

УДК 336+338.242

*Є. М. Палига*

*Українська академія друкарства*

## **ЗАСТОСУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНИХ КОМПЛЕКСІВ**

*Розглядаються проблеми видавничо-поліграфічного комплексу (ВПК) на сучасному етапі розвитку економіки. Аналізуються особливості ВПК як галузі економіки, його складові і взаємозв'язки між ними. Подано рекомендації щодо використання сучасних форм організації та управління для підприємств ВПК.*

*Видавничо-поліграфічний комплекс, підприємство, управління, організація, холдинг*

Еволюція виробничих стосунків в Україні призвела до загострення суперечностей між надходженням необхідної для організації та окремих її членів інформації і потребами в ній. На сучасному етапі розвитку національної економіки зростає роль інформаційних технологій як засобу оперативного забезпечення інформаційних потреб організацій та індивідуумів. Важливим елементом даного процесу є друкована інформація, представлена типографським друком, виданнями на компакт-дисках, у глобальних і локальних комп'ютерних мережах, випуск якої здійснюють інформаційно-видавничі підприємства.

Видавничо-поліграфічний комплекс (ВПК) — особлива сфера виробничої діяльності, що вимагає специфічного підходу до її організації, планування й управління. В усьому світі актуальним є питання про можливі шляхи підвищення економічної ефективності і прибутковості видавничої діяльності, а в нашій країні воно стоїть особливо гостро, що пов'язано насамперед з нестачею інвестицій у цій сфері, необхідністю освоювати нові поліграфічні та комп'ютерні технології і впроваджувати економічно ефективні методи управління.

Перехід до ринкової економіки кардинально змінив організацію роботи більшості українських суб'єктів господарювання видавничо-поліграфічного комплексу. Раніше організаційна структура видавничих підприємств була орієнтована на виконання державних планових завдань, що забезпечувало досить повне завантаження виробничих потужностей в умовах гарантованого постачання матеріалів і устаткування, а також збут продукції. Видавничим процесом на теренах Союзу РСР керувала суспільно-політична система, і хоча існували певні плани діяльності конкретного видавництва, видавнича діяльність була включена в рамки загального планування в країні. Упродовж довгих років видавничі підприємства не конкурували між собою, оскільки були строго спеціалізованими.

Трансформаційні процеси у ВПК регіонів та України, вплив корпоративного управління, проголошення лібералізації цін призвели до різкого зростання цін на папір, палітурні матеріали і поліграфічні послуги. Через відсутність ефективної антимонопольної політики така ситуація на ринку поліграфічних послуг зберігається й досі. Підприємства ВПК опинилися перед необхідністю жорсткої економії грошових коштів і створення конкурентоздатної продукції. Лише деякі з них, які до цього моменту створили нову структуру управління, організаційно-економічні механізми впровадження нових виробів, свою мережу реалізації, змогли утриматися на ринку. Видавництва, яким не вистачало коштів для інвестування в розвиток власної мережі розповсюдження і зміцнення своєї технічної бази, опинилися на межі банкрутства.

Протягом останнього десятиліття українські видавничо-поліграфічні підприємства прагнули стабілізувати свій фінансовий стан випуском освітньої літератури, переведенням видань в електронний аналог і розміщенням їх у комп'ютерних мережах. Зазнала значних змін й організаційна структура більшості підприємств ВПК: зникли багато служб, з'явилися нові і трансформувалися старі. Можна констатувати, що первинне дроблення пострадянських видавничо-поліграфічних підприємств поступилося сьогодні місцем процесу концентрації і монополізації капіталу на медійному ринку. Водночас засоби передачі електронної інформації змінили уявлення про сучасні видавничі технології.

Таким чином, зміни торкнулися різних сфер діяльності українських видавництв: економічної, соціальної, технічної. Ринкові відносини диктують освоєння нових методів господарювання, соціальні зміни привели до появи нових типів і форм друкованих видань, прогрес у технологіях полегшив роботу з підготовки видання, але зажадав від видавництв значних капіталовкладень у технічну базу і навчання співробітників.

