

References:

1. Balabanova, L.I., Sardak, O.V. (2006). *Upravlinnia personalom* [Human Resource Management]. Professional, Kyiv, 511 p. (in Ukr.).
2. Zhulyna, E.H., Yvanova, N.A. (2007). *European wage system*. Available at: www.e-reading.club (Accessed 28 Sep 2015) (in Russ.).
3. Makarenko, V.V. (2007). The truth about bread. *Ahro Perspektyva [Agro Perspective]*, vol. 6, no. 7, pp. 24-27 (in Ukr.).
4. State Statistics Service of Ukraine (2015). *Commodity structure of retail turnover of enterprises in Ukraine in the first half 2015*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 27 Sep 2015) (in Ukr.).
5. State Statistics Service of Ukraine (2015). *Socio-economic situation in Ukraine in January-July 2015*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 27 Sep 2015) (in Ukr.).
6. Department of Statistics in the Chernivtsi region (2015). *The economic and social situation of the Chernivtsi region in January-August 2015*, Statistical bulletin. Chernivtsi, 70 p. (in Ukr.).
7. Ursakij, Y.A. (2015). Economic potential bakeries of Bukovina. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky [Global and national economic problems]*, vol. 5, pp. 598-603 (in Ukr.).
8. Aksenova, E.L., Bazarov, T.Yu., Eremyn, B.L., Malynovskyy, P.V. (2002). *Upravlenye personalom* [Personnel Management], 2nd ed. YuNYTY, Moskva, 425 p. (in Russ.).
9. Het'man, O.O., Shapoval, V.M. (2010). *Ekonomika pidpryemstva* [Enterprise Economics], 2nd ed. Tsentр uchbovoi literatury, Kyiv, 488 p. Available at: <http://libfree.com> (Accessed 28 Sep 2015) (in Ukr.).
10. Sovershenna, I.O. (2013). Personnel audit as a tool to enhance the effectiveness of management and organization development. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky [Economy and Management of Engineering industry: problems of theory and practice]*, vol. 1 (21), pp. 31-41 (in Ukr.).



УДК 658:655.1

В.Ф. Кифяк, д.е.н., С.В. Глібка,

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

**ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ПОЛІГРАФІЇ
В УМОВАХ КРИЗИ**

Анотація

У статті акцентується увага на важливості прийняття управлінських рішень в умовах економічної та політичної кризи. На основі аналізу діяльності ТзОВ "Ант ЛТД", зокрема, аналізу менеджменту підприємства, спостереження за роботою керівного складу, вимірювання затрат робочого часу на виконання певних операцій, аналізу кадрової політики підприємства та проведення експерименту, який передбачав вивчення змін продуктивності праці працівників при збільшенні навантаження та, відповідно, збільшенні оплати праці, сприяло виявленню особливостей управління підприємством. За результатами дослідження виділено особливості менеджменту в умовах кризи для всіх підприємств поліграфії.

Ключові слова: менеджмент, криза, підприємство, управлінські рішення, аналіз, особливості, галузь, поліграфія, ефективність, функціонування.

**ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ ПОЛИГРАФИИ
В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Аннотация

В статье акцентируется внимание на важности принятия управленческих решений в условиях экономического и политического кризиса. На основе анализа деятельности ООО "Ант ЛТД", в частности, анализа менеджмента предприятия, наблюдения за работой руководящего состава, измерения затрат рабочего времени на выполнение определенных операций, анализа кадровой политики предприятия и проведения эксперимента, который предусматривал изучение изменений производительности труда работников при увеличении нагрузки и, соответственно, увеличении оплаты труда, способствовало выявлению особенностей управления предприятием. По результатам исследования выделены особенности менеджмента в условиях кризиса для всех предприятий полиграфии.

Ключевые слова: менеджмент, кризис, предприятие, управленческие решения, анализ, особенности, отрасль, полиграфия, эффективность, функционирование.

Постановка проблеми. У сучасних кризових умовах, що характеризуються нестабільністю економічної і політичної ситуації в Україні, підприємствам все важче вести ефективно господарювання. Теперішня економічна дійсність змушує керівників підприємств постійно ухвалювати рішення в умовах невизначеності, а фінансова та політична криза можуть спровокувати різні кризові ситуації, результатом яких може стати неспроможність ефективно вести господарську діяльність або банкрутство. У цих умовах виникає необхідність діагностики кризового стану підприємства, яка дозволить попередити банкрутство підприємств та вжити необхідні заходи щодо його ліквідації. Важливою складовою менеджменту підприємства в умовах кризи є визначення особливостей за сферами діяльності підприємств, зокрема підприємств поліграфії.

