

УДК 336+338.242

Є. М. Палига, В. І. Франчук

ПРОБЛЕМИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

Розглядаються проблеми і тенденції корпоративного управління, їх вплив на розвиток видавничої справи та поліграфічної діяльності за умов ринкової економіки. Особлива увага приділяється структурі підприємств поліграфічної галузі, організаційно-економічному механізмові корпоративного управління.

Problems and tendencies of corporate management are examined, their influence on development of publishing business and poligrafichnoi activity subject to the condition market economy. The special attention is spared to the structure of enterprises of poligrafichnoi industry, to the organizational-economic mechanism of corporate management.

Сьогодні корпоративне управління і корпоративні структури відіграють провідну роль у соціальному, економічному, політичному та інших напрямках розвитку, є потужним фактором глобалізації економічних відносин, визначають світові тенденції і стандарти щодо розвитку ділової й організаційної культур, соціального менеджменту, економічної демократії та інших складових загальнолюдських цінностей [1].

Основоположниками корпоративного управління є провідні зарубіжні економісти А. Берлі і Г. Минза, хоча й ряд інших класиків економічної науки (Кейнс Дж. М, Маршалл А., Ойкне) надавали цьому питанню важливого значення. У подальшому їхні дослідження розвинули в своїх працях І. Ансофф, У. Батнер, Д. Іермах, Р. Лазер, К. Мейєр, Д. Селліван, М. Хассель, О. Бадигін, Л. Базилевич, Г. Бакланов, Л. Бурлаков, А. Горбунов, М. Круглов, А. Радигін, І. Храброва. Серед українських вчених можна виділити дослідження П. Дем'яненка, В. Євтушевського, О. Мендрула, І. Павленка, М. Сіроша, М. Долішнього, В. Павлова та ін.

Україна, яка прагне стати повноправним членом світової спільноти, знаходиться на етапі формування корпоративного сектора економіки. Перебіг процесів приватизації засвідчив, що форму власності змінили понад 90 тис. об'єктів. Нині корпоративний сектор економіки України об'єднує 17 млн. індивідуальних акціонерів, у т.ч. — понад 14 млн. дрібних, які з'явилися внаслідок масової приватизації.

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 їх динаміки за

2001 — 2004 рр. [2]. Отримані результати дозволяють визначити осередки розвитку видавничої справи та поліграфічної діяльності в Україні внаслідок приватизації і роздержавлення, розвитку акціонерної форми господарювання. Безперечно, центром видавничо-поліграфічної діяльності є Київ, оскільки саме там сконцентровано практично 39% видавничих структур і 24% поліграфічних підприємств. У регіональному розрізі лідерами за КВЕД 22.1 «видавнича справа» (рис. 1) можна вважати Львівську (усіх — 183 підприємства, основних — 8, малих — 175), Харківську (усіх — 164, основних — 16, малих — 148) та Донецьку (усіх — 120, основних — 11, малих — 109) області. Ключовими осередками за КВЕД 22.2 «поліграфічна діяльність» (рис. 2) є Харківська (усіх — 259 підприємств, основних — 30, малих — 229), Львівська (усіх — 191, основних — 22, малих — 169) та Донецька (усіх — 169, основних — 18, малих — 159) області.

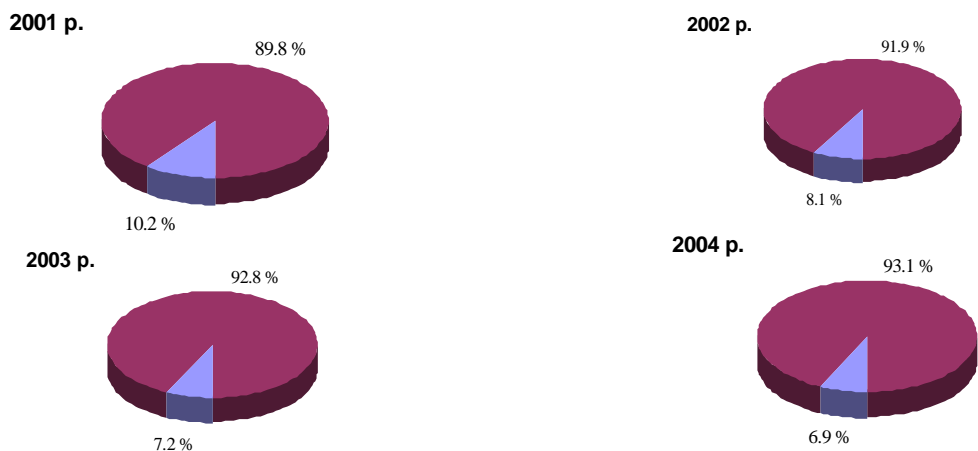


Рис. 1. Кількість та структура підприємств за КВЕД 22.1 «видавнича справа»

