

Шендерівська Л. П., старший викладач, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Охарактеризовані методи управління розвитком підприємства, виявлені їх переваги і недоліки. Здійснене групування методів за пріоритетним напрямом удосконалення: масштабу діяльності, управління підприємством, маркетингової діяльності. Визначені особливості застосування інструментів управління розвитком на поліграфічних підприємствах.

Ключові слова: *розвиток підприємства, метод, конкурентоздатність, масштаб діяльності, поліграфічне підприємство.*

Лит. 20. Табл. 1.

Шендеровская Л. П., старший преподаватель, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»

Методы управления развитием полиграфических предприятий

Охарактеризованы методы управления развитием предприятия, описаны их преимущества и недостатки. Методы сгруппированы по приоритетным направлениям усовершенствования: масштаба деятельности, управления предприятием, маркетинговой деятельности. Определены особенности применения инструментов управления развитием на полиграфических предприятиях.

Ключевые слова: *развитие предприятия, метод, конкурентоспособность, масштаб деятельности, полиграфическое предприятие.*

Shenderivska Lina, Senior teacher at National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

Printing Enterprises Development Management Methods

Enterprises development management methods, their advantages and disadvantages are described in the article. Methods are grouped in priority areas of improvement: scale of operations, business management, marketing activities. The features of the application of management tools for the development of printing enterprises are defined.

Keywords: *enterprise development, method, competitiveness, scale of operations, printing company.*

Постановка проблеми. Науково-технічний прогрес, зменшення ефективності традиційних методів управління розвитком спричиняють появу і використання на практиці нових методів та комбінацій. Для їхнього ефективного застосування необхідно враховувати переваги та недоліки, особливості конкретної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні та зарубіжні науковці вивчають множину методів управління розвитком підприємства. Ю. С. Погорелов [1, с. 106] систематизував їх види за орієнтацією на: персонал; операції і процеси; технічну та інформаційну підтримку; комбіновані. Це групування важливе для забезпечення ефективного управління за рахунок активізації впливу на найбільш важливі об'єкти. Для теорії та практики управління розвитком можуть бути вагомими також інші класифікаційні ознаки. Актуальним є висновок А. І. Нечепуренко [2, с. 68] про підвищення значення нематеріальних стимулів, про моральне старіння низки методів впливу на персонал, отже, на розвиток підприємства; про збільшення ролі прогресивних способів управління: коучингу, нейролінгвістичного програмування. Г. Т. Медведєва, О. В. Степанчук, дослідники популярного маркетингового інструменту – бенчмаркінгу, роблять важливий висновок про те, що його застосування потребує насамперед визначення запитів споживачів [3, с. 75]. Це узагальнення доцільно доповнити актуальністю виявлення недоліків у роботі підприємства, встановлення його потреб і завдань. О. С. Єфремов [4, с.481-489] визначив, які методи управління розвитком взаємопов'язані. Ці узагальнення дозволять компаніям обрати кращі інструменти для вирішення конкретних за-

вдань. Деякі науковці досліджують методи управління розвитком на підприємствах галузей – харчової – А. В. Череп, Т. В. Пуліна [5, с. 124-127], поліграфічної – І. Агарков [6].

Невирішені частини проблеми. Недостатньо комплексно досліджені методи управління розвитком поліграфічних підприємств.

Метою дослідження є характеристика традиційних та нових методів управління розвитком, особливостей їх застосування у поліграфії. Це забезпечить інформаційну підтримку менеджерам при обранні альтернативних методів або їх раціонального поєднання.

Основні результати дослідження. Вивчення низки методів управління розвитком, представлених у [1], [4, с. 481-494], [5, с. 124-127], дозволило виділити такі основні групи за пріоритетних напрямками оптимізації на підприємстві:

- 1) оптимізації масштабу діяльності;
- 2) удосконалення управління;
- 3) удосконалення маркетингової діяльності.

До першої групи – методів оптимізації масштабу діяльності – належать: реорганізація, скорочення штату.

Реорганізація передбачає поділ, злиття, поглинання, перетворення. Вона полягає у перебудові, зміні функцій, структури підприємства. Основне завдання реорганізації – оптимізація масштабу діяльності зі збереженням якості виконуваних функцій. У поліграфічній галузі випадки злиття компаній є одиничними, при цьому переважає вертикальна інтеграція (об'єднання видавництва і друкарні); поділ також не є типовим, розширення і подальший розвиток бізнесу відбувається в межах однієї компанії з метою збереження її конкурентних позицій. Перетворення у формі ліквідації окремих підрозділів на даному етапі розвитку відбувається на деяких середніх і великих поліграфічних підприємствах у зв'язку зі скороченням напрямів і масштабів діяльності.

