

собівартості видавничої і поліграфічної продукції: Інструкція. — Л: Держкомтелерадіо України ВАТ «УНДІПП ім. Т. Шевченка», 2004. 7. Турило А. М. Управління витратами підприємства: навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2009. — 160 с. 8. Чухліб О. А. Управлінське рішення щодо витрат у собівартості продукції / О. А. Чухліб // Фінанси України. — 2006. — № 2. — С. 129–137. 9. Шеховцова В. А. Методичні основи управління витратами на промислових підприємствах / В. А. Шеховцова // Економіка та держава. — 2008. — № 8. — С. 57–60.

## СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Анализируются затраты производства полиграфических предприятий. Обосновывается необходимость формирования стратегии управления затратами.*

## STRATEGY MANAGEMENT EXPENSES

*The article proposes an analysis of input polygraphic enterprises and reasoning of need of input control strategy.*

*Стаття надійшла 21.09.09*

УДК 344.012.64+655

*О. І. Гузела*

*Українська академія друкарства*

## ВИРОБНИЧІ ПОТУЖНОСТІ ТА НАДІЙНІСТЬ БІЗНЕСУ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Обґрунтовується актуальність проблеми управління виробничими потужностями поліграфічних підприємств у контексті оцінювання та забезпечення надійності бізнесу.*

*Виробничі потужності, управління, надійність, бізнес, оцінювання*

Невизначеність ринкового середовища, в якому функціонує чутливе до змін підприємництво, змусила економістів виходити за рамки традиційних підходів до оцінювання і застереження кризових ситуацій і вдаватися в кожному конкретному випадку до випрацювання спеціальної системи показників, які давали б комплексну оцінку надійності бізнесу. Серед них — рівень надійності бізнесу, в основі визначення якого — виробнича потужність підприємства.

Спеціальні показники і критерії оцінювання надійності бізнесу, зокрема новостворюваного, розроблено й апробовано Ю. Багатіним і В. Швандаром. У галузі поліграфії вузько проблемою надійності бізнесу не займалися. Однак у контексті забезпечення ефективності підприємництва, антикризового управління підприємствами, управління виробничими потужностями поліграфічних підприємств напрацьовань є чимало. Авторами публікацій, посібників і монографій останніх років, де розглядаються питання, дотичні до проблеми надійності бізнесу, є В. К. Кондрашова, Л. А. Швайка, О. М. Боженко, З. М. Холод, А. М. Штангрет, П. П. Лазановський, О. М. Гірняк і багато інших.

Сучасна система господарювання поліграфічних підприємств різних видів, типів, організаційно-правових форм, спеціалізації вимагає надійності їх підприємницької діяльності. Поняття надійності підприємництва (а частіше йдеться про надійність бізнесу) доволі містке. Надійність бізнесу означає і його успішність, і здатність функціонувати, тобто життєздатність, і його економічну та фінансову стійкість, і його ефективність у складнопрогнозованому ринковому середовищі. Однак, якщо ефективність діяльності — категорія класична, то все, що пов'язано зі стійкістю діяльності, надійністю та життєздатністю, — поняття, породжені ринковою системою господарювання.

Сьогодні створено багато теорій щодо забезпечення успішності бізнесу. Так, активно розвивається теорія «нової економіки», суттєвою рисою якої є створення і використання нових знань, які, за висновками окремих авторів, стали головним фактором виробництва. Матеріальні цінності (техніка, приміщення будівель тощо) відступають на другий план при оцінюванні вартості бізнесу, поступаючись перед нематеріальними ресурсами, що формуються на основі тих же знань. За твердженнями прихильників цієї теорії, такими нематеріальними ресурсами є ідеї, кваліфікація кадрів, інформаційні моделі тощо.

По-сучасному трактуються поняття потенціалу підприємства та факторів, що його визначають. Автори [2] виокремлюють одинадцять ключових факторів потенціалу підприємства. Серед них — і система управління, і стиль керівництва, і ексклюзивні можливості, і товар/послуга.

Можна з чимось погоджуватися, а когось у цьому і не підтримувати, але, вочевидь, не можна поза факторами потенціалу підприємства залишати виробничі потужності. Адже вони відображають здатність активної частини (передусім) основних фондів за оптимальних умов виготовляти максимальну кількість продукції (надавати послуги) за одиницю часу. Однак, щоб сформулювати виробничі потужності підприємства, правильно їх розрахувати, оцінити реальні резерви і проаналізувати рівень використання в прив'язці з витратами, необхідні певні знання і вміння, які акумулюються в персоналі. Потрібні відповідні інформаційні потоки, високий рівень управління (і організація, і стиль, і форми, і методи), гнучка політика вивчення ринку, що також в основі своїй опираються на знання і, відповідно, на носіїв цих знань — кадри. Отже, виробничі потужності не повинні залишатися поза увагою «нової економіки» при вирішенні сучасних проблем успішності бізнесу, управління його потенціалом і забезпечення надійності.

