

рейтингу свідчить про його ринкову привабливість і конкурентоспроможність у даній групі. Видавничі підприємницькі структури, що займають у рейтингу найвищі позиції, володіють необхідними виробничими ресурсами, які забезпечують їм значні обсяги виробництва й продажу продукції, а відповідно, і високі результати господарювання.

Усе вищесказане стосується видавництва Ж (найвища позиція в рейтингу), а також Б і В (відповідно друга і третя позиція). За критерієм ресурсозабезпечення найвищий рейтинг мають видавництва Ж, Г, В. За маркетинговим критерієм перші позиції посідають видавництва Б, В, Д, а за фінансовим – Б, Ж, В. Таким чином, ця інформація підтверджує тезу, що рівень конкурентоспроможності слід визначати не за одним окремо взятим критерієм, а лише за їх сукупністю.

Запропонована методика рейтингового оцінювання рівня конкурентоспроможності базується на визначенні конкурентних переваг за окремими критеріями та в цілому в порівнянні з середньостатистичним у даній групі видавництв.

Це досить проста і доступна методика рейтингового оцінювання рівня конкурентоспроможності видавничих підприємницьких структур, яка забезпечує комплексність та достовірність результату. Її можуть використовувати керівники видавництв, галузевих асоціацій, органи виконавчої та регіональної влади. З наведеного переліку показників конкурентоспроможності можна вибрати найбільш показові для певного періоду часу, доповнювати та змінювати в залежності від потреб оцінювання.

1. Глотова Г.І., Коробська І.В. Дослідження конкурентоздатності гуртових книготорговельних підприємств // Технологія і техніка друкарства. 2004. Вип. 4. С. 140 – 145.
2. Економічний словник-довідник / За ред. С.В. Мочерного. К., 2000.
3. Завьялов П. Конкурентоспособность и маркетинг // Российский экономический журнал. 1995. № 12. С. 49 – 53.
4. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. Н., 1997.
5. Игольников Г., Патрушева Е. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства // Российский экономический журнал. 1995. № 11. С. 108 – 113.
6. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. М., 1997. С. 45.
7. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. К., 1998.
8. Скударь Г.М. Управления конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения. К., 1999.

УДК 65.330.338.655

Я. В. Котляревський

ПРОЕКТУВАННЯ ОПТИМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПОЛІГРАФІЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті розглянуто процес формування корпоративної структури поліграфічного підприємства, наведено можливі шляхи та методи оцінки її потенціалу, створено передумови подальшого аналітичного моделювання кількісних та якісних характеристик організаційних структур.

The article is concentrated over corporative structure formation in printing and publishing business, some perspective ways and methodics of it's potential estimation were depicted as well as basic circumstances for upcoming analitical modelling of quantity and quality organizational structure characteristics

При проектуванні оптимальної моделі управління поліграфічними підприємствами базовим є проектування механізмів реалізації самих бізнес-процесів підприємства. У бізнес-процесі поточного управління виробничо-комерційною діяльністю поліграфічного підприємства виділено (див. рисунок) чотири основних – планування, організації, безпосереднього виконання процесу та контролю за результатами. У плануванні бізнес-процесу беруть участь: служба поточного виробництва (надає інформацію про сучасний стан виробничо-технічної бази й можливості виробництва окремої продукції у визначених обсягах, займається диспетчеризацією, календарним плануванням); економічна служба (володіє інформацією про рентабельність випуску окремих видів поліграфічної продукції); відділ збуту (має інформацію про ринок збуту та обсяги замовлень на окрему поліграфічну продукцію); служба управління персоналом (інформує про наявність персоналу потрібної професії та кваліфікації); відділ матеріально-технічного забезпечення (надає інформацію про наявність потрібних сировини та матеріалів на складах і їх постачання на майбутній період). У результаті взаємодії цих підрозділів приймається узгоджене рішення щодо формування виробничої програми, визначення структури випуску продукції, потреби в персоналі і в матеріально-технічному забезпеченні виробничого процесу.