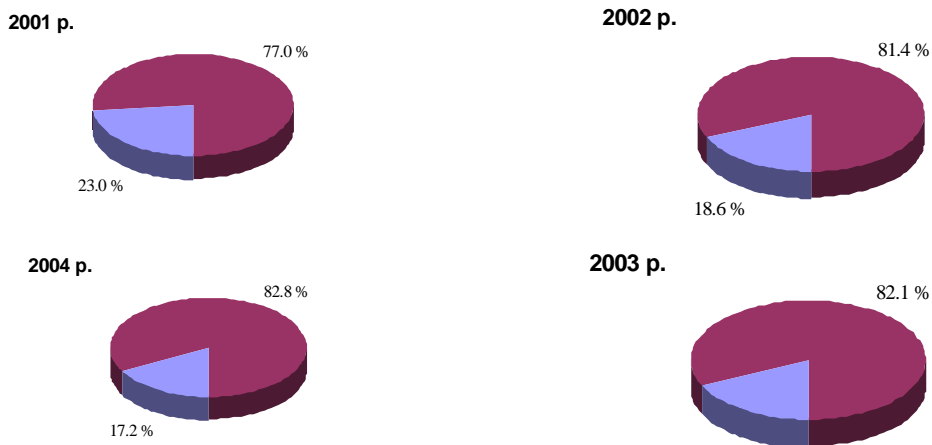


Рис. 2. Кількість та структура підприємств за КВЕД 22.2 «поліграфічна діяльність»

У таблиці наведено інформацію про забезпечення поліграфічними підприємствами населення інших країн. За рівень забезпечення прийняті середня кількість мешканців у розрахунку на одне поліграфічне підприємство й обернена величина — кількість друкарень на 1 млн. осіб. Більшість провідних європейських країн, Японія та США знаходяться у верхній частині переліку. Щодо України, то порівняно зі світовими показниками вона перебуває скоріше в нижній частині переліку. Лідером і тут, безперечно, є Київ. Серед областей за рівнем забезпечення населення поліграфічними підприємствами та видавничими структурами чільне місце посідають Харківська та Львівська області.

**Забезпеченість населення країн світу
поліграфічними підприємствами**

Країна	Кількість	
	населення в розрахунку на одне підприємство, тис. осіб	друкарень на 1 млн. мешканців
1	2	3
Японія	2,79	358
Італія	3,41	293
США	4,8!	208
Греція	5,15	194
Франція	5,38	186
Ісландія	5,78	173
Німеччина	6,19	162
Норвегія	6,40	156
Аргентина	4,46	155
Австрія	6,50	154
Бельгія	6,67	150
Люксембург	7,60	132
Фінляндія	8,45	118
Нідерланди	8,75	114
Уругвай	8,78	114
Чилі	8,80	114
Швейцарія	9,43	106
Мексика	9,58	104
Іспанія	9,75	103
Данія	10,27	97
Бразилія	10,71	93
Таїланд	10,80	93
Індія	11,08	90

Продовження таблиці

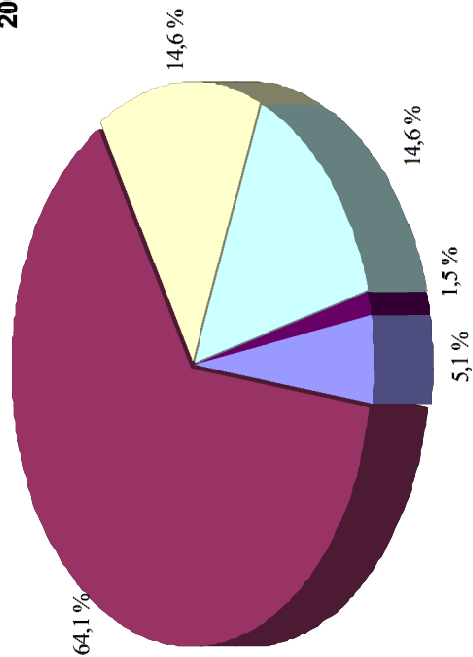
1	2	3
Індія	11,08	90
Південна Корея	11,67	86
Колумбія	13,20	76
Венесуела	16,60	60
Філіппіни	16,67	60
Швеція	16,72	60
Ірландія	19,14	52
Єгипет	25,10	40
Великобританія	25,91	39
Перу	28,93	35
Португалія	33,84	30
Гватемала	46,00	22
Туреччина	46,67	21
Польща	47,50	21
Китай	50,75	20

Стратегічна спрямованість системи корпоративного управління стає ключовою позицією, вищим пріоритетом у менеджменті підприємств видавничої справи та поліграфічної діяльності, предметом постійної уваги урядів. Створення ефективної системи управління залежить не лише від законодавчого регулювання, воно вимагає запровадження насамперед нових соціально-економічних підходів до цієї важливої проблеми.

