.** В условиях нестабильности рынка и ужесточения конкуренции важным аспектом управления предприятием становится формирование конкурентных преимуществ. Достижение высокого уровня конкурентоспособности за счёт формирования временного или устойчивого превосходства над конкурентом является результатом эффективного стратегического управления предприятием. Понимание сущности конкурентного преимущества и обозначение его структуры, содержания является научной основой управления конкурентоспособностью предприятия, чем объясняется актуальность темы исследования.

**Постановка задачи.** Задачей исследования является усовершенствование научно-методических аспектов управления конкурентными преимуществами предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Совершенствование научно-методических аспектов управления конкурентными преимуществами предприятия осуществили следующие современные авторы: Г. Л. Азоев, А. П. Челенков [1], О. В. Хлыстова [4], Е. Г. Шершнева [5], Е. Ф. Ягафарова [6] и др. При наличии значительного количества теоретических разработок в этой области, остаётся не исследованным вопрос структурирования конкурентного преимущества в контексте теории заинтересованных сторон. Общая характеристика фундаментальных положений теории заинтересованных сторон достаточно полно изложена в работе А. М. Петрова [2]. Проблемы практического применения данной теории в стратегическом управлении предприятием описаны К. С. Солодухиным [3]. Перспективным направлением развития теории является применение основных её положений в исследовании принципов формирования конкурентных преимуществ полиграфических предприятий.

**Результаты исследования.** В процессе ведения хозяйственной деятельности полиграфическое предприятие постоянно взаимодействует с другими предприятиями и организациями. Такое взаимодействие может происходить в каждом из секторов деятельности предприятия в условиях рынка (производственном, финансовом, инновационном, инвестиционном, организационном и т. п.).

Тактические и стратегические действия предприятия должны подчиняться поставленным целям и определённой миссии. Одной из целей полиграфического предприятия является получение прибыли от изготовления печатной продукции (оказания полиграфических услуг).

Согласно теории заинтересованных сторон [2], предприятие постоянно вступает в отношения с большим количеством групп и индивидов (стейкхолдеров), которые могут влиять на принятие предприятием управленческих решений. Стейкхолдеры заинтересованы в выгодном ресурсообмене с предприятием.

В предпринимательской практике ключевым аспектом, на который должны быть направлены управленческие усилия при формировании необходимого уровня конкурентоспособности предприятия, является качество выпускаемой продукции (предоставляемых услуг). Необходимыми процедурами для достижения качества являются: применение износостойких, безопасных, сертифицированных полиграфических материалов, выбор оптимальной плотности и белизны бумаги, выбор качественных материалов для переплётных и других работ, формирование штата квалифицированных работников, координация работы персонала, контроль состояния и функционирования оборудования и т. д.

Результатом удачного сочетания всех перечисленных действий является не только долговечность, но и привлекательный внешний вид, печатной продукции.

Высокий уровень технического исполнения считается главной составляющей качества, следовательно – фактором создания конкурентного преимущества полиграфического предприятия.

Изучение и анализ литературных источников [1, 4, 5, 6] позволяют сделать вывод, что как в экономической практике, так и в экономической теории феномен конкурентных преимуществ предприятия, в том числе полиграфического, рассматривается не достаточно полно с точки зрения эффективности сотрудничества полиграфического предприятия с предприятиями смежных сфер деятельности.

Например, Г. Л. Азоев, А. П. Челенков в работе [1], обозначили, что на конкурентные преимущества предприятия оказывают влияние потребители продукции. Но среди возможных случаев подобного влияния не рассмотрен следующий: потребители продукции влияют на конкурентные преимущества предприятия, если часть производимого продукта изготовлена самим потребителем предварительно.

В ходе исследования уровня конкурентоспособности нескольких полиграфических предприятий было отмечено, что последние используют печатные образцы (экземпляры ранее выполненных заказов) при продвижении услуг на целевые рынки. Таким образом, одним из факторов успеха при поиске новых заказчиков является качественный образец продукции.

Издательские предприятия, оценивая перспективы сотрудничества, могут делать вывод относительно уровня производственных возможностей полиграфического предприятия на основе уровня качества образцов. Однако, как показывает практика, не может быть двух идентичных заказов, если они размещены разными издательскими предприятиями независимо друг от друга. Каждый заказ, а значит, и готовый продукт, имеет индивидуальные, неповторимые характеристики. Такой вывод следует из того, что в процессе выпуска издания задействованы не только материальные ресурсы, но и творческие способности.

