

Ничипорович С. А., доцент (БГТУ); Мирончик Е. С., ассистент (БГТУ)

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОГРАММ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ТРАНЗИТИВНОЙ ЭКОНОМИКИ

Статья посвящена разработке программы стратегического развития полиграфического предприятия на основе модели жизненного цикла. Программа состоит из нескольких частей: описание предприятия, анализ организационной структуры, анализ технического уровня производства, анализ кадрового потенциала, анализ прибыли от реализации продукции, анализ оборотных средств и разработка стратегии маркетинга.

Article is devoted to the development of the program of strategic development of the printing enterprise on the basis of life cycle model. The program consists of several parts: the enterprise description, the analysis of organizational structure, the analysis of a technological level of manufacture, the analysis of personnel potential, the analysis of profit on production realisation, the analysis of circulating assets and a development of the marketing strategy.

Введение. Стратегическое планирование на предприятии — это организованный процесс принятия стратегических решений, основным содержанием которого является сопоставление собственного потенциала с возможностями и угрозами внешней среды на основе маркетинга.

В условиях транзитивной экономики, при значительном уровне неопределенности, внезапности изменений внешней и внутренней среды стратегические решения должны приниматься на основе динамичного всестороннего анализа предприятия.

Целью данной работы является рассмотрение особенностей формирования программ стратегического развития полиграфических предприятий в условиях транзитивной экономики.

Программа стратегического развития состоит из нескольких частей: описание предприятия, анализ организационной структуры, анализ технического уровня производства, анализ кадрового потенциала, анализ прибыли от реализации продукции, анализ оборотных средств и разработка стратегии маркетинга [1].

В статье описана разработка программы стратегического развития для крупных полиграфических предприятий на примере УПП «Витебская областная типография» с 2010 по 2030 г. на основе модели жизненного цикла [2, 3].

Унитарное полиграфическое предприятие «Витебская областная типография» — ведущее современное полиграфическое предприятие Витебской области. Предприятие производит широкий спектр полиграфической продукции: 1) газеты всех форматов (в т. ч. полноцветные); 2) красочно-изобразительную продукцию (афиши, календари, буклеты, открытки, визитки и т. д.); 3) книжно-журнальную продукцию (книги в твердом и мягком переплете, брошюры, журналы); 4) бланочную продукцию (в т. ч. с нумерацией); 5) этикеточную продукцию; 6) печати и штампы; 7) товары народного потребления (тетради, альбомы, блокноты, папки, потребительскую бумагу и т. д.).

Анализ организационной структуры предприятия. Качество управления является основой долгосрочного успеха предприятия. Управленческий потенциал предприятия оценивается эффективностью руководства верхнего уровня управления, управленческим климатом и оптимальностью организационной структуры.

Анализ жизненного цикла показал, что сложившаяся в 1999 г. организационная структура предприятия в данный момент находится на стадии роста. С 2011 г. начнется период замедления развития структуры и в 2019 г. резерв ее развития иссякнет. На этом этапе должен произойти переход к структуре нового типа, реализация которой должна быть подкреплена соответствующими стратегическими управленческими решениями.

Проведение ряда мероприятий, направленных на совершенствование системы организационного управления, позволит продлить жизненный цикл сложившейся организационной структуры: 1) создание и организация эффективной работы отдела маркетинга; 2) введение должности заместителя директора по коммерческим вопросам и подчинение ему отдела маркетинга, планово-экономического отдела, отдела материально-технического снабжения и сбыта, хозяйства; 3) подчинение магазинов «Фолиант» и «Курсив» непосредственно отделу маркетинга; 4) подчинение главному инженеру производственно-технологического отдела, а главному механику ремонтно-механического участка для снижения нормы управляемости директора.

Анализ технического уровня производства. Для анализа технического уровня производства использовалась модель жизненного цикла производственных единиц оборудования. Для данного ресурса периодом жизненного цикла является период амортизации.

В распоряжении предприятия находится восемь офсетных печатных машин.

Локальные жизненные циклы основных производственных единиц представлены на рис. 1.