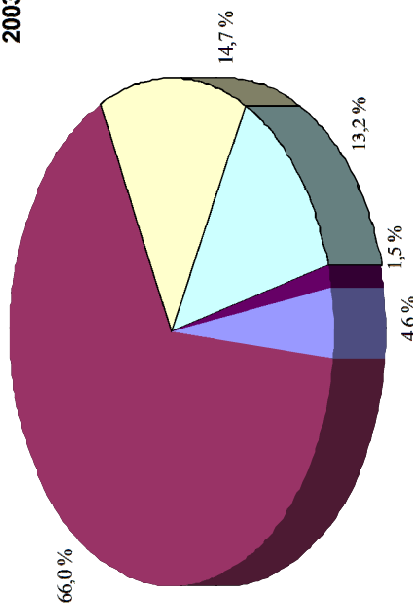
Сучасний стан цього питання характеризується, з одного боку, практичною відсутністю у вітчизняній економічній науці скільки-небудь розробленої теорії досліджуваного питання, а з другого, — відсутністю досвіду реального використання корпоративними структурами можливостей впливу на економічні процеси підприємств поліграфії і видавничої справи, які протягом 2001 — 2003 рр. (рис. 3, 4) були колективними — у 2001 р. — 57,5%, 2003-му — 57,6%. Менш вагомими позиціями займали підприємства приватної (у 2001 р. — 22,4%, 2003-му — 23,5%) та комунальної (у 2001 р. — 15,4%, 2003-му — 14,4%) форм власності. У 2004 р., у зв'язку зі змінами законодавства, домінуючі позиції перейшли до приватних підприємств — 80,9%.

Важливим моментом аналізу є те, що протягом 2001—2003 рр. високі середньорічні темпи приросту кількості спостерігалися в підприємств приватної (10,7 %) та колективної (8,1 %) форм власності. Проте найвищий приріст був у підприємств, що є власністю міжнародних організацій та юридичних осіб інших держав, — 28,9 % (у 2002 р. проти 2001-го їх число зросло на 22,2%, а в 2003 р. відносно 2002-го — ще на 36,0%), попри незначну частку в загальній кількості — 0,4 — 0,5 % [4].

2002 р.



2003 р.



2001 р.

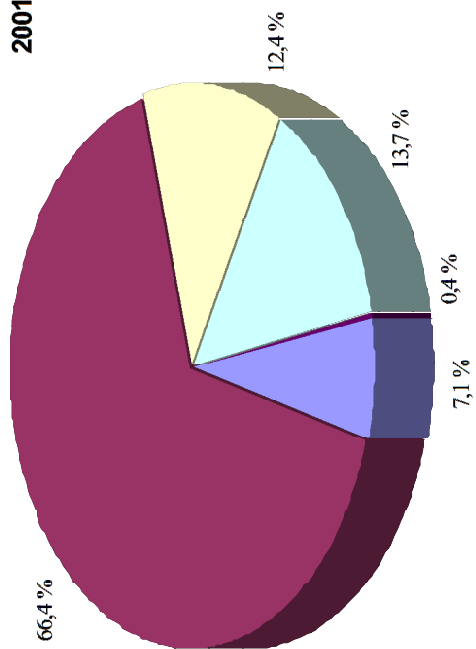


Рис. 3. Структура основних підприємств (КВЕД 22.1 «видавнича справа») за формами власності