При анализе источников конкурентных преимуществ полиграфических предприятий необходимо учитывать, за счёт чего издание способно в дальнейшем выступить в качестве образца печатной продукции, привлекать потенциального заказчика услуг, которым, при наличии других стимулирующих факторов (приемлемые условия оплаты, оперативная печать, наличие сопутствующих услуг, надёжность производителя и т. д.) будет размещён заказ.

На практике лучшее готовое печатное издание считается конкурентным преимуществом полиграфического предприятия. Однако анализ теории заинтересованных сторон, а также алгоритма производства готового издания (рис. 1) позволяет сделать несколько иные выводы.

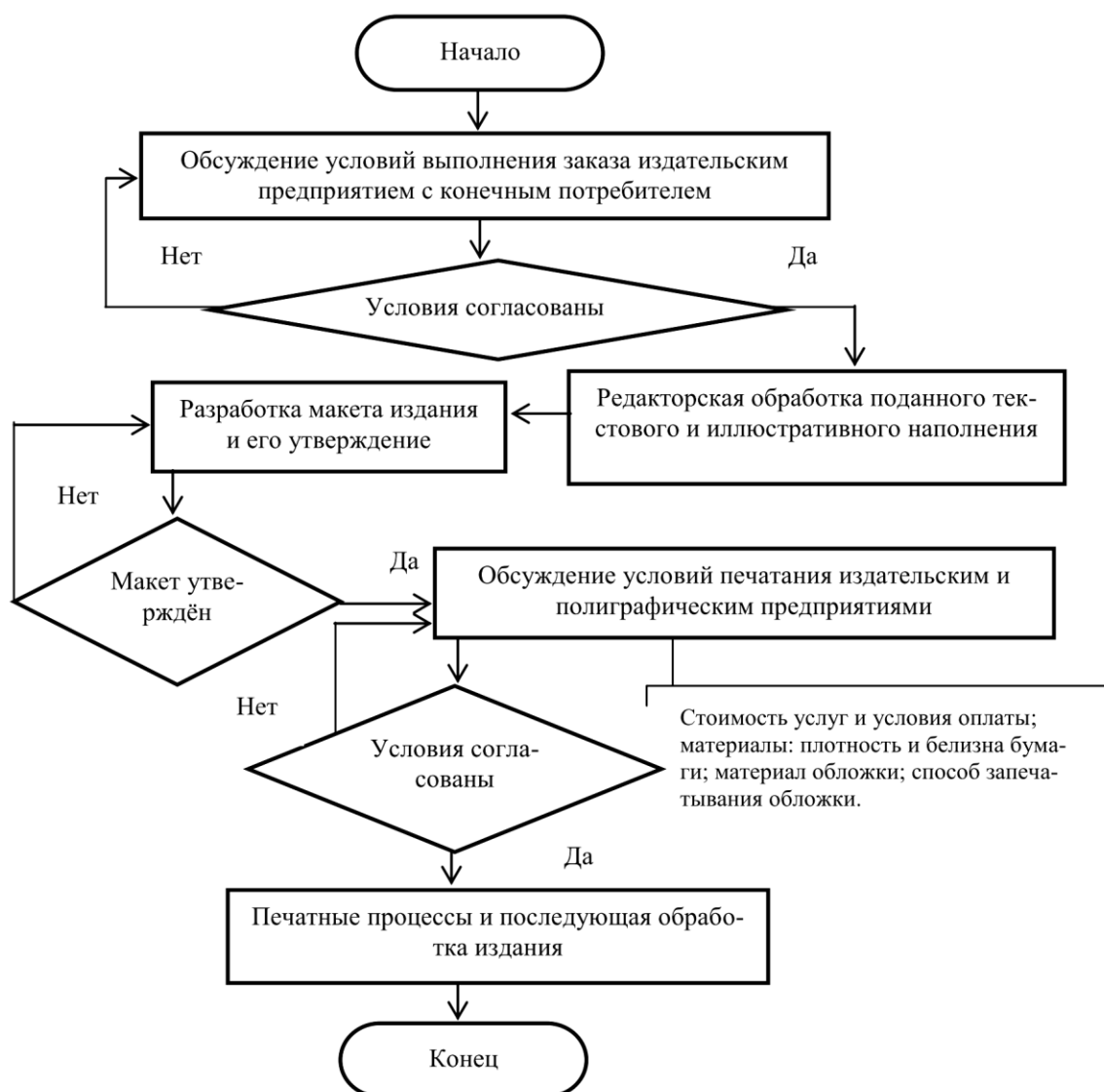


Рис. 1. Алгоритм создания книжной продукции (разработано автором)

