

УДК 338.31:[655.15:005.1]

Гуткевич С.О.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародної економіки,
Національний університет харчових технологій

Шендерівська Л.П.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту видавничо-поліграфічної галузі,
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто питання взаємозв'язку між розвитком підприємства та ефективністю його діяльності. Запропоновано напрями перспективного розвитку поліграфічних підприємств для підвищення їх конкурентоздатності: диверсифікація на основі розширення діяльності, зміна організаційної будови підприємств, інвестиційний розвиток. Визначено, що найбільш прийнятною організаційною формою підприємств є корпорація. Запропоновано концепцію розвитку поліграфічних підприємств, яка враховує особливості їх діяльності, та доведено необхідність формування організаційних змін процесу управління розвитком для успішного втілення концепції.

Ключові слова: ефективність, прибуток, розвиток, інвестиційний розвиток, концепція, модель управління, поліграфічні підприємства.

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Гуткевич С.А., Шендеровская Л.П.

Рассмотрен вопрос взаимосвязи между развитием предприятия и эффективностью его деятельности. Предложены направления перспективного развития полиграфических предприятий для повышения их конкурентоспособности: диверсификация на основе расширения деятельности, изменение организационного построения предприятий, инвестиционное развитие. Определено, что наиболее приемлемой организационной формой предприятий является корпорация. Предложено концепцию развития полиграфических предприятий, которая учитывает особенности их деятельности, и доказана необходимость формирования организационных изменений процесса управления развитием для успешного воплощения концепции.

Ключевые слова: эффективность, прибыль, развитие, инвестиционное развитие, концепция, модель управления, полиграфические предприятия.

MANAGEMENT OF PRINTING ENTERPRISES DEVELOPMENT

Gutkevych S., Shenderivska L.

The questions of the interrelationship between the enterprise development and the earning capacity of its activity are considered. The directions of perspective development of printing enterprises for increase of their competitiveness are offered: diversification on the basis of activity expansion, change of enterprises organizational structure, investment development. It is determined that corporations are the most acceptable organizational form of enterprises. The concept of printing enterprises development, which takes into account the peculiarities of their activity, is proposed, and the necessity of forming organizational changes of the development management process for the successful implementation of the concept is proved.

Keywords: earning capacity, profit, development, investment development, concept, management model, printing enterprise.

Постановка проблеми. Об'єктивною передумовою, що уможливує функціонування підприємств в сучасних умовах, є їх розвиток, який пов'язаний з різними підходами до його сутності. В основі процесу розвитку розглядається стан економічної системи; різні види змін, що зумовлюють розвиток; розмаїття зв'язків між факторами усіх середовищ діяльності підприємства. Підприємство, як об'єкт управління, виконує функції, які впливають на його розвиток, у тому числі стратегічні, а це є постійний пошук напрямів розвитку та економічного росту, які пов'язані з економічними змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення питань управління розвитком підпри-

ємств є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема, І. В. Коберник [1], О. С. Школович, В. П. Хорольського, К. Д. Хорольського [2], Р. Заярскас, Д. Рузевічіус [3], І. М. Хвостіної [4], Т. О. Меліхової [5], М. Є. Рогози [6] та інших

Загалом автори концентруються на дослідженні факторів, що впливають на розвиток підприємств, обґрунтуванні шляхів розвитку бізнесу, доводять актуальність державної підтримки передусім для малих і середніх підприємств. Водночас існує необхідність розробки моделі управління розвитком поліграфічних підприємств, що враховуватиме особливості їхнього функціонування.

З метою обґрунтування напрямів удосконалення управління розвитком підприємств для забезпечення їх ефективності і конкурентоздатності, авторами поставлено і виконано такі **завдання дослідження**:

- охарактеризовано сучасні тенденції розвитку поліграфічних підприємств в Україні;
- обґрунтовано взаємозв'язок між розвитком і ефективністю діяльності підприємства;
- визначено шляхи підвищення ефективності розвитку підприємств;
- розроблено модель управління розвитком підприємств, що забезпечить їх конкурентоздатність на ринку в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підвищення ефективності розвитку зумовлюється:

- прискоренням змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах функціонування підприємств;
- загостренням рівня конкуренції, а саме, внутрішньогалузевої, міжгалузевої, міжнародної;
- активізацією процесів модернізації виробництва, пропозиції інноваційної продукції;
- зростанням ролі інвестицій для прогресу підприємства.

