

УДК 655.4(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.5>

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 підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ОСНОВНІ НАПРЯМИ У ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОМУ КОМПЛЕКСІ

У статті розкрито основні питання, пов'язані з управлінням підприємствами видавничо-поліграфічного комплексу в сучасних умовах розвитку економіки. Підприємства видавничо-поліграфічного комплексу розглянуто як об'єкти інвестування. Визначено основні функції управління, такі як планування, організація, мотивація, аналіз, контроль. Управління підприємствами стає більш відкритим, зовнішньоорієнтованим, а фокус уваги зміщується з економічної мети функціонування на соціальну місію господарюючого суб'єкта. Для забезпечення конкурентоздатності поліграфічного виробництва доцільно забезпечувати оперативність виробництва шляхом удосконалення оперативного-календарного планування, застосування паралельного або комбінованого циклу, автоматизації прийому замовлень, удосконалення контролю якості на етапі підготовки до друку, розвитку логістичного потенціалу, орієнтації на високий рівень сервісу.

Ключові слова: напрями управління, функції управління, видавничо-поліграфічний комплекс, медіаринок.

MAIN DIRECTIONS IN THE PUBLISHING AND POLYGRAPHIC COMPLEX

Gutkevych Svitlana

National University of Food Technologies

Shenderivska Lina

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

The article reveals the main issues related to the management of publishing and printing companies in the current conditions of economic development. The enterprises of the publishing and printing complex are considered as objects of investment. The basic functions of management, such as planning, organization, motivation, analysis, control are defined. Modern enterprises, which meet the needs of consumers and meet their economic interests, along with the classic tasks perform a number of socially significant functions that do not provide direct capitalization, but become a prerequisite for competitiveness. Thus, the implementation of social projects requires additional costs and is not for profit, adherence to the principles of green economy does not always have an economic benefit for the company, but requires investment. In this way, the management of enterprises becomes more open, externally oriented, and the focus shifts from the economic purpose of functioning to the social mission of the business entity. This fully corresponds to the enterprises of the publishing and printing industry, which is not a priority sector of the national economy, but is attractive to investors as one that is associated with the formation, use, development of intellectual capital. We analyzed the general management methods used in publishing and printing companies, the results of which established a number of features. Economic management methods are more developed in medium-sized enterprises, which in their work are guided by the provisions on bonuses. The payment of bonuses in small businesses is unsystematic due to the unstable amount of funding, and depends on the decision of the head of the distribution of funds between different areas of development, which negatively affects the motivation to work. At the same time, to increase the level of social protection of workers, printing companies are introducing an hourly form of wages for workers, which helps to stabilize wages in underemployment. To ensure the competitiveness of printing production, it is advisable to ensure the efficiency of production by improving operational and calendar planning, the use of parallel or combined cycle, automation of orders, improving quality control in preparation for printing, development of logistics capacity, focus on high level of services.

Keywords: directions of management, functions of management, publishing and printing complex, media markets.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства, які шляхом задоволення потреб споживачів задовольняють і свої економічні інтереси, поряд із класичними завданнями виконують низку соціально значущих функцій, які не забезпечують прямої капіталізації, але

стають обов'язковою умовою конкурентоздатності. Так, реалізація соціальних проєктів потребує додаткових витрат і не має на меті отримання прибутку, сповідування принципів зеленої економіки не завжди має економічний зиск для підприємства, але потребує

інвестицій. Таким чином, управління підприємствами стає більш відкритим, зовнішньоорієнтованим, а фокус уваги зміщується з економічної мети функціонування на соціальну місію господарюючого суб'єкта. Означене повною мірою відповідає підприємствам видавничо-поліграфічної галузі, яка не є пріоритетною галуззю національної економіки, але приваблива для інвесторів як така, що пов'язана з формуванням, використанням, розвитком інтелектуального капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Із наукового погляду управління – це організація руху потоків ресурсів для забезпечення функціонування системи на основі визначення цілей та використання ресурсів [5]. Учені визначають управління як процес і вказують, що управління здійснюється залежно від потенціалу підприємства та визначається як систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на ресурсний потенціал із метою підвищення рівня його використання і конкурентоздатності підприємства [9; 10].

Як процес управління підприємством відбувається на основі впливу суб'єкта управління на об'єкт, суб'єктом є власники та керівники на всіх рівнях управління підприємством, а об'єктом – процес кількісних, якісних, структурних змін, які відбуваються на підприємстві [4].

