

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Є. М. Палига<sup>1</sup>, Т. Ф. Сидорченко<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Українська академія друкарства,  
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна

<sup>2</sup> Бердянський державний педагогічний університет  
вул. Жуковського, 66, Запоріжжя, 69002, Україна

*Видавничо-поліграфічна галузь увійшла в нові соціально-економічні умови господарювання і сьогодні, маючи відповідний рівень концентрації і спеціалізації, орієнтується на відповідні обсяги виробництва, впровадження сучасних технологій з використанням прогресивних матеріалів, що пристосовано до ринкових відносин. Важливим є розроблення стратегії розвитку ВПД, що забезпечує ефективний розподіл і використання усіх наявних ресурсів, і перехід до управління на основі аналізу та прогнозів. Встановлено, що запропонований внутрішній механізм корпорації ВПД в умовах корпоративного сектору зміщує акценти з максимізації прибутку, які характерні для приватного підприємства, на задоволення інтересів власників, а також інших учасників корпоративних відносин. Визначено, що з метою створення сприятливих умов для видавничого бізнесу необхідно сформувати розвинений цивілізований видавничий ринок.*

**Ключові слова:** корпоративне управління, видавничо-поліграфічна діяльність, внутрішній механізм корпоративного управління, видавничий ринок, виробники видавничих матеріалів, агенції авторських прав.

**Постановка проблеми.** Трансформація власності і розвиток корпоративного сектора у структурі ринкової економіки в Україні набули незворотного характеру, що потребує глибокого вивчення питань корпоративного управління, яке склалося в успішно функціонуючих країнах, формування власної корпоративної моделі, здатної забезпечувати інтереси всіх учасників корпоративних відносин, зміцнювати конкурентні позиції та буде надійною базою економічної безпеки підприємств видавничо-поліграфічної діяльності (ВПД).

Вирішальний вплив на успішну роботу компаній в ринкових умовах здійснює ефективне корпоративне управління. Адаптація підприємств галузі на регіональному рівні, зокрема у Львівській області, до нових умов господарювання здебільшого відбувається повільно, без суттєвих позитивних зрушень. Так, область, посідаючи одне з перших місць в Україні за кількістю видавничо-поліграфічних суб'єктів господарювання та маючи вищі, ніж у середньому в Україні обсяги реалізації продукції, демонструє низьку ефективність діяльності господарюючих суб'єктів,

про що свідчать нижчі від середніх у галузі одиничні показники. Це одночасно зі складностями зовнішнього середовища, нестабільністю ринкової кон'юнктури зумовлює потребу пошуку нових напрямів і методичних підходів до розробки програмно-цільових моделей формування механізму корпоративного управління розвитку галузі. За таких умов господарювання особливого значення набувають питання розроблення теоретико-методологічних засад ефективної діяльності ВПД, визначення конкретних шляхів і заходів активізації регіональних факторів, синтезу організаційно-економічних механізмів сталого розвитку галузі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Основоположниками теорії корпоративного управління прийнято вважати провідних американських економістів А. Берклі та Г. Мінза, які дослідили стратегію управління, яка отримала подальший розвиток у працях А. Демб, Ф. Найбауера, М. Дженсена, У. Меклінга, Е. Фама, О. Уільямсона, Р. Морка. У вітчизняній економічній науці проблеми вдосконалення управління виробництвом на базі нових форм власності, побудови механізмів мотивації праці в корпоративних системах, реструктуризації підприємств промисловості поліграфії та інших галузей, формування корпоративних відносин та державної підтримки висвітлюються у працях таких вітчизняних учених, як В. Багацький, І. Булеєв, М. Долішній, В. Вінник, В. Євтушевський, В. Мандибуря, А. Мендрул, В. Павлов, М. Сіроша, М. Чумаченко, З. Шершньова та ін.

Аналізуючи публікації з проблем корпоративного управління, зазначимо, що більшість авторів схиляється до думки, що в сучасних умовах розвитку ринкових відносин в Україні надзвичайно актуальним для ВПД є гостра потреба залучити як іноземні, так і вітчизняні інвестиційні ресурси та підвищення конкурентоспроможності підприємств через інноваційну політику вмілого та грамотного управління. Отже, одним з основних завдань для вітчизняних підприємств та економіки України загалом є глибоке розуміння найважливіших принципів корпоративного управління та формування його компетентності.