Таким чином, прискорення науково-технічного прогресу, зміна кон'юнктури ринків, необхідність пошуку джерел інвестиційних ресурсів та напрямів їх ефективного використання підвищує теоретико-практичний інтерес до розвитку підприємств. В процесі управління розвитком потрібно прагнути збалансованого удосконалення усіх підсистем підприємства.

Вивченість управління розвитком поліграфічних підприємств, що пов'язано з їх значенням для суспільства для задоволення його інформаційних потреб і забезпечення доступу до якісної поліграфічної продукції, а також рядом особливостей, таких як, переважно малий розмір, зв'язок із видавничою діяльністю, високий рівень вартості поліграфічного обладнання, матеріаломісткості, імпортозалежності, набуває все більшої актуальності в сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки.

Діяльність підприємств поліграфічної промисловості є комерційною, підприємства мають на меті отримання прибутку, а їх спеціалізація на виконанні робіт на замовлення усіх галузей економіки, зокрема, тиражування періодичних і неперіодичних видань, рекламної продукції, упаковки, етикеток, бланків тощо, формує значний потенціал розвитку. Видавнича продукція – книги, газети, журнали, супроводжує людину у процесі навчання, праці, відпочинку, розвитку, формуючи її світогляд, рівень культури, патріотизму, глибину і ширину знань, освіченість, компетентність, таким чином утворюється і розвивається рівень самосвідомлення та інтелектуальний потенціал нації, що у свою чергу впливає на рівень добробуту населення, як наслідок, інвестиційну привабливість, репутацію країни. А в умовах збереження, примноження і продуктивного використання інтелекту нації відбувається ефективний соціально-економічний розвиток країни та забезпечується її внесок у світовий прогрес.

Таким чином ринок друкованої продукції є складником ринку інформації, який в сучасних умовах характеризується ускладненням зв'язків в інформаційному просторі, урізноманітненням форм поширення і збуту продукції, збільшенням обсягів ринку та

посиленням диференціації, трансформаціями у культурі споживання інформації, що потребує розробки ефективних стратегій розвитку видавничо-поліграфічних підприємств.

Структура ринку видавничої продукції тісно пов'язана з рівнем розвитку економіки, рівнем освіти і культури, від яких залежить рівень попиту, відтак, економічний стан, інвестиційні можливості підприємств видавничо-поліграфічного комплексу. Збільшення попиту на інформаційні продукти у електронному форматі підвищує рівень інвестиційної привабливості їх виробників, і одночасно призводить до частково відтоку капіталу від виробників традиційних друківаних продуктів, у цих умовах зростає значення як інноваційного розвитку видавничо-поліграфічних підприємств, так і потреба у державній підтримці. Надання податкових пільг, збільшення обсягів державних замовлень, державні інвестиції у науково-технічне забезпечення сприятимуть ефективній відтворювальній політиці у галузі, відтак, досягненню рівня європейських стандартів розвитку.

Нами проведено аналіз динаміки обсягу випуску книг і брошур в Україні, згідно з даними Книжкової палати України [7], з метою визначення тенденцій виробництва за 2011–2017 роки. Виявлено негативні тенденції, а саме, скорочення в середньому за рік обсягу випуску книг і брошур на 0,6%, а загального тиражу на 0,5%. За період дослідження середній тираж книг і брошур становив 2,3 тис. прим., що недостатньо для ефективного використання традиційного офсетного способу друку та стимулює підприємства впроваджувати альтернативні менш ресурсомісткі технології цифрового друку. Також малі тиражі активізують скорочення масштабів бізнесу, як наслідок, в Україні, як і у Європейському Союзі, відбувається трансформація розмірів поліграфічних підприємств до більш актуального формату – це мікробізнес. Згідно з даними Державної служби статистики України питома вага мікробізнесу за видом економічної діяльності «Поліграфічна діяльність і тиражування записаної інформації» збільшилася з 91% у 2010 р. до 93% у 2017 р.