Метою статті є дослідження особливостей менеджменту підприємств поліграфії в умовах кризи на прикладі ТзОВ "Ант ЛТД".

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років проблемам виникнення й розвитку кризи та управління в таких умовах приділяється велика увага з боку зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів. Вагомий внесок у вирішення досліджуваної проблеми серед вітчизняних науковців зробили такі, як М. Авраменко, Ю. Борох, О. Василенко, А. Грязнова, Л. Лігоненко, І. Бланк, С. Кулакова, І. Скребець, А. Чернявський, П. Беленький, Є. Бойко, М. Брюховецька, М. Герасимчук, М. Іванов. Ці вчені виділяють у своїх роботах загальні особливості управління підприємством в умовах кризи, проте вони не враховують, що кожна конкретна галузь має свої особливості.

Виклад основного матеріалу. Криза – це переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу

зовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи; це не тільки збіг несприятливих факторів, а загальна тенденція, що властива суб'єктам, що функціонують у ринковій економіці [3, с. 29].

Науковці виділяють основні характеристики кризових явищ: загроза існуванню підприємств; ефект несподіванки; дефіцит часу на реагування.

Фактично кризові явища можна використати для того, щоб визначити сфери появи можливих загроз у майбутньому, оскільки кризи є явищем дуже поширеним сьогодні в світі, але за своєю природою вони не є однотипними, а мають дуже різноманітний характер [5, с. 207].

В умовах глибокої економічної та політичної кризи в Україні збільшується ймовірність виникнення кризових явищ та настання банкрутства на багатьох підприємствах, які функціонують в країні. Така ситуація вимагає зміни системи менеджменту із системи нормального функціонування в систему антикризового менеджменту, яка покликана стабілізувати ситуацію та має свої особливості.

Стабілізацію на українських підприємствах під час загострення кризи необхідно здійснювати за такими етапами: усунення неплатоспроможності підприємства; відновлення фінансової стабільності підприємства; зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання підприємства [1, с. 282]. Всі ці етапи включає в себе антикризовий менеджмент.

Антикризовий менеджмент — це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи — аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками [2, с. 35]. Тобто, кризу можна передбачити і до неї необхідно бути готовим.

Проаналізувавши наявну теоретичну базу, можна виділити особливості менеджменту в умовах кризи для підприємств всіх галузей:

- кризу, як економічне явище можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризу певною мірою можна прискорювати та відтермінувати, а також її можна випереджати;
- криза вимагає від менеджменту підготовки до її настання;
- ступінь вагомості наслідків кризи для підприємства можна зменшувати за рахунок своєчасного реагування на їх виникнення;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- антикризовий менеджмент здатний прискорити вихід з кризи і мінімізувати її наслідки.

Такі особливості зумовлюють те, що менеджмент в умовах кризи повинен охоплювати: стратегії відносин з власниками, інвесторами, кредиторями, клієнтами, кінцевими споживачами, постачальниками та персоналом, без

яких неможлива успішна діяльність компанії як в теперішніх складних часах, так і в стратегічній перспективі. Заздалегідь продумана підготовка програми антикризових заходів допоможе значно зменшити негативний вплив кризових явищ на підприємство і дозволить йому бути конкурентоспроможним в умовах кризи.

Наявна криза в Україні позначилася на всіх сферах господарювання. Не стала винятком і сфера поліграфії, що також переживає спад, від якого страждають всі поліграфічні підприємства країни. Великою проблемою в умовах кризи для даної галузі також є те, що в Україні сьогодні взагалі немає вітчизняних технологій, все обладнання імпортується з Європи та Азії і практично відсутня сировинна база галузі. Фарби, термопластини, комплектуючі, інструменти, обслуговуюча хімія, папір, картон – все це імпортується з-за кордону за вільно конвертовану валюту, а в умовах, коли відбулася девальвація гривні, це призводить до значного підвищення кінцевої ціни продукції, зниження попиту на неї та, як наслідок, посилення конкурентної боротьби за споживачів, за виживання. Такі тенденції супроводжуються ще й значним податковим та митним тиском, що ще більше ускладнює і так непросту ситуацію в галузі.

