

## ШЛЯХИ ПРАКТИЧНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОЇ ГАЛУЗІ

### WAYS OF PRACTICAL SOLUTION OF PROBLEM ISSUES OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF THE PUBLISHING AND PRINTING INDUSTRY

УДК 330.34:658+655

**Сафонов Ю.М.**

заступник директора  
Державної наукової установи  
«Інститут модернізації змісту освіти»;  
д.е.н., професор  
кафедри національної економіки  
та публічного управління  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана  
**Михайловська О.В.**  
к.е.н., доцент кафедри публічного  
управління та менеджменту організацій  
Чернігівський національний  
технологічний університет

У статті досліджено розвиток стратегічного менеджменту в світі, проаналізовано взаємозв'язок понять «стратегічне управління», «стратегія розвитку», «стратегія», «розвиток», на основі чого сформульовано загальне бачення стратегічного управління. Побудований організаційно-економічний механізм стратегічного управління розвитком виробництва підприємств видавничо-поліграфічної галузі, наведено схему взаємодії із закладами освіти у напрямі формування потенціалу стратегічного розвитку. Запропоновано: 1) заходи державної підтримки стратегічного розвитку національної видавничо-поліграфічної галузі; 2) використання проектного підходу, що дозволить прискорити процес стратегічного розвитку видавничих та поліграфічних підприємств, на основі формування, нарощення та використання потенціалу галузі.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічний розвиток, стратегія, розвиток, видавничо-поліграфічна галузь.

В статье исследовано развитие стратегического менеджмента в мире, про-

анализирована взаимосвязь понятий «стратегическое управление», «стратегия развития», «стратегия», «развитие», на основе чего сформулировано общее видение стратегического управления. Построен организационно-экономический механизм стратегического управления развитием производства предприятий издательско-полиграфической отрасли, приведена схема взаимодействия с учебными заведениями в направлении формирования потенциала стратегического развития. Предложено: 1) меры государственной поддержки стратегического развития национальной издательско-полиграфической отрасли; 2) использование проектного подхода, который позволит ускорить процесс стратегического развития издательских и полиграфических предприятий на основе формирования, наращивания и использования потенциала отрасли.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегическое развитие, стратегия, развитие, издательско-полиграфическая отрасль.

*Rapid changes in the modern external environment orient strategic management of production enterprises to find new ways to solve the problem issues of their development. The path of Ukraine to the European Community affects all spheres of national production. The orientation of Ukrainian enterprises to solve the problems of long-term development encourages the use of models, methods and tools of strategic management. The article is devoted to the search of practical solution of problem issues of strategic management of enterprises of the publishing and printing industry. The article describes the stages of development of strategic management in the world, analyzes the relation between the concepts of "development strategy", "strategy", "development" in the system of strategic management of an industrial enterprise, confirms their close interconnection and forms a general definition of strategic management. An example of a phased structure of the organizational and economic mechanism of strategic management of the production of publishing and printing enterprises was developed and presented. It aimed at ensuring the development of its resource potential. It was clarified that problems with the formation of proper support of the strategic development of the Ukrainian publishing and printing industry are problematic at the state level, and some measures are proposed that will allow them to be eliminated. Based on the conducted research, the importance of infrastructure formation was substantiated, which would help to solve the strategic problems of enterprises of the publishing and printing industry. The use of the project approach to practical solution of the problems of strategic development of the investigated branch was suggested. This approach is considered on the example of publishing and printing companies in the region and is directed at the national system of strategic management of the publishing industry.*

**Key words:** strategic management, enterprise strategy, strategy, development, publishing and printing industry.

**Постановка проблеми.** В умовах трансформаційних змін в державі виробничим підприємствам необхідно пристосовувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища. Вирішити пов'язані з цим проблеми можливо завдяки стратегічному управлінню. Українська видавничо-поліграфічна галузь (ВПГ) є дуже важливим елементом національної економіки. Вона, хоча й займає невелику частку в складі переробної промисловості, проте є стратегічним пріоритетом для держави. Тому пошук шляхів розвитку видавничих та поліграфічних підприємств завжди є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній науковій літературі продовжується дискусія з приводу обґрунтування найефективніших шляхів розбудови видавничо-поліграфічної сфери. Чисельні дослідження присвячені виявленню чинників, вплив яких гальмує та усклад-