Стратегія мінімізації витрат потребує використання комплексу резервів економії ресурсів, у тому числі трудових. З метою досягнення ефективного масштабу підприємства, який би відповідав ринковому попиту, застосовується метод скорочення штату. Він використовується в кризових умовах для стабілізації економічного стану; може бути наслідком підвищення рівня механізації, автоматизації виробництва, оптимізації бізнес-процесів, якщо чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості скорочується. Низка поліграфічних підприємств обирає альтернативні напрями економії витрат на заробітну плату – перехід на скорочений режим роботи, на погодинну форму оплати праці.

До другої групи – методів удосконалення управління (процесу, структури, виконуваних функцій) – включені: створення стратегічних альянсів, встановлення місії і бачення, управління процесом прийняття рішень, сценарне планування, стратегічне планування, управління знаннями, визначення ключових компетенцій, аутсорсинг, загальні центри обслуговування, збалансована система показників, управління змінами, управління ризиками підприємства, управління ланцюгами постачань; а також методи, поширеним мотивом застосування яких є адаптація управління до масштабу діяльності: організаційне проектування, реінжиніринг, реструктуризація.

Зміст методу організаційного проектування полягає в аналізі та удосконаленні окремих елементів системи, їх взаємодії з метою підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Організаційне проектування спрямовується на зближення цілей і завдань підрозділів з метою і завданнями підприємства [5, с. 124]. Передумовою застосування цього методу розвитку є необхідність пристосування масштабу, структури підприємства до нових умов функціонування. У поліграфії необхідність організаційного проектування викликана диверсифікацією діяльності, скороченням або розширенням виробництва, відкриттям філій, територіальним розмежуванням прийому замовлень і виробничої бази.

З метою докорінного перепроєктування бізнес-процесів проводиться реінжиніринг. Він не є оперативним за реалізацією, процес відбувається поетапно, з коригуваннями, потребує навчання персоналу, переважно значних обсягів фінансування. Реінжиніринг у поліграфії здійснюється, як правило, для усунення неефективної бізнес-моделі, пов'язаний зі зміною масштабів, напрямів діяльності підприємства, при інтеграції його функцій в автоматизовану систему управління виробництвом. Загалом цей метод не поширений на підприємствах галузі, переважає часткова перебудова бізнес-процесів.

Зміна масштабів діяльності, необхідність підвищення ефективності управління мотивують підприємства до реструктуризації, тобто побудови іншої організаційно-функціональної моделі. У поліграфічній галузі за кількістю домінують малі підприємства з лінійною або лінійно-функціональною структурою, введення нових функцій (маркетингові дослідження, інноваційна діяльність тощо) здійснюється переважно в межах діючої організаційної структури шляхом розширення функцій для наявних посад, або введення нових посад без створення додаткових підрозділів. Середні та великі підприємства галузі змінюють організаційну структуру з лінійно-функціональної на матричну, або навпаки, залежно від ефективності розвитку кількох продуктивних напрямів. Таким чином, реструктуризація більш притаманна великому і середньому масштабу бізнесу.

Підвищення ефективності розвитку може здійснюватися за рахунок розширення співпраці із діловими партнерами, зокрема створення стратегічних альянсів. Стратегічний альянс передбачає спільне виконання або взаємну передачу функцій, надання доступу до ресурсів. Така форма співпраці є інтеграцією з м'яким зв'язками, тобто, час існування не визначений, учасник може вийти зі складу структури у будь-який момент, компетенції керуючого центра обмежені [7, с.203, 206]. Розрізняють такі види стратегічних альянсів [8]: 1) майновий – на основі спільного використання виділеного кожним учасником активу, з розподілом спільного фінансового результату; 2) комерційний – створюється за ланцюгом формування вартості; 3) конгломератний – для виконання окремих завдань, проектів на основі взаємної підтримки.

Для врегулювання фінансових питань між учасниками альянсу може використовуватися франчайзинг. Стратегічні альянси пов'язані з бенчмаркінгом, так як передбачають наслідування прогресивного досвіду, інтеграцію у ефективні бізнес-моделі, або використання нових технологій ділових партнерів; а також з аутсорсингом, розвитком ключових компетенцій, тому що ряд функцій виконується разом або делегується більш компетентній або ресурсощадній стороні.

У поліграфії актуальним є заснування конгломератних альянсів між друкарнею і замовником (видавництвом, рекламним агентством та ін.) для спільного вирішення завдання оптимального підбору матеріалів, технології виробництва, забезпечення оперативності, першочерговості виконання замовлень. Високий конкурентний тиск у галузі не сприяє створенню альянсів між конкурентами. Але є позитивний досвід он-лайн-проекту «Vizitka.com» та «Поліграфія онлайн», які провадять спільну цінову політику, спільне рекламування і просування своїх інтернет-ресурсів [6].