Постановка завдання. Метою статті є визначення напрямів управління підприємствами видавничо-поліграфічного комплексу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємство є самостійним господарюючим суб'єктом, який на систематичній основі здійснює виробничу,

науково-дослідну, торговельну та іншу господарську діяльність, – це визначено Господарським кодексом України. До його основних завдань належить задоволення попиту споживачів шляхом достатнього обсягу пропозиції товарів або послуг необхідного рівня якості, реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності господарювання, екологічної безпеки тощо. Особливість підприємств видавничо-поліграфічного комплексу полягає у комплементарності складників комплексу: видавництва, друкарень, книготорговельних організацій, адже, незважаючи на інтенсивну цифровізацію інформаційних комунікацій, існує попит на друковану видавничу продукцію, тому видавництва співпрацюють із друкарнями – тиражують продукцію, а в умовах розвитку видавництвами прямих каналів дистрибуції, у тому числі цифрових, зберігають свою значущість посередницькі ланки торгівлі, онлайн та стаціонарні книгарні, виставково-ярмаркові заходи, гуртовні тощо. Таким чином, від ефективності взаємодії суб'єктів видавничо-поліграфічного комплексу, розвитку форм їхньої співпраці залежить конкурентоздатність видавничої продукції на медіаринку.

Будь-які підприємства є об'єктами управління і в сучасних умовах мають свої цілі, пов'язані з розвитком, у тому числі стратегічні. Для ефективної діяльності необхідне управління підприємствами на основі стратегії розвитку.

Нами визначено етапи, пов'язані із забезпеченням ефективного розвитку підприємств, які представлені на рис. 1. Вони є однаковими для підприємств будь-якої галузі.