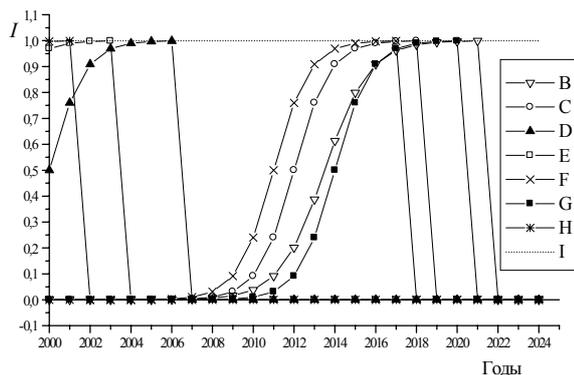


Рис. 1. Жизненные циклы печатных машин: В — Cityline Express; С — Print Master; D — PZO-6; E — Марк-62; F — Rapida KBA-72-k; G — KBA Rapida 75-4; H — 2ПОЛ-54-2; I — 2ПОЛ 71-1

Нормативный срок использования офсетной листовой печатной машины KBA Rapida 75-4 истек в 1996 г. Своевременная замена машины не была проведена. В 2001 г. необходимо было заменить двухкрасочную листовую печатную машину 2ПОЛ-54-2.

Также в 2006 г. истек нормативный срок использования офсетной печатной машины PZO-6, которая продолжает эксплуатироваться. Снижение производственного потенциала указанных машин непосредственно отразится на общей степени использования комплекта основного печатного оборудования, представленной на рис. 2.

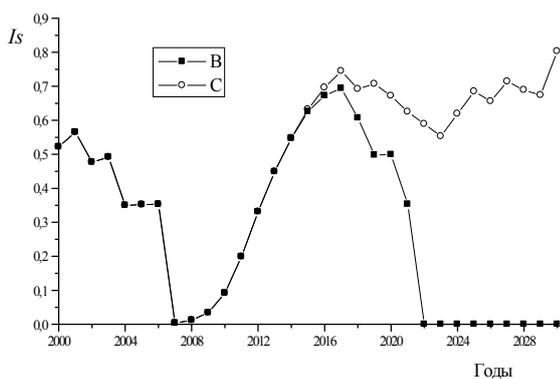


Рис. 2. Динамика степени использования комплекта печатного оборудования: В — реальный комплект оборудования; С — рекомендуемый комплект оборудования

В 2007 г. общая степень использования оборудования снизилась почти до нулевого уровня. Введение в 2005 г. печатной машины Rapida KBA-72-k, в 2006 г. печатных машин Rapida KBA-72-k, Print Master, Cityline Express, в 2008 г. KBA Rapida 75-4 позволило нарастить утраченный производственный потенциал.

Так как новые печатные машины были введены в эксплуатацию в течение короткого интервала времени, в 2021 г. типографию ожидает начало очередного кризисного этапа, связанного с одновременным износом основных производственных единиц.

Исходя из количества офсетных печатных машин, установленных на предприятии, были определены очередность и время проведения замены производственных единиц с тем, чтобы минимизировать колебания степени использования комплекта оборудования во времени. Рекомендуемый интервал замены печатных машин составляет 1–2 года.

Результаты оптимизации представлены на рис. 2. Перечень запланированных мероприятий включен в программу стратегического развития.

Анализ кадрового потенциала предприятия. Локальный жизненный цикл работника описывается модифицированным уравнением Ферхюльста — Перла, которое позволяет учесть уровень образования работника, рост квалификации с течением времени, а также замедление роста карьеры сотрудника, обусловленное его возрастом.

Уровень квалификации работника определяется значением тарифного разряда, присвоенного на данном отрезке времени.

Результаты моделирования локальных жизненных циклов работников с 2000 по 2020 г. представлены на рис. 3.

Значения по оси ординат отображают величину трудового потенциала, который может достигнуть работник в течение карьеры. В 2015 г. пенсионного возраста достигают печатники А. В. Коваленко, Н. Ф. Мишурный, В. Ю. Сазонов, имеющие большой производственный опыт, при этом происходит падение значения их потенциала до нуля.