Характеризуючи виробничі потужності підприємства в контексті надійності бізнесу, слід підкреслити, що в економічній теорії і практиці поняття надійності бізнесу з'явилося відносно недавно. Перш за все — стосовно новостворюваного бізнесу. Однак з розвитком ринкових відносин і посиленням невизначеності зовнішнього середовища надійність бізнесу стала особливо актуальною і для функціонуючих підприємницьких структур. Зокрема, для малих і середніх підприємств, більш мобільних, але менш захищених у ринковому середовищі.

Надійність бізнесу як економічна категорія означає запас стійкості. Як показник економічного стану підприємства надійність бізнесу — це ступінь покриття виробничою потужністю програми окупності. Під програмою окупності мається на увазі беззбитковий обсяг виробництва. Отже, забезпечення надійності бізнесу пов'язане з грамотним формуванням «подушок безпеки», відповідних резервів, у т.ч. і резервів потужності. Разом з тим, грамотне управління необхідне і в сфері формування програми окупності. Це — чіткий облік витрат за їх видами і групами, оптимізація постійних витрат, економія витрат змінних, цінова політика підприємства тощо. Таким чином вирисовується модель механізму забезпечення надійності бізнесу господарюючого суб'єкта і місце виробничої потужності в ньому (рис. 1).

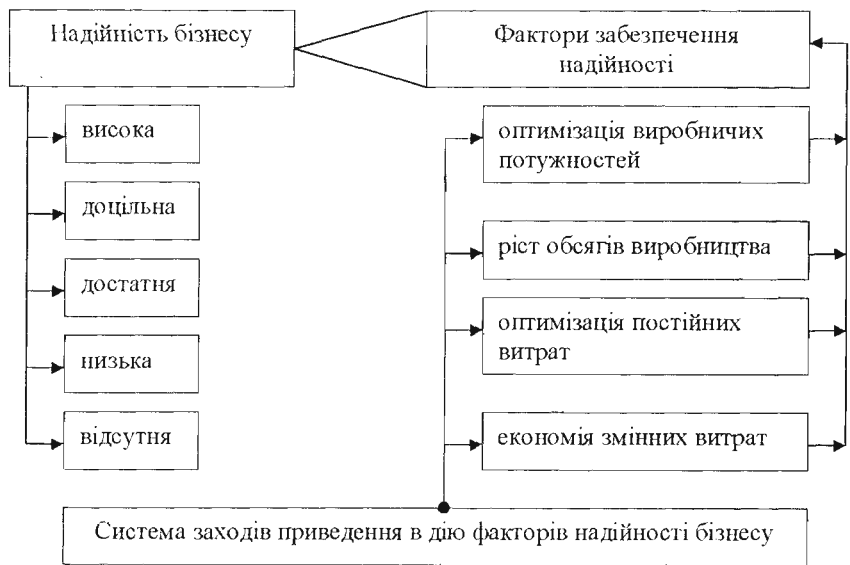


Рис. 1. Механізм забезпечення надійності бізнесу підприємства

Як відомо, програма окупності або беззбитковий обсяг виробництва (в цілому по підприємству, по окремому виду діяльності чи продукції) визначається за формулою

$$Пок = Впост : (Ц - B_{зм}^{num}),$$

де  $Пок$  — програма окупності в натуральних одиницях;  $Впост$  — сума постійних витрат (операційних, на виготовлення всієї, якщо однорідна, чи певного виду продукції), грн;  $Ц$  — ціна одиниці (або умовної одиниці) продукції, грн;  $B_{зм}^{num}$  — питомі змінні витрати (в розрахунку на ту ж одиницю продукції), грн.

Показник надійності бізнесу (Нб) визначається як відношення виробничої потужності підприємства (П) (загалом або за певним видом діяльності, продукції) до програми окупності:

$$Нб = П : Пок.$$

За дослідженнями науковців [1], бізнес є високонадійним, якщо цей показник перевищує 6 і безнадійним, якщо він менший за 1,7. Надійним бізнес вважається, починаючи з показника, рівного 3,0.