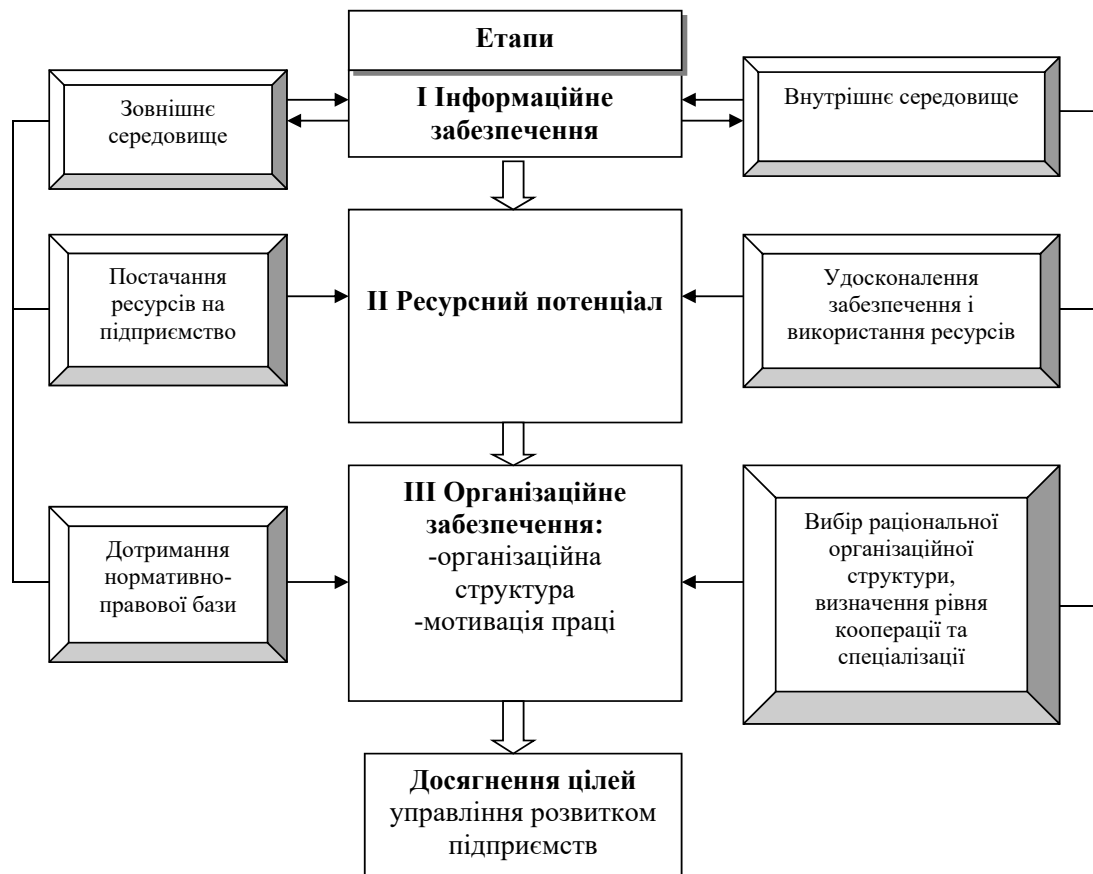


Рис. 1. Етапи ефективності розвитку підприємств

Як показав аналіз, на етапі 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 етапі з метою раціонального ресурсного забезпечення розробляються й упроваджуються заходи, спрямовані на підвищення ефективності процесів постачання і споживання ресурсів. Третій етап – організаційне забезпечення – передбачає побудову організаційної структури та на її основі і функцій управління з урахуванням розроблення такої системи мотивації праці, що сприятиме досягненню мети управління розвитком підприємств.

Виходячи з того, що організаційна структура – це склад підрозділів для здійснення основного, допоміжного й обслуговуючого виробництва, а структура управління показує координацію в організації для досягнення поставлених цілей та виконання завдань, розглянемо такі типові структури управління, як лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, програмно-цільова, матрична, дивізіональна [6].

Лінійна структура управління передбачає чіткий розподіл функцій між лінійними керівниками, а кожен підлеглий підпорядковується єдиному керівнику, що забезпечує оперативність ухвалення рішень та підвищення відповідальності керівника кожного підрозділу за результати роботи, такий тип структури характерний для підприємств малого бізнесу. Розширення та ускладнення завдань, які необхідно вирішувати управлінському персоналу підприємства, мотивує до створення функціональної структури, за якої окремі виконавці може підпорядковуватися кільком функціональним керівникам, а ухвалення колегіальних рішень як результат їхньої діяльності потребує більших витрат часу, водночас сприяє підвищенню якості прийнятих рішень. Під час створення лінійно-функціональної структури кожний працівник підпорядковується одному керівнику з вирішення адміністративних питань, а на різних рівнях управління виникають міжфункціональні зв'язки [6]. Програмно-цільова структура передбачає формування тимчасових команд для виконання окремих програм або завдань, така структура може виникати як на етапі створення підприємств, так і в процесі їх розвитку. У сучасних умовах програмно-цільова структура починає впроваджуватися на підприємствах видавничо-поліграфічної промисловості, до складу команди можуть бути залучені технолог, менеджер із продажу та економіст. Програмно-цільові структури поширені у видавничій індустрії і в інших галузях медіаіндустрії. Для забезпечення гнучкості управління на основі поєднання програмно-цільової та лінійної структур утворюють матричну структуру управління, що забезпечує ефективне використання професійних знань працівників, які залучаються для виконання тимчасових проектів, при цьому зберігається їх лінійне підпорядкування [6]. Певний інтерес для підприємств малого і середнього бізнесу представляє дивізіональна структура, яка ефективна під час створення об'єднань підприємств, диверсифікації виробництва, що передбачає централізоване виконання низки функцій, таких як управління фінансами, розроблення стратегії розвитку, а оперативні функції управління передаються виробничим підроз-

ділам. За дивізіональної структури збільшується штат керівників, але забезпечується розвиток окремих продуктових напрямів підприємств.

Зміни в організації управління відбуваються впродовж життєвого циклу. Під час створення підприємств структура управління є нескладною, і за типами переважають лінійна, функціональна або лінійно-функціональна. У процесі розвитку підприємств відбувається адаптація структури до умов середовища. Зростання підприємств потребує залучення додаткових ресурсів, у тому числі трудових, у зв'язку з тим, що воно закріплюється на певних ринкових сегментах [2], залучаються фахівці відповідної спеціалізації. За досягнення підприємствами середнього віку спеціалісти набули специфічних знань про особливості конкретного підприємства, мають достатній досвід роботи, таким чином, відбувається децентралізація управління, використання правил та посадових інструкцій. Зрілість підприємств характеризується збільшенням професійних та обслуговуючих відділів, посиленням регламентації в управлінні [2]. На п'ятому етапі підприємства старіють, зменшується економічна ефективність, погіршується фінансовий стан, що потребує посилення централізації управління. Для відродження підприємств здійснюється кардинальна перебудова бізнес-процесів, і можливе залучення додаткових фахівців.

Важливим для розвитку підприємств є застосований тип управління. Деякі вчені [6] виділяють такі типи управління, як управління за відхиленнями, за результатами, за збудженнями, адаптивне управління за результатами із запобіганням впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників. Для максимізації економічних результатів підприємствам доцільно вживати заходів для недопущення дестабілізації стану.