У зазначених умовах особливої актуальності набуває завдання економії витрат підприємств. Структуру витрат поліграфічних підприємств представлено на рис. 1.

За аналізований період структура витрат не зазнала істотних якісних змін, за виключенням відрахувань на соціальні заходи, питома вага яких скоротилася удвічі внаслідок зниження ставки відрахувань на соціальні заходи. А основним резервом скорочення витрат поліграфічного виробництва є матеріальні витрати, їхня питома вага у собівартості зросла з 78% у 2012 р. до 81% у 2018 р. Беручи до уваги, що поліграфічне виробництво характеризується високим рівнем матеріаломісткості, це актуалізує необхідність удосконалення політики матеріально-технічного постачання підприємств, у тому числі постійного моніторингу цін на ресурси. Водночас, варто вказати на позитивні зрушення у сфері матеріального забезпечення у поліграфії:

- розширення товарної пропозиції матеріальних ресурсів, що сприяє диверсифікації поліграфічного виробництва, модернізації асортименту, активізації інноваційної діяльності;
- збільшення диференціації пропозиції поліграфічних матеріалів за співвідношенням «ціна-якість»,

що дозволяє поліграфічним підприємствам гнучко планувати політику управління витратами та пропонувати товари різних цінових категорій;

– збільшення обсягів постачання матеріалів з Китаю, що в цілому сприяє скороченню питомих матеріальних витрат поліграфічного виробництва;

– загострення конкурентного тиску на ринку постачальників ресурсів, що стимулює підвищення якості послуг в цілому та посилює цінову конкуренцію.

Узагальнюючими показниками ефективності використання ресурсів є прибуток і рентабельність (табл. 1).

За період аналізу спостерігається негативна тенденція динаміки фінансових результатів у 2014 та 2015 рр., що пояснюється політичною кризою в Україні, яка спричинила спад в економіці. Виявлено також нераціональне співвідношення між фінансовими результатами від операційної діяльності та усієї діяльності поліграфічних підприємств. Менші фінансові результати від усієї діяльності свідчать про нецілісне бачення менеджерами і власниками економіки підприємств. Таким чином, увага менеджменту зосереджується на операційній діяльності, а недоліки в управлінні фінансово-інвестиційною та іншими видами діяльності призводять до зниження їх ефективності.

Позитивним явищем є підвищення частки прибуткових поліграфічних підприємств, що пояснюється як оптимізацією масштабів підприємств, так і збільшенням досвіду функціонування у ринкових умовах, як наслідок, виробленням ефективних корпоративних стратегій.

Для забезпечення ефективної діяльності з випуску видавничої продукції, необхідна налагоджена сис-

тема взаємодії між партнерами, яка, як показав аналіз, змінюється в поточний період у зв'язку з появою нового засобу комунікації – інтернету, а це впливає на ефективність розвитку поліграфічних підприємств. В умовах несприятливої кон'юнктури ринку потрібно шукати шляхи збереження обсягів виробництва і збуту продукції, підвищення обсягів прибутку як основного джерела розвитку.

Авторами статті визначено такі перспективні напрями розвитку поліграфічних підприємств:

- диверсифікація діяльності підприємств;
- зміна організаційної будови підприємств на основі їх корпоратизації;
- інвестиційний розвиток.

Необхідність комплексного задоволення потреб споживачів, пошуку нових, більш прибуткових ринків збуту, впровадження досягнень науково-технічного прогресу обґрунтовує доцільність диверсифікації діяльності підприємств на основі її розширення.

На макрорівні диверсифікації підприємств сприятимуть пільгові ставки оподаткування, реалізація державних програм підтримки галузі, застосування механізмів забезпечення об'єктивності розміщення державних замовлень. На мікрорівні проведення диверсифікації пов'язане зі спрямуванням інвестицій на інноваційну діяльність, застосуванням ресурсозаощаджувальних технологій, своєчасним впровадженням стандартів якості, гармонізованих з європейськими, стимулюванням працівників покращувати показники якості продукції тощо.

