

УДК 336+338.242

## СТРАТЕГІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

А. О. Єременко

*Українська академія друкарства,  
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

*Висвітлено основні особливості і запропоновано підхід до обґрунтування стратегії корпоративного управління, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств видавничо-поліграфічної діяльності. Запропоновано трактування поняття «стратегія» та її компонентів: місії, цілі, контролю і стратегічних перспектив.*

*Запропоновано піраміду стратегії та модель процесу стратегічного планування і на їх основі сформовано вплив стратегії підприємств на конкурентоспроможність видавничо-поліграфічної діяльності.*

**Ключові слова:** *стратегія, корпоративне управління, видавничо-поліграфічна діяльність, модель планування, конкурентоспроможність, фактори макроекономічного впливу.*

**Постановка проблеми.** Видавничо-поліграфічна галузь (ВПГ), визначальною особливістю якої є виробництво друкованої та електронної видавничої продукції, частка якої становить 60–65 % від загального обсягу виготовленої продукції (робіт, послуг), потребує сьогодні наукових обґрунтувань стратегії корпоративного управління, що є базою для їх конкурентоспроможності.

Відсутність цілісної державної політики регулювання, підтримки програм розвитку галузі, в якій сьогодні функціонує 5934 суб'єкти видавничої справи поліграфічної діяльності працює понад 75 тис. осіб персоналу, задіяно 4391,1 млн грн. основних засобів, створюються матеріальні блага на суму понад 7,5 млрд грн., і чистого прибутку — 150 млн грн., проте є гостра необхідність дослідження проблемних питань показників діяльності, обґрунтування стратегії у сфері видавничо-поліграфічного бізнесу, перспективи розвитку підприємств, акціонерних товариств, підприємств ВПД, що мають на меті наші дослідження.

Корпоративне управління стає невід'ємною складовою розвитку вітчизняного корпоративного сектору і впливає на формування капіталу та забезпечення сталого економічного зростання підприємств ВПД.

Сьогодні нагромаджено значний досвід у сфері стратегічного планування та управління, існує багатогранна сукупність різноманітних підходів, але наука та практика ще не виробила єдиної чітко окресленої системи понять, що часто призводить до неоднозначного трактування та невизначеності.

Одним із ключових елементів стратегічного управління є стратегія. Визначення сутності стратегії та принципів її формування було та залишається дискусійним питанням.

Управління завжди починається із вибору стратегії, основна її мета довести, яким може бути в майбутньому суб'єкт та визначити етапність розвитку подій. Не маючи розробленої стратегії, керівництво здійснює управління у «ручному режимі», керуючись інтересами окремих груп, що їх любіють. Стратегічне планування західні економісти розглядають завжди позитивно тому, що воно дає змогу здійснювати прогнозування.

Ефективну реалізацію стратегії забезпечує корпоративна культура, яка базується на основних етичних нормах і принципах діяльності. У різноманітних корпораціях такі цінності можуть бути різними, зокрема залежати від того, чиї інтереси містяться в основі діяльності компанії — самої компанії загалом чи окремих її членів.

Високий рівень корпоративної культури є важливим стратегічним фактором, що мобілізує всі структурні ланки корпорації та її окремих працівників на досягнення поставлених цілей у межах продекларованої місії.

Важливість стратегії корпоративного управління підприємств видавничо-поліграфічної діяльності зумовлюють актуальність наших досліджень цієї проблеми.

Україна, яка прагне стати повноправним членом світової спільноти перебуває на етапі формування корпоративного сектора економіки.

Аналіз тенденцій розвитку видавничої справи та поліграфічної діяльності на завершальному етапі процесу трансформації й переходу до функціонування за умов ринкової економіки доцільно розпочати з дослідження підходу до обґрунтування стратегії корпоративного управління, що забезпечить конкурентоспроможність підприємств видавничо-поліграфічної діяльності на основі моделі стратегії корпоративного управління та впливу корпорацій ВПД на формування їх конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим важливою є проблема забезпечення впровадження нових технологій виробництва продукції, підвищення рівня конкурентоспроможності економіки, уникнення проблем фінансування інвестиційного процесу на основі формування корпоративного капіталу [1].