За таких умов існує необхідність у високопрофесійному та кваліфікованому управлінні та в пошуку нових можливостей, резервів ефективності діяльності підприємства для того, щоб пережити кризу і увійти в якісно новий виток розвитку підприємства. Потрібно розробляти та впроваджувати нові підходи до організації та планування підприємств поліграфічної галузі. Озброївшись професіоналізмом й досвідом менеджменту та персоналу, підприємства зможуть пережити період кризи та створювати конкурентоздатний якісний доступний "продукт" як на українському, так і на європейському ринках.

Серед методів подолання наслідків кризи на підприємствах визнано такі: зменшення витрат; збільшення надходження коштів; проведення реструктуризації кредиторської заборгованості; проведення реорганізації або реструктуризації підприємства, вдосконалення його організаційної структури та корпоративного управління, формування портфеля технологій виробництва відповідно до умов кризового стану ринку, коригування збутової політики і менеджменту персоналу [4, с. 26].

Одним із підприємств поліграфічної галузі, що діє на теренах України в складних умовах кризи є базове для нашого дослідження ТзОВ "Ант ЛТД".

Предметом діяльності товариства з обмеженою відповідальністю "Ант ЛТД" є:

– дизайн макетування та верстка книжок, буклетів, журналів, брошур, плакатів, етикеток тощо;

- виготовлення макет-оригіналів офсетних форм;
- виробництво високоякісної поліграфічної продукції;
- торгівля поліграфічними матеріалами та паперами.

В умовах кризи управління підприємством відіграє значну роль в майбутньому існуванні фірми, адже через неправильні управлінські рішення, та відсутність кваліфікованих кадрів навіть успішне в звичайних умовах підприємство може зазнати краху в час кризи. Це спонукає до пошуку резервів продуктивності та ефективності підприємства загалом.

Аналіз управлінських рішень засвідчує, що не всі рішення приймаються вчасно. Це зумовлено тим, що керівник безпосередньо зайнятий в рутинних процесах підприємства, що спричиняє брак часу у нього для стратегічного планування.

Спостереження за діяльністю підприємства підтвердило значне залучення керівника підприємства в поточній діяльності, що має певні негативні сторони для кінцевого результату діяльності фірми. Наприклад, протягом всього часу існування підприємства так і не було налагоджено зв'язків із іноземними виробниками сировини та матеріалів, що збільшує їх вартість, внаслідок появи в ланцюгу постачання посередників. Тому можна стверджувати, що виникла необхідність переглянути організаційну структуру і звільнити керівника підприємства від рутинної роботи для того, щоб зосередитися на стратегічних питаннях.

Вимірювання затрат робочого часу на підприємстві виявило, що значну частину часу, а саме близько 15%, працівники витрачають на підготовчі процеси. Ще 10% часу працівники використовують не за призначенням, тобто в робочий час замість виконання прямих обов'язків вони займаються власними справами, що призводить до зменшення продуктивності праці та ефективності функціонування підприємства загалом.

Виявлена втрата робочого часу у розмірі 20-25% дозволяє зробити висновок про недостатню завантаженість працівників. Також причиною може бути недостатня матеріальна зацікавленість персоналу, адже в теперішній час на підприємстві наявна погодинна система оплата праці, за якої працівники незалежно від обсягу виконаної роботи отримують фіксовану в трудовому договорі заробітну плату.

Для того, щоб покращити ставлення працівників до роботи та зменшити втрати робочого часу, необхідно змінити систему оплати праці із погодинної на відрядну, за якої працівники отримуватимуть заробітну плату відповідно до виробітку. Це сприятиме збільшенню матеріальної зацікавленості трудового колективу. Проте слід детально дослідити це питання, адже в поліграфії перехід на відрядну оплату праці є досить складним та трудоємним процесом через велику кількість різноманітних операцій.

Під час дослідження діяльності підприємства ТзОВ "Ант ЛТД" проведено експеримент на палітурній дільниці, який передбачав вивчення змін продуктивності праці працівників при збільшенні навантаження та, відповідно, збільшення оплати праці. Експертний висновок начальника виробництва ТзОВ "Ант ЛТД" свідчить, що результатом даного експерименту є ріст продуктивності праці кожного із працівників, що веде до підвищення ефективності діяльності всього підприємства. Такий результат може пояснюватися тим, що під час кризи матеріальна зацікавленість стимулює працівників найкраще, адже, як і більшість населення країни за умов різкого погіршення економічної ситуації, а саме значної девальвації гривні та високого рівня інфляції, вони постійно відчувають брак коштів.