Науково-прикладні проблеми формування, ефективного функціонування і розвитку ВПК досліджували О. Афонін, Ю. Барнич, Г. Глотова, О. Гузела, Р. Машталір, М. Масловатий, Б. Никифорок, М. Тимошик, М. Сенченко, Л. Швайка та ін. Разом з тим відчувається нестача методичної і методологічної основи для всебічного аналізу господарської діяльності українських видавництв, оцінки ефективності їх організації та управління, відображення оптимальних напрямів розвитку.

Метою цієї статті є обґрунтування комплексного підходу до дослідження економічних відносин у ВПК, визначення першочергових вимог до сучасної організації роботи видавничо-поліграфічних підприємств.

ВПК є особливою галуззю промисловості, призначеною для задоволення потреб у друкованій продукції. Значення даної галузі надзвичайно велике, хоча сама вона займає незначну питому вагу у формуванні валового внутрішнього продукту країни і традиційно відноситься до категорії так званих «інших» галузей. Як соціально значуща галузь, ВПК безпосередньо залежить від соціально-економічної забезпеченості суспільства і є вкрай вразливою в періоди економічної нестабільності. Поліграфічна діяльність має стійку привабливість з погляду бізнесу, що підтверджується обсягом інвестицій, які залу-

чаються, і організацією численних приватних підприємств. ВПК представляють державні та приватні газетні, журнальні і книжкові видавництва, друкарні, спеціалізовані торговельні підприємства, що визначає наявність особливих внутрішньогалузевих відносин. Крім того, на видавничо-поліграфічні підприємства впливають загальнодержавні проблеми, регіональні аспекти, пов'язані з розвитком території, на якій вони розташовані та внутрішні можливості, що характеризують силу і слабкість самих підприємств.

Виготовлення видавничої продукції має ряд суттєвих відмінностей від інших галузей підприємницької діяльності, які передусім визначаються особливостями даної продукції як товару. Адже видавнича продукція (особливо книжково-журнальна, газетна, образотворча) на відміну від іншої, що виробляється суб'єктами господарювання, є специфічним культурним надбанням. Однією з найзагальніших ознак видавничої продукції є підхід до неї як до складного продукту суспільної трудової діяльності людини, призначеного для споживання.

Виготовлення видавничої продукції можна поділити на три процеси, зовнішньо відокремлені один від одного (рис. 1).

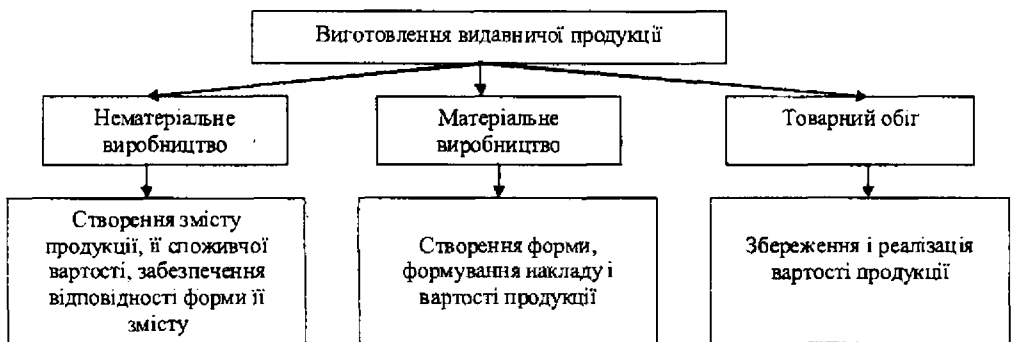


Рис. 1. Особливості виготовлення видавничої продукції як товару [2]

Таким чином, доцільно зазначити, що видавничо-поліграфічну діяльність слід розглядати як економічну систему, до складу якої повинні бути включені певні підсистеми. Сукупність цих підсистем (незалежно від їх форми власності), об'єднаних однією програмою та єдиною метою, й утворює один з господарських комплексів — видавничо-поліграфічний. Наявні підсистеми видавничо-поліграфічного комплексу забезпечують умовно-замкнутий характер системи і зумовлюють її роботоздатність, тобто успішне вирішення тих завдань, які перед нею виникають. ВПК — це система, що саморегулюється і може існувати як завгодно довго в часі.