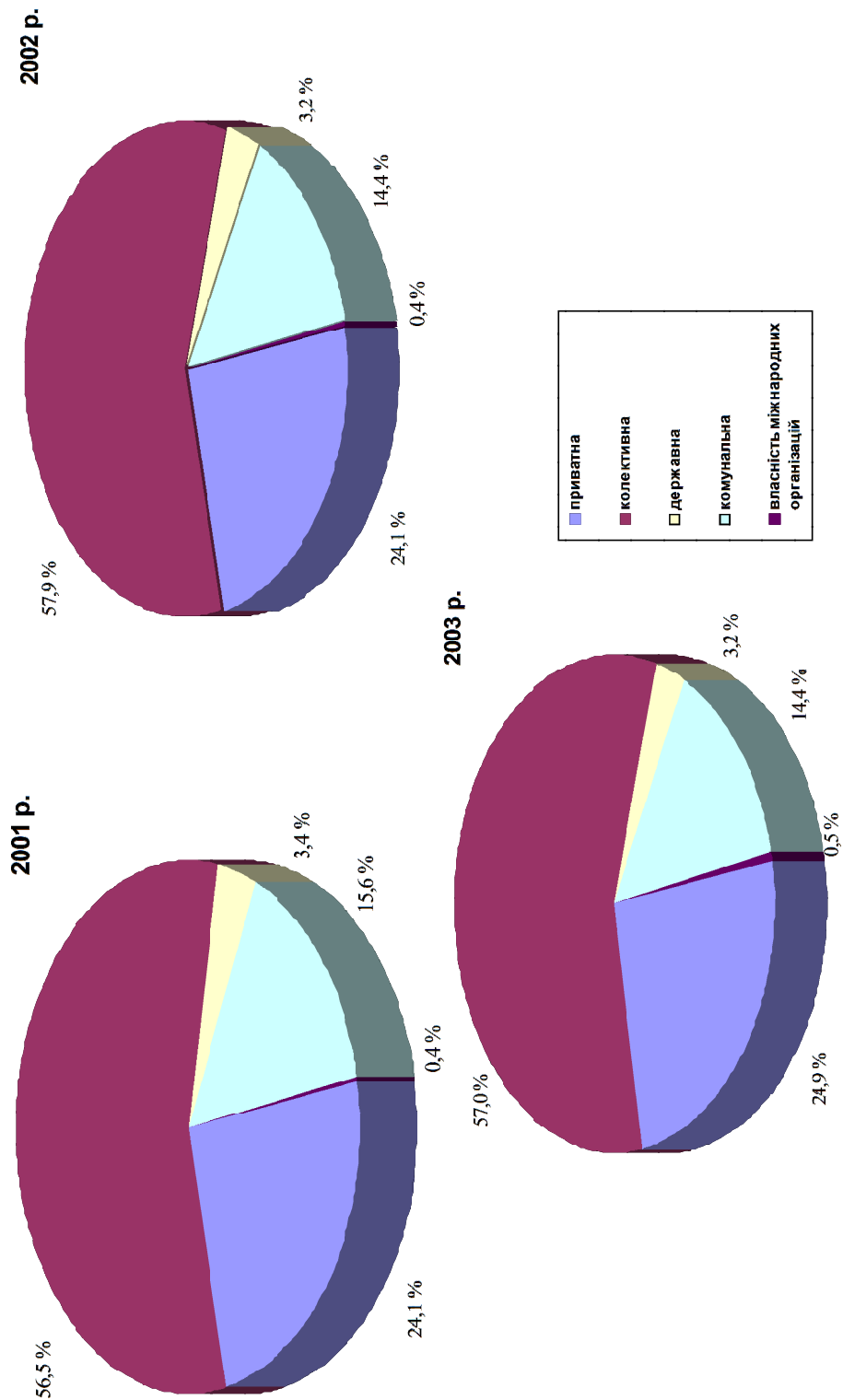


Рис. 4. Структура підприємств (КВЕД 22.1 «видавнича справа») за формами власності

Процес управління корпоративною власністю повинен бути ефективним, тобто має здійснюватися таким чином, щоб витрати на її зміст і управління не перевищували доходів, отриманих від самого процесу. Для цього потрібно застосовувати певний набір відповідних методів і прийомів, які в сукупності становлять єдину схему управління корпоративною власністю в перехідній економіці [9].

Формування реальних схем управління власністю корпорацій поліграфічної і видавничої справи варто здійснювати виходячи з принципів ефективного менеджменту, використовуючи базові положення цивільного й господарського законодавства. Практична реалізація цих завдань здійснюється в рамках єдиного процесу управління, що включає планування заходів, оцінку можливостей корпоративної підтримки планованих заходів і їх реалізацію.

З огляду на це, проблема побудови дієвого організаційно-економічного механізму управління корпоративною власністю, на нашу думку, є досить актуальною (рис. 5).

Водночас важливими завданнями в сфері практичного управління можна вважати: уточнення структури й складу корпоративної власності, формалізацію цілей, завдань і принципів її функціонування, визначення критеріїв ефективності управління, які, в свою чергу, вимагають пошуку й обґрунтування методичних підходів до вирішення конкретних економічних завдань — оцінки окремих об'єктів і визначення ефективних напрямків їх структурного розвитку.

Суть визначення організаційно-економічного механізму управління полягає, з одного боку, у системі заходів розпорядницького і примусового порядку, що повинна бути спрямована на забезпечення росту ефективності виробництва, з другого, — у послідовності зв'язків, що скоординовані з цією системою і структурою процесу прийняття рішень. Основними ознаками організаційно-економічного механізму корпоративного управління акціонерного товариства є організаційна та економічна, причому перша встановлює склад і послідовність дій з формування механізму, а друга — цілі і методи їх досягнення на основі дослідження інформаційних взаємозв'язків.

