

КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА СИСТЕМЫ И АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

In article the analysis of key perspective directions of development for the printing enterprises is resulted. Two groups of parameters for a quantitative estimation of system and management personnel of printing houses are offered. Parameters of a management efficiency of the printing enterprises of the republican property are resulted. Analytical dependence of the specific profit of the enterprises on factor of employment in management personnel is constructed and analyzed.

Формирование рыночных отношений делает необходимым кардинальное изменение сложившихся стереотипов хозяйствования, характера управления. В первую очередь это относится к деятельности, определяющей перспективы развития предприятий. В современных условиях каждому предприятию особенно важно правильно оценить складывающуюся рыночную среду с тем, чтобы использовать эффективные средства функционирования, которые, с одной стороны, отвечали бы сложившейся рыночной ситуации и тенденциям ее развития, с другой — позволили бы наиболее полно реализовать возможности данного конкретного производства [1].

В качестве основных перспективных направлений развития для полиграфических предприятий существуют следующие стратегические варианты [1]: реструктуризация предприятий, стратегия диверсификационного роста, стратегия интеграционно-диверсификационного роста, стратегия интеграционного роста.

Важнейшим средством, инструментом, который может позволить предприятиям выйти на путь развития (роста), является реструктуризация. Реструктуризация как стратегическое направление особенно актуальна для крупных предприятий, поскольку основная проблема, стоящая перед ними, — значительные постоянные издержки по содержанию основных фондов, которые предприятие несет независимо от объема производимой на них продукции и, как правило, не в состоянии покрыть получаемой прибылью.

К числу перспективных направлений реструктуризации полиграфических предприятий следует отнести: разукрупнение по видам продукции (услуг); рациональное уменьшение размеров основных фондов и изменение направленности фондоотдачи; пересмотр структуры социальной сферы.

Структура крупных предприятий, созданных в советский период, представляется неоправданно громоздкой, неповоротливой, не позволяющей обеспечить управленческую гибкость предприятия. Поэтому реструктуризация может быть проведена путем разукрупнения предприятий, вычленения и придания максимальной самостоятельности подразделениям, специализированным по видам производимой продукции

с сохранением единого предприятия с централизованным генеральным руководством.

Проведенная таким образом реструктуризация позволила бы предприятиям добавить к преимуществам крупномасштабного производства (высокая стабильность, возможность более рационального использования ресурсов за счет их перераспределения) оперативность и управленческую мобильность малых предприятий.

Наряду с реструктуризацией одним из направлений стратегической деятельности, актуальным с точки зрения повышения эффективности функционирования предприятий, является стратегия диверсификации, которая предполагает расширение номенклатуры производимой продукции и выход на новые рынки. Для реализации стратегии диверсификации предприятиями должны быть созданы подразделения по производству новых для предприятия, современных, перспективных видов продукции [1].

Количественная оценка системы и аппарата управления полиграфических предприятий необходима для выявления возможностей и путей развития, направленных на их эффективное функционирование и совершенствование организационной структуры управления.

Наиболее разработанными в отраслевой экономике являются методы оценки финансово-хозяйственной деятельности полиграфических предприятий. Данное обстоятельство, с одной стороны, объясняется наличием достаточно большого количества статистических данных, которые в виде бухгалтерской и иной отчетности собираются органами государственного управления и контроля различных уровней [2, 3]. Способствует этому и то, что методики такого анализа достаточно хорошо разработаны.

Методы оценки финансово-хозяйственной деятельности на уровне подотраслей издательско-полиграфического комплекса (ИПК) разработаны уже в меньшей степени. Среди заметных исследований, выполненных по данному направлению, можно отметить работы [4, 5]. Работы по оценке экономической эффективности ИПК в целом или же по переходной экономике комплекса в настоящее время отсутствуют.