Как показано на рис. 1, в процесс обсуждения издательским и полиграфическим предприятиями условий печати включено согласование такого аспекта, как материалы, из которых будет изготовлен печатный продукт. В частности, обсуждается способ печати иллюстративного и текстового наполнения обложки. Например, при выполнении таких производственных процедур, как тиснение или выборочное лакирование, можно повысить привлекательность издания. Каждый из видов воздействия на первичные материалы с целью их превращения в готовый печатный продукт осуществляется полиграфическим предприятием согласно пожеланиям издательского предприятия. Таким образом, качество готового продукта в существенной степени зависит от уровня осведомлённости издателя относительно существующих видов печати и конечного вида продукта в зависимости от тех или иных печатных процессов.

Следовательно, существует некоторое влияние издательства на формирование и эффективность использования ресурсов, создание конкурентных преимуществ полиграфического предприятия. С этой позиции можно предположить, что часть конкурентного преимущества полиграфического предприятия формирует издательство. Такой вклад в формирование конкурентного преимущества осуществляется путём ресурсного (информационного, творческого) обеспечения полиграфического предприятия издательством – изготовления макета. Задачей исследования совместного формирования конкурентного преимущества является выделение в общей структуре конкурентного преимущества элементов вклада каждой из задействован-

ных – и заинтересованных – в этом процессе сторон. Такой процесс целесообразно обозначить структурированием конкурентного преимущества.

Для случая сотрудничества полиграфического предприятия и конечного потребителя можно конкретизировать, что под структурированием конкурентного преимущества полиграфического предприятия понимается процесс выделения в общей структуре лучшего на рынке книжного издания долей усилий полиграфического предприятия и издательства.

Определим, каким образом можно придать количественное измерение структурным элементам конкурентного преимущества.

Обозначим стоимость  $i$ -го элемента, создающего конкурентное преимущество печатного продукта, через  $P_i$ ,  $i = 1...n$ . Тогда общая стоимость части продукта, которая является конкурентным преимуществом, обозначится  $\Sigma P_i$ . Общую стоимость печатного продукта обозначим  $\Sigma P_j$ ,  $j = 1...m$ . Тогда определение доли  $D$  вноса  $k$ -го участника производственного процесса в структуре конкурентного преимущества будет возможным по следующей формуле:

$$D_k = \frac{\sum_1^n P_{ik}}{\sum_1^n P_i}$$

при условии:

$$\sum_1^m P_j \geq \sum_1^n P_i.$$

Графически модель структурирования конкурентного преимущества предприятия может быть изображена следующим образом (рис. 2).

