

ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ
ПОЛІГРАФІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА

УДК 338.24:330.341.1

Я. В. Котляревський

Академія фінансового управління Міністерства фінансів України (м. Київ)

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНИХ
ПЕРЕТВОРЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПОЛІГРАФІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА**

Характеризуються виробничі стратегії з огляду на максимізацію позитивного ефекту для застосування в поліграфії. Розглядаються основні операційні альтернативи. Окреслюються шляхи виникнення та розвитку автоматизованих систем управління.

Стратегічне управління, менеджмент, інноваційні перетворення, поліграфічне виробництво

При визначенні стратегічного управління ряд дослідників [5, 8] наголошує на винятковій значущості цього компонента менеджменту для спрямування та коригування операційної (виробничої) діяльності відповідно до запитів зовнішнього середовища, здійснення гнучкого регулювання і своєчасних змін в організації, що відповідають актуальним викликам і дозволяють виживати в довгостроковій перспективі. Виділяють чотири рівні розроблення стратегії [3, 4]:

Рівень стратегії	Характеристика рівня
Корпоративна	Створення й управління портфелем продуктів через встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямів використання корпоративних ресурсів
Ділова	Розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг. Зусилля з розв'язання специфічних питань і проблем
Функціональна	Дії з підтримки ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу в різних функційних зонах
Виробнича (операційна)	Дії з розв'язання вузькоспеціальних питань і проблем, пов'язаних з досягненням цілей операційних підрозділів

Зосереджуючи увагу на характеристиці виробничих стратегій з огляду на максимізацію позитивного ефекту для застосування в поліграфії, варто розглядати наступні основні операційні альтернативи:

Переорієнтація виробництва. Здійснюється в межах однієї номенклатурної групи або ж повного асортименту продукції. Залежно від умов функціонування приймається рішення про створення нових виробництв, які збігаються з профілем діяльності підприємства, або ж про освоєння випуску нових

продуктів, які не збігаються з традиційним профілем діяльності підприємства. У поліграфії найчастіше проявляється в зміні виду виготовлюваної продукції. Переважно стосується змін на стадії післядрукарського оздоблення.

Стабілізація виробництва. Полягає в підтриманні існуючого рівня виробництва, відсутності видатків на подальший розвиток тощо, концентрації на ефективніших схемах матеріально-технічного постачання та вишукуванні резервів організації праці.

Повна спеціалізація. Передбачає концентрування на виробництві одного виду продукції, що дає можливість досягти лідерства за витратами чи особливою становища. Зазначене в поліграфії проявляється на прикладі високотиражної продукції, з урахуванням реальних результатів застосування ефекту масштабу.

Унікальність виробництва. Орієнтування на виробництво унікальної продукції. Унікальність може полягати в рідкісності, специфічних характеристиках, універсальності застосування тощо. Переважно управління зосереджується на забезпеченні використання нетрадиційних матеріалів, матеріалів особливо високої якості.

Диверсифікація. Досягнення різноманітності та розширення галузевого діапазону діяльності характерні для потужних і структурованих поліграфічних підприємств, що зосереджують свою роботу на досягненні середньозважених по ринку цінових та якісних показників за умов активної маркетингової стратегії просування.

Модифікація виробництва. Основна увага зосереджується на впровадженні результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт у частковій стадії особливої спеціалізації, на створення продукції з якісно новими характеристиками.

Інноваційні перетворення виробництва (виробничих технологій). Максимізація видатків на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, збільшення асортименту виготовлюваної продукції, формування нових технологічних рішень і схем виробництва продукції, оперативне регулювання виробничого циклу й адаптація виробництва до вимог споживачів на основі досягнень науково-технічного прогресу, автоматизації та комп'ютеризації.