Основною проблемою корпоративного управління є конфлікт інтересів власників і менеджерів. Несформованість структури власності господарських товариств — одна з основних причин корпоративних конфліктів. Удосконалення системи та формування механізму управління корпоративною власністю пов'язані з безперервним пошуком можливостей росту ефективності корпоративного портфеля й мобілізації наявних внутрішніх резервів, підвищення економічної ефективності відображають потенціал росту результативності й корисної віддачі, підвищення конкурентоспроможності, поліпшення якості й нарощування обсягів виробленої продукції (робіт, послуг) на підприємствах ВПД.

**Мета статті** — аналіз та обґрунтування теоретико-методичних засад щодо розвитку корпоративного управління, впливу механізму і учасників видавничого ринку та особливостей видавничого бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Суспільно-політичні перетворення в Україні та перехід економіки держави на ринкові засади внесли кардинальні зміни й зумовили необхідність модернізації виробництв, удосконалення методології корпоративного управління підприємницьких структур, а також активізації

вітчизняного фондового ринку. Діяльність підприємств корпоративного типу створює умови для постійного економічного прогресу, сприяє підвищенню рівня життя й зміцненню позицій у наукомістких галузях. Без акціонерної форми організації капіталу було б неможливим функціонування сучасної банківської і біржової систем.

У розвинутих індустріальних державах різні форми корпоративних підприємств існують більше трьох століть, а інфраструктура, що забезпечує функціонування акціонерних товариств (банки, біржі, фінансові посередники, реєстратори тощо), склалася в сучасному вигляді майже 100 років тому. Останніх десять років в економічній історії України стали роками динамічного трансформування форм господарювання, перерозподілу власності, формування засад корпоративного управління, регулювання торговельно-біржової діяльності та фондового ринку. Закордонний досвід, а також практика корпоративного управління в Україні постійно відкривають нові перспективи і формують нові завдання [1].

Нові завдання та економічні засади розвитку видавничо-поліграфічної діяльності регіонів України є основою доволі складної соціально-економічної системи, яка постійно зазнає змін під впливом сукупного попиту на продукцію поліграфії, темпів науково-технічного розвитку, інвестиційної активності та інноваційних процесів.

Ефективність її функціонування забезпечують відповідна та злагоджена робота її складових, зокрема видавництва і видавничих організацій, поліграфічних підприємств, книготорговельної мережі та служб маркетинг-логістики, що стало основою зміцнення українського інформаційного простору.

Динамічна трансформація форм господарювання достатньо швидко запроваджується у видавничо-поліграфічній діяльності, яка, на нашу думку, перебуває під впливом базових інститутів, які мають можливість спричинитися до розвитку поліграфії, що впливає на інформаційний простір нашої держави, а також на духовно-культурну та економічну сферу суспільства через формування механізму удосконалення рівня корпоративного управління (рис. 1).



Рис. 1. Внутрішній механізм корпоративного управління в акціонерному товаристві

Механізм корпоративного управління доцільно розглядати як спосіб мислення для управлінських кадрів акціонерних товариств, який формує корпоративні норми і корпоративну культуру та поведінку. Він спрямований на створення та забезпечення публічності, яка сприяє залученню інвестицій у діяльність акціонерних товариств, корпоративній соціальній відповідальності [2].

Методами механізму корпоративного управління є способи впливу учасників на об'єкти корпоративних відносин для досягнення цілей стійкого розвитку. Інструментами є засоби та способи технічної й технологічної дії, що використовуються суб'єктами корпоративних відносин для його забезпечення [3]. Механізм корпоративного управління є категорією загальної системи управління, оскільки потребує передумов і порядку формування, процедур забезпечення, оцінки функціонування та напрямів розвитку й удосконалення. Характерними ознаками сформованого механізму корпоративного управління є склад учасників, що визначає цілі та може змінюватися; висококваліфікований, досвідчений, психологічно сумісний менеджмент; обґрунтоване усвідомлення єдності загальних, індивідуальних цілей та інтересів; колективне розв'язання проблем; послідовність та системність прийняття управлінських рішень [4]. Елементами механізму корпоративного управління можна вважати первинні ознаки та складники, що характеризують його властивості та умовно вважаються неподільними. Ми розглядаємо їх у сукупності елементів: корпоративні норми, склад та структура органів управління (наглядової ради та виконавчого органу), права акціонерів, ступінь концентрації власності, склад і кількість учасників та акціонерів (внутрішні й зовнішні), інформаційне забезпечення тощо. Взаємовплив елементів один на одного змінює їх стан і так визначає способи їх взаємодії, що ґрунтуються на використанні суб'єктами управління методів впливу — адміністративних, організаційно-розпорядчих, фінансово-економічних та соціально-психологічних [5]. На формування та функціонування механізму корпоративного управління впливають суб'єктивні та об'єктивні чинники, що визначають особливості зв'язків між елементами, а також форми, характер та методи взаємодії органів та структур управління. Тому його ефективність необхідно розглядати з погляду статичності (сукупності корпоративних суб'єктів та об'єктів корпоративних відносин) і динаміки (сукупності взаємопов'язаних їх змін та розвитку на основі використання принципів, важелів, методів, інструментів). Однак потрібно враховувати, що ці відносини відбуваються між людьми, які здійснюють управління, пов'язані ієрархічно і мають обумовлені повноваження в межах виконуваних функцій. Виконання менеджерами та акціонерами своїх функцій необхідно поставити на професійний рівень, а отже, ефективний механізм корпоративного управління у широкому розумінні покликаний до переоцінки цінностей учасників у межах гуманістичного підходу до розвитку корпоративного формування, а саме: організації дій менеджерів за визначеними принципами та нормами управління, що мають бути спрямовані на удосконалення й збагачення досвіду управління формуваннями; виявлення ризиків та загроз основної діяльності, їх прогнозування та обґрунтування альтернативних варіантів (сценаріїв) розвитку; інтерпретації відносин корпорацій із зовнішнім середовищем, що має полягати не тільки в