Класична логічна модель ВПК як економічної системи, розроблена Р. М. Машталіром, включає в себе п'ять підсистем: авторське середовище, видавництва, поліграфічні підприємства, книготорговельні організації та читачьке середовище. Кожна з них має автономний характер і в той же час тісно пов'язана з іншими підсистемами. Класичні зв'язки підсистем ВПК доцільно подати у вигляді схеми (рис. 2).

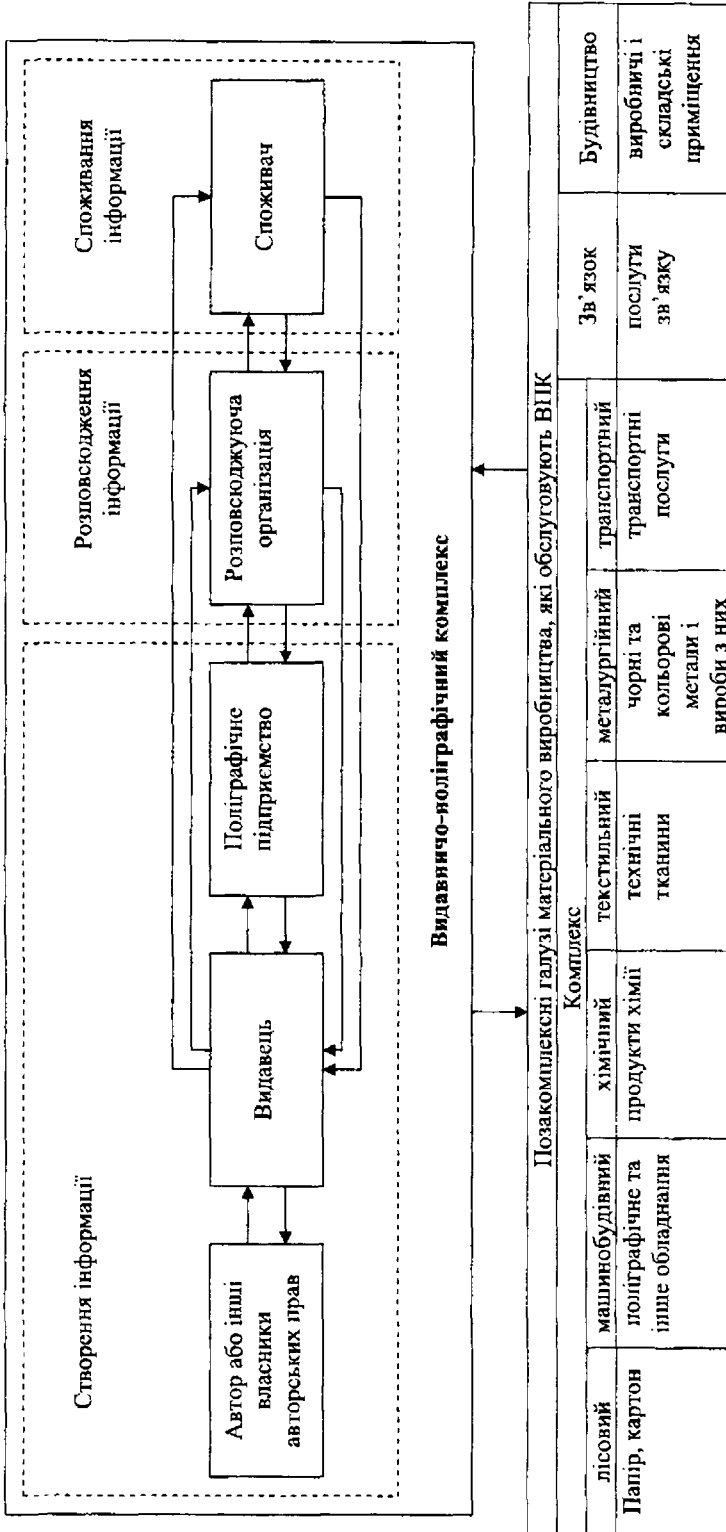


Рис. 2. Схема зв'язків видавничо-поліграфічного комплексу [2]

Сучасні умови господарювання обумовлюють дещо інший підхід до підсистеми «поліграфічне підприємство». Ця підсистема повинна розглядатись як сукупність двох її складових: поліграфічні підприємства, що обслуговують видавництва і видавничі організації; поліграфічні підприємства, що виготовляють невидавничу продукцію. Доцільність такого поділу, на нашу думку, пов'язана з тим, що сьогодні багато поліграфічних підприємств спеціалізується на невидавничій продукції, а отже, між ними і видавничими структурами не виникає жодних виробничо-господарських відносин. Звичайно, дані поліграфічні підприємства не слід виносити за межі ВПК, проте виділення їх в окрему складову дає можливість показати нерозривні зв'язки між усіма підсистемами ВПК, що беруть участь у виготовленні видавничої продукції.

Розглядаючи підсистеми ВПК України, потрібно звернути увагу на недосконалість чинного законодавства з цього приводу. Так, Закон України «Про видавничу справу» розглядає лише три сфери діяльності ВПК: видавничу діяльність, діяльність виготовлювачів видавничої продукції, діяльність розповсюджувачів видавничої продукції — нехтуючи при цьому такими підсистемами ВПК, як авторське середовище та споживацьке середовище.

Приватизаційні процеси в галузі привели до появи, окрім державних, колективних і приватних підприємницьких структур, управління якими не може здійснюватися з єдиного центра. Збалансувати їх розвиток і підпорядкувати діяльність потребам суспільства може лише ринок.

