

1. Багатин Ю. В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций / Ю. В. Багатин, В. А. Швандар — М.: Финансы, 1999. 2. Хомяков В. И. Управление потенциалом предприятия / В. И. Хомяков, В. И. Бакуш — К.: Кондор, 2007.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ И НАДЕЖНОСТЬ БИЗНЕСА ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Обосновывается актуальность проблемы управления производственными мощностями полиграфических предприятий в контексте оценки обеспечения надёжности бизнеса.

AND PERFORMANCE AND RELIABILITY OF BUSINESS PRINTING COMPANY

Grounded actuality of problems of management of polygraphs enterprises the capacities of productions in the context of evaluation and providing reliability of the business.

Стаття надійшла 24.07.09

УДК 336+338.24

Л. П. Стеців

Українська академія друкарства

ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВПК ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Розглядаються проблеми, тенденції й особливості розвитку підприємств видавничо-поліграфічного комплексу та їх вплив на конкурентоспроможність. Пропонуються принципи та економічні важелі ресурсно-потенційного підходу до управління господарськими структурами видавничо-поліграфічного комплексу.

Інноваційний підхід, управління, конкурентоспроможність

Правові, економічні й організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні визначає Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р., згідно з яким інновації — це новостворені (застосовані) і/або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і/або соціальної сфери. У результаті організації інноваційної діяльності отримуємо високопродуктивну техніку, новітні технології, нові товари і послуги, вищу продуктивність праці і майстерність персоналу.

Національний видавничо-поліграфічний комплекс (ВПК), в якому відбулися істотні трансформаційні процеси, сьогодні не забезпечує належних ре-

зультатів господарювання. Частка створюваного ним валового внутрішнього продукту не перевищує одного відсотка, тоді як у провідних країнах світу він є одним з найприбутковіших та інвестиційно-привабливих. Реформування галузі не розв'язало завдань із забезпечення суспільства видавничою продукцією, а на рівні держави не створені сприятливі умови для ефективного функціонування і розвитку ВПК, не сформовано механізми його адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Крім загальнодержавних, існує цілий ряд територіально-галузових проблем розвитку ВПК, серед яких чільне місце займає моральне та фізичне зношення основних фондів більшості поліграфічних підприємств та скорочення обсягів виробництва вітчизняного поліграфічного обладнання й матеріалів і, як результат, постійне збільшення витрат на виробництво друкованої продукції, відтік видавничих замовлень на закордонну поліграфічну базу, зниження рентабельності і збитковості підприємств ВПК.

На нашу думку, більшість з цих проблем обумовлені застосуванням застарілих методів і підходів до управління підприємствами, відсутністю чітких стратегій управління на рівні галузі та окремих підприємств, невідповідністю діючої системи стимулювання працівників сучасному рівню організації виробництва і праці.

Слід також зауважити, що діючі схеми, організаційно-економічні механізми управління й оцінки результатів господарської діяльності є неефективними, не відповідають сучасним науковим підходам. У видавничо-поліграфічному комплексі ще майже не застосовуються прогресивні підходи до управління та оцінки результатів господарської діяльності, спрямовані на повніше використання економічного потенціалу підприємств і прихованих резервів виробництва. Управлінські процеси також недостатньо орієнтовані на ринок, споживача і динамічні умови ринкового середовища.

Проведений аналіз та оцінка розвитку управління підприємствами ВПК в Україні загалом і на рівні регіонів показує, що недостатнє інвестування уповільнює діяльність видавництва і поліграфічних підприємств і на перспективу не створює умов для підвищення якості друкованої продукції та конкурентоспроможності галузі в цілому [7, с. 58].

Розв'язання цих та інших проблем можливе в результаті удосконалення системи управління на підприємствах шляхом розробки нових організаційно-економічних механізмів управління, застосування сучасних підходів до управління й оцінки результатів господарської діяльності, ефективних систем стимулювання працівників.

Сьогодні поліграфічний ринок розвивається досить бурхливо. Збільшення кількості друкарень, а також рекламних агентств і копіювальних салонів, що надають поліграфічні послуги, зумовлює зростання конкуренції в цьому середовищі. Задоволення потреб споживачів знаходиться в двох площинах: швидкість виконання замовлення (оперативність) і відповідність якості виконання очікуванням замовника. Перенесення основної маси поліграфічних замовлень

з рекламної сфери в промислову накладає певні вимоги до якості, обробки й т. ін. продукції, що визначені державними стандартами, нормами, правилами тощо. Значний вплив на випуск друкованої продукції мають кількість, розміри, організаційно-правові форми, виробничі можливості суб'єктів ВПК регіону. Це позначається на якості виробів (фарбовість, способи виготовлення, якість паперу та інших використовуваних матеріалів) та їхній вартості (становище монополіста в регіоні призводить до значного подорожчання як самої продукції, так і окремих видів робіт з її виготовлення).