Корпоративна власність у світовій практиці є кращою формою організації підприємницької діяльності щодо впровадження досягнень науково-технічного прогресу. Її використання особливо доцільне у випадку, коли технологія виробництва передбачає високий ступінь інтенсивності використання капіталу в умовах існування конкурентного середовища та відносно стабільних зовнішніх умовах. Однак, незважаючи на інтенсивність досліджень, залишаються невирішеними питання обґрунтування стратегії корпоративного управління, які суттєво впливають на формування конкурентоспроможності, вибудовування критерію ефективності управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема стратегії корпоративного управління, яку вперше виявили А. Берлі та Г. Мінз, досліджувалася у працях

А. Демба, Ф. Нойбаєра, М. Дженсена, У. Меклінга, Е. Фама, О. Уільямсона, Р. Морка та інших дослідників, пройшла низку етапів розвитку у країнах Заходу протягом ХХ ст., вийшла за національні межі й стала предметом міжнародних стандартів [2].

Значний внесок у розвиток різних аспектів корпоративного управління та конкурентоспроможності зробили вітчизняні дослідники: О. Амоша, С. Богачов, І. Булеєв, О. Вакульчик, А. Воронкова, Є. Григоренко, Г. Козаченко, А. Мельник, Г. Назарова, В. Павлов, Є. Палига, О. Поважний, М. Сірош, О. Сохацька, Б. Стеценко, М. Чумаченко.

**Мета статті** — дослідити проблеми стратегії корпоративного управління та моделі процесу стратегічного планування і вплив стратегії підприємств ВПД на конкурентоспроможність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні у спеціальній літературі немає єдності у визначенні поняття стратегії, тому в табл. 1 узагальнено найвідоміші визначення цієї категорії.

Таблиця 1

## Трактування поняття «стратегія»

Автор	Визначення
А. Чендлер	визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття напрямку дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей те, що фірма може, повинна і хоче робити
П. Дойль	визначає напрям, за яким рухається компанія, виконуючи поставлені завдання
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	загальний, усебічний план досягнення цілей
Карлофф	узагальнювальна модель дій, необхідних для досягнень поставлених цілей, через координації та розподілу ресурсів компанії
С. Анікеєв	таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей і ризику, які виходять із навколишнього середовища, з іншого боку, що діє в сьогоденні та майбутньому за якого організація сподівається на досягнення основної мети
К. Личко	перспективний план дій; використання економічних умов внутрішнього і зовнішнього середовища або перспективне планування реакції організації на зміну зовнішнього середовища; систематизація оперативних, річних і перспективних планів організації для досягнення кінцевих цілей
Н. Ерішвілі	спосіб дії на ринку, керуючись яким підприємство (компанія) визначає цілі та найефективніші шляхи їх досягнення
О. Хринюк	визначає, які виробництва будуть розвиватися і які завдання стоять перед ними
А. Градов	добірка правил і прийомів, за допомогою яких можуть бути досягнуті основні цілі розвитку тієї чи іншої системи
А. Пушкарь, А. Тридед	спосіб реалізації підприємством своїх інтересів, що визначають його поведінку в просторі параметрів, які характеризують протиріччя, породжувані взаємодією підприємства і ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, що перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу

У праці В. Винокурова найважливішими складовими стратегіями корпоративного управління вважаються компоненти стратегії, її місія і цілі, стратегічний аналіз, контроль і реалізація та визначення стратегічних альтернатив, через які підприємства ВПД впливають на ефективність в роботі та конкурентоспроможність.

Отже, проаналізувавши наведені визначення стратегії, можна зробити такі висновки:

- стратегія є поняттям багатограним і тлумачення його з погляду декількох або одного аспекту некоректно;
- стратегія має визначати напрям дії, саму дію і мету. Найбільш вдалим тлумаченням поняття стратегії, з погляду стратегічного маркетингу, є визначення А. Томпсона і А. Стрікланда: «Стратегія — це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей».

Грунтовна розробка й деталізація базових елементів стратегії дає змогу провести діагностику системи управління фірмою й виробити рекомендації з удосконалення окремих підсистем корпоративного управління [4].

Наведемо загальні ознаки класифікації стратегій підприємства, які ґрунтуються на сучасних тенденціях у сфері стратегічного управління ВПД (табл. 2).