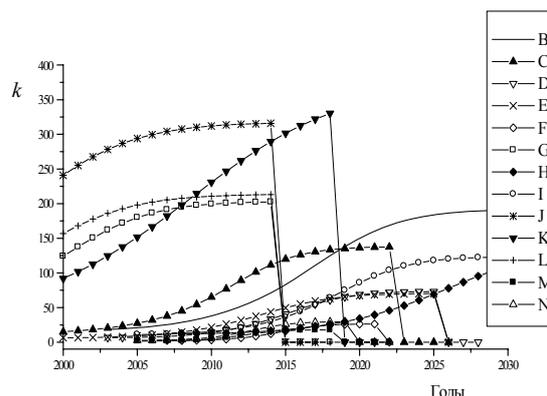


Рис. 3. Жизненные циклы печатников офсетной печати: В — В. В. Алексеев; С — В. С. Атращенко; D — А. С. Беспалов; E — И. Н. Иванов; F — А. Л. Каспарович; G — А. В. Коваленко; H — К. В. Лебедев; I — И. Н. Мамойко; J — Н. Ф. Мишурный; K — Е. Н. Никитенко; L — В. Ю. Сазонов; M — И. Е. Соболев; N — В. А. Херувимов

В 2019 г. выходят на пенсию печатники Е. Н. Никитенко, И. Е. Соболев. Выход на пенсию одновременно нескольких работников приводит к значительному снижению общего трудового потенциала типографии, что отражено на рис. 4.

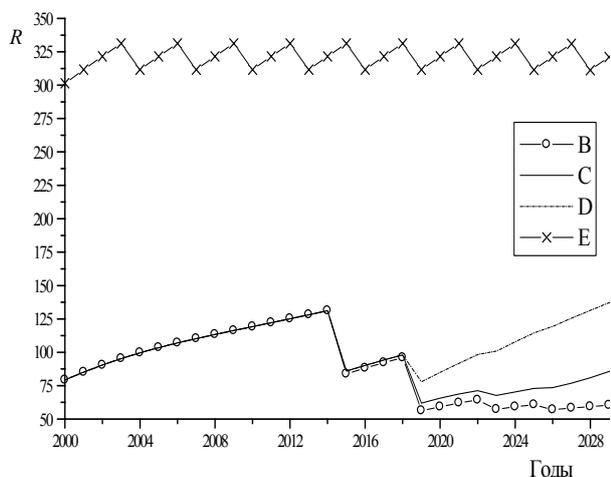


Рис. 4. Оптимизация жизненного цикла кадрового ресурса: В — реальный подбор кадров; С — подбор кадров с учетом приема на работу молодых квалифицированных специалистов без опыта работы; D — подбор кадров с учетом приема на работу квалифицированных специалистов с опытом работы; E — оптимальный подбор кадров

Для восстановления кадрового потенциала необходимо стимулировать развитие карьеры молодых работников для того, чтобы к моменту выхода на пенсию работников с высоким тарифным разрядом их смена имела более высокие значения трудового потенциала.

При данном числе производственных рабочих выход на пенсию одного из них будет оказывать минимальное отрицательное влияние, если разница в возрасте печатников составляет 3,3 года.

На рис. 4 представлена динамика кадрового потенциала предприятия при идеальном, рекомендуемом и реальном подборе кадров. Время приема новых работников, их возраст и квалификация приводятся в программе стратегического развития предприятия.

Анализ прибыли от реализации продукции. Размер прибыли зависит от производст-

венной, снабженческой, маркетинговой, сбытовой, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Поэтому данный показатель характеризует все стороны хозяйствования. Основную часть прибыли предприятие получает от реализации продукции.

Локальный жизненный цикл прибыли от реализации описывается модифицированным уравнением Ферхюльста — Перла.

Результаты моделирования представлены на рис. 5.

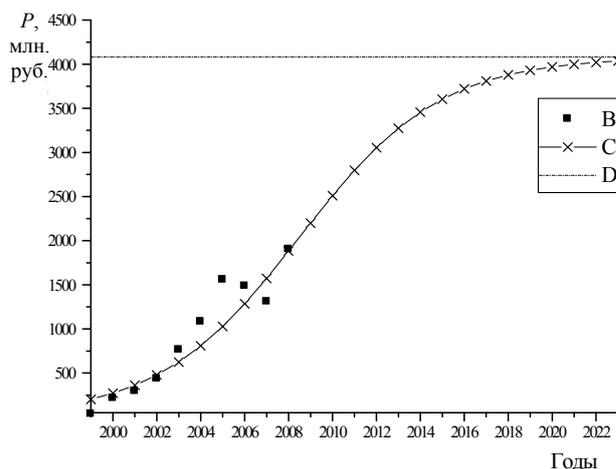


Рис. 5. Жизненный цикл прибыли от реализации: В — статистические данные; С — функция жизненного цикла; D — асимптота жизненного цикла