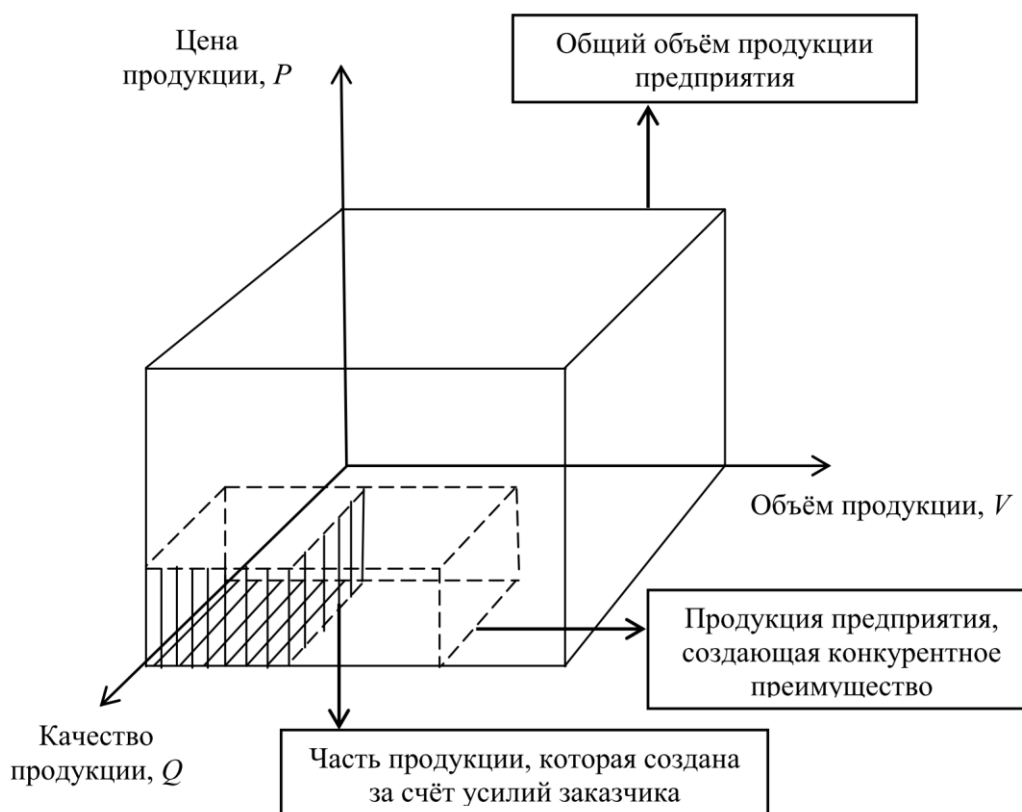


Рис. 2. Графическая модель структурирования конкурентного преимущества предприятия (разработано автором)

Рост доли полиграфического предприятия в создании части продукции, которая представляет собой конкурентное преимущество, приведёт к росту влияния полиграфического предприятия в процессе создания продукции. Последнее

может способствовать изменению ресурсного баланса в отношениях издательства и полиграфического предприятия в пользу последнего, так как использованные полиграфическим предприятием ресурсы повлияют на структуру цены готового печатного продукта.

То есть, если существует определённая ценность ( $C$ )  $i$  - того продукта,  $i = 1...n$ , который попадает по характеристикам в заштрихованный сегмент на рис. 2 и является результатом усилий  $m$  предприятий (полиграфического, издательского, поставщика бумаги, поставщика полиграфических материалов и т. д.), то

$$C_i = \sum_{k=1}^m D_k .$$

В свою очередь,  $D_k$  – это относительная величина, которая показывает долю или процент усилий той или иной стороны в создании конкурентного преимущества.

Усилия сторон могут быть количественно измерены. Если каждое усилие представить, как совокупность затраченных ресурсов, то количественный показатель, характеризующий усилие, будет эквивалентен стоимости этих ресурсов, то есть может быть измерен в денежных единицах. Например, усилия полиграфического предприятия, направленные на формирование конкурентного преимущества, будут эквивалентны денежным затратам на печатный процесс; усилия издательского предприятия могут определяться себестоимостью макета. Усилия поставщиков полиграфического предприятия – стоимостью поставляемых материалов.

Следуя логике, можно предположить, что задачей полиграфического предприятия в процессе производственной деятельности будет максимизация собственной доли  $D_k$ .

Рассмотрим направления увеличения доли усилий полиграфического предприятия в формировании конкурентного преимущества (рис. 3).

Таким образом, основными направлениями увеличения доли усилий полиграфического предприятия в структуре конкурентного преимущества предлагается выбрать производственный, финансовый и творческий.

Производственное направление предусматривает усовершенствование парка оборудования и обеспечение полного цикла. В рамках данного направления в качестве практических рекомендаций полиграфическому предприятию целесообразно предложить переход от традиционных видов печати к новым, которые способны обеспечивать получение качественного, привлекательного изображения, создать визуальный эффект объёмных изображений. Такие возможности имеет печатное оборудование, которое настроено на сочетание офсетной и цифровой печати, то есть способно обеспечивать гибридные печатные процессы. Такое новейшее оборудование позволит полиграфическому предприятию увеличить свои производственные возможности, производить конкурентоспособную продукцию. Создание полного цикла на предприятии позволит избежать дополнительных затрат, которые могут возникнуть в том случае, если частично производство продукта обеспечивается другими полиграфическими предприятиями.

Финансовое направление предусматривает увеличение доли собственных финансовых ресурсов полиграфического предприятия в структуре себестоимости изделия. В случае, если производство полиграфической продукции частично или полностью обеспечивается привлечёнными ресурсами, финансовые усилия полиграфического предприятия в создании конкурентного преимущества уменьшаются, и денежным эквивалентом таких усилий является кредиторская задолженность. Поэтому увеличение доли собственных ресурсов в обеспечении производственного процесса имеет стратегическое значение в достижении предприятием устойчивых показателей прибыльности.