Перспективи підприємства залежать від вибору місії і бачення розвитку, які в свою чергу впливають на стратегію і тактику підприємства. Визначення місії та бачення має здійснюватися з урахуванням потреб клієнтів, а також економічних інтересів компанії. Збалансування інтересів споживачів та підприємства забезпечує досягнення конкурентних переваг, стабільних фінансових результатів. Друкарні приділяють недостатньо уваги встановленню місії та бачення, зосереджуючись на максимізації прибутку.

Ефективному розвитку підприємства сприяє управління процесом прийняття рішень. З метою обґрунтування рішень застосовуються такі методи: експертних оцінок, теорія ігор, стратегічний менеджмент, прогнозування, економіко-математичні [9]. Необхідними умовами впровадження і використання актуальних в сучасних умовах автоматизованих систем управління, систем підтримки прийняття рішень є: якісне регламентування процесів управління, мотивація і контроль за дотриманням регламентів, раціональний вибір каналів комунікації, ефективно делегування повноважень. Для забезпечення процесу контролю, коригування, виявлення відповідальних осіб необхідно здійснювати облік прийнятих рішень. На великих поліграфічних підприємствах, які не використовують автоматизовані системи управління, процес прийняття рішень є тривалішим; на малих – оперативнішим у зв'язку з розвиненим делегуванням повноважень.

Для вибору методу розвитку підприємства застосовується сценарне планування, зокрема, такі інструменти [10], [11, с. 169-190]: медійні (контент-аналіз); засновані на інтерв'ю (Дельфі, виконавчі комітети); з урахуванням часових обмежень (екстраполяція трендів, циклічні моделі, метод аналогій); інтуїтивні, генеративні (створення образу, метод заголовків сценаріїв і написання статей); орієнтовані на «акторів» (аналіз «акторів-дійових осіб», спостереження за конкурентами); орієнтовані на наслідки (дерево наслідків, концентрації на ймовірних змінах та масштабних наслідках); системні методи (карти складності та швидкості змін; крос-факторний аналіз). Сценарне планування доцільно застосовувати на усіх рівнях управ-

ління. На поліграфічних підприємствах альтернативні сценарії розвитку оцінюються, як правило, без належного маркетингового обґрунтування, без врахування комплексу критеріїв ефективності інвестицій.

Інструментом ефективного розвитку підприємства в довгостроковому періоді є стратегічне планування. Його зміст полягає у виборі найбільш релевантної стратегії для підприємства, яка може бути реалізована для досягнення його цілей з урахуванням ресурсних можливостей, сприятливих факторів, загроз зовнішнього середовища.

Стратегічне планування не поширене на поліграфічних підприємствах. Нестабільність зовнішнього середовища погіршує якість прогнозів, що уповільнює впровадження цього методу. Плани складаються переважно на короткостроковий період.

Розвиток підприємства відбувається в умовах набуття й використання знань. Управління знаннями – інструмент, який передбачає навчання, перепідготовку персоналу; накопичення, застосування, удосконалення досвіду підприємства в конкретних ситуаціях; формування бази даних клієнтів, конкурентів та інших контактних аудиторій; нормативне забезпечення бізнес-процесів; інноваційну діяльність, створення нових знань. Актуальним питанням для поліграфічних підприємств є отримання належної нормативної підтримки, зокрема, періодичного оновлення галузевих норм, що пов'язано з впровадженням нових або удосконалених технологій, техніки, матеріалів. Дефіцит державного фінансування централізованої розробки галузевих норм і нормативів науково-дослідними установами, зокрема, ПрАТ «Український науково-дослідний інститут поліграфічної промисловості ім. Т. Г. Шевченка», ПрАТ «Український науково-дослідний інститут спеціальних видів друку» призводить до порушення принципів уніфікації нормативної бази, додаткових витрат підприємств на нормування.

Ефективному розвитку підприємства сприяє визначення ключових компетенцій, тобто навичок, ресурсів, технологій, які мають вирішальне значення для досягнення успіху в конкурентній боротьбі. Цей метод забезпечує синергію в умовах інноваційно активного підприємства. З метою визначення ключових компетенцій застосовуються такі підходи [12]: виявлення ключових клієнтів, їхніх потреб, аналіз критичних факторів успіху. В поліграфії поширена концентрація на ключових компетенціях серед таких учасників ринку: друкарень рулонного друку, які можуть забезпечити високу продуктивність, отже, ефективність виготовлення середніх і великих тиражів; виробників друкованої продукції різного ступеня захисту; виготовників поліграфічної продукції складних конфігурацій, на не паперовій основі; підприємств, які використовують автоматизоване управління виробництвом, отже, забезпечують оперативність, ресурсоощадливість. Концентрація на ключових компетенціях в ряді випадків актуалізує здійснення аутсорсингу.