Саме останній з напрямів розвитку становить базис для формування інноваційних перетворень в організації поліграфічного виробництва. Інновація визначена як використання в тій або іншій сфері суспільства результатів інтелектуальної (науково-технічної) діяльності, спрямованих на вдосконалення процесу діяльності або його результатів [2]. Щодо поліграфічного виробництва революційним абстрактним узагальненням є представлення операційного процесу у вигляді робочого потоку (workflow). Розвиток зазначеного підходу в поліграфії починався на етапі комп'ютеризації основних виробничих стадій. На початку 90-х років ХХ ст. утворено консорціум з інтеграції до-, після- та друкарських процесів в єдиний потік (CIP-3: cooperation for integration of prepress, press and postpress), розроблено універсальний формат обміну даними — PPF

(print production format). Згодом було ухвалено стандарти CIP-4 з метою забезпечення розширеного опису ланцюга поліграфічних процесів та узгоджено новий формат файлів — JDF (Job definition format) [1].

Проте зазначений поступ відбувався паралельно зі становленням та розвитком інформаційних технологій. Зокрема, автоматизованих систем управління (АСУ) — автоматизована система, що ґрунтується на комплексному використанні технічних, математичних, інформаційних та організаційних засобів для управління складними технічними й економічними об'єктами. АСУ поділяється на три класи: економіко-організаційні, управління технологічними процесами, проектно-конструкторські (САПР). Більш сучасними є корпоративні інформаційні системи (КІС) — управлінська ідеологія, що поєднує бізнес-стратегію підприємства (з будованою для її реалізації структурою) і передові інформаційні технології. КІС є інформаційно-керуючою системою, яка включає бізнес-архітектуру підприємства, його персонал, ІТ-архітектуру тощо [7]. Різновиди КІС:

Управління відносинами з клієнтами (CRM — Customer Relationship Management) — система підтримки стосунків з клієнтами — широке поняття що охоплює концепції, котрі використовуються компаніями для управління їх взаємовідносинами зі споживачами, включаючи пошук, зберігання й аналіз інформації про споживачів, вендорів, партнерів. Сучасна CRM направлена на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів.

Планування ресурсів підприємства (ERP — Enterprise Resource Planning System) — корпоративна інформаційна система, призначена для автоматизації обліку й управління. Як правило, ERP-системи будуються за модульним принципом і в тій чи іншій мірі охоплюють усі ключові процеси діяльності компанії: управління фінансами; планування та управління виробництвом; управління формуванням і розподілом запасів; управління реалізацією та маркетингом; управління постачанням; управління проектами; управління сервісним обслуговуванням; управління процедурами забезпечення якості продукції.

Системи управління фондами підприємства (EAM — Enterprise Asset Management) — систематично скоординують діяльність організації на оптимальне управління матеріальними активами і режимами їх використання. Особливо ефективними вони є при плануванні технічного та сервісного обслуговування і ремонтів, управління матеріально-технічним постачанням і складськими запасами. Зазвичай модулі EAM входять до ERP-систем. Однак історично EAM-системи виникли з CMMS-систем — систем управління ремонтами.

Комп'ютеризовані системи управління технічним обслуговуванням (CMMS — Computerized Maintenance Management System) — комплекс програмного забезпечення, що включає базу даних обладнання, модулі планування проведення техобслуговування і планово-попереджувальних ремонтів разом з обліком заявок на ремонт, замовлення комплектуючих і фінансові дані з цих напрямів.

Системи оперативного (цехового) управління виробництвом (ремонтами) (MES — Manufacturing Execution System) — виробнича виконавча система. Системи цього класу вирішують завдання синхронізації, координації, аналізу та оптимізації випуску продукції в межах виробництва.

Управління ланцюгами поставок (управління запасами) (SCM — Supply Chain Management) — умовно виділяють дві підсистеми: SCP — (англ. Supply Chain Planning) — планування ланцюга поставок та SCE — (англ. Supply Chain Execution) — відстеження та контроль прогрес ланцюга поставок у реальному часі.

Система управління складами (WMS — Warehouse Management System) — система управління автоматизацією та оптимізацією всіх процесів складського профілю.

Система управління персоналом (HRM — Human Resource Management) система управління автоматизацією кадрових процесів та відносин з персоналом.

Система управління інформаційними ресурсами підприємства або управління корпоративною інформацією (ECM — Enterprise content management) — автоматизований збір, обробка, зберігання та структуризація контенту відповідно до верифікації прав доступу. За своїм характером ECM — це стратегічна інфраструктура і технічна архітектура для підтримки єдиного життєвого циклу неструктурованої інформації (контенту) різних типів і форматів. ECM-системи складаються з модулів, що можуть взаємодіяти між собою і функціонувати окремо. Сучасні ECM-системи реалізують управління:

Документами (Document Management) — експорт/імпорт, контроль версій, безпека і служби додаткових бібліотек.