Таким чином, організаційно-економічний механізм корпоративного управління можна представити у вигляді цілісної системи, що складається з двох головних підсистем: організаційно-правової та соціально-економічної. Структуру основних елементів підсистем управління формують цільові комплексні блоки, що відображають конкретні організаційні, правові, економічні та соціальні заходи в їхньому взаємозв'язку і взаємозалежності, реалізація яких сприяє результативному здійсненню управлінських рішень у даній сфері діяльності.

Формування організаційно-економічного механізму управління господарською діяльністю підприємства починається з оцінки раціональності організаційної структури підприємства. Організаційне забезпечення діяльності акціонерного товариства включає процес прийняття рішень з вибору й обґрун-

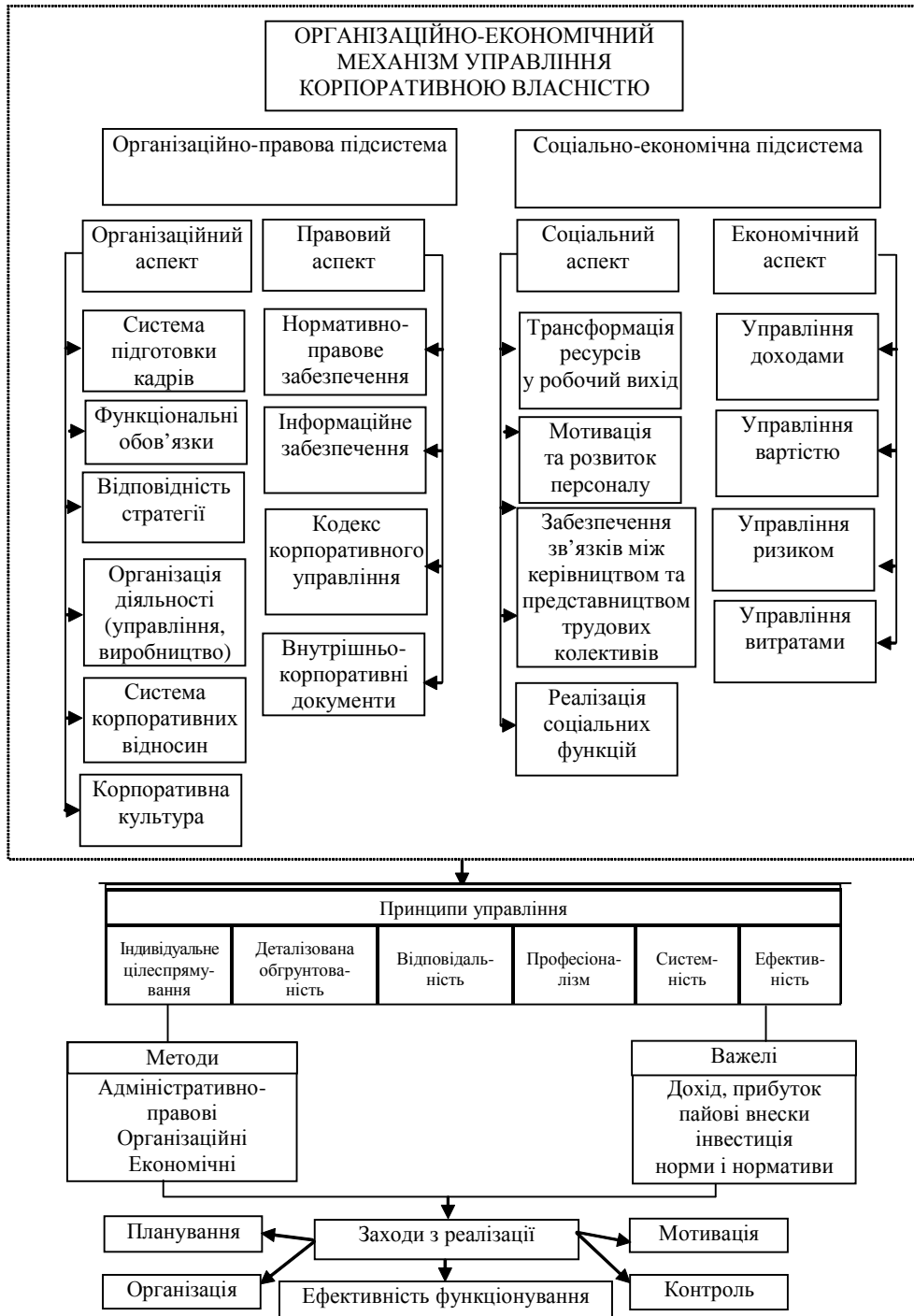


Рис. 5. Структура організаційно-економічного механізму корпоративного управління

тування цілей, критеріїв, стимулів; узгодження діяльності на всіх рівнях ієрархії для реалізації функцій і завдань; удосконалення і розроблення при необхідності нових організаційних структур і особистих потреб, тобто в результаті реалізації механізму динаміка потреб повинна бути перетворена в динаміку випущеної продукції або наданої послуги.