Таблиця 2

### Загальна класифікація стратегій підприємства

Ознаки класифікації	Види стратегії
За ієрархією	загальнокорпоративна, корпоративна (портфельна), ділова (конкурентна), функціональна
За функціональною ознакою	стратегія маркетингу, фінансова, виробництва, соціальна, екологічна, організаційних перетворень
За термінами реалізації	довгострокова, середньострокова, короткострокова
За стадіями економічного розвитку, життєвого циклу підприємства або за його часткою на ринку	стратегія зростання (наступальна), стабілізації (наступально-захисна), скорочення (захисту)
За напрямками можливого розвитку	стратегія інтенсивного, інтеграційного, диверсифікаційного розвитку
За роллю у конкурентній боротьбі (за Ф. Котлером)	стратегія лідера, претендента на лідерство, послідовника, новачка
За ступенем глобалізації охоплення ринку	стратегія інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментації
За ознакою наступальних дій	«партизанська війна», випереджувальні удари, перевірка дій конкурентів, дії щодо слабких сторін конкурентів, одночасний наступ в кількох напрямках, захоплення вільного простору
За характеристиками виробничої діяльності	реструктуризація, спеціалізація, диверсифікація, зниження собівартості, концентрація
За галузевою орієнтацією	стратегії у нових галузях, у галузях на стадії зрілості, у спадаючих галузях, у роздроблених галузях, на міжнародних ринках
За експортно-імпоротною політикою	прямого та непрямого експорту, виробництва за кордоном, імпорту

Виділяють три рівні стратегічного планування: загальна стратегія; стратегічні економічні плани; функціональна стратегія. Перераховані рівні стратегічного планування утворюють так звану «піраміду стратегій» (рис. 1).



Рис. 1. Піраміда стратегій

На рівні вищого керівництва розробляють загальну (корпоративну) стратегію, яка враховує можливості зайняти визначену позицію на ринку на найближчу перспективу. При цьому враховують власну роль фірми, здійснювані види діяльності, очікуваний приріст ефекту і рентабельності. З обліком загальної стратегії розробляють економічні стратегічні плани, орієнтовані на конкретні структури підрозділи. В економічних стратегічних планах відображається очікуваний прибуток, частка участі на ринку, асортимент продукції та його оновлення, можливі переваги порівняно з конкурентами.

Функціональна стратегія враховує конкретні функції: закупівля, виробництва продукції, оптимальне і раціональне використання ресурсів та ін. Отож всі рівні стратегічного планування пов'язані, спрямовані на реалізацію вибраної стратегії.

Важливо зрозуміти саму концепцію підходу до впливу стратегії майбутнього й напрямку для досягнення поставленої мети і реалізацію корпоративної стратегії конкурентоспроможністю підприємств ВПД, «ефективного управління фірмою, спрямовану на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей» [5].

Управління починається із стратегії. Основна її мета довести, яким може бути в майбутньому суб'єкт. Стратегія дає можливість визначити етапність розвитку подій. Не маючи розробленої стратегії, керівництво здійснює управління у «ручному режимі», керуючись інтересами окремих груп, що їх любіють. Стратегічне планування західні економісти завжди розглядають позитивно, оскільки воно дає змогу здійснювати прогнозування. Стратегічне планування, за Ф. Котлером, — це «управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між метою і потенційними можливостями». Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву.

А. Томпсон і А. Стрікланд вважають, що «розроблення стратегічного бачення і місії компанії, встановлення цілей і вибір стратегії — головні завдання щодо вибору напрямку розвитку компанії. Вони планують, у якому напрямі рухається організація, визначають її короткострокові й довгострокові цілі, а також ті кроки та дії, що будуть здійснюватися для досягнення бажаних результатів».

Процес розробки стратегії корпоративного управління підприємств ВПД досить складний і багатоступеневий. Він потребує знання не лише теоретичних основ побудови науково обґрунтованої стратегії, а й методів розробки конкретних практичних дій, вироблення оптимальних стратегічних альтернатив, розробки і ухвалення рішень, вміння спрогнозувати їх результати і вчасно скорегувати розроблену стратегію [6].

Основою управління корпоративною власністю є стратегічне планування, являє собою сукупність дій і рішень керівництва, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для організації досягнення своїх цілей (рис. 2).

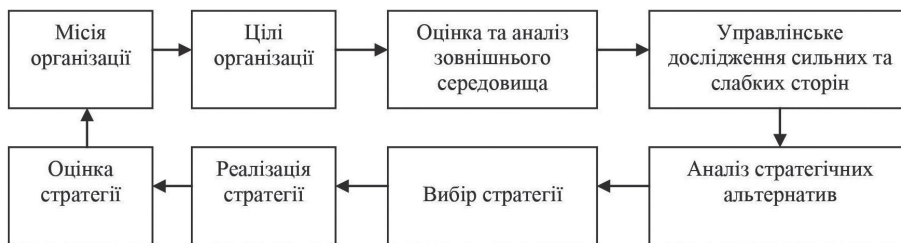


Рис. 2. Модель процесу стратегічного планування

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в ухваленні управлінських рішень. Його завдання забезпечити нововведення й зміни в організації достатньою мірою через вплив стратегії корпорацій на конкурентоспроможність видавничо-поліграфічних підприємств.