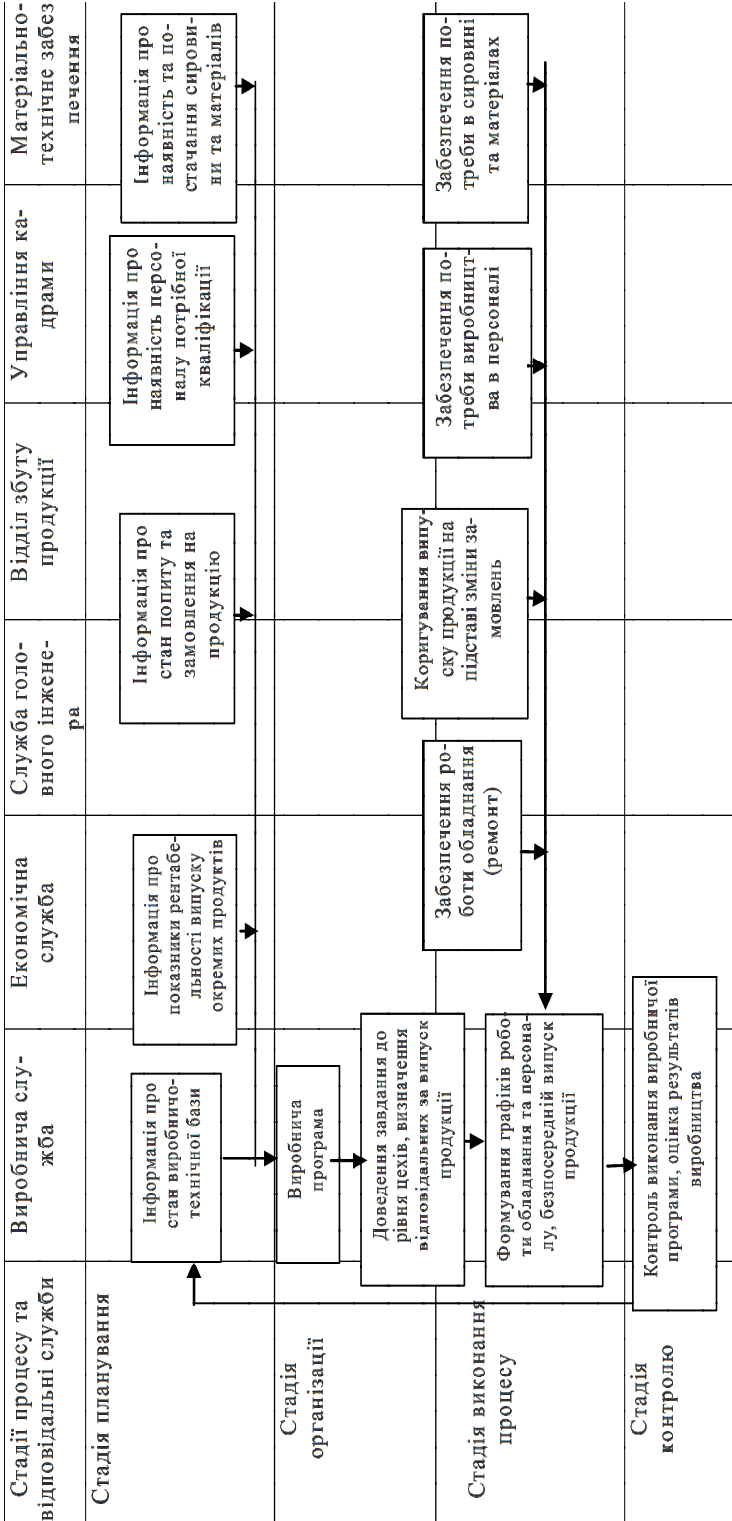
Після сформування виробничої програми завдання передаються у відповідні підрозділи (цехи), де визначаються виконавці, відповідальні за випуск визначеної продукції. На підставі цього складаються графіки використання виробничого устаткування для випуску окремих продуктів, формуються графіки виходу персоналу на роботу і т. п. Фактично починається безпосередній процес виробництва поліграфічної продукції, тобто бізнес-процес переходить на стадію безпосередньої реалізації. Тут основна відповідальність за його виконання лягає на працівників служби поточного виробництва, проте інші функціональні підрозділи підприємства також беруть участь у процесі:

працівники служби головного технолога забезпечують безперебійну роботу обладнання, здійснюючи періодично його профілактичний огляд, а при потребі ремонт;

управління кадрами задовольняє виробничий процес трудовими ресурсами в потрібній кількості та якості;

відділ матеріально-технічного забезпечення займається постачанням сировини та матеріалів у необхідних обсягах, при цьому може здійснювати певні коригування виробничої програми (у разі обмежень визначених видів сировини та матеріалів при наявності розвиненої інфраструктури);

працівники відділу збуту також можуть ініціювати коригування виробничої програми підприємства за умов змін ринкової ситуації, зокрема, при



Модель бізнес-процесу поточного управління виробничо-комерційною діяльністю поліграфічного підприємства

зменшенні (збільшенні) попиту на окремі види поліграфічної продукції, ринкових цін на продукцію та залишків готової продукції на складах підприємства чи збутових агентів.