адаптації до ринкових умов господарювання, а й у можливості перетворення і побудови навколишньої господарської, ринкової, соціально-економічної реальності за участю корпоративних суб'єктів навколо їх стратегічної місії та цілей; координуванні дій учасників корпоративних відносин на основі спільних громадянських цінностей, що лежать в основі соціальної та виробничої економічної діяльності. Кожна конкретна система корпоративного управління та регулювання має розвиватися через урахування масштабів та обсягів регулювання, регламентації та економічної доцільності процесу регулювання та його етапів, джерел регуляторних актів та механізмів їх впровадження, можливих ризиків та очікуваних наслідків. [6]. Формування механізму корпоративного управління має ґрунтуватися на використанні принципів цілісності, демократичного централізму, поліфункціональності, що приспускає взаємозв'язок елементів управлінського впливу та створення синергетичного ефекту. Оцінка ефективності механізму корпоративного управління — це інструмент, за допомогою якого можливо визначити не лише відповідність принципів управління корпоративними формуваннями загальноприйнятим корпоративним нормам, а й результати та наслідки через сукупність виробничо-економічних, соціальних та екологічних індикаторів.

Отже, механізм корпоративного управління вважається ефективним, коли на рівні корпоративних формувань досягнуто визначені цілі за умови збереження прав власників та дотримання інтересів всіх учасників корпоративного процесу, що дало можливість у непростих умовах господарювання зберегти суб'єкти господарювання поліграфічної діяльності (табл.).

З таблиці видно, що у 2020 р., порівняно з 2010 р., кількість підприємств поліграфічної діяльності суб'єктів середнього підприємництва зменшилась на 28 %, суб'єктів малого підприємництва стало більше на 14 %, а обсяг суб'єктів великого підприємництва залишився без змін [7].

Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку передбачають розвиток заходів з корпоративного управління та виконання взятих Україною зобов'язань відповідно до угоди з ЄС, тільки за 2020 рік державну комісію пройшли 53 нормативно-правові акти, які затверджено, отримали кошти за свої акції в рамках процедур squeeze out 35418 акціонерів загальною сумою 1032,23 млн грн [8].

Аналізуючи дані, наведені в таблиці, ми чітко усвідомлюємо завдання, поставлені перед підприємствами поліграфії: вирішення сучасних проблем видавничої діяльності в Україні, спричинені кризовим станом насамперед соціальної сфери, що є основним споживачем друкованих видань; відсутністю цілісної державної політики регулювання, підтримки та програм розвитку галузі.

З метою створення сприятливих умов для видавничого бізнесу необхідно сформувати розвинений цивілізований видавничий ринок. Склад основних учасників видавничого ринку та їх взаємозв'язок відображено на (рис. 2) та визначено характерні ознаки видавничо-поліграфічної галузі: специфічні умови ринку; недотримання закону попиту і пропозиції; особливості споживаної сировини і матеріалів; особливість організації виробництва і технологічного процесу; особливі умови збуту і реалізації виготовленої продукції.