Аутсорсинг передбачає передачу підприємством функцій на зовнішнє виконання. Критеріями доцільності аутсорсингу є: рівень значущості функції для забезпечення конкурентоздатності підприємства; економічна ефективність – делегуються види робіт, самостійне виконання яких потребує залучення більших ресурсів, порівнюючи з субпідрядом. У поліграфічній галузі на умовах аутсорсингу виконуються головні ремонт устаткування, транспортні операції, маркетингові дослідження.

З метою вдосконалення управління підприємством може здійснюватися також внутрішня передача функцій загальним центрам обслуговування. Єдиний виконавчий центр концентрує роботи, які дублюються окремими підрозділами, або консолідує різноманітні функції різних підрозділів; переважно центри зосереджують інформаційні технології, виконання фінансових операцій, підбір персоналу [4, с.491]. Успішний перехід до моделі загального центру обслуговування можливий за таких умов [4, с.491]: стандартизація процесів перед їх передачею; об'єднання процесів і людей зі збереженням ключових працівників і без порушення надання послуг. На поліграфічних підприємствах загальні центри обслуговування концентрують переважно фінансові функції, підбір кадрів.

Управління підприємством на основі збалансованої системи показників потребує обґрунтованого відбору комплексу показників, які забезпечують найбільш повну та об'єктивну оцінку тих напрямів діяльності, що мають вирішальне значення для конкурентоздатності, ефективності господарювання. Збалансована система показників, включає переважно групи: фінанси, клієнти, навчання та кар'єрний ріст, внутрішні бізнес-процеси, спрямовується на підвищення операційної ефективності (покращення якості продукції (TQM), скорочення трива-

лості виробничого циклу, зменшення витрат тощо), є інструментом управління стратегією [13, с.195-197]. У поліграфічній галузі ця система використовується головно підприємствами, які безпосередньо підпорядковуються відомству або міністерству (Національному банку України, Міністерству фінансів України, Державному управлінню справами) та звітують перед ними за встановленою системою контрольних показників.

В умовах підвищення вимог споживачів до якості продукції актуальності набуває тотальне управління якістю, тобто системний підхід до вирішення питання попередження дефектів. З цією метою може застосовуватися також стратегія «шість сигм», яка передбачає покращення процесів забезпечення якості шляхом виявлення, оцінки, усунення дефектів, збереження стабільності процесу виробництва [14]. На поліграфічних підприємствах процес удосконалення системи менеджменту якості, впровадження міжнародних стандартів (ISO) уповільнений, що пояснюється низкою несприятливих чинників: високим ступенем зносу основних засобів, дефіцитом коштів для придбання новітніх технічних пристроїв контролю якості, а також утримання лабораторії контролю.

Управління розвитком компанії передбачає управління змінами. Для застосування релевантних інструментів управління, зміни необхідно прогнозувати, виявляти, ідентифікувати, оцінювати. Мета управління – мінімізувати ризики, які виникають у зв'язку зі змінами на підприємстві. Підприємства, залежно від сприйняття змін, поділяють на такі типи [15, с. 6-7]: консерватори (ідейні противники змін); демагоги (необхідність змін обговорюють, але на практиці не реалізують); підприємства імпульсивних нововведень (не аналізують альтернативні зміни для виявлення більш ефективних); компанії, що впроваджують зміни для вирішення поверхневих проблем; підприємства-діагности, які здійснюють зміни, виявивши першопричини проблем; фірми стратегічних змін; компанії саморозвитку, які здійснюють планомірні переходи на новий рівень розвитку, забезпечують повноту реалізації місії, попередження негативних тенденцій.

Зміни, які проводяться на поліграфічних підприємствах, не завжди мають належну інформаційну підтримку і мотивацію; переважно здійснюються з метою усунення недоліків, а не використання додаткових ринкових можливостей.

Розвиток підприємства завжди пов'язаний з ризиками. Управління ризиками здійснюється з використанням таких підходів: уникнення ситуацій, які можуть призвести до втрат; передача ризику іншим суб'єктам; прийняття ризику [16]. Актуальними проблемами поліграфічних підприємств є необ'єктивність оцінки інвестиційних ризиків, недостатня увага до прогресивних інструментів управління ризиком несвоєчасних платежів замовників, підвищення загроз стабільному функціонуванню у зв'язку зі складною політичною ситуацією.