Удосконалення організації управління пов'язано з впровадженням програмно-цільових організаційних



Рис. 1. Структура витрат на виробництво поліграфічних підприємств за 2012, 2017 рр. [8]

Таблиця 1. Прибуток і рентабельність поліграфічних підприємств [8]

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Фінансовий результат від операційної діяльності (сальдо), млн грн	215,4	2,6	227,2	268,7	-1179,2	-999	648,9	69,8
Рентабельність операційної діяльності, %	5,9	1,8	6,1	5,4	-4	-2,1	5,1	4,3
Фінансовий результат прибуткових підприємств, млн грн	345,7	186,7	458,9	477,1	317,2	624,9	1040,4	922,0
Частка прибуткових підприємств, %	64,9	67,7	67,8	65,6	66,5	79,4	76,2	75,8
Рентабельність усієї діяльності, %	2,8	-0,7	1,6	2,2	-10,9	-7,5	3,5	-0,5
Чистий прибуток, млн грн	146,2	-38,5	109,2	173,2	-1232,8	-1086,1	494,4	-83,5

структур управління, систем управління якістю, що сприяє підвищенню якості, конкурентоздатності продукції, росту рівня рентабельності. Актуальність програмно-цільових структур в умовах диверсифікації спричинена передусім необхідністю оцінки усіх можливих ризиків, пов'язаних із виходом на нові ринки збуту, випуском інноваційних товарів, діагностики ресурсних можливостей підприємства, що потребує залучення компетентних фахівців у різних сферах з метою відбору найбільш ефективних напрямів диверсифікації.

Для підвищення ефективності діяльності підприємств нами пропонується на основі диверсифікації їх діяльності та власних джерел інвестування більш досконала форма організації, така як корпоратизація. Необхідність укрупнення бізнесу обумовлена двома чинниками: дефіцитом власних фінансових ресурсів для реалізації великих виробничо-технологічних проектів і обмеженою місткістю цільових ринків [1, с. 125]. Основними мотивами створення корпорацій є пошук шляхів підвищення ефективності функціонування підприємств, перспективних напрямів інвестування, розширення ринку збуту. На основі визначених мотивів обґрунтовується склад потенційних учасників, партнерами доцільно залучати тих, які посилять або розширять конкурентні переваги об'єднання і забезпечать отримання економічного ефекту. Друкарням доцільно створювати об'єднання з видавництвами, які мають висококваліфікований персонал, комерційно успішні видавничі проекти, значну частку на ринку, застосовують інноваційні технології, забезпечують високу якість продукції та орієнтуються на запити споживачів. До складу корпорацій можуть бути залучені

книготорговельні підприємства, бажано мережеві або гуртові, з широкою географією збуту та високим рівнем платіжної дисципліни, що сприятиме скороченню витрат на збут, прискоренню оборотності капіталу.

Інтеграція учасників корпорації передбачає дотримання таких базових положень, як єдині економічні правила, реальні інвестиції, спільне формування і використання ресурсів.

Єдині економічні правила у корпораціях насамперед необхідно встановити щодо ціни та оплати послуг, які надаються учасниками. В об'єднанні виникають додаткові можливості щодо встановлення знижок з ціни, оскільки розміщення замовлень на одній виробничій базі сприяє скороченню постійних витрат, а знижка з ціни визначається пропорційно до суми економії витрат.

Діяльність корпорації потребує удосконалення політики платежів, оскільки на сучасному етапі розвитку поширеною серед видавництв є співпраця з книготорговельними підприємствами на умовах оплати за фактом реалізації видань кінцевим споживачам, що спричиняє дефіцит фінансування поточної діяльності.

При об'єднанні підприємств створюються умови для підвищення якості продукції. Удосконалення системи управління якістю – це задача рівня стратегічного менеджменту, а формальне впровадження стандартів якості не гарантує ефективності системи управління якістю [3, с. 860, 863].

При створенні об'єднання підприємств доцільно централізувати функцію управління якістю, що дозволить дотримуватися єдиних високих стандартів в роботі і сформувати позитивний імідж корпорації.