В умовах розвитку ринкових відносин, активізації конкуренції зростає значення маркетингових аспектів управління. Ринково-орієнтований, або маркетинговий, підхід синтезує всі принципи, властиві класичному менеджменту і доповнює їх новими, обумовленими вимогами ринку. Сутністю управління в маркетинговому підході є прагнення до зміцнення ринкових позицій, нарощування конкурентних переваг, збільшення частки ринку і завоювання нових ринків. Найважливішим методичним інструментарієм ефективного управління підприємством з точки зору маркетингового підходу є управління конкуренцією і конкурентоспроможністю.

На думку автора [4], конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності виконуваних робіт з виготовлення конкретних видів друкованої продукції, ефективності використання ресурсів, рівня рентабельності продукції і господарської діяльності в цілому, ділової активності підприємства й показників ліквідності та фінансової стійкості. На наш погляд, для оцінки конкурентоспроможності підприємств ВПК необхідно додати ще один фактор — рівень використання виробничого потенціалу підприємства, оскільки саме він визначає здатність підприємства виробляти ту чи іншу продукцію, що користується попитом на ринку. Якщо виробничий потенціал використовується неефективно, то зменшуються обсяги виробництва і, відповідно, прибуток, порушуються терміни виготовлення продукції, знижуються інвестиційна і ринкова привабливість підприємств, конкурентоспроможність виготовленої продукції.

Таким чином, можна виділити такі групи факторів конкурентоспроможності підприємств видавничо-поліграфічного комплексу (рис. 1).

Такий підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств ВПК вимагає формування нового організаційно-економічного механізму управління поліграфічними підприємствами. Організаційно-економічний механізм управління є центром управління виробничою, комерційною, фінансовою, інноваційною та іншою діяльністю і розглядається як засіб забезпечення стабільного функціонування систем управління виробництвом, науково-технічним прогресом, якістю та ефективністю використання ресурсів. Він являє собою сукупність принципів управління та організаційних, економічних, адміністративно-правових методів, фінансових важелів і стимулів, правових норм, які у своїй взаємодії забезпечують програмування дії системи, реалізацію комплексних цільових планів і програм, стимулювання досягнення цілей (рис. 2).

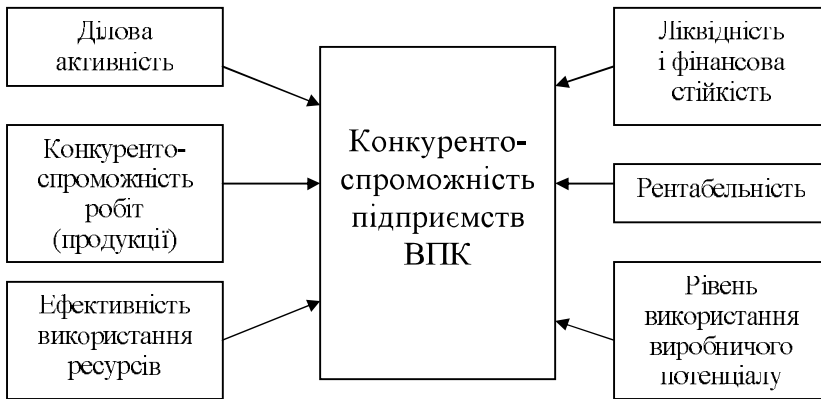


Рис. 1. Фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємств ВПК



Рис. 2. Схема організаційно-економічного механізму управління підприємством ВПК

Головним елементом організаційно-економічного механізму є орган управління з його структурою, функціями, економічними важелями та іншими методами впливу на об'єкт управління. Цілі і стратегії підприємства без-

посередньо впливають на його структуру і спрямованість. Орган управління формує і реалізує стратегію господарської діяльності, здійснює виробництво і збут продукції, що повинні базуватися на засадах науково-технічного прогресу, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції. Для реалізації комерційних цілей просування і збуту організаційно-економічний механізм управління повинен спиратися на маркетинг, попит і формування цінової політики, а також здійснювати планування, стимулювання і регулювання виробництва, збуту та інших видів діяльності. За допомогою економічних важелів і стимулів орган управління забезпечує узгодженість загальногосподарських цілей і критеріїв ефективності з локальними цілями і критеріями.