Підвищенню ефективності розвитку підприємства за рахунок концентрації зусиль усіх учасників формування вартості на задоволенні потреб споживача сприяє застосування методу управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management). Його зміст полягає в комплексному удосконаленні потоків ресурсів постачальниками, виробниками, дистриб'юторами на засадах оперативності, якості ресурсоощадливості тощо.

Поліграфічні підприємства застосовують переважно такі інструменти управління ланцюгами постачань: Just-in-Time, системи автоматизованого управління виробництвом.

До третьої групи методів управління розвитком – методів удосконалення маркетингової діяльності – віднесені: інструменти задоволення потреб клієнтів, інструменти сегментації, бенчмаркінг, відкриті інновації, швидке прототипування, моделі оптимізації цін, програми соціальних медіа (засобів масової інформації).

У середовищі посилення конкурентного тиску, підвищення запитів споживачів, умовою збереження, покращення ринкових позицій підприємства є задоволення потреб клієнтів. Це актуалізує їх систематичну діагностику, визначення рівня лояльності споживачів. Управління відносинами з клієнтами відбувається з використанням автоматизованих систем CRM (Customer Relationship Management) обліку і аналізу відносин зі споживачами (статистика продажу, історія переговорів та ін.) Актуальні такі напрями задоволення потреб замовників поліграфічної продукції: удосконалення товару за рахунок підвищення естетичності, функціональності, терміну експлуатації, рівня захищеності від підробок; раціональне співвідношення «ціна-якість-оперативність»; просторова і часова доступність послуг; поліпшення комунікаційної політики.

Сприяє вдосконаленню задоволення потреб споживачів також метод сегментації. Сегментація споживчих ринків здійснюється за основними принципами [17]: географічної; демографічної; психографічної; поведінської подібності. Диференціація потреб споживачів, їх фінансових можливостей актуалізує розвиток продуктових напрямів підприємства.

У поліграфічній галузі, для якої типовий широкий асортимент продукції, на часі побудова цінової політики з урахуванням сегментації за інтенсивністю споживання, за бюджетами споживачів. Такі підходи стимулюють збут за рахунок системи знижок; концентрації на VIP (дорогі якісні матеріали, складна конструкція), стандартних або недорогих замовленнях.

Для забезпечення стійкого розвитку підприємства доцільно застосовувати метод бенчмаркінгу. Його зміст полягає у поширенні в компанії позитивного досвіду організації бізнес-процесів, виявленого в своїх підрозділах, або на інших фірмах. Залежно від порівнюваного об'єкта, розрізняють бенчмаркінг [3, с. 75-76]: конкурентний; функціональний – з підприємствами однієї галузі; загальний – з представниками інших галузей; внутрішній – з підрозділами одного підприємства.

У поліграфії переважають такі напрями бенчмаркінгу: наслідування застосовуваних технологій, технічного оснащення, досвіду співпраці з клієнтами, впровадження інновацій. Сприяє поширенню цього методу відкритий доступ до певної інформації на сайтах підприємств, на сторінках у соціальних мережах, галузевих виданнях; розвиток партнерських відносин між поліграфічними підприємствами.

З бенчмаркінгом пов'язаний метод «відкритих інновацій». Його зміст полягає у використанні підприємством не лише власних інновацій, але й зовнішніх. Їх поєднання сприяє створенню унікальних, важковідтворюваних конкурентами інновацій [16]. Робота фірми зі створення умов для поширення нововведень, як власних, так й інших розробників, має бути систематичною та виходити за межі однієї галузі, країни. В якості інструментів використовується патентний пошук, ліцензування, партнерство, створення об'єднань, франчайзинг та ін. Сучасний етап розвитку поліграфічної діяльності відзначений упровадженням інновацій, створюваних ресурсозабезпечувальними галузями, а також їх запозиченням з інших галузей. Але дефіцит коштів у друкарень обмежує проведення ними власних науково-технічних досліджень.

Мінімізує ризик нововведень метод швидкого прототипування. Випуск тестових зразків продукції потрібний для визначення доцільності тиражування, удосконалення продукту, прискорення робіт з моделювання. Цей метод економічно доцільний при великих витратах на організацію виробництва, високому ступеню комерційного ризику. Швидке прототипування поширене в поліграфії: виготовлення еталонного відбитку є обов'язковим етапом виробничого процесу; застосовується також при проектуванні виробів складної конструкції.

Істотний вплив цінового фактора на конкурентоздатність продукції актуалізує розвиток підприємства на основі моделей оптимізації цін. Для проектування цін застосовуються такі методи [18]: модель попиту-пропозиції; кореляційно-регресійний аналіз; оптимізації рішень (ігрові моделі, експертні оцінки, симплекс-метод, за принципом Парето та ін). Формування цінової політики потребує врахування низки чинників: цілей підприємства, цінових стратегій конкурентів, цінової еластичності попиту, точки беззбитковості, обсягу виробництва, інноваційності продукту, податкової політики, необхідності здійснення виплат по кредиту тощо. Оптимізації цін сприяє ефективне управління витратами підприємства, масштабом діяльності.