Отже, для оцінювання надійності бізнесу важливо знати виробничі потужності підприємства. Крім того, у теперішніх умовах діяльності поліграфічних підприємств доцільно враховувати і низку інших факторів, які впливають на цей показник. Зокрема, за даними тих же авторів, якщо Нб перевищує 8, то це означає, що бізнес зверхнадійний, а ризик практично відсутній. Очевидно, тут треба враховувати якимось чином не лише кількісні параметри виробничої потужності, але й і якісні. На поліграфічних підприємствах (особливо комунальної власності) нерідко складаються умови, коли величина виробничої потужності дозволяє вважати їхню діяльність надійною, але моральне спрацювання та обмежені технологічні можливості техніки, непристосованість до певних характеристик продукції таке твердження повністю нівелюють. Отже, надійність бізнесу необхідно оцінювати в комплексі з іншими показниками, зокрема технічного рівня виробництва.

Надійність бізнесу забезпечується ефективністю економічного механізму функціонування підприємства (ЕМП), елементом якого знову ж таки є виробничі потужності. Ефективність ЕМП досягається через оптимізацію взаємодії важелів ефективності.

З теорії економічного механізму функціонування підприємства відомо, що основними важелями, які, взаємодіючи, забезпечують його ефективність, є ціна, цінність і витрати. Якщо цінність і ціну визначає споживач, то витрати — виробник. Взаємодію важелів характеризує рис. 2. Як бачимо, важелі взаємодіють за принципом зубчастих коліс.

Можна вважати, що мінімальний ризик в діяльності підприємства є за умови зростання (чи максимальної) цінності, компромісної ціни та мінімальних витрат підприємства. Ризик допустимий — за умови всіх складових на максимальному рівні (обмежений попит за рахунок високої ціни, ризик дуже високих і зростаючих витрат). Ризик максимальний — при мінімальних рівнях усіх складових, оскільки низька цінність обмежує попит попри низьку ціну, що загрожує спадом реалізації продукції, відсутністю замовників.

Виробничі потужності повинні формуватися як елемент структури ЕМП і з урахуванням механізму забезпечення його ефективності, оскільки присутні в кожній складовій цього складного механізму.

Поліграфічні підприємства, які перестали бути суб'єктами потужної виробничої індустрії, галузі, що визначала результати діяльності видавничо-поліграфічного комплексу, набули виразних ринкових ознак і добре пристосувалися до нових умов. Поліграфія стала сферою, що обслуговує видавничу діяльність, а поліграфічна продукція виступає як послуги з друкування та палітурних робіт книг і журналів, послуги з брошурування та оздоблення книг тощо. Більшість поліграфічних підприємств — це малі і середні структури не-

державної форми власності, з багатьма задекларованими видами діяльності, часто і видавничої. Їх внутрішній економічний механізм практично не виокремлений з економічного механізму функціонування підприємства в цілому. Однак це не згладжує, а навпаки, усугубляє проблему забезпечення ефективності цього механізму, у т.ч. і проблему управління виробничими потужностями.

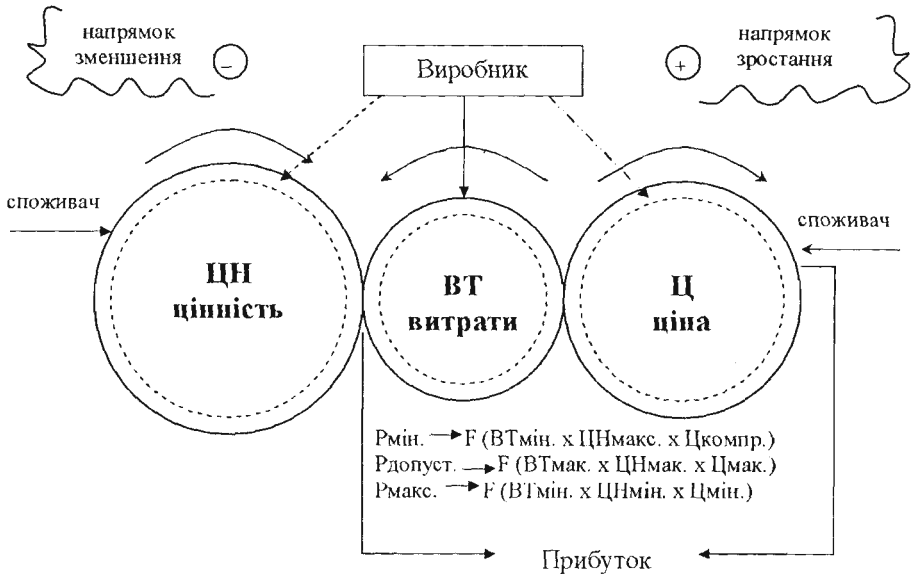


Рис. 2. Графічна модель взаємодії важелів забезпечення ефективності економічного механізму функціонування підприємства:  
*R*<sub>мін.</sub>, *R*<sub>допуст.</sub>, *R*<sub>макс.</sub> — ризики, відповідно, мінімальний, допустимий, максимальний

Ознайомлення з теперішньою практикою роботи поліграфічних підприємств в контексті управління виробничими потужностями дає підстави для наступних висновків.