Прогресивні методи організації й управління підприємствами ВПК будуть дієвими та ефективними за умови відповідного їх економічній природі правового оформлення. За допомогою правових норм і методів формалізується система економічних відносин і забезпечується узгодженість функціонування всього економічного механізму.

Організаційно-економічний механізм управління повинен включати в себе й організаційно-економічні механізми підсистем управління (якістю, конкурентоспроможністю, ресурсами тощо).

Важливою особливістю механізму управління є його спрямованість на кінцеві результати. Ефективність кінцевих результатів може бути виражена в зростанні обсягів виробництва і продажів конкурентоздатної продукції, продуктивності праці, прибутковості, економії виробничих ресурсів.

Оскільки наведений організаційно-економічний механізм дії системи управління є ефективним засобом забезпечення стабільного функціонування системи управління поліграфічним підприємством, можна сформулювати такі принципи його удосконалення:

- концентрація механізму управління (економічних, адміністративних важелів і стимулів) лише на зростанні кінцевих результатів, ефективному використанні ресурсів і підвищенні якості продукції;

- активізація інноваційних процесів на базі новітніх досягнень науки і техніки як найважливіших факторів та умов максимального використання потенціалу поліграфічного підприємства і резервів виробництва;

- забезпечення збалансованості стимулів та інтересів працівників шляхом перебудови діючої схеми матеріального стимулювання для забезпечення підвищення заінтересованості кожного працівника і колективів у максимальному використанні виробничого потенціалу поліграфічного підприємства і прихованих резервів.

У цьому випадку одним із найважливіших завдань, що постають перед підприємствами ВПК в сучасних умовах, є побудова адекватної та ефективної системи управління. На нашу думку, в умовах обмеженості ресурсів в управлінні поліграфічними підприємствами слід застосовувати ресурсно-потенційний підхід, сутність якого полягає у визначенні нормативної потреби у ресурсах та подальшому їх розподілі, перерозподілі та ефективному використанні.

Головною метою такого управління і критеріями ефективності є досягнення кінцевого результату, за якого буде забезпечено мінімальні витрати ресурсів і досягнуто максимальний випуск продукції.

Можна сформулювати такі основні принципи ресурсно-потенційного підходу:

1. Диверсифікації ринкового потенціалу підприємства. Враховуючи, що в ринкових умовах потенційні можливості (виробнича потужність) більшості підприємств через мінливий попит використовуються на 50–60%, необхідно враховувати попит, а потенційні можливості скоригувати за допомогою коефіцієнта платоспроможного попиту за формулою [3]:

$$k_d = \frac{D}{P_{\text{сеп}}}, \quad (1)$$

де k — коефіцієнт платоспроможного попиту; D — обсяг платоспроможного попиту; $P_{\text{сеп}}$ — середньорічна виробнича потужність.

При цьому різницю між потенціалом і попитом слід розглядати як резервну потужність, що за програмами диверсифікації потрібно переорієнтувати на випуск іншої, непрофільної продукції даного підприємства.

2. Взаємопов'язаності планів виробництва з потенційними і реальними можливостями підприємства. Для цього необхідно розрахувати потенційні можливості підприємства і виробничих ресурсів та сформулювати відповідну систему планово-оціночних показників для управління з позицій ресурсно-потенційного підходу.

3. Оцінювання ефективності управління (E_y) з позицій ресурсно-потенційного підходу за таким основним критерієм, як максимальне використання потенціалу підприємства і ресурсів [3]:

$$E_y = \frac{O_\phi}{EP} \rightarrow \max, \quad (2)$$

де O_ϕ — фактичний обсяг виготовлюваної продукції; EP — економічний потенціал підприємства (середньорічна виробнича потужність).

4. Стимулювання. Всю систему стимулювання управлінського персоналу слід будувати на основі максимального критерію ефективності відповідно до ресурсно-потенційного підходу залежно від ступеня використання виробничого потенціалу і прихованих резервів виробництва. Це дозволить мобілізувати персонал управління на пошук і залучення потенційних резервів у господарську діяльність і збільшити кінцевий дохід.

Послідовність виконання управлінських операцій, їх взаємозв'язок у процесі управління ресурсами на базі ресурсно-потенційного підходу окреслено на рис. 3. Спираючись на такий підхід, основні плани виробництва повинні бути взаємопов'язані з кількістю спожитих виробничих ресурсів та їх потенційними можливостями.