Істотна структурна відмінність вітчизняного книговидавничого процесу та зарубіжних країн полягає в тому, що в Україні поліграфічні підприємства виділяються як окрема підсистема, а в зарубіжних країнах — як стадія видавничого процесу. Останніми роками в світовій видавничій практиці формується новий тип об'єднань: для зменшення витрат створюються спільні для декількох видавництв адміністративні, комерційні, маркетингові і виробничі служби.

Центральне місце у системі ВПК стосовно книжкової, газетно-журнальної й образотворчої продукції займає підсистема «видавництва». Адже видавництва є організуючим початком всієї видавничо-поліграфічної діяльності, беруть участь у виготовленні видавничої продукції протягом всього періоду, починаючи з ідеї про підготовку видання і закінчуючи виходом його у світ, реалізацією і збором інформації про суспільну користь даної продукції.

Слід зауважити, що таке чітке трактування підсистем ВПК України сьогодні не повністю відображає ситуацію, що склалася в галузі. Схема зв'язків ВПК, подана на рис. 2, не є універсальною.

Зміна форм власності та послаблення втручання органів управління в роботу українських підприємств викликали зміни в системі виробничо-господарських відносин між суб'єктами галузі. Ці зміни відбувалися, зокрема, на ґрунті переважно горизонтальної диверсифікації виробництва. Сьогодні більшість структур ВПК поєднує види діяльності, які в класичній системі відносяться до різних підсистем, зокрема, створено видавничо-поліграфічні, видавничо-розповсюджувальні, видавничо-поліграфічно-розповсюджувальні організації.

Крім вищезазначених підсистем, у ВПК України нині існують окремі проміжні ланки (посередники), що беруть участь у виготовленні друкованої продукції на стадії комп'ютерного складання, додрукарських процесів і т. ін.