На управління підприємствами впливають методи, підходи, функції, принципи. Одним із методів управління розвитком підприємств є збалансована система показників, що спрямовується на підвищення операційної ефективності: поліпшення якості продукції, скорочення тривалості виробничого циклу, зменшення витрат та ін. [7]. Ефективність застосування цього методу залежить від того, чи достатньо комплексно й об'єктивно можна оцінити за сформованою системою показників ті напрями діяльності, які мають пріоритетне значення для конкурентоздатності продукції, результатів функціонування, а також від організації контролю і регулювання. Збалансована система показників включає такі групи: фінанси, клієнти, навчання та кар'єрний ріст, внутрішні бізнес-процеси і формалізується лінійною функцією:

$$y = b + \sum_{i=1}^n a_i \cdot x_i \quad (1)$$

В умовах підвищення вимог споживачів до якості продукції актуальним є управління якістю, тобто системний підхід до вирішення питання попередження дефектів, в основі якого – виявлення

Якість управління розвитком підприємств впливає на їхній економічний розвиток. За сприятливих умов функціонування управління розвитком має на меті максимізацію прибутку у короткостроковому періоді. В умовах кризового стану необхідна економія ресурсів для збереження підприємств, тому впроваджуються такі заходи, що не притаманні управлінню за сприят-

ливих умов середовища, а саме введення жорсткого контролю витрат, максимальна централізація управління [1], це дає змогу зберегти частку на ринку.

Усе більшої актуальності в сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки набуває 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 низкою особливостей, таких як переважно малий масштаб бізнесу, зв'язок із видавничою діяльністю, співпраця з індивідуальними та корпоративними споживачами, трудомісткість і складність виробництва, низький рівень оплати праці, отже, мотивації праці, потреба у висококваліфікованих працівниках, високий рівень вартості поліграфічного обладнання, матеріаломісткості, імпортозалежності.

Управління розвитком підприємств у сучасних умовах потребує і дає змогу вирішити питання підвищення затребуваності продукції на основі раціонального використання власних і залучення додаткових інвестиційних ресурсів, підвищення якості продукції, упровадження досягнень науково-технічного прогресу, пристосування до нестабільних умов ринку.

Узагальнюючи теоретичні основи сутності управління розвитком, нами пропонується розглядати поняття «управління розвитком підприємств» як процес спрямування змін на досягнення цілей підприємств, переходу до нового якісного стану з урахуванням особливостей діяльності поліграфічних підприємств.

Розроблення й упровадження напрямів управління видавничо-поліграфічними підприємствами, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, повинні відбуватися з урахуванням необхідності управління розвитком як процесом на основі функцій, методів, підходів, напрямів, принципів. Велике значення для підприємств має виконання комплексу основних функцій управління, а саме планування, організації, мотивації, аналізу і контролю.

В умовах діджиталізації економіки планування діяльності підприємства має спиратися на необхідність інтеграції у діджиталізоване середовище. Суб'єкти господарювання, що створюються в сучасних умовах, у своїй масі будуються на діджиталізованих технологіях, а це дає змогу охопити всі напрями діяльності і, що критично в умовах пандемії, збут продукції. Цей вектор розвитку впливає на інвестиційну політику, оскільки в умовах високої частоти оновлення інформації потрібно забезпечувати технічну підтримку, модернізацію інформаційних каналів, а це потребує постійних інвестиційних потоків, передусім у нематеріальні активи. Загалом високі темпи науково-технічного прогресу, отже, і зміни у середовищі функціонування підприємств, зменшують терміни стратегічного планування до 3–5 років і водночас потребують систематичного перегляду, корегування планів. Високий рівень невизначеності, отже, і ризику, потребує від підприємств планування формування, розвитку його потенціалу з передбаченням альтернативного застосування.

Загальна мета, яка має бути досягнута в процесі розвитку підприємств, фрагментується на окремі цілі, що визначаються на рівні окремих підрозділів або центрів відповідальності, зі встановленням строків виконання робіт або окремих етапів, призначенням відпові-

дальних. Обсяги фінансування визначаються також за окремими підрозділами, напрямами діяльності.

На основі планування конкретизуються значення показників, яких потрібно досягнути, беручи до уваги умови функціонування, поточні і перспективні можливості підприємства. Під час розроблення планів необхідно встановлювати реалістичні планові показники, що можливо за умови об'єктивності прогнозних оцінок. Одним із найпоширеніших методів прогнозування є метод екстраполяції тренду, який припускає, що виявлена в попередніх періодах тенденція збережеться в майбутньому, тому, враховуючи нестабільність економіки, доцільно давати інтервальні оцінки прогнозних показників. Прогнозування може здійснюватися також із використанням методу експертних оцінок, для підвищення його об'єктивності потрібно надавати перевагу колективним оцінкам, ретельно добирати фахівців, забезпечувати достатню кількість експертів.

