

Однак при створенні мотивів праці найважливіше значення має орієнтація на особисті інтереси працівників, їх пріоритетність у системі колективних і суспільних інтересів. Лише при створенні умов для реалізації особистості в узгодженні з колективом можливе досягнення яскраво вираженої зацікавленості працівників в ефективній діяльності підприємства.

Формування нового мотиваційного механізму, що відповідає прогресивним змінам у нашому суспільстві, забезпечить можливість значного підвищення на підприємстві продуктивності праці та ефективності його виробничої діяльності.

Як бачимо, проблем, які нагромадилися у видавничо-поліграфічному комплексі, багато, а отже, поле діяльності для нового покоління поліграфістів досить широке – від інформаційного забезпечення, захисту професійних інтересів і прав до розроблення нового мотиваційного механізму підприємницької діяльності, який би: по-перше, враховував вплив як на робітника, так і на підприємця всієї сукупності факторів (внутрішніх і зовнішніх); по-друге, був адекватним сучасному періоду становлення ринкових відносин; по-третє, був гнучким і мобільним, враховував зміни потреб та мотивів підприємців і робітників, їх ієрархічність і динаміку ринкових перетворень. Із врахуванням різноманіття та ієрархічності матеріальних, соціальних, духовних, статусних потреб робітників і підприємців новий мотиваційний механізм повинен являти собою на макро- і мікрорівні комплекс економічних важелів і засобів соціальної та морально-психологічної дії. При цьому він матиме різну силу та спрямованість як для підприємця, так і для найманого робітника, як для підприємства, організації, фірми, так і для галузі, регіону в цілому. Завдання мотиваційного механізму полягає в досягненні значних результатів трудової діяльності на основі оптимального поєднання інтересів усіх суб'єктів ринкових відносин.

Таким чином, сьогодні одним із головних завдань є координація дій і об'єднання зусиль усіх виробників поліграфічної продукції, незалежно від їх форми власності, з метою підвищення ефективності діяльності як у системі економіки України, так і на зовнішніх ринках.

1. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. М., 1998. 2. Холод З.М., Шляхетко В.В. Мотиваційний механізм і його вплив на розвиток підприємницьких структур ВПК // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інвестиції і реструктуризація економіки регіонів: Щорічник наук. пр. Вип.11. Львів, Інститут регіональних досліджень. 2000.

УДК 658.1

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ НА ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

А.М. Штангрет

Розглядається поняття реструктуризації підприємств як засіб забезпечення їх фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентної продукції та підвищення ефективності виробництва.

In given clause the concept of re-structuring of the enterprises, as a means of their financial improvement, increase of release of competitive production and increases of production efficiency is considered.

„Вживає не найбільш сильний, не найбільш розумний, виживають найбільш пристосовані до змін”, – ці слова геніального Чарльза Дарвіна відносяться не тільки до живих організмів, але й до створених людиною організаційних структур. Засобом пристосування підприємницьких структур до нових і швидкозмінних умов господарювання, відповідно до досліджень закордонних і вітчизняних учених, виступає реструктуризація. У загальноекономічному плані реструктуризація означає послідовне ужиття сукупності організаційно-економічних, правових, інформаційно-технічних заходів, спрямованих на усунення суперечностей між вимогами ринку і застарілою системою форм, та методів управління підприємством. Кінцевою метою реструктуризації є пристосування підприємства до умов ринкової економіки й підвищення їх життєздатності і прибутковості.

Традиційно західні і вітчизняні спеціалісти поділяють реструктуризацію на захисну та наступальну. Захисна сприяє „виживанню” підприємства на короткий термін, досягненню мінімальної його ліквідності через прийняття експрес-заходів, основою яких є внутрішні резерви: зменшення витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом, утриманням основних фондів і персоналу; скорочення чисельності персоналу; зменшення завантаженості виробничих потужностей, затримок у виплаті заробітної плати; використання адміністративних відпусток; скорочення невиробничих фондів; продаж (надання в оренду) обладнання, виробничих приміщень. Така тактика застосовується, як правило, при дуже несприятливих умовах.