Переход к рыночным отношениям потребовал пересмотра многих положений и подходов классического экономического анализа. В этих

Показатели, характеризующие схему системы управления предприятий полиграфической промышленности

Наименование показателей	Обозначение	Расчетная формула
Уровень управляемости	$K_{упр}$	$K_{упр} = \lambda_{факт} / \lambda_{опт}$
Степень централизации	$K_{ц}$	$K_{ц} = \lambda_i / \lambda_{i-1}$
Коэффициент звенности	$K_{зв}$	$K_{зв} = N_{факт} / N_{опт}$
Коэффициент дублирования управления	$K_{д у}$	$K_{д} = Q_{факт} / Q_{соу}$
Коэффициент соотношения числа линейных и исполнительных звеньев	K_c	$K_c = A_{л} / A_{исп}$

условиях появилось большое количество показателей, которые предлагается для оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятий ИПК [2–5]. Вместе с тем предпринимают попытки систематизации показателей [2].

В соответствии с современными представлениями весь комплекс показателей для предприятий можно разделить на пять групп [2]. Это следующие группы показателей: 1) имущественное положение; 2) ликвидность; 3) финансовая устойчивость; 4) деловая активность; 5) рентабельность. Всего указанные группы объединяют около 35 показателей.

Для оценки эффективности ИПК необходимо ввести две дополнительные группы показателей. Первая группа — это показатели структуры ИПК. Вторая группа — показатели объемов хозяйственной деятельности. В монографии [6] рассмотрена динамика развития ИПК Беларуси и приведено наполнение сформированного комплекса показателей.

При анализе функционирования предприятий имеется разрыв в анализе хозяйственной деятельности и анализе эффективности аппарата управления (АУ). В современных экономических условиях управленческая деятельность во всех ее проявлениях, включая анализ функций, структур и процессов управления, становится самостоятельным объектом анализа. Поэтому для анализа эффективности системы управления была разработана система показателей, в основу которой положены показатели хозяйственной деятельности ИПК Беларуси.

Оценку действенности системы управления целесообразно осуществлять по двум группам показателей: 1) показатели, характеризующие схему системы организационного управления предприятий (см. табл.); 2) показатели эффективности аппарата управления.

Показатели эффективности управления (группа 2) включают следующие подгруппы показателей. Подгруппа «структура аппарата управления» (АУ) содержит показатели «численность АУ», «численность промышленно-производственного персонала», «коэффициент занятости в АУ», «доля АУ в общей численности работающих». Подгруппа «имущественное положение АУ» включает такой показатель, как коэффициент технической оснащенности АУ.

Подгруппа «показатели хозяйственной деятельности» охватывает удельный выпуск продукции, удельное количество выпущенных книг и брошюр, удельный тираж выпущенных книг и брошюр, удельную реализацию продукции. Подгруппа «деловая активность АУ» содержит отношение затрат на управление к общим фондам, отношение затрат на управление к основным фондам, отношение затрат на управление к оборотным фондам, эффективность управления, коэффициент эффективности управления.

Подгруппа «рентабельность АУ» состоит из показателей затрат на управление, удельных затрат на управление, доли затрат на управление в общих затратах, удельной балансовой прибыли, удельной прибыли от реализации. Подгруппа «ликвидность» содержит показатели маневренности собственных оборотных средств, коэффициента текущей ликвидности, коэффициента быстрой ликвидности, коэффициента платежеспособности, доли оборотных средств в активах, доли собственных оборотных средств в общей их сумме, доли запасов в оборотных средствах, доли оборотных средств в покрытии запасов, коэффициента покрытия запасов. Подгруппа «финансовая устойчивость» включает два показателя: коэффициент концентрации собственного капитала и коэффициент соотношения заемных и собственных средств.

Основу полиграфической подотрасли ИПК Республики Беларусь составляют государственные предприятия. Среди них можно выделить группу полиграфических предприятий республиканской собственности. Всего таких предприятий 9. Это «Издательство «Белорусский Дом печати», ОАО «Полиграфический комбинат им. Я. Коласа», УП «Минская фабрика цветной печати», ПРУП «Красная звезда», РПУП «Полеспечать» в г. Гомеле, РУП «Типография «Победа» в г. Молодечно, РУП «Бобруйская укрупненная типография им. А. Т. Непогодина», РУПП «Барановичская укрупненная типография», Полоцкое РУПП «Наследие Ф. Скорины».