До того ж доводиться визнати, що управління ВПК здійснюється зазвичай старими командними методами і сучасні форми організації та управління майже не використовуються. Практика показує, що в сучасній кризовій ситуації, яка гальмує розвиток економіки загалом і видавничо-поліграфічного комплексу зокрема, необхідне впровадження такої системи управління та організації бізнесу на всіх рівнях господарювання, котра дозволила б створити умови для ефективного функціонування і розвитку виробничо-господарської діяльності підприємств, забезпечуючи їх конкурентоспроможність.

На наш погляд, серед усіх організаційних форм інтегрованих структур управління для видавничо-поліграфічного комплексу найприйнятнішим варіантом є управлінський холдинг. У цьому випадку структура видавничо-поліграфічного підприємства матиме наступний вигляд (рис. 3):

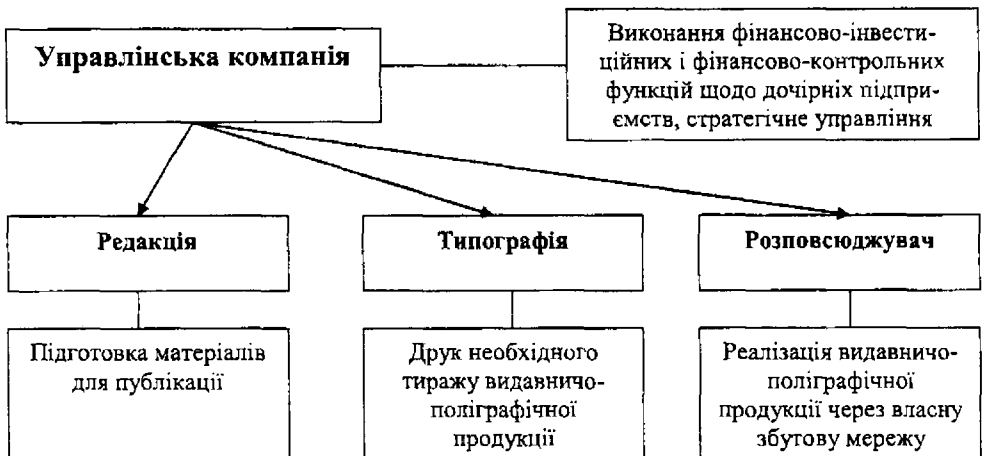


Рис. 3. Структура видавничо-поліграфічного підприємства як холдингу

Як видно з рис. 3, завданням головної організації, що очолює холдинг, є координація роботи редакції, друкарні і розповсюдjuвача. Організаційно-правовою формою управлінської компанії, може стати акціонерне товариство [1, 4]. До основних способів інтеграції підприємств до складу холдингу відносяться:

а) придбання акцій на вторинному ринку. Суть цього механізму полягає в тому, що головна компанія купує акції промислових підприємств, пов'язаних з ним за технологічним принципом, на вторинному ринку цінних паперів;

б) злиття і приєднання підприємств. Злиття підприємств (компаній), а також злиття з наступним перетворенням об'єднаних підприємств у дочірні (філії) відносно головного використовується з метою збільшення інтегрованих структур, концентрації капіталу і підвищення їх конкурентоспроможності на вітчизняному і зарубіжних ринках. Злиття підприємств може відбуватися на добровільній основі для залучення інвестицій на реалізацію спільних проектів і програм;

в) поглинання. Поглинання одного підприємства іншим здійснюється шляхом придбання контрольного пакета акцій першого. При цьому поглинаюче підприємство визнається холдинговою компанією, а підприємство, що поглинається, — її дочірнім підприємством;

г) укладання договорів про спільну діяльність. Це характерно переважно для інтегрованих структур горизонтального типу. Така інтеграція відноситься до найм'якших форм, коли підприємства об'єднуються на визначений або невизначений термін для вирішення спільних завдань, не втрачаючи своєї юридичної самостійності. Даний механізм часто використовується транснаціональними корпоративними структурами. У рамках договорів про спільну діяльність здійснюються інвестиційні програми, спрямовані на освоєння нових технологій, модернізацію устаткування, підвищення якості продукції, які окремі підприємства не спроможні реалізувати, а ефект від їх втілення може бути отриманий усіма учасниками [3].