Під час планування розвитку видавничо-поліграфічних підприємств потрібно враховувати низку особливостей, а саме пріоритетність інноваційного розвитку, що пов'язано з посиленням внутрішньо- і міжгалузевої конкуренції; доцільність розширення масштабів діяльності за рахунок кооперування, що актуально в умовах дефіциту фінансування; багатоваріантність напрямів розвитку та ускладнення середовища функціонування, що потребує ретельного прогнозування й обґрунтування пріоритетів діяльності підприємств; необхідність дозавантаження наявних виробничих потужностей. На підприємствах видавничо-поліграфічного комплексу приділяється недостатньо уваги плануванню для визначення перспектив розвитку. Тому зміни, які впроваджуються на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі, переважно є реакцією на події, які відбулися та не мають попереджувального характеру, а зміни, які плануються, пов'язані не з комплексом, а з окремими напрямами діяльності.

Функція організації є комплексною, вона включає організацію виробництва і праці і забезпечує раціональне поєднання в часі і просторі усіх ресурсів, виконання усіх процесів, необхідних для досягнення цілей розвитку [2]. За постійної зміни потреб замовників, підвищення рівня їхніх запитів ефективний розвиток можливий за умови організації гнучкого прогресивного виробництва, що забезпечується відповідним формуванням техніко-технологічної бази, навчанням працівників суміжним професіям із метою забезпечення їх взаємозамінності. Створення і розвиток техніко-технологічної бази повинні відбуватися з урахуванням оцінки поточних і перспективних потреб споживачів та їх сумісності з технічними можливостями підприємства, вартістю і доступністю матеріальних ресурсів. Інтенсивна зміна технологій та форм співпраці з постачальниками ресурсів потребує перегляду бази норм і нормативів підприємства.

Для забезпечення одного з ключових чинників конкурентоздатності поліграфічного виробництва – оперативності доцільно дотримуватися паралельного або комбінованого циклу, групувати замовлення для запуску у виробництво за принципом мінімізації часу на переналадки устаткування, на належному рівні погоджувати із замовником технічне завдання, що зменшить ризики виготовлення продукції, яка не відповідає

оригіналу замовника. Скорочення тривалості виготовлення замовлень досягається також шляхом автоматизації як виробничих, так і управлінських процесів і потребує достатнього обсягу фінансування, рівня компетентності працівників, дотримання трудової дисципліни. Неперервність виробництва досягається на основі встановлення цілодобового режиму роботи, розроблення заходів, спрямованих на зменшення ризиків порушення виробничого циклу, зокрема добором альтернативних постачальників матеріально-технічних ресурсів, своєчасною підготовкою матеріалів до споживання, налагодженням коопераційних зв'язків із підприємствами галузі. Використання цифрових технологій, у тому числі мобільних додатків для прийому замовлень, розподілу логістичних потоків, планування географії розвитку виробничої, збутової мереж, – це необхідні умови конкурентоздатного виробництва.

Функція організації має на меті побудову організаційної структури управління, яка забезпечить ефективне досягнення цілей підприємства, а під час здійснення диверсифікації діяльності та створення корпорацій необхідно уникнути дублювання завдань, узгоджувати рішення, виробити єдину економічну політику. Організаційна структура будується з урахуванням масштабу бізнесу, розвиненості окремих напрямів діяльності, складності завдань, які необхідно вирішувати. У сучасних умовах набувають поширення програмно-цільові структури, розвивається колегіальне ухвалення рішень.

Мотивація як функція управління полягає у спонуканні працівників до досягнення цілей організації, що дає змогу задовольнити і власні потреби [3]. Функція мотивації безпосередньо пов'язана з методами управління, такими як економічні, адміністративні і соціально-психологічні. Мотивація на підприємстві залежить від основоположної концепції мотивації, фінансових можливостей підприємства, ієрархії управління, що визначає можливості кар'єрного зростання, системи оцінки праці тощо. Управління персоналом може здійснюватися на основі змістовних або процесуальних концепцій мотивації. Згідно зі змістовними концепціями, персонал потрібно мотивувати з урахуванням множини потреб, їх ієрархії, а також різноманітності системи винагород. Слідування процесуальним концепціям означає врахування індивідуального сприйняття працівниками винагород, а також залежності поведінки працівників від очікуваних ними наслідків. Ураховуючи першочергове значення для працівників матеріального стимулювання, для побудови ефективної системи мотивації потрібно забезпечувати об'єктивність оцінки результатів роботи працівників, внеску кожного працівника у загальний результат, забезпечувати однаковий обсяг матеріальної винагороди за однакову працю, дотримуватися нормативно-правових основ оплати праці та режиму роботи. До відома працівників потрібно доводити систему заохочень, а також порядок нарахування стягнень за брак продукції, порушення трудової дисципліни тощо. В умовах економіки знань одним із пріоритетних шляхів мотивації може бути навчання персоналу, заохочення самоосвіти. Соціально відповідальні підприємства розробляють програми розвитку персоналу і фінансують їх реалізацію. Набуття працівниками широких компетенцій уможливує надання їм біль-