Анализ предлагаемых показателей эффективности управления позволяет оценить экономическое состояние полиграфических предприятий и результативность управления производством. Часть показателей — стоимость управленческой техники и оргтехники, выпуск продукции, объем реализованной продукции и т. д. — являются абсолютными и зависят от масштаба и возможностей производства. Относительные показатели — коэффициент занятости в АУ, коэффициент текущей ликвидности, фондоотдача и т. д. —

позволяют сравнивать предприятия между собой, получать их обобщенную характеристику.

Полиграфические предприятия республиканской собственности и МОУП «Слуцкая укрупненная типография» в 2002 г. в среднем имели следующие значения показателей эффективности управления: стоимость управленческой техники и оргтехники — 41,29 млн. руб., коэффициент технической оснащенности — 0,689, выпуск продукции — 2391,7 млн. руб., объем реализованной продукции — 2694,7 млн. руб., фондоотдача — 0,95 руб./руб., фондовооруженность — 14,869 млн. руб., затраты на управление — 335 млн. руб., прибыль от реализации — 225,6 млн. руб., коэффициент текущей ликвидности — 2,41, доля оборотных средств в активах — 0,276, доля собственных оборотных средств в общей их сумме — 0,519, коэффициент соотношения заемных и собственных средств — 0,144.

Если сравнить имеющиеся значения показателей с приведенными в [7] граничными значениями, рекомендуемыми для полиграфических предприятий России, то можно отметить следующее. Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) выше значения, установленного по нормативу, который равен 2. Величина норматива обусловлена тем, что оборотных средств должно быть достаточно для погашения краткосрочных обязательств, иначе предприятие окажется под угрозой банкротства. Высокое значение КТЛ может свидетельствовать о нерациональной структуре активов.

Значения показателя фондоотдачи, характеризующего эффективность использования ОПФ, имеют большой разброс, они изменяются от 0,229 до 2,358, а среднее его значение выше граничного 0,46, установленного на 50-процентном уровне. Доля оборотных средств в активах находится в диапазоне граничных значений 0,16–0,46. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств ниже граничного значения.

Таким образом, показатели групп: деловая активность АУ, финансовая устойчивость имеют удовлетворительное значение, показатели группы ликвидности не удовлетворяют граничным значениям.

Разработка предложений по совершенствованию существующих схем организационного управления в силу изменчивости внешних экономических условий функционирования предприятий в переходной экономике не может опираться только на теоретические или некие формальные методы. Наглядно это подтверждает приведенная на рисунке зависимость удельной прибыли полиграфических предприятий от коэффициента занятости в АУ. На рисунке видно, что указанная зависимость имеет максимум при значении коэффициента занятости, равном 0,28. Дальнейшее увеличение АУ не имеет смысла, поскольку приводит к снижению эффективности работы предприятий.

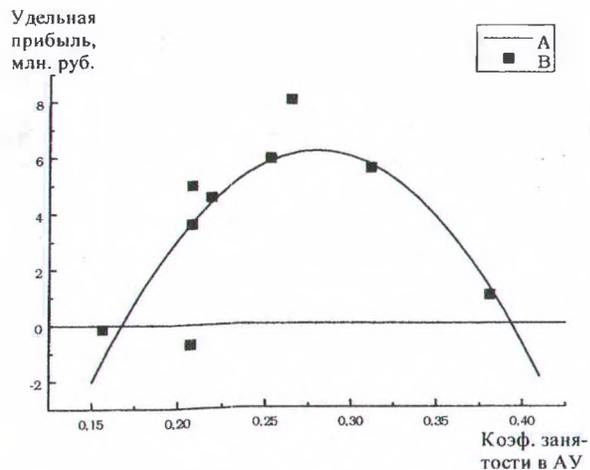


Рис. 1. Зависимость удельной прибыли предприятий от коэффициента занятости в АУ: А — модель $f(x) = -31,679 + 269,968x - 481,457x^2$; В — фактические значения

Оптимальным может считаться диапазон значений коэффициента занятости 0,250–0,280. Заметное сокращение АУ по отношению к этим значениям также приводит к резкому снижению эффективности предприятий. Предприятия, имеющие АУ, характеризуемый коэффициентом занятости около 0,20 и менее, находятся в своеобразной зоне неустойчивости и могут являться убыточными.