Для створення видавничо-поліграфічних комплексів як холдингових структур найприйнятнішим є спосіб поглинання. Можливе і створення нових дочірніх компаній за рахунок капіталу головної організації. На практиці може зустрічатися змішаний варіант, при якому наявне як скуповування контрольного пакета акцій (наприклад, друкарні), так і заснування нової компанії, скажімо, з розповсюдження друкованої продукції. Крім того, редакція може провадити свою діяльність без створення юридичної особи.

При заснуванні нових юридичних осіб оптимальною організаційно-правовою формою дочірніх підприємств (редакції, друкарні і збутової організації) буде акціонерне товариство, хоча не виключена можливість використання форми товариства з обмеженою відповідальністю. Якщо капітал головної організації достатній, то дочірні компанії доцільно створювати у формі приватного акціонерного товариства або товариства з обмеженою відповідальністю, єдиним засновником якого буде організація управлінського холдингу. У протилежному разі слід обрати форму публічного акціонерного товариства для залучення інвестицій при збереженні контрольного пакета акцій за головною компанією. Така холдингова структура сприятиме ефективній роботі з випуску видавничо-поліграфічної продукції, надасть підприємствам ВПК конкурентні переваги в складній економічній ситуації.

Світова тенденція до створення холдингових об'єднань у сфері друкованих видань є не випадковою. Утворення видавничо-поліграфічного комплексу забезпечить мінімізацію не лише загальних витрат на виробництво і розповсюдження видавничо-поліграфічної продукції, але й вплив на її зміст з боку влади і бізнесу, оскільки редакція не залежатиме від видавництва або розповсюджувача. Впровадження такого механізму дозволить, як мінімум, скоротити витрати відділу збуту видавництва чи типографії, повністю передавши ці функції розповсюджувачеві, в якого даний відділ у будь-якому випадку існує (принаймні для виконання замовлень сторонніх організацій) і котрий входить у холдингову структуру. До того ж з'явиться можливість заощадити на послугах відділу маркетингу. Дослідження ринку слід покласти на головну організацію,

до складу якої якраз і входить представницька вибірка цільової аудиторії. Причому збір маркетингової інформації буде спрощено, оскільки не доведеться долати небажання респондентів заповнювати анкети.

Для видавництва (друкарні) ця схема забезпечить стабільність і безперервність роботи. Видавець отримає постійного клієнта, зможе заздалегідь планувати свою роботу, дізнаватися про зміну необхідного тиражу відразу, а не в останню мить, коли вже немає змоги скоректувати загальний обсяг виробництва за допомогою замовлень інших компаній. Такі ж переваги отримає і розповсюджувач. Йому не доведеться починати свою діяльність з нуля на власний страх і ризик, намагаючись переманити потенційних клієнтів, які вже тривалий час користуються послугами конкурентів. Замість того новостворювана збутова організація отримає заданий обсяг робіт, під який і набиратимуть персонал. У міру розширення діяльності організації-розповсюджувача за рахунок укладання договорів з додатковими клієнтами збільшуватиметься і штат компанії.

Особливості системи управління сучасними українськими підприємствами тісно пов'язані зі зміною стратегічних орієнтирів їх діяльності. Основними економічними цілями підприємств є підвищення ефективності виробництва, максимізація прибутку, оволодіння новими ринками збуту і задоволення потреб працівників. Водночас зростає вплив фактора ризику, роль якого посилюється ще й тому, що з держави знято відповідальність за забезпечення підприємств сировиною і матеріалами, за збут продукції і рівень заробітної плати.