ших повноважень, самостійності, що сприяє самореалізації працівників, підвищує рівень їх умотивованості на досягнення цілей підприємства. До прогресивних систем стимулювання належить участь працівників у розподілі прибутків підприємства. У сучасних умовах особливу увагу також потрібно приділяти стимулюванню інноваційної діяльності для забезпечення прогресивного розвитку підприємств. Стимулювання інноваційної діяльності пов'язано з низкою особливостей, а саме значною тривалістю інноваційного процесу, необхідністю оцінки інтелектуальної праці та внеску кожного учасника в колективний результат, застосуванням індивідуального підходу до виявлення потреб працівників, залучених у творчий інноваційний процес.

Наступна функція управління – контроль – передбачає аналіз виконання ухвалених рішень, досягнення планових показників. Контроль необхідний для своєчасного виявлення загроз і можливостей, пошуку нових шляхів досягнення цілей підприємства, тому він здійснюється як на етапі планування, розроблення стратегій, так і в поточній діяльності підприємства. Контроль має включати виявлення причин відхилень від запланованих значень показників, а також розроблення плану заходів із регулювання діяльності підприємств. Особливість контролю як функції управління полягає у напрямі інформації, оскільки менеджер або інший суб'єкт отримує інформацію від об'єкта управління [11].

Потрібно формувати систему показників контролю, періодичність контролю, а також призначати відповідальних за досягнення показників, виконання етапів робіт. До основних показників контролю належать обсяг товарної продукції, доходу, прибутку, витрат підприємства, рентабельність продукції, частка на ринку тощо як в абсолютному значенні, так і в динаміці порівняно з плановим рівнем або з рекомендованим, що насамперед актуально для фінансового аналізу. Важливим завданням контролю є визначення ефективності витрат підприємства, що доцільно здійснювати за окремими підрозділами, отже, перспективним є застосування функціонально-вартісного аналізу. Це дасть змогу виявити чинники перевитрат підприємства та оптимізувати систему управління витратами.

Актуальним для підприємств є диспетчерський контроль над поточним ходом виробничого процесу. У сучасних умовах до його здійснення можуть залучатися менеджери по роботі з клієнтами, які відповідають за проходження замовлення у виробництві. Перспективним напрямом удосконалення диспетчерського контролю є впровадження на підприємствах автоматизованих систем управління виробництвом.

Інтеграція функцій управління, їх орієнтація на максимальне використання можливостей розвитку, попередження (зменшення) ризиків функціонування сприяють реалізації концепції управління підприємством як системою, що постійно навчається й удосконалюється, таким чином, розвивається.

Як уже відзначалося, особливість підприємств малого бізнесу порівняно з підприємствами середнього бізнесу полягає у тому, що деякі специфічні функції, зокрема маркетингову, технічне, юридичне обслуговування виробництва, підприємства не розвивають самостійно, а передають на виконання іншим організаціям на умовах аутсорсингу у зв'язку з неможливістю ста-

більшого фінансування утримання постійного штату працівників для виконання відповідних функцій або невідповідного рівня компетентності чи ресурсного потенціалу. Недостатньо повно виконується також функція вхідного контролю якості сировини і матеріалів, а операційний контроль здійснюється переважно без залучення фахівців.

Важливим чинником ефективного управління є забезпеченість інформацією про внутрішнє і зовнішнє середовище. На основі проведеного аналізу визначено, що на підприємствах недостатньо виконується функція маркетингових досліджень, основна увага приділяється вивченню рівня задоволення потреб наявних споживачів, а не виявленню та стимулюванню нових потреб. Позитивними тенденціями взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем є поширення прямого маркетингу, а також удосконалення співпраці із замовниками на основі передачі повноважень із контролю виготовлення замовлення менеджером поліграфічного підприємства по роботі з клієнтами. Водночас керівництво приділяє недостатньо уваги іншим перспективним напрямкам товаропросування, таким як соціальний медіамакетинг, Інтернет-реклама тощо.