Організаційно-правова підсистема — це правове, нормативне та інформаційне забезпечення, організація діяльності акціонерних товариств, система корпоративних відносин і державне регулювання їх діяльності [3]. Разом з тим необхідне створення єдиної організаційної структури акціонерного товариства, що має складатися з підрозділів і окремих працівників, які займатимуться питаннями маркетингової політики та інноваційною діяльністю. Структура повинна забезпечувати ефективну взаємодію складових служб, уникаючи проміжних, виконуючих контрольні функції ієрархічних сходинок, має бути спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства [7].

Соціально-економічна підсистема відображає діяльність соціальної й економічної складової, що тісно взаємозалежні через персонал, який планує, організовує і контролює економічні процеси та взаємозв'язки; забезпечує трансформацію ресурсів у робочий вихід виробничої системи, мотивацію і розвиток персоналу, містить систему маркетингових комунікацій, здійснює оптимізацію руху матеріальних та інформаційних потоків. Ця підсистема, по суті, є системою управління виробництвом через певні критерії і показники [5].

Соціально-економічний механізм корпоративного управління повинен бути зорієнтованим на кінцевий результат виробничої діяльності. Співвідношення витрат і результатів діяльності підприємства визначає ефективність виробництва, підвищення якої є головною метою існування корпорації, виступає як головна умова її конкурентоспроможності.

Корпоративне управління охоплює всі аспекти діяльності акціонерного товариства видавничої справи — правові, економічні, соціальні. Воно поєднує в собі норми законодавства, нормативних положень і практику господарювання в приватному секторі, що дозволяє товариствам залучати фінансові та людські ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність і, таким чином, продовжувати своє функціонування, нагромаджуючи довгострокову економічну вартість і задовольняючи при цьому інтереси акціонерів і суспільства в цілому. Як процес прийняття й організації виконання управлінських рішень, контролю за здійсненням і оцінювання досягнутих результатів корпоративне управління містить у собі визначення основної мети, засобів і методів її досягнення. Низький рівень практики корпоративного управління впливає на ефективність інвестицій, спричиняє виникнення більших проблем системного характеру на національному й регіональному рівнях [12].

У поліграфії і видавничій справі корпоративне управління вирішує правові (внутрішньокорпоративні), фінансові, маркетингові, кадрові та організаційно-технічні питання акціонерного товариства (рис. 6).



Рис. 6. Основні характеристики корпоративного управління в поліграфії і видавничій справі

До основних завдань корпоративного управління можна віднести: створення і забезпечення діяльності ефективного механізму аналізу, поточного і стратегічного управління, прийняття управлінських рішень і контролювання діяльності товариства;

забезпечення однакового і справедливого ставлення до всіх акціонерів (у тому числі до дрібних та іноземних) і можливості для акціонерів використовувати ефективні способи захисту порушенні їхніх прав;

балансування інтересів акціонерів, менеджерів, працівників, клієнтів, партнерів і постачальників акціонерного товариства, тобто зацікавлених осіб, держави і суспільства.

В останні роки поширеним напрямком менеджменту є управління корпоративною культурою. Удосконалення корпоративної культури може стати одним з важелів підвищення ефективності функціонування корпорацій [10]. Корпоративна культура — це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень,

очікувань, символів, ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників. Культура корпоративного управління в усіх країнах включає не тільки законодавчі й нормативні акти, а й практику, стандарти, прийняті учасниками корпоративних відносин. Високий рівень корпоративної культури є важливим стратегічним фактором, що мобілізує всі структурні ланки корпорації та її окремих працівників на досягнення поставлених цілей. До найсуттєвіших характеристик корпоративної культури відносять: усвідомлення працівником свого місця в компанії; тип спільної діяльності; норми поведінки; тип управління; культура спілкування; система комунікацій; діловий етикет; традиції компанії; особливості трактування повноважень і відповідальності.