Наступальна реструктуризація покликана забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства. В основі її – проведення не оперативних, а стратегічних заходів. У цьому випадку разом із ресурсозберігаючими заходами здійснюються активний маркетинг, вивчення і завоювання нових ринків збуту, встановлення вищих цін, збільшення витрат на удосконалення виробництва за рахунок його модернізації, оновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій. Одночасно відбувається зміна або зміцнення керівництва підприємства, проводяться комплексний аналіз й оцінка ситуації, при потребі коригуються філософія, основні принципи діяльності підприємства, тобто змінюється його стратегія, у відповідності з чим переглядаються виробничі програми, зміцнюються позиції підприємства на ринку і завоюються нові сегменти ринку, оновлюється номенклатура продукції.

В результаті поглибленого аналізу фінансово-господарського стану, мікросередовища та принципів діяльності виявлено, що за період 1996–2000 рр. Львівська державна книжкова фабрика „Атлас”, державне підприємство „Видавництво „Вільна Україна”, орендне підприємство „Тернопільський видавничо-поліграфічний комплекс „Збруч” використовували, в основному, вищеописані заходи захисної реструктуризації. ВАТ „Бібльос” і ТзОВ „Пустомитівська друкарня” протягом цього часу в своїй підприємницькій діяльності разом з ресурсозберігаючими заходами застосовували засоби наступальної реструктуризації, серед яких доцільно виділити такі:

1. Зміна форми власності.
2. Технічне переозброєння, що включає як модернізацію наявного устаткування, так і придбання та експлуатацію сучасних поліграфічних машин.
3. Збільшення обсягів випуску продукції, поліпшення якості продукції, зміна асортименту відповідно до вимог ринку, активна робота з ціновою політикою.
4. Розширення й удосконалення роботи маркетингової служби.
5. Вивчення і завоювання нових ринків збуту.
6. Радикальні зміни в структурі управлінської ланки.
7. Розроблення стратегії розвитку підприємства і перспективне планування.

Підприємства поліграфічної галузі в процесі наступальної реструктуризації найбільшу увагу приділяють технічному переозброєнню виробництва, оскільки більшість їх комплектувалася ще в 1984–1990 рр. як державні (термін експлуатації поліграфічних машин не перевищує 13 років), а технічний стан виробництва має найвагоміший вплив на конкурентоспроможність виготовлюваної продукції. Витрати на технічне переозброєння на цих підприємствах досягають великих сум. Так, для придбання однієї чотирифарбової офсетної листової машини підприємству потрібно 200–600 т.\$. Зрозуміло, що такі значні витрати надзвичайно негативно впливають на фінансовий стан підприємств, оскільки вони за браком власних коштів змушені користуватися кредитами банків.

Іншою важливою проблемою, яку намагаються розв'язати ВАТ „Бібльос” і ТзОВ „Пустомитівська друкарня”, є розвиток та удосконалення роботи маркетингової служби. Чисельність і структура цього підрозділу на обох підприємствах різні, але завдання й методи роботи схожі. Це передусім: ретельне вивчення ринку, його систематичний моніторинг і прогнозування змін; аналіз діяльності конкурентів і потенційних споживачів, створення відповідних баз даних; робота зі споживачами не тільки західних регіонів, але й усієї України та інших країн; збір будь-якої інформації, яка може бути корисною для інших підрозділів.