Можна виділити чотири домінуючі види управлінської діяльності в межах процесу стратегічного планування:

- розподіл ресурсів — обмежених організаційних ресурсів, таких як фонди, дефіцитні управлінські таланти й технологічний досвід;
- адаптація до зовнішнього середовища — охоплює всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відносини організації з її оточенням;
- внутрішня координація — охоплює координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін організації з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій;
- організаційне стратегічне прогнозування — діяльність, що передбачає вплив на систематичний розвиток, мислення менеджерів.

Для реалізації планів стратегії необхідно зробити такі кроки:

- власники фірм мають чітко сформулювати бачення в перспективі й визначити головний напрям її розвитку (головну стратегічну мету, місію);
- встановити мету й контрольні питання параметрів бізнесу;
- визначити тип підприємства й способи управління власністю;

– проаналізувати сильні й слабкі сторони корпорації, виявити ключові фактори успіху й можливі загрози (причинно-наслідковий аналіз, метод SWOT).

З цією метою ми формуємо вплив стратегії корпорацій на підприємства ВПД через ефективне використання факторів макроекономічного впливу в умовах обмежених ресурсів на поліграфічну і видавничу діяльність на рівнях підприємств, регіону та України (рис. 3).

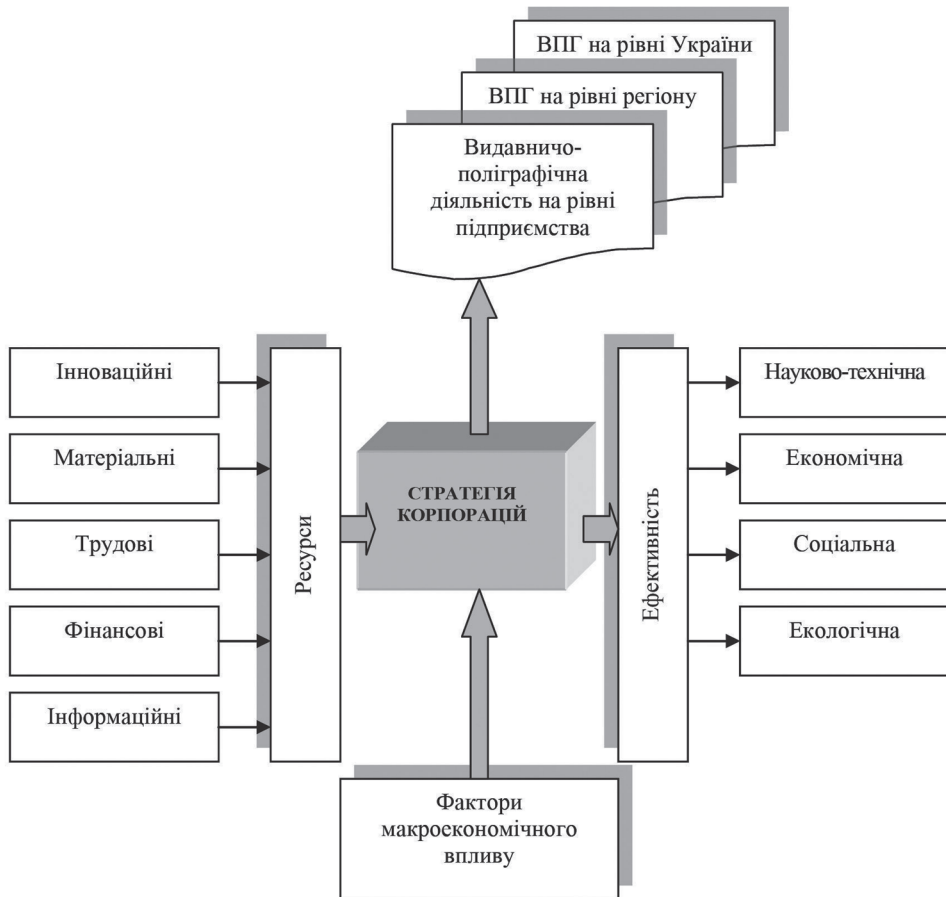


Рис. 3. Вплив стратегії корпорацій на конкурентоспроможність видавничо-поліграфічної діяльності (ВПД)

**Висновки.** У статті досліджено визначення трактування поняття «стратегія» та загальну класифікацію стратегій підприємства, запропоновано три рівні стратегічного планування підприємств у поліграфії.