Повною мірою це стосується і підприємств ВПК. Трансформаційні процеси в галузі не вирішили завдань щодо забезпечення суспільства видавничою продукцією, не створили сприятливих умов для ефективного функціонування і розвитку ВПК. На нашу думку, механізми його адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища повинні базуватися на становленні системи корпоративних відносин, розвитку акціонерної форми власності і принципу обмеженої відповідальності, впровадженні національних принципів корпоративного управління.

Серед усіх організаційних форм інтегрованих структур корпоративного управління для видавничо-поліграфічного комплексу найприйнятнішим варіантом є управлінський холдинг. Найважливішою перевагою ВПК як холдингової структури є зниження ризику в діяльності кожної організації, що в нього входить. Безумовно, існує ризик низького попиту на продукцію, виготовлювану холдингом, однак він є в будь-якого конкурента. У даному випадку бажано, щоб і цей ризик наближався до нуля, оскільки засновники даного друкованого видання одночасно контролюють усі етапи роботи з його створення та є покупцями. Крім того, учасниками такого підприємства буде репрезентативна частка населення. Отже, висока ймовірність того, що преференції решти споживачів будуть приблизно такими самими. Тому проблеми щодо попиту на продукцію видавничо-поліграфічного холдингу малоімовірні. До того ж, враховуючи її орієнтацію на широке коло споживачів, можна очікувати появи конкурентних переваг за рахунок використання ефекту масштабу. Водночас холдинг дозволяє заощадити на централізації деяких функцій, що знизить витрати для кожної з компаній, що входять у нього.



Таким чином, базуючись на проведених дослідженнях, можна дійти висновку, що проблеми, які постали сьогодні перед ВПК, вимагають особливої уваги та нетрадиційних підходів до вирішення, оскільки серед усіх галузей економіки ця структура посідає специфічне місце, поєднуючи в собі виробництво і культуру.

1. Павлов В. І. Корпоративне управління в акціонерних товариствах: моногр. / В. І. Павлов, О. А. Мишко. — Луцьк: Надтир'я, 2006. — 180 с. 2. 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. 3. Палига Є. М. Соціально-економічний механізм формування ефективної економіки: моногр. / Є. М. Палига. — Львів: Ін-т регіон. дослідж. НАН України, 2000. — 340 с. 4. Тараш Л. И. Управление акционерной собственностью: методологический подход: моногр. / Л. И. Тараш. — НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. — Донецк, 2008. — 440 с.

## ПРИМЕНЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ИЗДАТЕЛЬСКО-ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ КОМПЛЕКСОВ

*Рассматриваются проблемы издательско-полиграфического комплекса (ИПК) на современном этапе развития экономики. Анализируются особенности ИПК как отрасли экономики, его составляющие и взаимосвязи между ними. Представлены рекомендации об использовании современных форм организации и управления для предприятий ИПК.*

## APPLICATION OF CORPORATE MANAGEMENT IN ORGANIZATION PUBLISHER-POLYDIENE COMPLEXES

*In the article the problems of publishing and polygraphic complex are investigated. The features of publishing and polygraphic complex as an economic industry, its components and interactions between them are analysed. The recommendations concerning use of modern forms of organisation and management for publishing and polygraphic enterprises are presented.*

УДК 658.152

**З. В. Григорова, Ж. М. Ковба, Л. П. Шендерівська**  
*Видавничо-поліграфічний інститут НТУУ «КПІ»*

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КНИЖКОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

*Аналізується сучасний стан книжкової культури й книжкового бізнесу. Запропоновано показники для планування стратегій розвитку: сукупний попит на книжкову продукцію, стан макро- і мікросередовища (Swot-аналіз), рекомендації доцільності та специфіки їх застосування на підприємствах і в організаціях.*

**Книжковий бізнес, формування стратегії, соціально-економічні показники**