Окрім цього, було проведено опитування серед працівників підприємства щодо ставлення до такого режиму роботи. Результат опитування виявив, що практично всі працівники, без винятку, вважають таку практику позитивним явищем, адже у них з'являється можливість отримання додаткових грошових коштів.

Аналіз кадрової політики на підприємстві також виявив, що практично увесь трудовий колектив має вищу спеціальну освіту та значний досвід роботи, за винятком охоронця та прибиральниці. Така ситуація є об'єктивною необхідністю, яка зумовлена специфікою галузі, адже в технологічному процесі використовується складне новітнє обладнання та технології, а контроль якості вимагає спеціальних знань та досвіду. Саме тому більшість працівників працюють на підприємстві вже понад 10 років.

Низька плинність кадрів обумовлена також тим, що кадрова політика спрямована на довготривалі стосунки з трудовим колективом, а отже на задоволення потреб персоналу. На підприємстві створені відповідні безпечні умови праці, а за 22 роки його діяльності керівництво жодного разу не затримувало виплату заробітної плати працівникам. Для заохочення персоналу використовують як матеріальні заохочення, так і моральні. Адже похвала на загальних зборах і вручення відзнак, як і премія в кінці місяця, стимулює працівників до кращої роботи.

На підприємстві також відбувається підготовка кадрів для власних потреб. Проводиться навчання молодих спеціалістів досвідченими професіоналами, котрі мають багаторічний стаж роботи в галузі. Це дозволить безболісно пережити період, коли основні фахівці вийдуть на пенсію.

Аналіз діяльності підприємства, зокрема управлінських рішень, спостереження, вимірювання затрат робочого часу на виконання певних операцій, аналіз кадрової політики та проведений експеримент, дозволили виявити певні особливості менеджменту на підприємстві ТзОВ "Ант ЛТД". Це, зокрема, такі як:

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

– підприємство функціонує на вітчизняному ринку вже 22 роки і за цей період відбувався процес постійного вдосконалення технологій виробництва та впровадження нових технологій, на відміну від більшості підприємств у цій галузі;

– внаслідок складних умов господарювання платоспроможність населення загалом зменшилася, тому ТзОВ "Ант ЛТД" створило вигідні умови для своїх клієнтів, тісно співпрацюючи з 2 ПП 2-ої групи та 2 ПП 3-ої групи на одній виробничій базі, що дає змогу зменшити податковий тягар як для підприємства, так і для клієнтів;

– сформована лінійна організаційна структура на підприємстві має як переваги: керівник володіє всією необхідною інформацією, яку отримує під час безпосереднього управління процесами на підприємстві, що дозволяє підтримувати високу якість продукції, так і недоліки: значне навантаження рутинної діяльності на керівника і відсутність у нього часу для розробки стратегічного планування;

– існує необхідність переходу з погодинної на відрядну систему оплати праці, що дозволить збільшити продуктивність праці та задовольнити потребу персоналу в додаткових грошових коштах;

– важливим аспектом успішного функціонування підприємства є забезпечення його висококваліфікованими працівниками з високим рівнем професійної підготовки та освіти, тому менеджмент ТОВ "Ант ЛТД" спрямовує зусилля також на підвищення іміджу фірми і забезпечує належні умови праці для заохочення цінних кадрів;

– підприємство в своїй діяльності націлене на два основні напрямки задоволення потреб споживачів: якість продукції та оперативність виконання замовлень.

Спираючись на результати дослідження, можна виділити особливості менеджменту в умовах кризи для всіх підприємств галузі поліграфії:

– управління здійснюється в умовах невизначеності, тому необхідно збирати максимально можливу інформаційну базу при прийнятті управлінських рішень для успішного попередження її та нівелювання наслідків для підприємства;

– виникає потреба пошуку резервів збільшення ефективності діяльності підприємства як в технології, так і в людських ресурсах;

– існує гостра потреба в максимальній оптимізації системи витрат на підприємстві;

– оскільки вся матеріально-технічна база є імпортною, потрібно налагоджувати безпосередньо зв'язки із закордонними постачальниками;

– пошук шляхів зменшення податкового тиску на підприємство;

– здійснювати ефективну маркетингову діяльність, адже наслідком кризи в галузі є збільшення жорсткості конкуренції.