На стадії контролю за результатами господарської діяльності здійснюється аналіз фактично досягнутих показників і показників, передбачених виробничою програмою, проводиться оцінка причин відхилень фактичних показників від планових.

Для оцінки економічної ефективності процесів створення вертикально-інтегрованих корпоративних структур на базі крупних поліграфічних підприємств пропонується використовувати модель оцінки збільшення потенціалу структури за рахунок інтеграції. Оцінювати потенціал корпоративної структури та його зміну, з огляду на пропозиції західних економістів, варто за такими основними складовими, як:

рентабельність підприємства та її зміна після структурних перетворень;
гнучкість нової і старої структури та можливості її адаптації й пристосування до зовнішніх умов;

ступінь контролюваності нової і старої корпоративної структури.

У такому випадку оцінка потенціалу корпоративної структури повинна здійснюватися за формулою

$$ПКС = a_1 \times P + a_2 \times ГА + a_3 \times СК,$$

де ПКС – потенціал корпоративної структури; Р, ГА, СК – рентабельність, гнучкість, адаптованість і ступінь контролюваності корпоративної структури, виражені в балах (за шкалою від 0 до 10); a_i – вагові коефіцієнти параметрів, визначені експертним шляхом при опитуванні менеджерів середніх і крупних поліграфічних підприємств, які відображають роль окремого параметра у формуванні потенціалу корпоративної структури.

Проведене опитування експертів дало змогу визначити такі значення коефіцієнтів при параметрах моделі:

$$ПКС = 0,3 \times P + 0,35 \times ГА + 0,25 \times СК.$$

Для оцінки ефективності та доцільності створення вертикально-інтегрованих холдингів у поліграфічній галузі необхідно порівняти потенціал нової і старої структури, і якщо у разі інтеграції потенціал корпоративної структури збільшується, даний варіант розвитку визнається ефективним.

Далі проведемо оцінку ефективності створення вертикально-інтегрованих холдингів у поліграфічній промисловості на базі крупних національних виробників. У табл. 1 подано результати оцінювання рентабельності (середні по групі крупних національних виробників) до інтеграції та прогнози щодо її змін (збільшення) у разі можливої інтеграції.

Друга виділена нами складова потенціалу корпоративних структур – це гнучкість та адаптованість структури до зовнішніх умов, яка може бути визначена такими факторами:

максимально можливі втрати структури при прийнятті рішення про вихід з галузі (втрати одного цілісного виробника набагато більші за втрати окремих учасників холдингу, що є елементами технологічного ланцюга);

швидкість переорієнтації структури на виготовлення нових продуктів при зміні ринкової кон'юнктури;

можливість гнучкого „переливання” капіталів при зміні прибутковості ведення бізнесу в окремих продуктових сегментах ринку;

можливість організувати обмін технологіями, розробками, персоналом.

Т а б л и ц я 1

**Прогноз зміни рентабельності зі створенням
вертикально-інтегрованої корпоративної структури**

Показник	Значення
Рівень рентабельності до структурних змін	26,3
Експертна оцінка поточного рівня рентабельності (у балах від 0 до 10)	6,5
Збільшення рентабельності за рахунок економії адміністративних витрат, %	1,5
Збільшення рентабельності за рахунок розширення масштабів виробництва, %	2,5
Підвищення рентабельності за рахунок закупівлі більш крупнооптових партій сировини, %	3
Зростання рентабельності за рахунок підвищення продуктивності праці внаслідок спеціалізації, %	3,5
Прогноз рентабельності нової вертикально-інтегрованої структури	36,8
Експертна оцінка нового рівня рентабельності (у балах від 0 до 10)	9,0

У табл. 2 подано бальні оцінки потенціалу неінтегрованої й інтегрованої корпоративної структури за факторами гнучкості та адаптованості до умов зовнішнього середовища, вагу окремих параметрів та зважені оцінки двох структур.