По-перше, підхід до питання управління виробничими потужностями суттєво відрізняється на підприємствах державної (комунальної) і недержавних форм власності. Будь-які обов'язкові форми розрахунку виробничої потужності та контролю за їх використанням як на одних, такі і на других підприємствах відсутні. Однак, якщо на великих і середніх державних підприємствах такі розрахунки ведуться переважно регулярно й дуже наближено, то на приватних, у т.ч. і малих, як правило, розраховують величини виробничої потужності основного виробництва (ведучого), суміжних дільниць та кожної одиниці устаткування.

По-друге, виробничі потужності перестали бути об'єктом обов'язкової звітності за усталеними формами розрахунку на початок року та звітності про їх рух і використання упродовж року. Відповідно, інформація про максимальні спроможності підприємства набула статусу комерційної таємниці. Причому,

чим успішніше підприємство, тим жорсткіше цей статус витримують, особливо в приватних підприємницьких структурах. Такий підхід зрозумілий з огляду на досить жорстку конкуренцію на ринку друкованої продукції. Однак це призвело до повної відсутності інформації про виробничий потенціал сфери поліграфічних послуг та його співвідношення з обсягами виробництва. Тут постає і багато сунутніх проблем, у т.ч. — одиниці виміру цього потенціалу, порядку встановлення, диференціації за різними суб'єктами господарювання тощо. Але це вже проблеми методичні.

По-третє, виробнича потужність як один з багатьох засобів дотримання належної економічної безпеки поліграфічного підприємства практично не виступає в ролі фактора, що обумовлює надійність бізнесу, дає змогу кількісно оцінити рівень надійності та ступінь ризику чи кризовості стану. Це особливо важливо на стадії заснування підприємства, коли потужності формуються, а далі поступово освоюються і лише потім можуть більш або менш оптимально використовуватися.

По-четверте, у бізнес-планах підприємницьких проєктів, зокрема техніко-технологічного характеру, обов'язковим і об'єктивно необхідним є розрахунок виробничої потужності техніки, що впроваджується. І тут постає ще одна, певною мірою прихована, проблема: як порахувати виробничу потужність багатофункціональних, багатомодульних машин чи агрегатів, гнучких щодо експлуатаційних можливостей, діапазону операцій тощо. А саме така техніка сьогодні наповнює ринок і стає все доступнішою для використання на успішних поліграфічних підприємствах. Прорахунки на стадії оцінювання економічної ефективності технічних проєктів — це насамперед прорахунки при встановленні виробничої потужності.

По-п'яте, особливе значення розрахунки виробничих потужностей мають у газетно-журнальному виробництві, де наявні специфічні режими роботи з піками навантаження, жорсткі графіки виходу продукції, різні варіанти фальцювання, скріплення, фарбовості тощо. Точно розраховані виробничі потужності дають змогу забезпечити оптимальне завантаження агрегатів і оперативність виходу продукції.

Отже, навіть не вдаючись до поглибленого аналізу кількісних і якісних характеристик виробничих потужностей сучасних поліграфічних підприємств, можна з абсолютною переконаністю констатувати, що сьогодні проблеми забезпечення надійності бізнесу увиразнюють проблему управління виробничими потужностями суб'єктів господарювання. А проблема управління виробничими потужностями розмежовується як мінімум на дві важливі складові, які, пересікаючись на рівні підприємства, можуть по-різному вирішуватись, але повинні давати позитивний результат: забезпечувати надійний бізнес. Такими складовими є методика оцінювання, розрахунку виробничих потужностей (починаючи від кожного типу устаткування) суб'єкта господарювання та практика управління виробничими потужностями на рівня підприємства. Подальші дослідження в цьому напрямку є актуальними, перспективними і такими, що можуть принести реальні позитивні результати.

1. Багатин Ю. В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций / Ю. В. Багатин, В. А. Швандар — М.: Финансы, 1999. 2. Хомяков В. И. Управління потенціалом підприємства / 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-