Нами здійснено аналіз загальних методів управління, застосовуваних на видавничо-поліграфічних підприємствах, за результатами якого встановлено низку особливостей. Економічні методи управління більш розвинені на середніх підприємствах, які у своїй роботі керуються положеннями про преміювання. Виплата премій на малих підприємствах є несистематичною у зв'язку з нестабільним обсягом фінансування і залежить від рішення керівника про розподіл коштів між різними напрямками розвитку, що негативно впливає на мотивацію праці. Водночас для підвищення рівня соціального захисту працівників поліграфічні підприємства впроваджують погодинну форму оплати праці для робітників, що сприяє стабілізації оплати праці в умовах неповної зайнятості. Деякі поліграфічні підприємства змінюють форму оплати праці для технологів із погодинної на відрядну з метою стимулювання випуску якісної продукції, а також для менеджерів по роботі з клієнтами, щоб стимулювати залучення ними на підприємство більшої кількості та обсягів замовлень.

Аналіз адміністративних методів управління на видавничо-поліграфічних підприємствах показав, що не завжди здійснюється чіткий розподіл відповідальності, а це негативно впливає на якість продукції та виконання окремих функцій. Ліквідація на поліграфічних підприємствах відділів нормування праці негативно вплинула на рівень організації праці, таким чином, на виробництві застосовуються застарілі місцеві норми або галузеві норми, які не адаптовані до умов конкретних підприємств. Ліквідація на видавництвах посади економіста призводить до передачі цих функцій директору, маркетологу або менеджеру.

Розвиток підприємств залежить від ефективності застосування соціально-психологічних методів. Для ефективних внутрішніх комунікацій підприємства створюють бесіди у Телеграмі, групи у Вайбері, застосовують онлайн-платформи Зум, Гугл міт тощо. Це сприяє вищому рівню поінформованості про поточний стан підприємства, про зміни, що створює умови для зменшення опору змінам. Керівникам важливо

будувати довірливі стосунки з працівниками, сповідувати принципи відкритості, пріоритетності прогресивного розвитку, заохочувати працівників доводити до керівництва інноваційні пропозиції.

На основі проведеного аналізу виявлено низький рівень автоматизації управління виробництвом на видавничо-поліграфічних підприємствах, що ускладнює диспетчеризацію виробництва в сучасних умовах, які характеризуються збільшенням кількості назв замовлень за одночасного зменшення тиражності, ускладненням конструкцій замовлень, підвищенням вимог до оперативності випуску продукції. У виробничій діяльності видавничо-поліграфічних підприємств здійснюється комплексне використання автоматизованих систем управління (АСУ) або автоматизовано лише деякі функції, які переважно пов'язані з розробленням маршрутно-технологічних карт, економічними розрахунками, бухгалтерським обліком. Нами визначено чинники, які обмежують впровадження і повноцінне використання автоматизованих систем управління виробництвом – це дефіцит фінансування, недостатня оцінка управлінським персоналом переваг автоматизації процесів управління, низький рівень підготовки працівників для роботи з такими системами.

Недостатньо ефективно на видавничо-поліграфічних підприємствах здійснюється також організація матеріально-технічного постачання, оскільки не приділяється належної уваги нормуванню запасів ресурсів, пошуку більш ефективних постачальників, а дефіцит коштів не дає змоги формувати необхідні запаси. До переваг сучасного рівня організації матеріально-технічного постачання слід віднести впровадження на підприємствах галузі системи постачання «точно в строк».

Як показав аналіз, у сучасних умовах на підприємствах видавничо-поліграфічного комплексу скорочується чисельність управлінського персоналу, що призводить до невиконання або погіршення виконання окремих функцій, а саме контролю якості продукції, диспетчеризації виробництва, контролю виконання прийнятих рішень та ін., що забезпечує економію витрат на утримання персоналу, але негативно впливає на конкурентоздатність продукції. Недостатньо уваги приділяється пошуку нових напрямів діяльності, функції управління виконуються не на систематичній основі.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнено теоретичні та методичні основи управління підприємствами:

– на основі проведеного аналізу встановлено, що управління підприємствами – це процеси зі спрямування змін на досягнення цілей підприємств, унаслідок яких відбувається перехід до нового якісного стану. Таке визначення дало змогу обґрунтувати значення управління для забезпечення ефективного розвитку підприємств та врахувати особливості видавничо-поліграфічних підприємств як ланки економіки, що впливає на культурно-освітній рівень населення;