Творческое направление предусматривает дополнение полиграфических услуг другими видами: редактирование, дизайн, макетирование. Внедрение такой рекомендации способно содействовать повышению веса полиграфического предприятия в цепи создания добавленной стоимости.



Рис. 3. Способы увеличения доли усилий полиграфического предприятия в структуре конкурентного преимущества (разработано автором)

Увеличение доли усилий полиграфического предприятия в структуре конкурентного преимущества осуществить сложно без ресурсного обеспечения. Согласно рис. 3 предлагается выделить техническое, технологическое, финансовое и кадровое ресурсное обеспечение. Выделение именно этих видов обеспечения объясняется тем, что техника, технология, денежные средства и их эквиваленты, кадры и информация – основные ресурсы, без использования которых полиграфическое предприятие функционировать не сможет.

Процедура структуризации конкурентного преимущества, описанная выше, вполне может быть применена для структуризации конкурентоспособности предприятия, если понимать под конкурентоспособностью совокупность конкурентных преимуществ.

**Выводы.** В результате исследования установлено, что конкурентное преимущество предприятия может быть структурировано. Рассмотрен случай влияния потребителя на конкурентное преимущество полиграфического предприятия, когда сам потребитель производит часть продукции предварительно. Определена задача полиграфического предприятия при формировании конкурентного преимущества, а именно максимизация доли собственных усилий в структуре конкурентного преимущества. Научной новизной результатов исследования является предложенная впервые концептуальная модель структурирования конкурентных преимуществ полиграфических предприятий, которая учитывает доли

усилий участников создания конкурентного преимущества и позволяет оценить весомость полиграфического предприятия в производственном процессе.

#### Библиографический список

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
2. Петров А. М. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник СПбГУ. – 2004. – № 16. – С. 51–68.
3. Солодухин К. С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – С. 152–156.
4. Хлыстова О. В. Механизм управления временными конкурентными преимуществами // Сибирская финансовая школа. – 2011. – № 3. – С. 113–116.
5. Шершнева Е. Г. Современная парадигма управления конкурентными преимуществами предприятия в условиях глобализации экономики // Вестник УТГУ-УПИ. – 2006. – № 9 (80). – С. 50–57.
6. Ягафарова Е. Ф. Взгляд на конкурентное преимущество фирмы с позиций экономической теории // Журнал экономической теории. – 2007. – № 4. – С. 181–185.

© А. Д. Кухарук.

УДК 338.48

### КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ В СФЕРЕ ТУРИЗМА И СЕРВИСА

**И. Г. Мельникова, А. В. Юрченко**  
**Ярославский филиал Московского финансово-юридического**  
**университета – МФЮА, г. Ярославль, Россия**

#### COMPETENCE-BASED APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE QUALITY OF TRAINING IN THE TOURISM AND SERVICE

**I. G. Melnikova, A. V. Yurchenko**  
**Yaroslavl branch of Moscow University of Finance and Law,**  
**Yaroslavl, Russia**

**Summary.** One of the priorities of the strategic development of the economy of the Yaroslavl region is tourism. For achieve of the objectives of the development of the tourism cluster in the region need qualified managers and specialists in the tourism and service. The quality of training of specialists in the modern system of higher education is determined by applying in their preparation of the competence approach.

**Key words:** tourism; competence; approach; quality; creativity; motivation; experience and skills.

Туризм является одним из основных стратегических направлений социально-экономического развития нашего региона. Именно поэтому Ярославская область одна из первых в России разработала областную целевую программу, реализация которой позволит увеличить общие поступления от въездного туризма с 4 до 11 млрд руб. к 2015 году, а также вдвое – до 3 млн человек – увеличить туристический поток [6, с. 78]. И экономический эффект – не единственная цель комплексного развития туристической сферы, не меньшее внимание уделяется социальной эффективности – созданию гарантированных рабочих мест, развитию инфраструктуры.

В сфере туризма в регионе зафиксирован устойчивый рост, туристический поток увеличивается, в среднем, на 10–15 % ежегодно. Около 40 % россиян и 10 % иностранцев приезжают повторно, что свидетельствует о привлекательности региона. Как показал анализ, в Ярославской области сегодня 25 % въездного туризма приходится на долю делового туризма, тогда как, по данным ВТО, удельный вес делового туризма в мире составляет 16 %. Именно поэтому правительство области заинтересовано в развитии делового событийного туризма, поскольку экономически целесообразно поддерживать растущие тренды.