Висновки. Отже, для будь-якого підприємства, в т.ч. і підприємства поліграфії, що функціонує в умовах економіко-політичної кризи, існує імовірність настання кризи, якої зазвичай не можна уникнути, але можна розпізнати й передбачити, а також знизити її гостроту.

Критерієм подолання кризових явищ ТзОВ "Ант ЛТД" є підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності продукції, а також продуктивності праці і засобів виробництва, необхідних для виробництва продукції.

Проведений виробничий експеримент на підприємстві був успішним і за його результатами керівництво прийняло рішення щодо збільшення навантаження на працівників, що спричинило підвищення продуктивності праці і підтримується трудовим колективом. Це дозволило підвищити ефективність діяльності підприємства та швидкість виконання замовлень клієнтів, що є важливим аспектом у галузі поліграфії.

На основі дослідження діяльності ТзОВ "Ант ЛТД" визначено особливості управління підприємствами поліграфічної галузі в умовах кризи:

- необхідність створення інформаційної бази для її попередження та нівелювання наслідків; потреба в оптимізації системи витрат на підприємстві;
- проходження складного процесу переходу на відрядну систему оплати праці;
- налагодження безпосередніх зв'язків із закордонними постачальниками;
- необхідність пошуку шляхів зменшення податкового тиску на підприємство;
- здійснення ефективної маркетингової діяльності;
- необхідність пошуку резервів збільшення ефективності діяльності підприємства як в технології, так і в людських ресурсах.

Список використаних джерел:

1. Авраменко М. І. Сутність поняття кризи та особливості її функціонування на рівні підприємства / М. І. Авраменко // Менеджмент і маркетинг підприємництва та бізнесу. – 2011. – С. 281-282.
2. Василенко О. В. Антикризове управління підприємством : Навчальний посібник / О. В. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – С. 504.
3. Борох Ю.О. Кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств / Ю. О. Борох // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 2 (45). – С. 29-33.
4. Кулакова С. Ю. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки [Електронний ресурс] / С. Ю. Кулакова. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3429>
5. Скребець І. В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства / І. В. Скребець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – №778. – С. 206–211.

Vasyl' Kifyak, Doctor of Economic Sciences, **Stanislav Glibka**,
Chernivtsi Trade and Economic Institute KNTEU, Chernivtsi

FEATURES OF THE MANAGEMENT OF PRINTING INDUSTRY UNDER CONDITIONS OF CRISIS

Annotation

The article deals with importance of making managerial decisions under the conditions of economic and political crises.

The set of activities of ТЗОВ "Ант ЛТД" was analysed. Among them: the analysis of enterprise management, supervising of line and staff activities, time-study for performing some special operations, analysis of the personnel policy, the changes of labour productivity of employees while increasing the working load and payment according to this were thoroughly studied.

The results of the research cleared up the peculiarities of management of all polygraphic enterprises under the conditions of crisis.

Keywords: management, crisis, enterprise, managerial decisions, analysis, peculiarities, branch, polygraphy, effectiveness, functioning.

References:

1. Avramenko, M.I. (2011). The essence of the notion of crisis and especially its functioning on the enterprise level. *Menedzhment i marketynh pidpriemnytstva ta biznesu [Management and marketing of the entrepreneurship and business]*, pp. 281-282 (in Ukr.).

2. Vasylenko, O.V. (2003). *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Crisis management of the enterprise]*. TsUL, Kyiv, 396 p. (in Ukr.).

3. Borokh, Yu.O. (2012). The crisis as a threat to the economic stability of the enterprises. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen' [Social and Economic Research Journal]*, vol. 2, pp. 29-33 (in Ukr.).

4. Kulakova, S.Yu. (2014). Features of crisis management now in modern conditions of economic development. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3429> (Accessed 10 Oct 2015) (in Ukr.).

5. Skrebets', I.V. (2013). The influence of crisis on the enterprise's protection strategy formation. *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivska politekhnika" [National University Journal "Lviv political economy"]*, vol. 778, pp. 206-211(in Ukr.).



УДК 338.314

Є.К. Мержинський, к.е.н.,

Запорізька державна інженерна академія

м. Запоріжжя

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПРОГНОЗУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація

У статті розглядаються методичні аспекти побудови механізму формування виробничих процесів на підприємстві, що дозволять сформувати ефективну виробничу стратегію підприємства та створити додаткові можливості для підвищення мобільності та адаптивності підприємства до змінних умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Запропонована структурно-функціональна модель прогнозування виробничої діяльності підприємства, що спрямована на