У поліграфічній діяльності важливими факторами впливу на ціну є тираж, колірність, обсяг, формат продукції, якість. В друкарнях переважає метод ціноутворення «витрати плюс прибуток», встановлюючи ціну, підприємства орієнтуються на ціни конкурентів. Компанії-лідери у своїх сегментах ринку застосовують постійно діючі системи знижок, малі підприємства оптимізують ціни за рахунок мінімізації витрат.

Удосконалення інтернет-технологій, збільшення числа користувачів глобальної електронної мережі актуалізує управління розвитком підприємств на основі програм соціальних медіа (засобів масової інформації). Соціальні медіа (соціальні мережі, блоги, хостинги (фото- та відео-сервіси, зокрема YouTube, Instagram), веб-форуми) – це інтернет-ресурси, призначені для масової публікації, авторами яких можуть бути усі користувачі ресурсу [19, с.88-89], [20]. В поліграфічній галузі прикладами активного просування бренду у соціальних мережах є друкарні «Вольф», «БВІ-Прінт»; Соціальна мережа поліграфістів. Соціальні медіа використову-

ються підприємствами для організації веб-форумів, поширення новин про компанію та ринку, пошуку кадрів, запрошення на заходи та ін.

При виборі методів управління розвитком підприємства необхідно враховувати комплекс можливих наслідків, особливостей застосування (табл. 1).

Таблиця 1.
Переваги й недоліки методів управління розвитком підприємства
(розроблено автором)

| Метод управління | Перевага | Недолік (особливості застосування) |
|--------------------------------------|---|--|
| Реорганізація | Оптимізація масштабу діяльності, раціоналізація витрат, підвищення конкурентоздатності, стійкості підприємства | Високий ступінь ризику, ймовірність ускладнення управління, переважно у випадку інтеграції компаній |
| Скорочення штату | Економія витрат на оплату праці. Можливість спрямування вивільнених коштів на підвищення кваліфікації персоналу | Погіршення психологічного клімату в колективі. Ризик втрати кваліфікованих працівників |
| Організаційне проєктування | Забезпечення ефекту синергії за рахунок координації дій підрозділів підприємства. Адаптація до нових умов господарювання | Істотна залежність від людського фактора. Динамічність ринку може зумовлювати швидке моральне старіння управлінської структури |
| Реінжиніринг | Можливість кардинального підвищення конкурентоздатності, прогресивного розвитку підприємства | Великі фінансові, часові витрати, високий ступінь ризику при впровадженні. Залежність ефективності реалізації від рівня вмотивованості персоналу |
| Реструктуризація | Підвищення якості виконання функцій, ефективності управління витратами | Додаткові ресурси на перебудову організаційної структури. Залежність від кваліфікації персоналу, готовності до змін |
| Створення стратегічних альянсів | Розширення можливостей збуту і постачання, підвищення ступеня завантаження потужностей, оптимізація витрат, максимізація прибутку | Пріоритетність власних економічних інтересів учасників може призвести до виникнення конфліктів в альянсі. Ймовірність підвищення монополізації ринку, таємної змови |
| Встановлення місії й бачення | Спрямування зусиль усіх підрозділів для досягнення бажаних соціальних, економічних результатів, задоволення потреб споживачів | Потенційна конфліктність у баченні розвитку підприємства між власниками і менеджерами |
| Управління процесом прийняття рішень | Створення умов для оперативного ухвалення рішень, підвищення їх ефективності, забезпечення гнучкості, стійкості підприємства | Недостатній рівень кваліфікації управлінського персоналу для застосування економіко-математичних методів, які сприяють оптимізації рішень. Недостатня увага до стратегічного менеджменту |
| Сценарне планування | Формування множини сценаріїв базується на ґрунтовному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, виявленню загроз, можливостей, отже, підвищує ймовірність виявлення раціонального рішення | Трудомісткий метод. Дефіцит фахівців для застосування цього методу |
| Стратегічне планування | Визначеність на пряму розвитку підприємства, прогнозування кількісних і якісних показників, встановлення їх планового рівня, способів досягнення сприяє реалізації мети підприємства | Пов'язаний зі значними витратами часу. Швидке старіння інформації підвищує частоту коригування стратегій |
| Управління знаннями | Адаптація до швидкого оновлення інформації; збільшення компетентності працівників. Підвищення конкурентоздатності підприємства | Максимізація ефективності управління знаннями потребує додаткових витрат на пошук інформації, поширення знань; готовності персоналу до прогресивних змін |
| Визначення ключових компетенцій | Максимізація корисності для споживача, збільшення прибутку, розвиток стратегічних переваг | Ризик незбалансованого розвитку компанії. Загроза втрати підприємством ключових переваг, якщо вони можуть бути легко відтворені конкурентами |
| Аутсорсинг | Забезпечення ефективного виконання бізнес-процесів, можливість концентрації ресурсів на стратегічно важливих для підприємства напрямках | Ризик поширення конфіденційної інформації про підприємство, здорожчання бізнес-процесів, погіршення якості виконання функцій, переданих аутсорсеру |