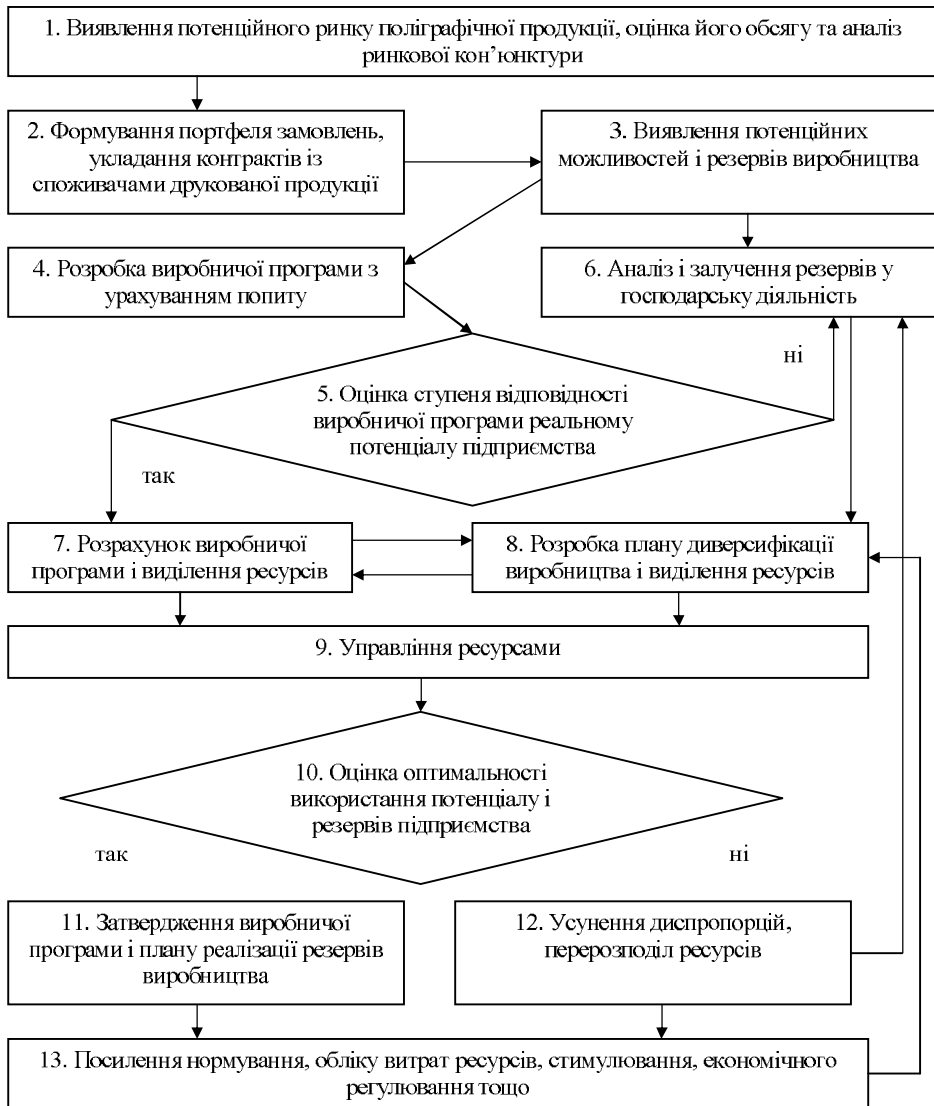


Рис. 3. Алгоритм управління підприємствами ВПК з позицій ресурсно-потенційного підходу

В умовах ринкової економіки потенціал підприємства залежить не лише від наявності виробничих ресурсів, але й від зовнішніх умов або середовища функціонування. Макросередовище формує загальні умови, в яких функціонує підприємство. Середовище найближчого оточення визначає конкурентні позиції на ринку друкованої продукції і поліграфічних послуг, стан і розвиток ситуації на ринку матеріалів, поліграфічного обладнання і фінансових ресурсів.

Відповідно, виробнича програма підприємств ВПК у ринкових умовах повинна формуватися на підставі виявлення потенційного ринку продукції,

формування портфеля замовлень і контрактів, укладених із споживачами друкованої продукції, аналізу ринкової кон'юнктури.

Коли плани збалансовані з ресурсами і виробничими потужностями, складаються основні плани виробництва і виділяються необхідні ресурси. Якщо потенціал і резерви підприємства використовуються оптимально, то затверджуються виробнича програма і план реалізації резервів виробництва.

Основним етапом формування системи управління на базі ресурсно-потенційного підходу є виявлення потенційних можливостей підприємства шляхом розрахунку його виробничої потужності або цеху, що розкриває економічний потенціал, тобто максимально можливий обсяг випуску продукції за належного використання виробничих ресурсів.