Вообще показатель соотношения прибыли и затрат на управление очень наглядно подтверждает, что прибыль больше либо примерно равна затратам на управление только у предприятий, у которых АУ имеет значения коэффициента занятости, близкие к оптимуму.

Рассмотрим более подробно структуру АУ. При разделении производственной структуры на основные и вспомогательные подразделения к основному производству были отнесены цехи и участки, непосредственно связанные с производством печатной продукции, к вспомогательным и обслуживающим подразделениям — ремонтно-механический цех, отдел технического контроля, отдел материально-технического обеспечения, склады, автотранспортный участок и т. п. В качестве социально-бытовых служб рассматривались общежитие, медпункт и т. п.

Как показал анализ показателей эффективности управления полиграфических предприятий, доля АУ основного производства в полиграфической промышленности, как правило, меньше 50%, доля АУ вспомогательного производства больше 50%, около 1% занимает доля АУ социально-бытовых служб. Данное обстоятельство, при всей его спорности, можно было бы считать некой характерной особенностью именно отечественной полиграфической промышленности.

Однако если посмотреть на структуру промышленно-производственного персонала (ППП),

то ситуация обратная. Доля ППП основного производства в полиграфической промышленности, как правило, больше 50%, доля ППП вспомогательного производства существенно меньше 50%. Таким образом, для управления в общем-то рациональным по численности ППП вспомогательного производства его доля в среднем по отрасли составляет 26,2%, привлекается АУ, по численности почти в 2 раза превосходящий АУ основного производства. Данный факт наглядно свидетельствует о «распылении» и недостаточной организованности вспомогательных служб.

Совершенствование организационной структуры управления должно базироваться на определении перспективных направлений деятельности с учетом особенностей каждого конкретного предприятия и должно быть нацелено на более полное использование производственной мощности предприятия. Это позволит обеспечить экономический рост и эффективное функционирование предприятий.

Эффективность деятельности предприятий ИПК Беларуси напрямую зависит от эффективности и устойчивости функционирования их системы управления. Поэтому в условиях непрерывного совершенствования форм и методов управления возникает необходимость анализа не только финансово-хозяйственной деятельности предприятий, но и их систем организационного управления. Разработанная система показателей дает возможность осуществить такой анализ, результаты которого позволят раз-

работать предложения, направленные на повышение уровня и результативности управления.

Литература

1. Исаева О. Г. Обзор перспективных стратегических направлений развития полиграфических предприятий // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. — 2000. — № 8 (20). — С. 10–15.
2. Леонова Н. А., Марголин Е. М. Комплекс показателей для оценки финансово-хозяйственной деятельности полиграфических предприятий // Полиграфия. — 2000. — № 4. — С. 47–53.
3. Никольская Э. В. Анализ хозяйственной деятельности издательств. — М: Мир книги, 1993. — 80 с.
4. Пырко И. В. Функционирование полиграфических предприятий в современных условиях: Дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. — М., 1998. — 140 с.
5. Избицкий Э. М. Сатурн почти не виден: экономика отрасли на фоне полиграфии Европы и США // Полиграфия. — 2000. — № 3. — С. 62–64.
6. Ничипорович С. А. Развитие издательско-полиграфического комплекса Беларуси в условиях становления рыночных отношений. — Минск: Харвест, 2001. — 176 с.
7. Кузьминова Н. Г., Леонова Н. А., Марголин Е. М. Позиционирование предприятий на рынке полиграфических работ // Полиграфия, 2000. — № 1. — С. 26–28.