Статистические данные говорят о значительном снижении показателя в 2005–2007 гг. Мероприятия, предпринятые в 2008 г., открыли новые возможности для дальнейшего роста показателя. Резервы увеличения суммы прибыли представлены на рис. 6 [4].

Результаты моделирования показывают, что при сложившихся условиях существует возможность дальнейшего увеличения прибыли вплоть до 2025 г. В рамках данного жизненного цикла прибыль от реализации продукции достигнет максимального значения, которое составит 4080 млн. руб. Достижение прогнозируемого уровня прибыли возможно при создании и организации эффективной работы отдела маркетинга.

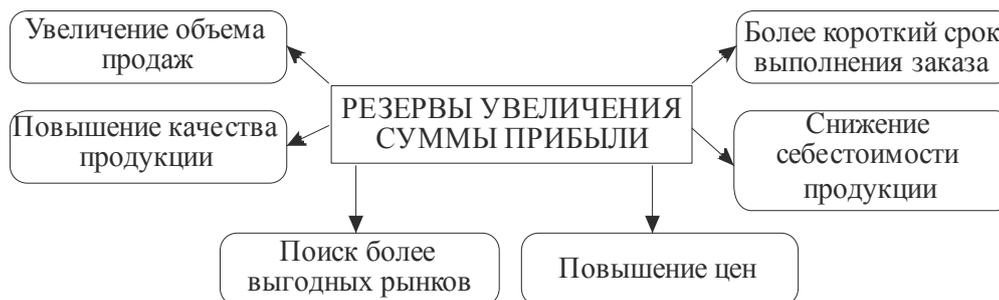


Рис. 6. Резервы увеличения прибыли

Анализ оборотных средств предприятия. Оборотные активы занимают большой удельный вес в общей структуре баланса. Это наиболее мобильная часть капитала, от состояния и рационального использования которой зависят результаты хозяйственной деятельности и финансовое состояние предприятия.

На рис. 7 представлены результаты моделирования жизненного цикла оборотных средств.

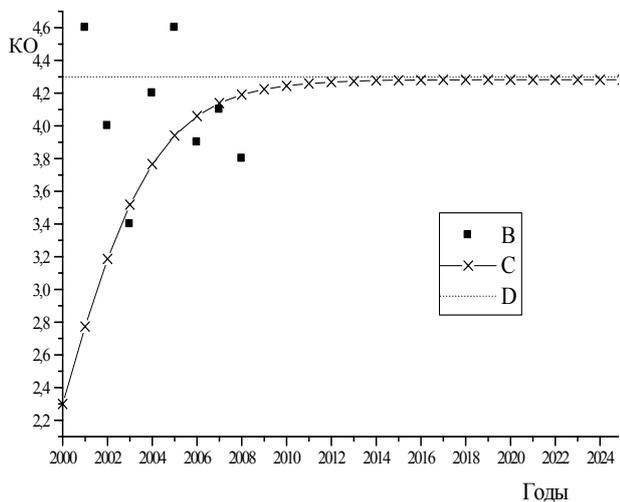


Рис. 7. Жизненный цикл оборотных средств: В — статистические данные; С — функция жизненного цикла; D — асимптота (4,3 оборота в год)

Показано, что максимальное значение коэффициента оборачиваемости в данных экономических условиях составляет 4,3 оборота в год. Необходимо отметить, что среднее для полиграфической подотрасли значение показателя составляет 3,8 оборота в год. Однако статистические данные свидетельствуют о значительном колебании показателя.

Для того чтобы компенсировать снижение интенсивности использования оборотных средств в последние годы (2008–2009 гг.), необходимо провести мероприятия по ускорению оборачиваемости оборотных средств, связанные с совершенствованием технологии, строгим соблюдением режима экономии в затратах на производство, рационализацией организации материально-технического снабжения и сбыта продукции.