Оцифкованими документами (Document Imaging) — захоплення, перетворення та керування образами матеріальних документів;

Записами (Data Management) — довготермінове архівування, автоматизація політик зберігання і відповідності нормам регулюючих органів, забезпечення відповідності стандартам.

Потоками робіт (Workflow) — підтримка адміністративних бізнес-процесів, передача контенту за визначеними маршрутами, призначення робочих завдань і станів, створення і ведення журналів аудиту.

Веб-контентом (Web Content Management) — автоматизація веб-комунікацій, керування динамічним контентом і взаємодією з користувачами.

Мультимедіаконтентом (Digital Asset Management) — керування графічними, відео- та аудіофайлами, маркетинговими та інформаційними матеріалами тощо.

Знаннями (Knowledge Management) — підтримка систем накопичення і доставки релевантної інформації.

Документо-орієнтована взаємодія (Collaboration) — спільне використання документів користувачами і підтримка проектних робочих груп.

З огляду на зазначене, а також на праці [1, 2, 6, 7], у видавничо-поліграфічній галузі можна окреслити наступні шляхи виникнення та розвитку автоматизованих систем управління:

універсальні системи, що додатково кастомізуються (налагоджуються) інтегратором під потреби видавничо-поліграфічних підприємств (IC, Парус).

системи, побудовані на основі розвинених систем автоматизації технічних процесів поліграфії, що підтримуються виробниками обладнання (PECOM MAN Roland, OPERA KBA, Prinect Heidelberg).

часткові АСУ — розвинуті на основі етапів робочого потоку, які підтримують обмежену кількість спеціалізованих користувачів (AGFA Arjorgee, CREO Prinergy).

системи, що розвинулися на основі автоматизації роботи редакцій (Scoop, K2, пакетні збірки Adobe CS)

системи, розроблені для різних поліграфічних підприємств сторонніми фірмами KIC, і на основі їх утворені універсальні продукти (PrintEffect, PrintSmith).

1. Гехман Ч. Рабочий поток в полиграфии : пер. с англ. / Ч. Гехман. — М.: МГУП, 2004. — 252 с.
2. Инновационный менеджмент : справ. пособие / под. ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. — 2-е изд., переработ. и доп. — М.: ЦИСН, 1998. — 568 с.
3. Котляревський Я. В. Організаційно-економічний механізм розвитку видавничо-поліграфічної галузі в процесі гарантування інформаційної безпеки України : моногр. / Я. В. Котляревський, А. М. Штангрет, О. В. Мельников. — Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. — 214 с.
4. Котляревський Я. В. Стратегія управління підприємствами видавничо-поліграфічного комплексу : моногр. / Я. В. Котляревський, Л. І. Воротина. — Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. — 182 с.
5. Мескон М. Основи менеджменту / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1997. — 704 с.
6. Розум О. Ф. Таємниці друкарства : Минувле. Сучасне. Майбутнє : навч. посіб. / О. Ф. Розум, О. М. Величко, О. В. Мельников. — 2-е вид., перероб і доп. — Львів : Укр. акад. друкарства, 2012. — 278 с.
7. Ефимов М. В. Теория автоматического управления : учеб. пособие. — М.: МГУП, 2006. — 420 с.
8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРИНЦИПАХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ ПОЛИГРАФИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА

Характеризуются производственные стратегии, направленные на максимизацию положительного эффекта от их применения в полиграфии. Рассматриваются основные операционные альтернативы. Определяются пути возникновения и развития автоматизированных систем управления.

STRATEGIC MANAGEMENT BASED ON INNOVATIVE TRANSITIONS IN PRINTING AND PUBLISHING INDUSTRY

There is a wide characteristics being described as though operation strategies focused on positive effect maximization in printing and publishing. Main operational alternatives are examined. The grounds of Industrial control system origin and development are defined.

Стаття надійшла 17.07.2013