Рис. 2. Складники ефективного управління розвитком підприємств

Джерело: розроблено авторами

Ще одним напрямом підвищення ефективності розвитку підприємств є інвестиційний розвиток. Як показав аналіз, інвестиційний розвиток залежить від ряду факторів, на основі яких визначаються напрями активізації інвестиційної діяльності. До таких факторів належать рівень забезпеченості власними джерелами фінансування, вартість позикових ресурсів, стан розвитку підприємств, рівень матеріально-технічної бази.

Заходами, спрямованими на активізацію інвестиційної діяльності, визначено інновації як форма інвестицій, підвищення якості продукції, інвестиційної привабливості підприємств, розвиток організаційних форм використання основних засобів (оренда, фінансовий лізинг та інші), використання амортизаційних відрахувань за функціональним призначенням, раціональне формування і використання джерел фінансування.

Для досягнення ефективності інноваційної діяльності підприємствам потрібно виконувати комплекс завдань, а саме, економічних, тобто, розробка комерційно успішних інновацій, що здатні забезпечити підвищення прибутковості, конкурентоздатності; суспільних, які передбачають більш якісне задоволення потреб споживачів щодо обсягу, асортименту, часу, місця, умов виконання замовлень на поліграфічну продукцію, формування високого рівня культури виробництва і обслуговування на основі залучення фахівців для створення, просування і збуту продукції; безпеки життєдіяльності – це підвищення рівня захисту навколишнього природного середовища, удосконалення умов праці.

Управління розвитком підприємств потребує належних рівнів інформаційного, ресурсного, організаційного забезпечення (рис. 2).

На рівні інформаційного забезпечення управління розвитком здійснюється аналіз стану підприємства та зовнішнього середовища. До функцій інформаційного забезпечення належать визначення необхідності змін, постановка мети і завдань управління розвитком. На другому рівні з метою раціонального ресурсного забезпечення розробляються і впроваджуються заходи, спрямовані на підвищення ефективності процесів постачання і споживання ресурсів. Третій рівень – організаційне забезпечення – передбачає побудову організаційної структури та на її основі і функцій управління з урахуванням розробки такої системи мотивації праці, що буде сприяти досягненню мети управління розвитком підприємств. Згідно з [2] у процесі управління розвитком досягаються монетарні, немонетарні, соціальні цілі. А при обґрунтуванні стратегії підприємства потрібно враховувати фактори, що впливають на розвиток [9].

Ефективність управління розвитком підприємств залежить від перспектив діяльності, які пов'язані з визначенням стратегічних напрямів їх розвитку. В основі моделювання процесу управління розвитком – концепція розвитку поліграфічних підприємств. Формування концепції розвитку підприємств передбачає визначення мети їх діяльності та задач для її досягнення, обґрунтування напрямів ефективного розвитку підприємств.

В нестабільних ринкових умовах, як показав аналіз, першочерговими завданнями поліграфічних підприємств є стабілізація обсягів виробництва і прибутку, збереження ринкової частки, рівня якості продукції та

зменшення плинності кадрів. Визначення чітких стратегічних пріоритетів підприємств сприяє їх ефективному розвитку.

Нами визначено основні положення концепції розвитку поліграфічних підприємств:

- євроінтеграційні процеси та підвищення рівня використання наявних виробничих потужностей на основі забезпечення потреб внутрішнього ринку та активізації зовнішньоекономічної діяльності;
- організація випуску продукції та сертифікації згідно з міжнародними стандартами якості;
- впровадження сучасних інформаційних технологій для прискорення процесу прийняття замовлень до виконання та виробничого циклу в цілому;
- підвищення рівня інноваційної діяльності підприємств на основі модернізації виробництва;
- розширення виробничих зв'язків суб'єктів видавничо-поліграфічного комплексу, а також зв'язків в межах більш широкої структури з метою збільшення ефективності діяльності;
- підвищення значення екології в сучасних умовах, що стимулює використання екологічно безпечних матеріалів, зменшення відходів виробництва;
- скорочення дефіциту кадрів належного рівня кваліфікації, що, в тому числі, пояснюється швидкою зміною технологій у господарській діяльності підприємств.