Найвагомішим і найпереконливішим фактом, що не слід обмежуватися лише захисною тактикою реструктуризації, але й активно використовувати наступальну, буде те, що за період 1996–2000 рр. у підприємницькій діяльності ВАТ „Бібльос” і ТзОВ „Пустомитівська друкарня” простежується: систематичне зростання обсягів виробництва та реалізації продукції; збільшення чисельності працівників і фонду оплати праці; ріст середньорічної вартості основних вироб-

ничих фондів та фондівдачі; зменшення фізичного та морального зносу. Не менш важливим показником є частка ринку, яку займають ці підприємства. Так, у 1997 р. ТзОВ „Пустомитівська друкарня” контролювало менше 1% ринку образотворчої (етикетної) продукції у Львівській області, а в 1999–2000 рр. ця частка зросла до 20% й одночасно збільшилася кількість замовників з інших регіонів. У 1996 р. на 35,69% ринку паперово-білових виробів Львівської та сусідніх областей займала продукція ВАТ „Бібльос”, а в 2000 р. ця частка значно зросла (по певних товарах навіть існує монопольне становище, по інших контролюється 60–65% ринку), й спостерігається спрямування збутової політики в Центральну і Східну Україну, відкрито представництво в Києві.

Щодо результатів діяльності „Атласу”, „Видавництва „Вільна Україна” й „Збручу”, які, як уже зазначалося, використовують, в основному, заходи захисної реструктуризації, то спостерігається загрозливе наростання негативних явищ: зменшення обсягів виробництва, збитковість основної діяльності, втрата замовників і „людського” капіталу, моральне і фізичне старіння обладнання. Протягом досліджуваного періоду ці підприємства використовували і певні поодинокі інструменти наступальної реструктуризації, але вони в більшості випадків були малоефективними, оскільки не були достатньо підготовлені і забезпечені ресурсами, скеровувалися на окрему ділянку, а загальні принципи функціонування підприємства залишалися без змін.

Безперечно, не можна стверджувати, що ці підприємства занепадають через застосування захисної реструктуризації. Проблема полягає в неефективному використанні її інструментів. Подібна тактика, яка може виявитися ефективною для окремих підприємств, що очікують поживлення ділової активності й сприятливої ринкової кон’юнктури, неприйнятна для тривалого використання вітчизняними підприємствами, оскільки не приводить до їх фінансового благополуччя і викликає ще глибшу кризу національної економіки.

Отож, засоби захисної реструктуризації недоцільно використовувати тривалий період, бо це призводить до погіршення фінансового стану підприємств, до втрати їх конкурентних переваг і позицій на ринку. Оптимальним є одночасне використання всіх інструментів реструктуризації відповідно до фінансово-економічного стану підприємства, як це роблять ВАТ „Бібльос” та ТзОВ „Пустомитівська друкарня”.

1. Бондарчук Р. Стратегія реструктуризації підприємств і організацій // Економіка України. 1999. №10. С. 10.
2. Беець В. Реструктуризація підприємств як умова оздоровлення економіки // Розбудова держави. 1998. №5–6.
3. FISHER S. AND GELB A. THE PROCESS OF SOCIALIST ECONOMIC TRANSFORMATION. JOURNAL OF ECONOMIC PERSPECTIVES. 1991. VOL. 5. №4. P. 91–105.

УДК 655.3.021.3

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ НОРМ ФАРБИ В ОФСЕТНОМУ ВИРОБНИЦТВІ

В.В.Мартинів, М.М.Масловатий, **Ю.А.Ротер**

Описана методика розрахунку норм витрат фарби в офсетному виробництві.

Methods for calculation of norms of paint expenditures for offset production are examined.

Суть даної методики полягає в наступному. На плашку розміром 7,5х12 см розкатним валиком наносили певну кількість (від одного до восьми шарів) фарби. На прободрукарському верстаті робили відповідну кількість (від одного до восьми) відбитків – на стандартні аркуші паперу формату А-4, які зважували на аналітичній вазі ВЛА-200 до і після нанесення фарбових шарів. Кількість фарби на відбитку визначали як різницю цих ваг і перераховували у витратах фарби в грамах на 1м². Далі денситометром на кожному відбитку в десяти точках вимірювали оптичну густину. Результати вимірів загальноприйнятим методом усереднювали і приймали за оптичну густину відбитка. Одержані значення використовували для побудови кривих залежності оптичної густини від витрат фарби. Для аналітичного описання цих залежностей відповідні криві лінеаризували шляхом подвійного логарифмування.