Структуру корпоративної культури можна вважати багаторівневою (рис. 7). Над корпоративною культурою знаходиться мораль (рівень *1a*), на рівні *1б* — сенс життя та діяльності, на рівні *1в* — цінності організації, її переконання, вірування, уявлення, установки. На другому рівні — задекларовані корпоративна місія організації, її еталон («зухвала ціль») та основні принципи, на третьому — зовнішні прояви корпоративної культури. Цінності та інші елементи 1-го рівня визначають особистість людини, мотивують її діяльність, зокрема, обумовлюють трудову поведінку. Тому вивчення цінностей, мотивації створює вихідну базу знань для розуміння корпоративної культури. Рух від 1-го рівня до 3-го супроводжується двома протилежними процесами. Спочатку деякі надперсональні категорії, структури загальної соціальної діяльності (мораль та ін.) інтеріоризуються, засвоюються психікою людини, перетворюючись у внутрішні структури, а потім екстеріоризуються, породжують зовнішні дії (стиль поведінки та ін.). Отже, доти, допоки принципи корпоративної культури не стануть своїми для кожного співробітника, не можна чекати від нього необхідних дій без жорсткого апарату примусу. *I* — інтеріоризація зовнішніх структур психікою, *Е* — екстеріоризація внутрішніх структур. Інтеріоризація — це формування внутрішніх структур людської психіки завдяки засвоєнню структур зовнішньої соціальної діяльності. Екстеріоризація — процес породження зовнішніх дій шляхом перетворення внутрішніх структур психіки, що сформувалися внаслідок інтеріоризації.

Можна вважати, що основний вплив — це вплив кожного елемента верхнього рівня на кожен елемент нижнього рівня. Однак існує і зворотний вплив. Наприклад, прапор, гімн і фірмовий знак також призначені для формування більш високих цінностей співробітників, посилення корпоративного духу, підвищення рівня корпоративної культури організації, а в результаті всього суспільства. Лише поважаючи особистість, можна забезпечити високу корпоративну культуру та успіх організації.

Таким чином, система корпоративного управління, яка сформувалася в Україні, ще потребує значних зусиль для її удосконалення. Значна кількість конфліктів стосується виплати дивідендів, додаткових випусків акцій,