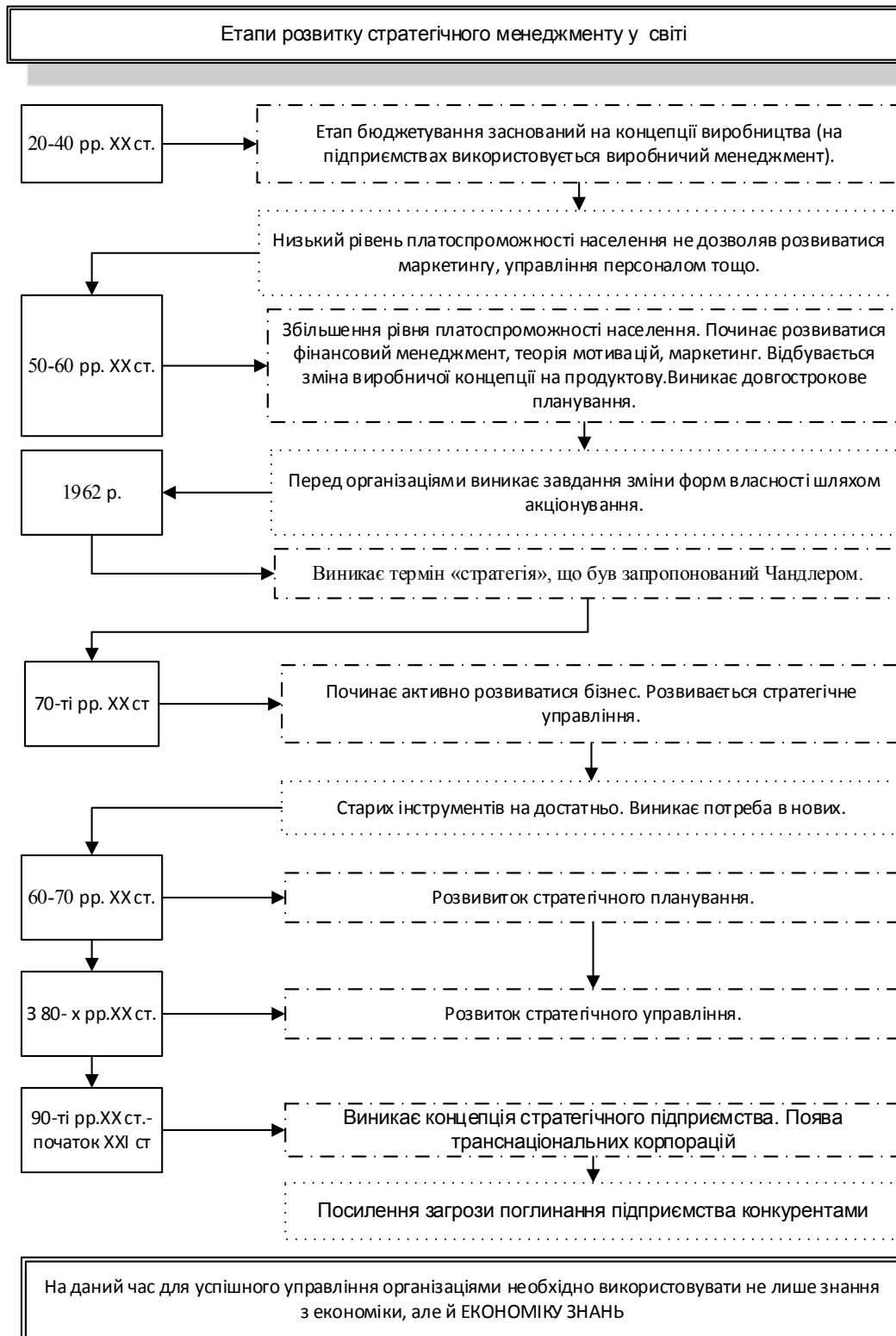
нює стратегічний розвиток галузі. Серед найактуальніших з них слід виділити роботи Є. Палиги, Л. Швайки, Я. Котляревського, А. Штангрета, О. Афоніна. Однак, слід відзначити, що більшість розробок стосуються лише окремих сфер видавничо-поліграфічної діяльності.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження стратегічного управління підприємствами видавничо-поліграфічної галузі та розробка шляхів практичного розв'язання проблемних питань стосовно їх довгострокового розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний менеджмент підприємств має орієнтуватися на швидкі зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Шлях України до Європейської спільноти передбачає трансформаційні процеси в державі (орієнтація на європейські стандарти, децентралізація влади, розвиток громадянського