| | | |
|--|--|--|
| Загальні центри обслуговування | Економія витрат за рахунок уникнення дублювання функцій, підвищення оперативності роботи завдяки спеціалізації, уніфікації, координації | Підвищення залежності структурних підрозділів від загального центру обслуговування, збільшення потенційних масштабів втрат у випадку неякісного виконання функцій |
| Збалансована система показників | Гнучкість системи показників дозволяє акцентувати увагу на напрямках діяльності, значущих для виконання місії, реалізації стратегії. Збалансування розвитку підприємства | Ймовірна конфліктність в досягненні цілей між окремими підрозділами. Потребує добре налагодженої системи обліку показників, ефективної системи мотивації. Необхідність врахування якісних параметрів може негативно позначитися на об'єктивності оцінки |
| Тотальне управління якістю | Оптимізація бізнес-процесів, підвищення конкурентоздатності продукції, підприємства | Високий ступінь залежності від технічного рівня компанії, якості вхідних матеріалів, вмотивованості працівників |
| Управління змінами | Прискорення адаптації підприємства до змін, посилення інтеграційних зв'язків, забезпечення ефекту синергії | Переважання на підприємствах змін наслідкового, а не превентивного характеру; недостатня увага до забезпечення якісного комунікаційного процесу, навчання персоналу |
| Управління ризиками | Ухвалення раціональних рішень, які мінімізують втрати. Інтеграція різних рівнів менеджменту з метою вибору ефективних стратегій розвитку | Ймовірність необ'єктивної оцінки ризиків. Низький ступінь схильності менеджерів до ризику може спричинити втрату ринкових можливостей |
| Управління ланцюгами постачань | Зменшення ресурсомісткості постачання, виробництва, збуту. Підвищення рівня задоволення клієнтів | Трудомісткий метод, потребує постійного регулювання і пошуку нових напрямів удосконалення |
| Інструменти задоволення потреб клієнтів | Адаптація бізнес-процесів до потреб споживачів, підвищення лояльності клієнтів, конкурентоздатності підприємства. Стимулювання інноваційної діяльності | Нестабільність уподобань покупців. Не гарантована в короткостроковому періоді окупність витрат на вивчення потреб споживачів. Ефективне застосування методу потребує спеціальних знань, в т.ч. в галузі психології |
| Сегментація | Диференціація потреб клієнтів сприяє оптимізації їх задоволення, зростанню попиту, прибутку, ринкової вартості підприємства; підвищенню якості прогнозів | Динамічність зовнішнього середовища може проявлятися у зміні уподобань, характеристик клієнтів, що актуалізує проведення їх регулярного моніторингу для оновлення сегментації, відповідно, потребує додаткових витрат |
| Бенчмаркінг | Оптимізація бізнес-процесів, зменшення ризику, економія ресурсів за рахунок впровадження апробованих методів роботи | Обмежений доступ до низки інформації про конкурентів, водночас, загроза наслідування ними стратегічних переваг свого підприємства. Прогресивний досвід інших підприємств необхідно адаптувати до умов конкретної компанії, що не гарантує досягнення рівня конкурентів |
| Відкриті інновації | Ресурсозаощадження, покращення якості товарів, бізнес-процесів, підвищення рівня задоволення потреб споживачів, прискорення появи нових розробок, що забезпечує ефект синергії | Високий ризик інноваційної діяльності. Наслідування інновацій конкурентами може призвести до втрати підприємством стратегічних переваг |
| Швидке прототипування | Мінімізація ризиків нових продуктів, інновацій, просування товару на етапі прототипу, до початку виробництва | Збільшення тривалості виробничого циклу у зв'язку з упровадженням етапу прототипування. Ймовірність відхилення параметрів масового продукту від прототипу |
| Моделі оптимізації цін | Підвищення лояльності споживачів, покращення фінансових результатів підприємства, мінімізація витрат | Низький рівень інформаційного, програмного забезпечення, кваліфікації персоналу обмежує застосування моделей оптимізації цін. |
| Програми соціальних медіа (засобів масової інформації) | Оперативність, низька вартість поширення інформації, можливість вивчення потреб споживачів | Необхідність постійного супроводження, дефіцит фахівців, додаткові витрати на просування у пошукових мережах (SEO) |

Для забезпечення ефекту синергії треба дотримуватися принципу комплементарності, тобто впроваджувати методи, які підсилюють, доповнюють переваги один одного, нівелюють недоліки.