Враховуючи сучасний стан розвитку поліграфічних підприємств, необхідна переорієнтація завдань управління розвитком, що визначені нами в ході дослідження, а саме:

- підвищення конкурентоздатності поліграфічної продукції, порівнюючи з товарами-замінниками насамперед за показником ціни, що пояснюється тенденціями до збільшення частки інформації, яка поширюється в електронній формі;
- оптимізація розмірів підприємств згідно з потребами ринку, впровадження прогресивних технологій, модернізація основних засобів;
- впровадження прогресивних методів товаропросування, використання потенціалу зовнішніх ринків збуту, застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, удосконалення форм і методів збуту продукції, розвиток науково-технічної інтеграції;
- підвищення культури споживання продукції, що необхідно для зменшення безповоротних відходів у обігу друкованої продукції, передусім, упаковки, а також зменшення забруднення навколишнього середовища синтетичними матеріалами.

На основі положень концепції розвитку поліграфічних підприємств пропонується концептуальна модель управління розвитком. Модель побудована на прикладі поліграфічних підприємств (рис. 3). В основі розробки – мета – підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах стрімких змін на макро- і мікрорівнях, а елементами визначено такі як, диверсифікаційні процеси, зміна організаційної будови підприємств, створення єдиного ланцюга замовник-виробник-споживач і використання реальних інвестицій.

Диверсифікаційні процеси мають на меті освоєння нових ринків збуту, розподіл ризиків між окремими напрямами діяльності, дозавантаження наявних виробничих потужностей. Визначено, що здійснення

диверсифікації потребує комплексного підходу, а саме, розширення асортименту, впровадження нових технологій, змін в управлінні. Вид диверсифікації залежить від умов та цілей функціонування підприємств. В поліграфії доцільно впроваджувати горизонтальну та змішану диверсифікацію. На протипагу диверсифікації актуальною може бути і стратегія спеціалізації, яка типова для ринків поліграфічної продукції розвинених країн. Поглиблення спеціалізації шляхом удосконалення існуючих продуктів доцільне для підприємств, які забезпечують високу якість і конкурентоздатність основних видів продукції.

Рішення про зміну організаційної структури підприємств необхідно ухвалювати з урахуванням економічної доцільності перетворень. Перевагу при реалізації стратегії диверсифікації доцільно надати програмно-цільовим організаційним структурам управління. Потрібно активізувати застосування прогресивних засобів комунікації, передусім, інтернету для удосконалення взаємодії із замовниками. Організація прийому замовлень через інтернет сприяє розширенню географії замовників, забезпечує оперативність підготовки виробництва і безпосередньо виробничого процесу.