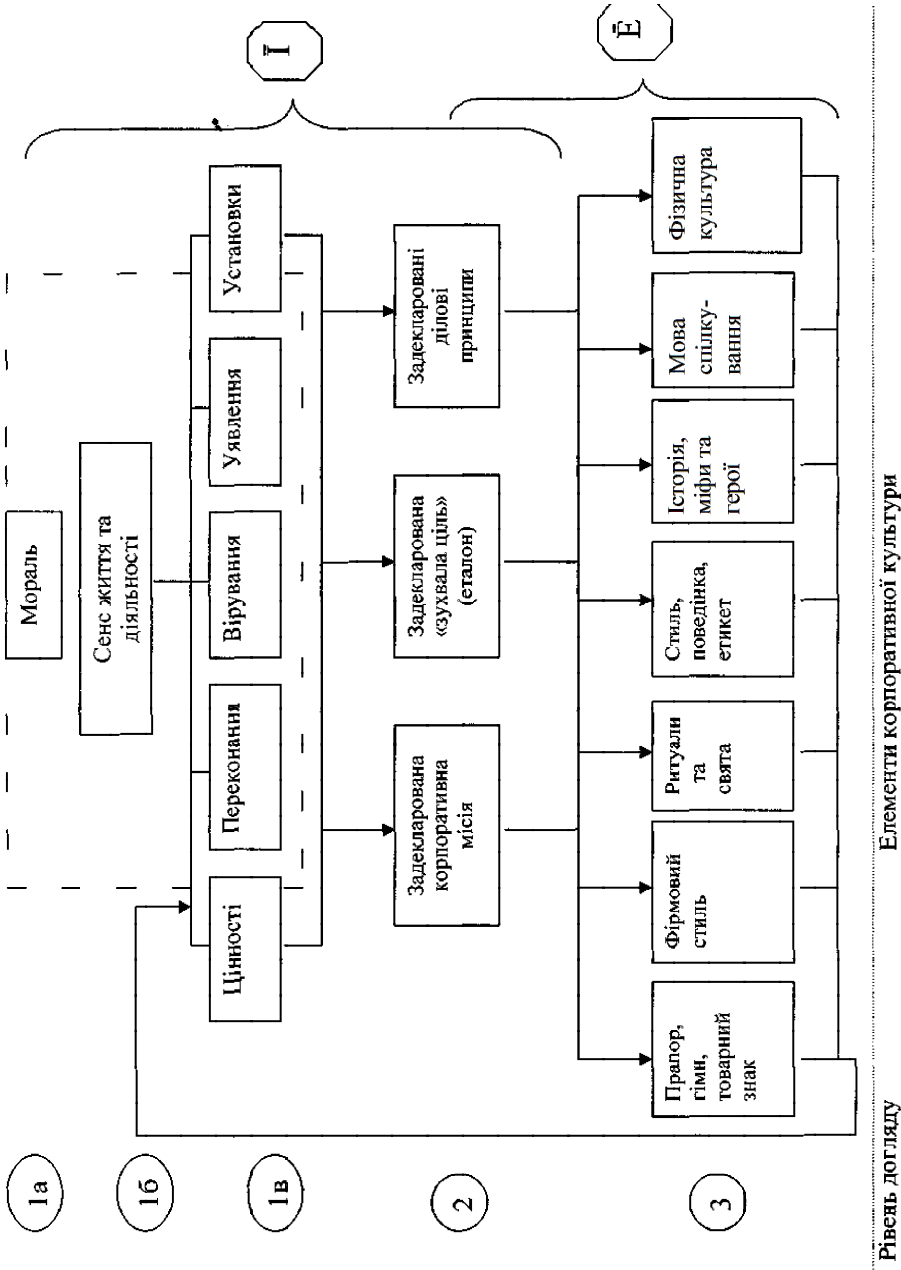


Рис. 7. Багаторівнева структура корпоративної культури організації

реорганізації, розпоряджень активами товариств, а також пов'язана з недосконалістю системи обліку прав власності на цінні папери в Україні [8].

Слід зазначити, що проблеми в акціонерних товариствах виникатимуть і в подальшому незалежно від досконалості нормативної бази, структури акціонерного капіталу та інших позитивних чинників. Вони існуватимуть доти, доки буде розбіжність між групами акціонерів і власниками підприємства. Практика підтверджує великі переваги акціонерної форми власності: через перерозподіл її за допомогою акцій можна залучити великі інвестиції й ініціювати різні нововведення. Однак потрібно правильно використовувати ці переваги [14].

Підвищення ефективності корпоративного управління потребує розвитку вторинного ринку цінних паперів, удосконалення правової бази, зростання рівня компетентності та ділової культури всіх учасників корпоративних відносин. Без досягнення якісно нового рівня корпоративного управління неможливо розраховувати на суттєві результати ринкових перетворень, подальший прогрес української економіки та її інтеграцію в світові економічні структури.

Отже, з проведеного дослідження випливає, що на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі України наявні ряд проблем і тенденцій у розвитку корпоративного управління. Створено відкриті акціонерні товариства, де власником в основному є державна акціонерна компанія, але відсутній організований ринок цінних паперів цих структур. Є також нагальна потреба в прийнятті закону України «Про акціонерні товариства» та узгодженні положень Цивільного та господарського кодексів [14]. Для інвестиційної привабливості підприємств поліграфії і видавничої справи необхідно впровадити національні Принципи корпоративного управління.

1. Бондар У. К. Збірник доповідей і тем Міжнародного економічного форуму «Теорія і практика розвитку корпоративного сектора економіки України в контексті цілей тисячоліття та світової глобалізації». Ч. I. К. 2004. 2. Дурняк Б. В., Штангрет А. М., Мельников О. В. Видавничо-поліграфічна галузь України: стан, проблеми, тенденції (статистично-графічний огляд): Моногр. Львів, 2006. 3. Закон України «Про приватизацію державного майна» від 19.02.1997. 4. Закон України «Про приватизацію невеликих державних підприємств (малу приватизацію)» від 15.05.1996. 5. Закон України «Про акціонерні товариства, створені шляхом корпоратизації державного підприємства» / Бізнес. 1995. № 2 — 3. 6. Закон України «Про управління об'єктами державної власності» від 21.02.2006. 7. Закон України «Про господарські товариства». №1576-ХІІ від 19.09.91 р. (кодифікований). 8. Євтушевський В. А. Основи корпоративного управління: Навч. посіб. К., 2002. 9. Павлов В. У., Мишко О. А. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: Моногр., Рівне; Луцьк, 2006. 10. Павлов В. У. Корпоративне управління в Україні: менеджмент, фінанси, аудит: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 2-ї ч., Рівне 4 — 5 трав. 2006 р.) Рівне, 2006. 11. Палига Є.М. Соціально-економічний механізм формування ефективною і стабільною економіки. Львів, 2002. 12. Практика корпоративного управління в Україні. Веб-сайт www2.ifc.org/Ukraine/ucsr. 2005. 13. Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах» від 21. 03. 2002 р. №280/2002. 14. Царенко О. М., Бей І. О., Мартиненко О. Д., Сало У. В. Корпоративне управління і фондовий ринок. Суми, 2005.