Таблиця

**Кількість діючих підприємств поліграфічної діяльності**

	Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання			
		Суб'єкти великого підприємництва, одиниць	Суб'єкти середнього підприємництва, одиниць	Суб'єкти малого підприємництва, одиниць	З них суб'єкти мікропідприємництва, одиниць
Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації	2010	1	75	4246	3940
	2011	1	67	3395	3100
	2012	–	80	4507	4160
	2013	1	85	5086	4741
	2014	2	76	5621	5306
	2015	2	67	5746	5488
	2016	2	62	5259	5009
	2017	1	55	4974	4694
	2018	1	53	4920	4641
	2019	1	56	5051	4774
	2020	1	54	4815	4567
Поліграфічна діяльність і надання пов'язаних з нею послуг	2010	1	74	4112	3818
	2011	1	66	3285	3001
	2012	–	80	4396	4056
	2013	1	83	4965	4625
	2014	2	75	5495	5182
	2015	2	67	5600	5344
	2016	2	61	5136	4886
	2017	1	54	4869	4589
	2018	1	53	4820	4541
	2019	1	56	4948	4673
	2020	1	54	4712	4464

Джерело: дані [7]

Видавнича продукція за своєю сутністю має низку ознак, які притаманні також й інноваційній продукції. До найсуттєвіших схожих ознак належать: захист авторським правом видавничої продукції та інших видів інтелектуальної власності; значний рівень невизначеності та ризику; ефективність кінцевого результату не завжди можна точно обчислити. Назване слугує об'єктивними умовами для того,

щоб ці два види діяльності (інноваційна і видавнича) отримували від держави відповідну підтримку [9].

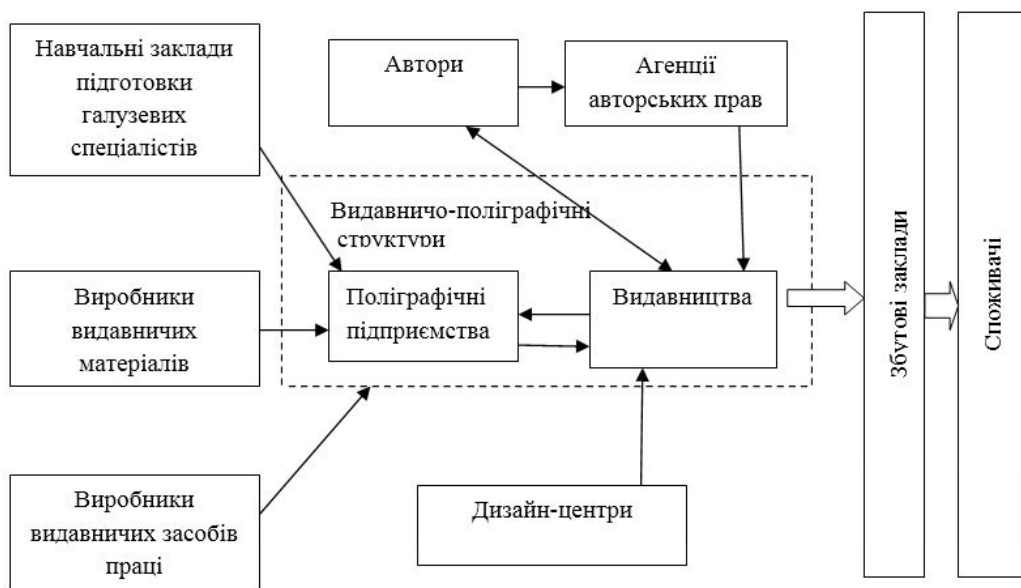


Рис. 2. Основні учасники видавничого ринку

Як бачимо, є певні особливості організації виробництва і технологічного процесу у видавничій діяльності, зокрема специфіка способів виготовлення продукції, різна тривалість життєвого циклу продукції, особливість серійного виробництва, яка полягає в тому, що за формою (організацією процесу виробництва) цей тип наближається до серійного, але за сутністю (змістом виготовленої продукції) — до одиничного.

**Висновки.** Обґрунтування механізму корпоративного управління підприємств ВПД сприятиме зростанню ефективної діяльності підприємств галузі в умовах кризових явищ в економіці з подальшим дослідженням проблем поліграфії та видавничої справи і видавничого ринку.

Досліджено механізм корпоративного управління корпоративних формувань ВПД, збереження прав власників та дотримання прав всіх учасників поліграфічної діяльності і надання пов'язаних з нею послуг.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Палига Є. М., Палига І. Є. Корпоративне управління і фондовий ринок : підруч. Львів : УАД, 2017. 508 с.
2. Ігнатенко М. М. Становлення стратегічного управління соціальною відповідальністю суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. № 12 (66). С. 163–168.
3. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підруч. Київ : «Центр учбо-