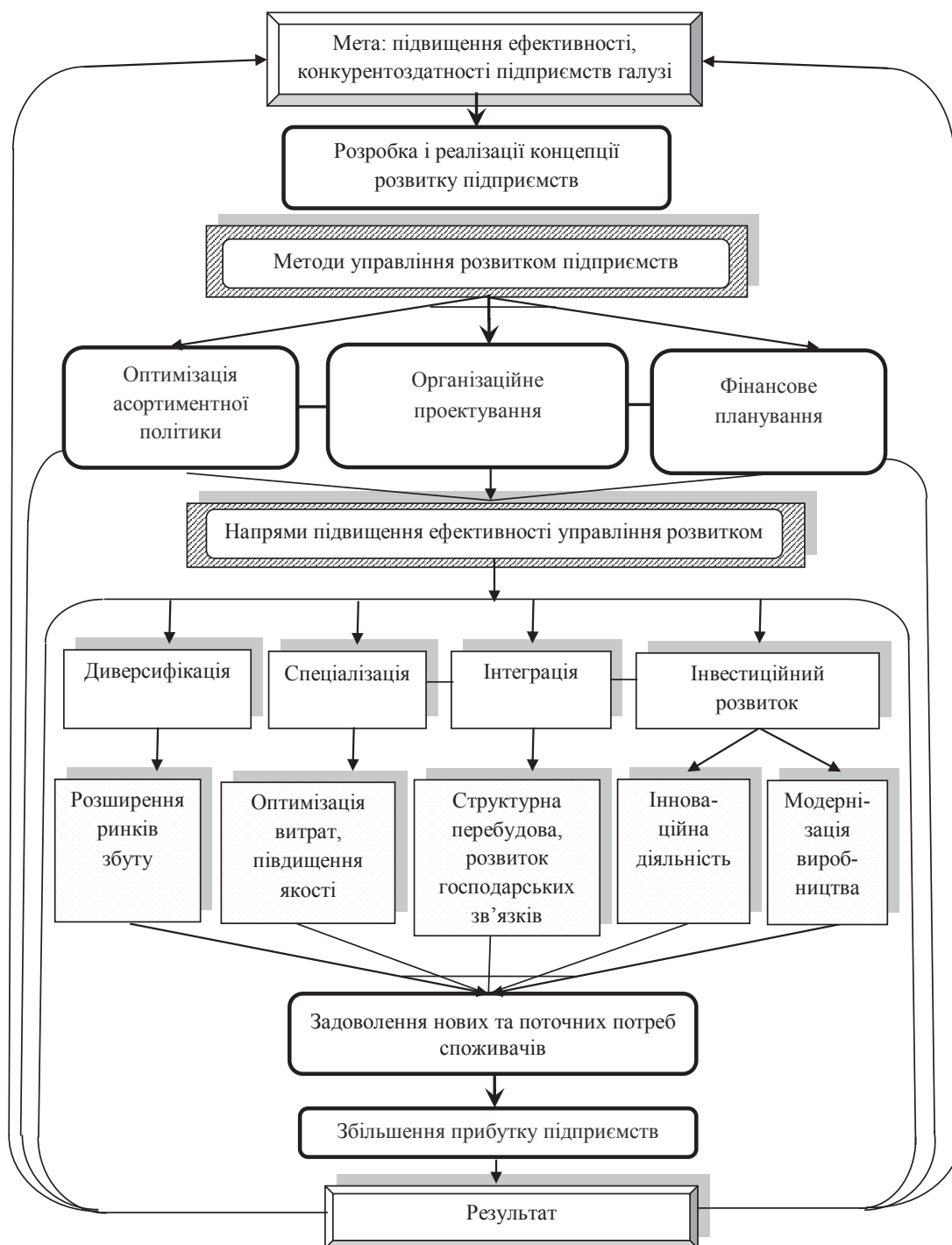


Рис. 3. Концептуальна модель розвитку поліграфічних підприємств

Джерело: розроблено авторами

Другим напрямом авторами обрано інтеграцію шляхом корпоратизації підприємств. Визначено, що підприємства, які утворюватимуть корпорацію, не втрачатимуть своєї юридичної самостійності. Співпраця учасників на постійній основі забезпечить поетапне вирішення завдань завантаження потужностей підприємств поліграфічної галузі, підвищення прибутковості їх діяльності, а для видавництва – пошуку ефективної виробничої бази для тиражування видавничої продукції.

В сучасних умовах інтеграційних і глобалізаційних процесів потрібен раціональний розподіл обмежених інвестиційних ресурсів, тому авторами запропоновано напрям – інвестиційний розвиток підприємств. Для підвищення ефективності інвестиційного розвитку доцільно впроваджувати комплекс напрямів активізації інвестування. Пріоритетною має бути модернізація підприємств за такими основними напрямками, як техніко-технологічне оновлення для забезпечення випуску якісної продукції невисокої вартості, персоналізованих замовлень, відповідно, розширення ринку збуту за рахунок некорпоративних споживачів; впровадження прогресивних технологій, зокрема, цифрового друку для досягнення економічної ефективності виробництва малих тиражів, що відповідає сучасним тенденціям ринку – зменшення тиражності продукції; технічне забезпечення друку на складних поверхнях з метою виходу на нові ринки.