Розроблено стратегічне бачення місії, цілей і реалізацію стратегії через модель стратегічного планування. Встановлено, що стратегія корпорацій ВПД утверджує свій вплив на конкурентоспроможність через фактори макроекономічного впливу на усіх рівнях видавничо-поліграфічної діяльності.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Виокуров В. А. Организация стратегического правления на предприятии. Москва : Специальная литература, 1996. 136 с.
2. Демб А., Нойбауер Ф. Корпоративне управління. Віч-на-віч з парадоксами. Київ : Основи, 1997. 37 с.
3. Карлофф Б. Деловая стратегия / пер. с англ.; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
4. Клейнер Г. Управление корпоративными предприятиями в переходной экономике. Вопросы экономики. 1999. № 8. С. 64–79.
5. Палига Є. М. Корпоративне управління виробництвом в умовах постприватизаційних відносин : автореф. дис. ... док. екон. наук : (08.06.02). Інст. регіон, досл. НАН України. Львів, 2002. 23 с.
6. Палига Є. М., Палига І. Є. Корпоративне управління і фондовий ринок : підруч. Львів : УАД, 2017. 506 с.

**REFERENCES**

1. Vinokurov, V. A. (1996). Organizatsiia strategicheskogo pravlennia na predpriatii. Moskva : Spetsialnaia literatura (in Russian).
2. Demb, A., & Noibauer, F. (1997). Korporatyvne upravlinnia. Vich-na-vich z paradoksamy. Kyiv : Osnovy (in Ukrainian).
3. Karloff, B. (1991). Delovaia strategiia. Moskva : Ekonomika (in Russian).
4. Kleiner, G. (1999). Upravlenie korporativnymi predpriiatiiami v perekhodnoi zkonomike: Voprosy zkonomiki, 8, 64–79 (in Russian).
5. Palyha, Ye. M. Korporatyvne upravlinnia vyrobnytstvom v umovakh postpryva-tyzatsiinykh vidnosyn : avtoref. dys. ... dok. ekon. nauk : (08.06.02). Inst. rehion, dosl. NAN Ukrainy. Lviv, 2002. 23 s. (in Ukrainian).
6. Palyha, Ye. M., & Palyha, I. Ye. (2017). Korporatyvne upravlinnia i fondovyi rynek. Lviv : UAD (in Ukrainian).

doi: 10.32403/1998-6912-2018-1-56-208-216

**CORPORATE GOVERNANCE STRATEGY AS A BASIS FOR INCREASING  
COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES OF PUBLISHING  
AND PRINTING ACTIVITY**

A. O. Yeremenko

*Ukrainian Academy of Printing,  
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine  
kafekonomikauad@gmail.com*

*The main features have been highlighted and the approach to the substantiation of the corporate governance strategy has been suggested that provides the competitiveness of enterprises of publishing and printing activity. The concept of “strategy” and its components: mission, goals, control and strategic perspectives have been suggested. The*



*pyramid of strategy and the model of the strategic planning process have been presented and the influence of the enterprise strategy on the competitiveness of publishing and printing activity has been formed on their basis. The process of strategic planning is a tool that helps in making managerial decisions. Its task is to provide the innovation and changes in the organization sufficiently due to the influence of the corporate strategy on the competitiveness of publishing and printing companies. Strategic vision of the mission, goals and implementation of the strategy through the strategic planning model has been developed. It has been established that the strategy of corporations of publishing and printing activity affirms its influence on competitiveness through factors of macroeconomic influence at all levels of publishing and printing activity.*

*The result of the study is the creation of a model of the strategic planning process, which is reduced to the substantiation of its implementation for publishing and printing companies. The influence of the corporation's strategy on the competitiveness of publishing and printing activity, which ensures the efficiency of effective work in modern conditions of management, has been studied and grounded. The formation of the developed strategy of corporate management of enterprises of publishing and printing activity requires the appropriate management, which will ensure high competitiveness.*

**Keywords:** *strategy, corporate management, publishing and printing activity, model of planning, competitiveness, factors of macroeconomic influence.*

*Стаття надійшла до редакції 23.02.2018.*

*Received 23.02.2018.*