Заключним кроком у процесі оцінювання потенціалу інтегрованої та неінтегрованої корпоративної структури є оцінка ступеня контролюваності даних структур. У табл. 3 подано дані щодо оцінювання ступеня контролюваності в рамках поточних неінтегрованих структур прогноз зміни контролюваності через здійснення вертикальної інтеграції.

Т а б л и ц я 2

**Оцінки гнучкості та адаптованості неінтегрованої
та вертикально-інтегрованої корпоративних структур**

Параметр гнучкості та адаптованості	Вага параметрів, частка	Неінтегрована корпоративна структура		Вертикально інтегрована корпоративна структура	
		балів*	зважена	балів*	зважена
Максимальні втрати при виході з галузі	0,3	5,0	1,50	8,5	2,55
Швидкість переорієнтації на випуск нових продуктів	0,3	6,5	1,95	9	2,70
Можливість „переливання” капіталів	0,2	8,0	1,60	8,5	1,70
Можливість обміну технологіями	0,2	9,0	1,80	9	1,80
Зважена оцінка	1,0	-	6,85	-	8,75

* Кращому значенню параметрів відповідає більш висока оцінка.

Т а б л и ц я 3

**Прогноз зменшення ступеня контролюваності структури
через вертикальну інтеграцію**

Показник	Значення, бали
Експертна оцінка поточного ступеня контролюваності (у балах від 0 до 10)	9,5
Втрата контролюваності через територіальне розмежування підприємств структури	0,5
Втрата контролюваності через децентралізацію повноважень і передачу їх на нижні рівні управління	1,0
Втрата контролюваності через пріоритет особистих інтересів учасників технологічного ланцюга	0,7
Прогнозований рівень контролюваності вертикально- інтегрованої структури	7,3

На підставі попередньо виконаних розрахунків проведемо оцінювання потенціалу поточної неінтегрованої та перспективної вертикально-інтегрованої корпоративних структур поліграфічних підприємств за допомогою запропонованої моделі:

потенціал неінтегрованої корпоративної структури становитиме: $PKC = 0,3 \cdot 6,5 + 0,35 \cdot 6,85 + 0,25 \cdot 9,5 = 6,72$;

потенціал вертикально-інтегрованої корпоративної структури дорівнюватиме: $PKC = 0,3 \cdot 9,0 + 0,35 \cdot 8,75 + 0,25 \cdot 7,3 = 7,59$.

Отже, з вищевикладеного випливає, що за рахунок створення вертикально-інтегрованих холдингів у поліграфічній галузі зростає ефективність, підвищуються гнучкість і ступінь адаптованості до зовнішніх умов.

1. Александрова А. Естественные потребности монополий // Карьера. 2001. № 2. С. 18 – 21. 2. Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса: Т. 1; Теория фирмы: Т. 2; Рынки факторов производства: Т.3 / Под ред. В.М. Гальперина. СПб. 3. Вурос А., Розанова Н. Экономика отраслевых рынков. М., 2000. 4. Олейник А. Н. Институциональная экономика. М., 2000. 5. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, „отношенческая” контракция: Пер. под науч. ред. В. С. Каткало. СПб., 1996. 6. Франк Р.Х. Микроэкономика и поведение. М., 2000. 7. Холл Р. Х. Организации, структуры, процессы, результаты. СПб., 2001. 8. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности. Спб., 1999. 9. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции. М., 1996. 10. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков М., 1997.

УДК 303.101.54:336.711

У. М. Ніконенко

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

Представлено сучасні теоретичні та методологічні підходи до формування монетарної політики в Україні, основні тенденції та перспективи її розвитку.

In the article are represented modern theoretical and methodological approaches to forming monetary policy in Ukraine, basic tendencies and prospects of its development.

В усьому світі монетарна політика стала найбільш дієвим засобом державного управління процесами економічного відтворення. Набуття знань про те, як за допомогою монетарної політики ефективно регулювати економіку, здатне врятувати від мільярдних збитків або на такі ж суми збільшити національне багатство.

Основні аспекти проведення монетарної політики досліджуються в роботах О. Петрика, О. Дзюблюка, В. Козюка, І. Лютого, А. Гриценка, В. Гейця, В. Лагутіна. Проте на сьогодні ще не розроблені дієві правила грошово-кредитного регулювання економіки.

Монетарна політика виступає стрижневою основою всієї економічної політики України. Для визначення стратегічного напрямку потрібен аналіз основних її рис, характеристик та інструментів впливу на стан грошово-кредитного ринку.