Виробництво продукції, що відповідає міжнародним стандартам якості, забезпечить підвищення конкурентоздатності підприємств та галузі, зростання доходу і прибутку підприємств, що дозволить збільшити фінансування модернізації виробництва, за рахунок якого задовольняти потреби споживачів, які постійно змінюються, відтак здійснювати вихід на нові стратегічні ринки та отримувати приріст рівня віддачі капіталу за рахунок реальних інвестицій в інноваційний розвиток.

Ефективність діяльності щодо управління розвитком потребує передусім об'єктивного прогнозування ринку для виявлення перспективних напрямів розширення діяльності, раціональної комбінації джерел фінансування, пріоритетності якості та інноваційної діяльності як умов підвищення фінансових результатів підприємства та конкурентоздатності.

Ефект від впровадження моделі управління розвитком підприємства виявляється у збільшенні прибутку, зниженні рівня витрат, що створює умови для збільшення власних джерел розвитку підприємства. Більш

активна позиція підприємств на ринку щодо постійного пошуку актуальних напрямів розвитку сприятиме кращому задоволенню потреб споживачів.

Висновки з проведеного дослідження. Політика ефективного розвитку підприємств визначається особливостями розвитку підприємств, в т. ч. видавничо-поліграфічного комплексу, а саме, рівнем якості продукції, обсягом попиту, масштабами діяльності, інтеграційними процесами, рівнем інвестиційної привабливості тощо. Понад 90% підприємств за розміром є малими, що обмежує їх можливості щодо фінансування за рахунок власних та залучених джерел, зменшує рівень стійкості функціонування.

Аналіз стану і тенденцій розвитку поліграфічних підприємств показав, що перспективними напрямками розвитку підприємств є: диверсифікація на основі розширення діяльності, зміна організаційної будови підприємств, інвестиційний розвиток. Створення корпорації буде здійснюватися на основі інтегрованої структури для ефективного досягнення цілей і вирішення спільних завдань. Створення корпорацій, впровадження сучасних методів роботи дозволить зменшити час виробництва і надходження продукції на ринок, сприятиме підвищенню її конкурентоздатності, що потребує врахування життєвого циклу товару, який в сучасних умовах нетривалий і залежить насамперед від попиту на товар і пропозиції. Підвищення ефективності діяльності поліграфічних підприємств потребує їх інвестиційного розвитку, в якому інновації є основною формою інвестицій, а інвестиційний розвиток спрямовується переважно на модернізацію матеріально-технічної бази підприємств.

Запропоновано концепцію розвитку поліграфічних підприємств, в якій визначено цілі, задачі і напрями розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. Для успішного втілення концепції необхідне формування організаційних змін процесу управління розвитком.

На основі концепції побудовано модель управління розвитком підприємств, яка враховує напрями ефективного управління і особливості діяльності підприємств поліграфічної промисловості та необхідність постійної і комплексної адаптації до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, а це направлено на підвищення ефективності діяльності. Модель прогнозує створення корпорацій товаровиробників на основі єдиних економічних правил для усіх підприємств галузі.

1. Коберник І. В. Особливості розвитку інтеграційних процесів підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 10. С. 124–130.

2. Щекович О. С., Хорольський В. П., Хорольський К. Д. *Стратегічне управління розвитком публічних акціонерних товариств Групи «Метінвест»*. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8. С. 81–94.

3. Zajarskas, R., Ruževičius, J. *Evaluation of the effectiveness of the quality management system of the service enterprise*. *Ekonomika ir Vadyba – Economics and Management*. 2010. No 15. Pp. 857–864.

4. Хвостіна І. М. *Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.

5. Меліхова Т. О. *Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність*. Херсон: Гельветика, 2018. 631 с.

6. Рогоза М. Є. *Управління економічними об'єктами: інформаційний аспект вдосконалення бізнес-процесів*. Полтава: ПУЕТ, 2018. – 179 с.

7. Книжкова палата України // *Офіційний сайт*. URL: <http://www.ukrbook.net> (дата звернення 11.12.2018).

8. Державна служба статистики України // *Офіційний сайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 10.12.2018).

9. Гуткевич С. О., Дунда С. П. *Вплив управління на ефективність діяльності підприємств*. *Інтелект XXI*. 2013. № 1/2. С. 63–68.

E-mail: linaokto@ukr.net