– визначено, що забезпечення ефективності діяльності підприємств потребує реалізації етапів ефективності розвитку. Інформаційне забезпечення необхідне для ухвалення якісних управлінських рішень, відповідно, досягнення цілей управління розвитком. Ресурсний потенціал поєднує раціональну політику постачання

та використання фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів. Організаційне забезпечення має на меті створення організаційної будови згідно з метою і завданнями управління підприємствами;

– обґрунтовано, що в процесі управління підприємствами потрібно враховувати пріоритетність інноваційного розвитку, актуальність розширення форм

співпраці та створення об'єднань, підвищення конкурентоздатності продукції, удосконалення рівня сервісів, розвиток логістичного потенціалу, необхідність дозавантаження наявних виробничих потужностей підприємств, потребу у забезпеченні гнучкості виробничих систем, упровадженні прогресивних систем стимулювання праці.

Список використаних джерел:

1. Васюткіна Н.В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : Ліра К, 2014. 336 с.
2. Ефективність: галузевий підхід : монографія / С.О. Гуткевич та ін. ; за заг. ред. проф. С.О. Гуткевич. Харків : Діса Плюс, 2020. 224 с.
3. Інвестиційна пріоритетність галузей економіки : монографія / С.О. Гуткевич та ін. ; за заг. ред. проф. С.О. Гуткевич. Харків : Діса Плюс, 2021. 208 с.
4. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 4(72). С. 98–107.
5. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 197 с.
6. Шкробот М.В., Салоїд С.В. Організаційне проектування: конспект лекцій : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36607/1/OP%3Akl_20.pdf.
7. Пестовська З.С., Гриценко Є.Г. Формування фінансової стратегії підприємства на основі модифікації системи збалансованих показників. *Академічний огляд*. 2017. № 2(47). С. 21–31.
8. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління*. 2017.
9. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
10. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. URL : <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/25101> (дата звернення: 10.05.2021).
11. Terziev V., Banabakova V., Ilsheva M. Controlling as a Management Function of the Organization. *SSRN Electronic Journal*. URL: https://www.researchgate.net/publication/319252788_Controlling_as_a_Management_Function_of_the_Organization (accessed 01 June 2021).

References:

1. Vasyutkina N.V. (2014) Upravlinnya stalym rozvytkom pidpryyemstv: teoretyko-metodolohichnyy aspekt: monohrafiya. Kyiv: Lira K, 336 p.
2. Gutkevych S.O., Sabluk P.T., Shevchuk V.Ya. et al (2020) Efektyvnist: haluzevyi pidkhid: monohrafiya / za zah. red. prof. S.O. Gutkevych. Kharkiv: «Disa Plyus», 224 p.
3. Investytsiyna priorytetnist haluzey ekonomiky: monohrafiya / S.O. Gutkevych, O.O. Sheremet, H.M. Zavadskykh ta inshi; za zah. red. prof. Gutkevych S.O. Kharkiv: Disa Plyus, 2021. 208 p.
4. Kovalenko N.V. (2019) Systema upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva ta yiyi skladnyky. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vyp. 4 (72), pp. 98–107.
5. Omelyanenko T.V., Osokina A.V. (2017) Operatsiynyy menedzhment: prezentatsiynyy kurs: navch. posib. Kyiv: KNEU, 197 p.
6. Orhanizatsiynne proyektuvannya: konspekt lektsiy: navch. posib. / M.V. Shkrobot, S.V. Saloyid. Kyiv: KPI im. Ihorya Sikorskoho, 2020. 166 p. Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36607/1/OP%3Akl_20.pdf.
7. Pestovska Z.S., Hrytsenko Ye.H. (2017) Formuvannya finansovoyi stratehiyi pidpryyemstva na osnovi modyfikatsiyi systemy zbalansovanykh pokaznykiv. *Akademichny ohlyad*, no. 2(47), pp. 21–31.
8. Starynets O.H. (2017) Sutnist i klasyfikatsiya metodiv antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstv. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnya*.
9. Sumets O.M. (2021) Stratehichnyy menedzhment: pidruchnyk. Kharkiv: KHNUVS. 208 p.
10. Frolova V.Yu. Systemnyy pidkhid do upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva. Available at: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/25101> (daccessed 10 May 2021).
11. Terziev V., Banabakova V., Ilsheva M. Controlling as a Management Function of the Organization. *SSRN Electronic Journal*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/319252788_Controlling_as_a_Management_Function_of_the_Organization (accessed 01 June 2021).

E-mail: gutkevych@ukr.net