Анализ жизненных циклов элементов оборотных средств позволил выявить следующие резервы интенсификации использования данного ресурса:

1) ускорение оборачиваемости оборотных средств до 4,3 оборота в год к 2014 г.;

2) проведение мероприятий, направленных на ускорение оборачиваемости запасов, позволит достигнуть значения 13,4 оборота в год к 2025 г.;

3) проведение мероприятий по ускорению оборачиваемости готовой продукции до 35,8 оборота в год к 2020 г.;

4) подготовка и проведение мероприятий по сокращению объема дебиторской задол-

женности и ускорению ее оборота до 92,9 оборота к 2016 г.

Также необходимо в 2010 г. пересмотреть систему взаимоотношений с заказчиками с целью ускорения оборачиваемости товаров отгруженных; в 2010 г. рассмотреть возможность вложения денежных средств в другие активы предприятия, которые могут потенциально принести прибыль.

Перечень мероприятий, направленных на ускорение оборачиваемости оборотных средств, представлен в программе стратегического развития.

Стратегия маркетинга. В современной динамичной рыночной среде в маркетинговую стратегию любого предприятия должны периодически вноситься коррективы — вместе с изменениями товара, рынка и конкурентов. В данной работе рассмотрено изменение стратегии маркетинга группы товаров в зависимости от стадии их жизненного цикла.

Предлагаемые маркетинговые стратегии по видам продукции.

1. Прочая продукция. При сложившихся обстоятельствах для данного вида продукции наиболее верной будет стратегия модификации товара. Предприятие имеет возможность стимулировать спрос на продукцию, улучшая ее характеристики, оформление, повышая красочность продукции.

Резерв роста объема выпуска прочей продукции в натуральном выражении составил 46 000 тыс. листов-оттисков, в стоимостном — 7 220 млн. руб.

2. Газетная продукция. На данный момент газетная продукция находится на стадии роста. Для того чтобы максимально продлить этот этап, предприятие может использовать несколько стратегий: 1) улучшение качества товара, придание ему новых свойств и укрепление его положения на рынке; 2) вход на новые сегменты рынка. Резерв роста объема выпуска прочей продукции в натуральном выражении составил 434 100 тыс. листов-оттисков, в стоимостном — 9336 млн. руб.

3. Бланочная продукция. Резерв роста объема выпуска прочей продукции в натуральном выражении составил 8800 тыс. листов-оттисков, в стоимостном — 948 млн. руб.

4. Этикеточная продукция. Объем этикеточной продукции постоянно снижается, притом что относительная доля рынка данного товара невелика. В качестве маркетинговой стратегии возможно перераспределение ресурсов на выпуск более перспективных видов продукции, например бланков.

5. Изобразительная продукция. Для того чтобы максимально продлить этап роста, предприятие может использовать следующие стратегии: 1) улучшение качества товара, придание ему новых свойств и «укрепление его положения на рынке»; 2) вход на новые сегменты рынка; 3) снижение цен, позволяющее привлечь заказчиков, для которых цена является доминирующим фактором при выборе типографии.

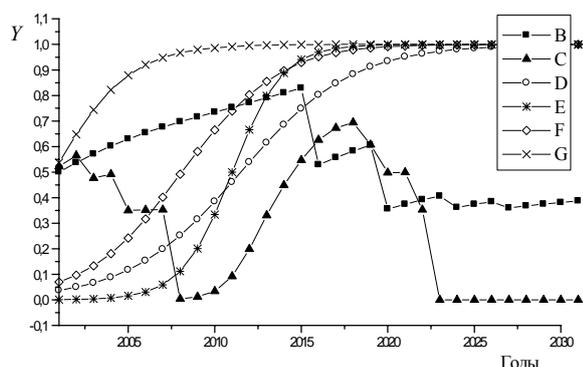


Рис. 8. Локальные жизненные циклы: В — кадровый ресурс; С — основные фонды; D — прибыль от реализации продукции; E — организационная структура; F — выпуск продукции; G — оборотные средства