- вої літератури», 2013. 600 с.
4. Румянцев С. А. Українська модель корпоративного управління: становлення та розвиток. Київ : Тво «Знання»: КОО, 2003. 149 с.
  5. Гриньова В. М., Попов О. Є. Організаційно економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. Харків : Вид. ХДЕУ, 2003. 324 с.
  6. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління : монографія. Київ : Знання, 2007. 287 с.
  7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
  8. Річний звіт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку 2020. URL: <https://www.nssmc.gov.ua>.
  9. Палига Є. Сучасний стан і стратегічне планування розвитку корпоративного управління підприємств видавничо-поліграфічної галузі регіону *Регіональна економіка*. 2014. №4. С.70-77 URL:[http://ird.gov.ua/pe/re201404/re201404\\_070\\_PalyhaYI.pdf](http://ird.gov.ua/pe/re201404/re201404_070_PalyhaYI.pdf)

#### REFERENCES

1. Palyha, Ye. M., & Palyha, I. Ye. (2017). Korporatyvne upravlinnia i fondovyi rynok. Lviv : UAD (in Ukrainian).
2. Ihnatenko, M. M. (2015). Stanovlennia stratehichnoho upravlinnia sotsialnoiu vidpovidalnistiu subiektiv hospodariuvannia ahrarynoy sfery ekonomiky: Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarynoho universytetu. Serii «Ekonomika i menedzhment», 12 (66), 163–168 (in Ukrainian).
3. Ihnatieva, I. A., & Harafonova, O. I. (2013). Korporatyvne upravlinnia. Kyiv : «Tsentr uchbovoy literatury» (in Ukrainian).
4. Rumiantsev, S. A. (2003). Ukrainska model korporatyvnoho upravlinnia: stanovlennia ta rozvytok. Kyiv : Tvo “Znannia”: KOO (in Ukrainian).
5. Hrynova, V. M., & Popov, O. Ye. (2003). Orhanizatsiino ekonomichni osnovy formuvannia systemy korporatyvnoho upravlinnia v Ukraini. Kharkiv : Vyd. KhDEU (in Ukrainian).
6. Yevtushevskiy, V. A., Kovalska, K. V., & Butenko, N. V. (2007). Stratehiia korporatyvnoho upravlinnia. Kyiv : Znannia (in Ukrainian).
7. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian).
8. Richnyi zvit Natsionalnoi komisii z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku 2020. Retrieved from <https://www.nssmc.gov.ua> (in Ukrainian).
9. Palyha Ye. (2014) Suchasnyi stan i stratehichne planuvannia rozvytku korporatyvnoho upravlinnia pidpriemstv vydavnycho-polihrafichnoi haluzi rehionu Rehionalna ekonomika, 4, 70-77. Retrieved from [http://ird.gov.ua/pe/re201404/re201404\\_070\\_PalyhaYI.pdf](http://ird.gov.ua/pe/re201404/re201404_070_PalyhaYI.pdf) (in Ukrainian).



## FORMATION OF THE CORPORATE MANAGEMENT MECHANISM OF PUBLISHING AND PRINTING ACTIVITY ENTERPRISES

Ye. M. Palyha<sup>1</sup>, T. F. Sydorchenko<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ukrainian Academy of Printing,  
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine

<sup>2</sup> Berdyansk State Pedagogical University,  
66, Zhukovsky St., Zaporizhzhia, 69002, Ukraine  
tetanasidorcenko@gmail.com

*The publishing and printing industry has entered the new socio-economic conditions of management and today, having the appropriate level of concentration and specialization, focuses on appropriate production volumes, the introduction of modern technologies using advanced materials, adapted to market relations. It is important to develop an PPA development strategy that ensures the efficient allocation and use of all available resources and the transition to management based on analysis and forecasts. The mechanism of corporate governance is considered effective when certain goals are achieved at the level of corporate formations, provided that the rights of owners and the interests of all participants are taken into account in the corporate process. It is established that the proposed internal mechanism of PPA corporation in the corporate sector shifts the emphasis on the profit maximization, which is typical for a private enterprise, to satisfy the interests of owners, as well as other participants in corporate relations. It is determined that in order to create favorable conditions for the publishing business it is necessary to form a developed civilized publishing market. The composition of the main participants of the publishing market and their relationship is presented, as well as the characteristic features of the publishing and printing industry are identified.*

*Substantiation of the mechanism of corporate governance of enterprises of VPD will promote the growth of the enterprises effective activity in the conditions of crisis phenomena in the economy with the further research of problems in the printing and publishing industry and the publishing market.*

*The mechanism of corporate governance of corporate formations of PPA, preservation of the rights of owners and observance of the rights of all participants of the printing activity and rendering of the services connected with it is studied.*

**Keywords:** corporate governance, publishing and printing activities, internal mechanism of corporate governance, publishing market, producers of publishing materials, copyright agencies.

*Стаття надійшла до редакції 16.03.2022.*

*Received 16.03.2022.*