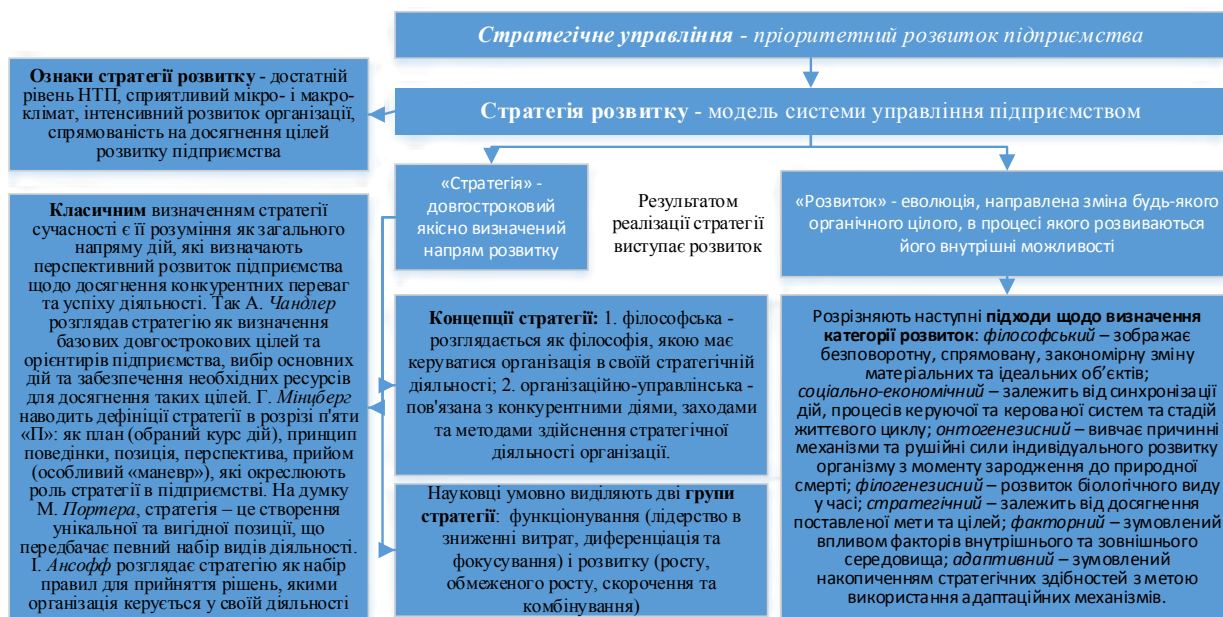
суспільства), які обов'язково вплинуть на всі галузі національного виробництва. Орієнтація сучасних підприємств на розв'язання проблем, що пов'язані з довгостроковим розвитком передбачає використання моделей, методів та інструментів стратегічного управління. Досліджуючи поняття «розвиток