Підтвердженням результативності застосування даного підходу є діяльність окремих підприємств регіонального ВПК, зокрема ТзОВ «Леопрінт», якому вдалося подолати всі аналізовані проблеми і перетворитися з невеличкої державної друкарні на потужне і найсучасніше поліграфічне підприємство, яке спеціалізується в основному на друкуванні високоякісної етикеткової продукції, відзначається конкурентоспроможністю і повністю задовольняє замовників. Доказом цього є присвоєння звання від Львівської обласної адміністрації — «Найкраще середнє підприємство Львівщини за 2006 рік».

Інноваційно-інвестиційна політика нових співвласників ТзОВ «Леопрінт» і результати фінансово-господарської діяльності, зокрема ріст обсягів виробництва продукції з 3642,9 тис. грн у 2004 р. до 10932,8 тис. грн у 2008-му, є наслідком застосування сучасних підходів до управління на ґрунті чинного законодавства України.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що застосування ресурсно-потенційного підходу дозволить повніше виявити потенційні можливості і резерви підприємств ВПК, галузі, ресурсів і забезпечити залучення невикористаних можливостей — резервів виробництва — у господарську діяльність. Підприємства отримають широкі перспективи щодо планування виробництва й поліпшення використання матеріальних, технічних і трудових ресурсів і в кінцевому підсумку до значного підвищення конкурентоспроможності.

1. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика / Н. Ю. Брюховецька. — Донецьк, 1999. — 276 с. 2. Видавець майбутнього: маркетинг і менеджмент у видавництві / [Гольгер Бем, Йохен Вернер, Габрієла Гарт, Герман Шульц] — К.: Основа, 1994. — 176 с. — [Пер. з нім.]. 3. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: моногр. / В. Г. Герасимчук. — К.: Вища шк., 1995. — 264 с. 4. Никольская Э. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности полиграфических предприятий: учеб. / Э. В. Никольская. — М.: МГУП, 2002. — 404 с. 5. Палига Є. М. Стан та розвиток видавничо-поліграфічного комплексу України: регіональний аспект: моногр. / Є. М. Палига, Г. І. Пушак, Я. Я. Пушак. — Львів: УАД, 2009. — 192 с. 6. Пушак Г. І. Оцінка ефективності діяльності поліграфічного підприємства / Г. І. Пушак // Проблеми соціально-економічного розвитку України: теорія і практика. зб. тез доп. — Львів: Ін-т підприємництва та персп. технологій при НУ «Львівська політехніка», 2000. — С. 98–100. 7. Швайка А. А. Економіка видавничо-поліграфічної галузі: Підруч. / А. А. Швайка, А. Н. Штангрет. — Львів: Українська академія друкарства, 2008. — 480 с.

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ИПК ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИХ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

Рассматриваются проблемы, тенденции и особенности развития предприятий издательско-полиграфического комплекса и их влияние на конкурентоспособность. Предлагаются принципы и экономические рычаги ресурсно-потенциального подхода к управлению хозяйственными структурами издательско-полиграфического комплекса.

INNOVATIVE APPROACH TO MANAGEMENT OF PUBLISHING, PRINTING COMPLEX TO ENSURE THEIR COMPETITIVENESS

In the article the problems, tendencies and peculiarities of publishing and poligrafic enterprises development and their effect on competitiveness are investigated. The principles and economic instruments of resource-potential approach to management of economic structures of publishing and poligrafic complex are proposed.

Стаття надійшла 11.08.09

УДК 338. 912. 1 : 655

П. П. Лазановський, С. П. Лось

Українська академія друкарства

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ПРАКТИКА АНАЛІЗУ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО ОНОВЛЕННЯ ПОЛІГРАФІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА

Розглядаються аспекти методології проведення аналізу техніко-технологічного оновлення поліграфічного виробництва та здійснено апробацію на основі даних одного з поліграфічних підприємств.

Техніка, технологія, виробництво, оновлення, аналіз

Розробка методології аналізу техніко-технологічного оновлення виробництва є частиною загального завдання, що стоїть перед підприємствами в проведенні ними заходів з технічного переоснащення на основі нових технологій.

Вивченню цієї проблеми в останні роки приділялося мало уваги. Щодо питань методології та практики аналізу техніко-технологічного оновлення виробництва в умовах ринку, то вони вирішуються лише частково, не носять окремих характер і зміст дослідження. Серед авторів, які нині займаються вивченням техніко-технологічного оновлення виробництва, слід відзначити Б. Бачевського, А. Гінзбурга, Є. Кантора, С. Луцького, І. Матвієнко, П. Орлова, Є. Решетняка, Н. Передерієнко та ін.

Мета нашої роботи полягає в окресленні завдань і структури методології аналізу досліджуваного процесу та реалізації окремих її положень відповідно до реальних даних поліграфічного підприємства.