Висновки. Вибір методів управління розвитком підприємства залежить від його мети, завдань, можливостей по використанню певних інструментів удосконалення в конкретних умовах, виду стратегії, типу взаємодії із зовнішнім середовищем (активна, адаптивна), пріоритетного підходу до управління розвитком (системний, процесний, ситуаційний). В сучасних умовах на поліграфічних підприємствах набуває поширення клієнтоорієнтований підхід із застосуванням сучасних інформаційних технологій: Print on Demand; Web-to-Print та ін.

Подальші дослідження актуально присвятити раціональним комбінаціям методів управління розвитком поліграфічних підприємств.

Література

1. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: склад та характеристика використання// Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – Вип. 23. – С. 101-111.
2. Нечепуренко А.І. Роль соціально-психологічних методів у розвитку менеджменту / А.І. Нечепуренко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2012. – №1 (17). – С. 68-76.
3. Медведева Г.Т. Характеристика основных видов бенчмаркинга / Г.Т. Медведева, О.В. Степанчук // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2013. – №3. – С.74-77. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bstu.by/uploads/vestnik/13-3/26.pdf>
4. Єфремов О.С. Управління інноваційним розвитком підприємства: аспекти методології: монографія / О.С. Єфремов. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – 504 с.
5. Череп А.В. Управління розвитком кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості: монографія / А.В. Череп, Т.В. Пуліна – Запоріжжя: Дике Поле, 2012 – 328 с.
6. Агарков И. Саммари о рынке оперативной полиграфии [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://printus.com.ua/article/read/2163>
7. Шульженко Л.Є. Економічна безпека стратегічних альянсів: дослідження з позицій системного підходу / Л.Є. Шульженко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. Вип. 25. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2013. – С. 201-208.
8. Шульженко Л. Є. Аналіз критеріїв типізації стратегічних альянсів / Л. Є. Шульженко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 23. Ч. II. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. — С. 54-59.
9. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / Ю.Є. Петруня, В.Б. Говоруха, Б.В. Літовченко та ін.; за ред. Ю. Є. Петруні. – 2-ге вид. [Електронний ресурс].– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с. – Режим доступу: http://culonline.com.ua/Books/Priynyattya_Upravl_Rishen_Petrunya2011.pdf
10. Линдгрэн М. Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бендхольм.– М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2009. – 256 с.
11. Горбулін В.П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки: монографія / В.П.Горбулін, А. Б. Качинський; Нац. ін-т стратег. дослідж. — К. : НІСД, 2011. – 285 с.
12. Назаркулова М.А. Управление полиграфическим производством на основе ключевых компетенций / М.А.Назаркулова // Известия КГТУ им. И. Раззакова. – 2012. – №2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://arch.kyrlibnet.kg/uploads/KSTUNAZARKULOVA2012-27.pdf>
13. Мельник Ю.М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С.192-203. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
14. Six Sigma Basics: OpenCourseWare. Massachusetts Institute of Technology, 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ocw.mit.edu/courses/aeronautics-and-astronautics/16-660j-introduction-to-lean-six-sigma-methods-january-iap-2012/lecture-videos/MIT16_660JAP12_3-6.pdf
15. Верховглазенко В.Н. Генезис управления изменениями: от управленческой самодостаточности до методологического сопровождения [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.radomir-m.ru/publications/art01v.pdf
16. Литюга Ю.В. Відкриті інновації як інструмент ризик-менеджменту/ Ю.В. Литюга // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2010>
17. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф.Котлер; пер. с англ. В.Б.Боброва. – М. : ПФФ «Ростинтэр», 1996. – 698 с.
18. Колосов А.М. Проектування дисконтних цін товарів на основі оптимізації за Парето / А.М. Колосов // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук. пр. [Електронний ресурс].– Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013 – №1(45). – С. 58-64. – Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/45/9.pdf>
19. Грищенко О.Ф. Соціальний медіа маркетинг як просування продукту підприємства/ О.Ф.Грищенко, А.Д.Нешева// Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_86_98.pdf
20. Ажнюк Я. Що таке соціальні медіа і хто такі SMM-менеджери / Я. Ажнюк // Watcher [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://watcher.com.ua/2012/07/16/scho-take-sotsialni-media-i-hto-taki-smm-menedzher/>

Стаття надійшла до редакції 12.04.2014 р.