підприємства», доцільно дослідити систему стратегічного управління підприємства. Відзначимо, що «стратегічний розвиток підприємства» розуміють як безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що



**Рис. 1. Процес розвитку стратегічного менеджменту у світі**

Джерело: побудовано на основі [2; 3]



**Рис. 2. Співвідношення понять «стратегія розвитку», «стратегія», «розвиток» в системі стратегічного управління промисловим підприємством**

Джерело: побудовано на основі [4; 5; 6; 7]



**Рис. 3. Етапи організаційно-економічного механізму стратегічного управління розвитком виробництва підприємств ВПГ**

Джерело: побудовано авторами

формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей [1]. Як відомо, основою стратегічного управління є стратегія, що включає низку взаємопов'язаних конкретних положень, які можуть стосуватися будь-якої сфери діяльності підприємства. Тобто, стратегічне управління дає змогу зібрати воедино весь комплекс управлінської діяльності спрямований на розвиток підприємств на основі адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. У загальному вигляді етапи розвитку стратегічного менеджменту у світі наведено на рисунку 1.

У мережі Інтернет існує дуже багато публікацій як закордонних, так і вітчизняних науковців у сфері стратегічного управління не лише підприємствами, а й галузями, неурядовими організаціями, державами та різними сферами людської діяльності. У результаті проведеного аналізу деяких досліджень, можемо сформулювати загальне уявлення про систему стратегічного управління промисловими підприємствами (рис. 2).

Отже, у загальному вигляді стратегічне управління промислового підприємства спрямована на досягнення його довгострокових цілей (результатів) за допомогою формування, нарощення та використання його потенціалу, ефективного ресурсного менеджменту в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

У рамках даного дослідження далі розглянемо приклад поетапної структури організаційно-економічного механізму стратегічного управління виробництвом підприємства ВПГ, що ґрунтується на ефективному використанні матеріальних ресурсів та ресурсоощадження як заходів формування його ресурсного потенціалу (рис. 3).



**Рис. 4. Взаємодія навчальних закладів та підприємств ВПГ у напрямі формування потенціалу стратегічного розвитку**

*Джерело: побудовано авторами*

Для забезпечення стратегічного розвитку ВПГ також важливо враховувати трудовий потенціал підприємства. Тому необхідною умовою стратегічного управління справедливо можна вважати постійну взаємодію вищих навчальних закладів з видавництвами та поліграфічними підприємствами. На рисунку 4 наведено процес такої безперервної взаємодії на основі стратегічного партнерства.

У зв'язку з великою кількістю відомостей про стан зовнішнього та внутрішнього середовища на різних рівнях стратегічного управління також постає необхідність врахування інформаційної складової. Об'єктивно-цільова направленість інформаційних потоків та об'єктивність отриманих висновків на всіх етапах збору та обробки даних повинні виступати основними вимогами моніторингу розвитку ВПГ. До основних цілей моніторингу даного напрямку слід віднести: 1) вчасне виявлення і прогнозування імовірності розвитку негативних явищ, котрі можуть вплинути на якість та стан розвитку ВПГ; 2) якість інформаційного середовища процесу стратегічного; 3) створення необхідних банків даних.