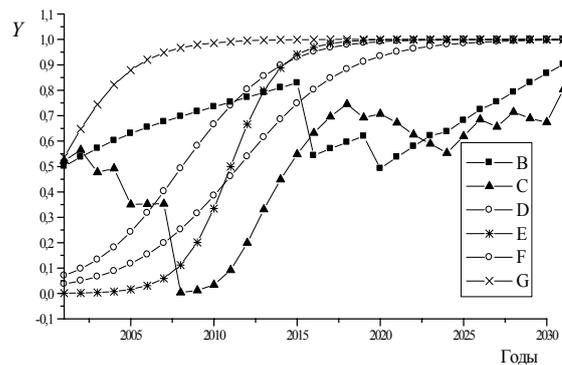


Рис. 10. Локальные жизненные циклы после оптимизации: В — кадровый ресурс; С — основные фонды; D — прибыль от реализации продукции; E — организационная структура; F — выпуск продукции; G — оборотные средства

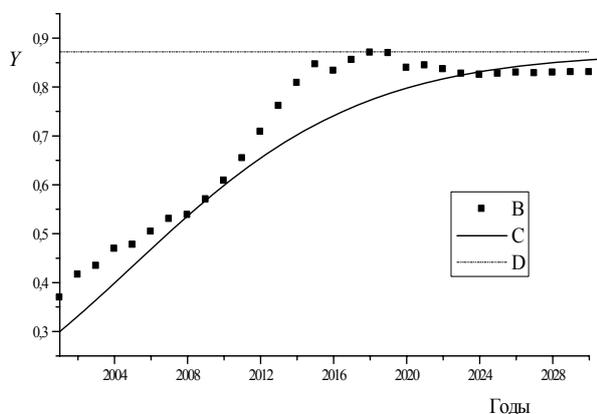


Рис. 9. Жизненный цикл организации: В — расчетные данные; С — функция жизненного цикла; D — асимптота

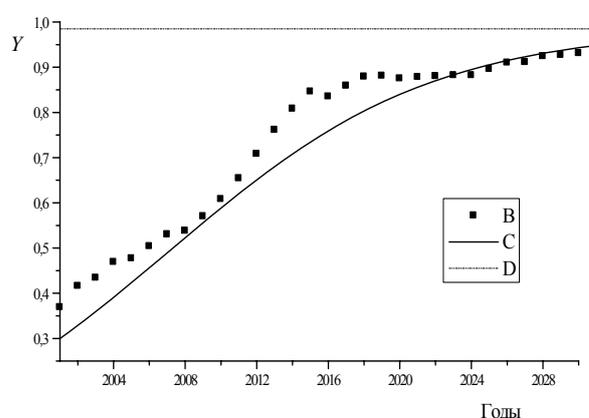


Рис. 11. Жизненный цикл организации: В — расчетные данные; С — функция жизненного цикла; D — асимптота

При сохранении намеченной динамики резерв роста показателя в стоимостном выражении составит 528,6 млн. руб., в натуральном — 933,6 тыс. листов-оттисков.

Все предлагаемые мероприятия объединены в программе стратегического развития предприятия с указанием сроков их проведения.

Динамика локальных жизненных циклов предприятия до оптимизации и после представлена на рис. 8, 9, а жизненные циклы организации — на рис. 10, 11.

На рисунках показано, что рекомендуемые мероприятия позволят приблизить использование существующих на предприятии резервов к 100%, продлить стадию роста жизненного цикла и минимизировать колебания степени использования потенциала предприятия во времени.

Заключение. Таким образом, в работе показаны возможности применения методологии жизненного цикла для совершенствования стра-

тегического планирования и разработана программа стратегического развития для конкретного предприятия.

Литература

1. Кулак, М. И. Теория организаций на основе модели жизненного цикла / М. И. Кулак, С. А. Ничипорович, Е. С. Мирончик // Наука и инновации. — 2009. — № 8(78). — С. 37–40.
2. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. — 5-е изд. — М.: Дело, 2002. — 448 с.
3. Методологические подходы по формированию структуры жизненного цикла организации как полидинамической системы / М. И. Кулак [и др.] // Доклады НАН Беларуси. — 2007. — Т. 51, № 4. — С. 124–129.
4. Наумова, Н. В. Механизм управления оборотным капиталом на промышленных предприятиях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н. В. Наумова. — Тамбов, 2004. — 217 л.

Поступила 22.04.2010