На даний момент гостро стоїть питання про формування належної стратегії підтримки та розвитку ВПГ на державному рівні. Слід відзначити, що дана стратегія повинна включати всі сфери діяльності галузі: державні та приватні друкарні й видавництва, навчальні заклади, постачальників обладнання, матеріалів та ін. Вона повинна надати можливість забезпечити конкурентоспроможність вітчизняних компаній. Зазначене неможливо виконати без підтримки держави. Деякі соціально-економічні питання залежать від стану зовнішньоекономічної діяльності країни. Маючи високий експортний потенціал, на даний час держава використовує його неефективно. За обсягами експорту на душу населення Україна поступається більшості країн Центральної та Східної Європи. Розвиток зовнішньої торгівлі країни відбувається під комплексною дією зовнішніх та внутрішніх чинників, котрі носять як позитивний, так і негативний характер. Отже, можна запропонувати деякі заходи державної підтримки стратегічного розвитку української ВПГ: 1) покращення інвестиційного клімату; 2) підвищення якості товарів, приділивши увагу питанням стандартизації; 3) підвищення стійкості галузі стосовно негативного впливу цін на енергоносії; 4) підтримка експортоорієнтованих підприємств; 5) зменшення рівня корупції; 6) сертифікація української продукції відповідно стандартів ЄС; 7) удосконалення інструментів і механізмів регулювання зовнішньої торгівлі; 8) проведення наступальної експортної політики за допомогою дипломатичних і політичних важелів; 9) проведення ревізії законодавства України, що регулює зовнішню економічну діяльність; 10) збільшення

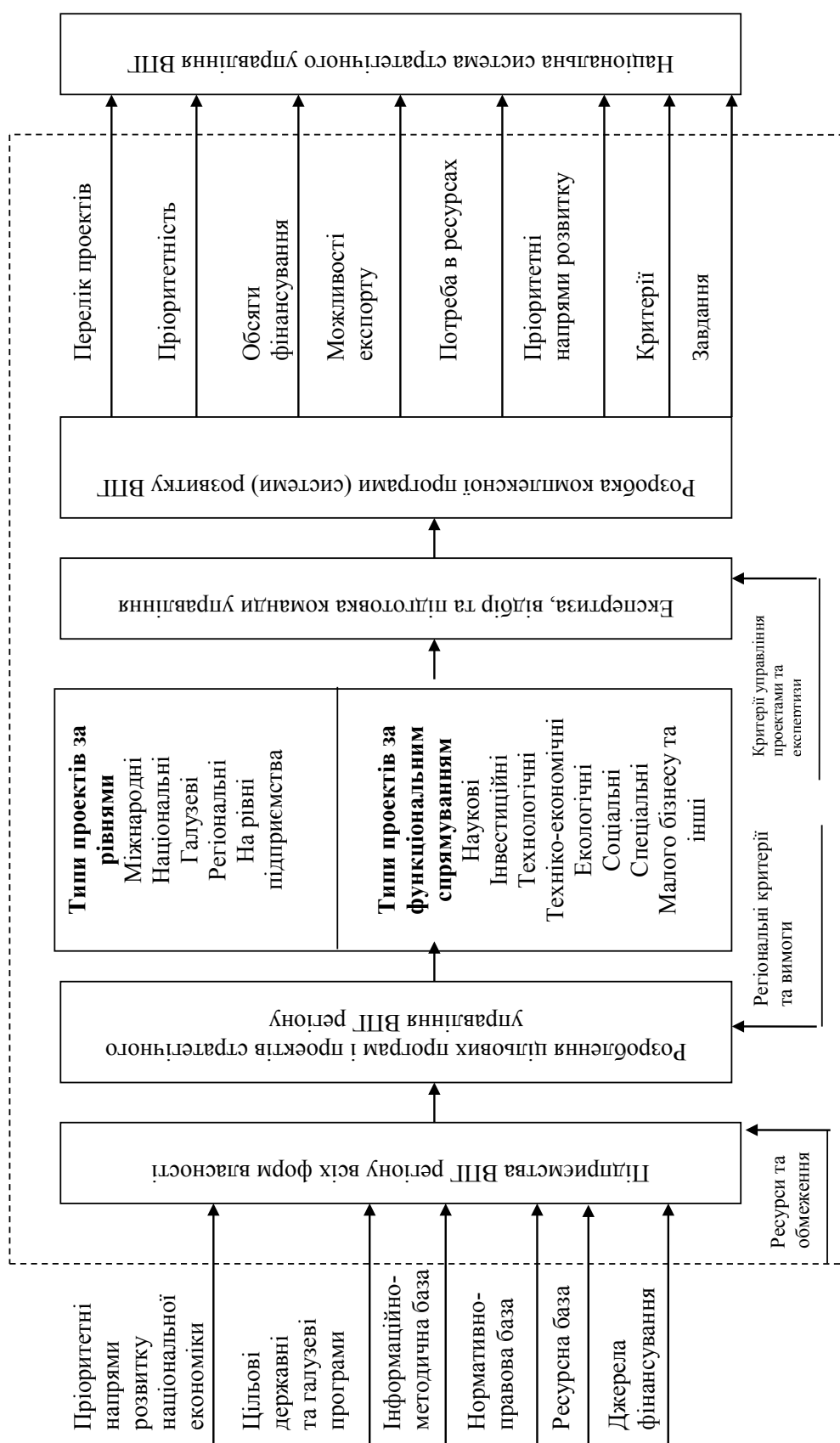


Рис. 5. Проектний підхід до практичного вирішення проблем стратегічного розвитку VPP

Джерело: запропоновано авторами

закупівель ліцензій на новітні технології (ноу-хау); 11) прискорення науково-технічного прогресу ВПГ; 12) сприяння участі підприємств ВПГ в міжнародних проектах за пріоритетними напрямками; 13) зменшення залежності виробництва ВПГ України від імпортних ресурсів [8].

Кожна зі складових стратегічного розвитку ВПГ багатокомпонентна й багатофункціональна, з великим набором внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Виходячи з цього, надзвичайно важливим стає формування інфраструктури, яка б сприяла практичному розв'язанню стратегічних проблем підприємств ВПГ [9].

Використання проектного підходу, що включає підсистеми й завдання, покликане прискорити процес стратегічного розвитку ВПГ, на основі формування, нарощення та використання наявного потенціалу галузі. Дані цілі планується досягти шляхом автоматизації функцій, які за єдиними критеріями, що відбивають потенційні та наявні можливості регіону, оцінюють результативність роботи суб'єктів господарювання щодо стратегічного управління.

**Висновки з проведеного дослідження.** Ґрунтуючись на проведеному дослідженні можна зробити наступні висновки: 1) пошук практичного розв'язання проблемних питань управління підприємствами ВПГ спонукає до використання моделей, методів та інструментів стратегічного менеджменту; 2) існує тісний взаємозв'язок між поняттями «стратегія розвитку», «стратегія», «розвиток»; 3) проблемним є питання стосовно формування належної підтримки стратегічного розвитку української ВПГ на державному рівні. На основі зазначеного у статті запропоновано використання проектного підходу щодо практичного розв'язання проблем стратегічного розвитку ВПГ, що дозволить: 1) створити умови, які забезпечать подаль-

ший розвиток ВПГ; 2) сприятиме становленню партнерських відносин; 3) послабить інформаційні бар'єри; 4) дозволить удосконалити процеси забезпечення ресурсами підприємств ВПГ як на мезо- так і на макрорівні.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Meier G.M. Leading Issues in Economic Development. Oxford University press, 2005. 672 p.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
4. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL : [http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf)
5. Пріб К. А. Формування стратегії розвитку підприємств видавничо-поліграфічної галузі. Інтеллект XXI, 2014. № 6. С. 30-38. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2014\\_6\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2014_6_6).
6. Тюха І. В. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка харчової промисловості, 2013. № 3. С. 33-37. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2013\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_9).
7. Венжега Р. В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии, 2017. № 1. С. 120-130. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma\\_2017\\_1\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma_2017_1_19).
8. Михайловська О. В. Макроекономічне регулювання ресурсного забезпечення видавничо-поліграфічної галузі. Формування ринкових відносин в Україні, 2011. № 2. С. 138-144. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2011\\_2\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_2_34).
9. Михайловська О. В. Проблеми регулювання ресурсного забезпечення видавничо-поліграфічної галузі. Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління, 2011. № 2. С. 68-75. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch\\_ekon\\_2011\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Chnch_ekon_2011_2_11).