

у перспективі важливо створити вимірники для аналізу взаємозалежності в системах «технологічний процес–техніка–виробнича потужність», «техніка–вибір джерела фінансування» та ін., за допомогою яких можна було б оцінити як кількісні, так і якісні зміни від техніко-технологічного оновлення виробництва.

1. Гузела О. І. Оцінка оновлення поліграфічного устаткування / О. І. Гузела, П. П. Лазановський // Поліграфія і видавнича справа. — 1989. — № 25. — С. 101–104.
2. Лазановський П. П. Деякі аспекти методики аналізу оновлення техніки поліграфічних підприємств / П. П. Лазановський // Поліграфія і видавнича справа. — 1994. — № 29. — С. 159–161.

### **МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА АНАЛИЗА ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОБНОВЛЕНИЯ ПОЛИГРАФИЧЕСКОГО ПРОИЗВОДСТВА**

*Рассматриваются аспекты методологии осуществления анализа технико-технологического обновления полиграфического производства, проведено апробацию на основе данных одного из полиграфических предприятий.*

**METHODOLOGY AND PRACTICE OF ANALYSIS OF TECHNIC-TECHNOLOGICAL RENOVATION OF THE POLIGRAPHIC PRODUCTION**  
*Aspects of methodology of the realization of analysis of technic-technological renovation of the polygraphic production are examined. An approbation has been done.*

*Стаття надійшла 24.07.09*

УДК 65.014.1 : 655.26

**Д. С. Лозовицький**  
*Українська академія друкарства*

**О. М. Петрашова**  
*ВАТ «УкрНДІ спеціальних видів друку»*

### **СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ВПК: СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ АСПЕКТИ**

*Окреслено підходи до формування та розроблення стратегії розвитку підприємств видавничо-поліграфічного комплексу на основі застосування сучасних управлінських інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.*

**ВПК, управління, інформація, інформаційні технології, інформаційні системи управління, стратегія**

Невід'ємною ознакою ведення бізнесу в XXI ст. є різноманітні ризики, що супроводжують підприємство протягом усього періоду його діяльності. Виникнення ризиків пов'язане з надзвичайно вагомими зовнішніми та внутрішніми факторами функціонування підприємства. Сьогодні існує зовсім небагато підприємств, які здатні ефективно протидіяти ринковим або економічним факторам впливу. Суттєво впливати на ринкове середовище можуть лише дуже великі корпорації та компанії. Інші ж учасники ринку повинні знайти способи пристосування та виживання в сучасних умовах господарювання. Для підприємств виживання у ринкових умовах пов'язане передусім з пошуком ефективних інструментів отримання конкурентних переваг і розробкою стратегії їх діяльності. Забезпечення можливості прийняття ефективних, своєчасних і необхідних управлінських рішень, створення бази інформаційного прогнозування діяльності та планів стратегічного розвитку є основними пріоритетними завданнями сучасної системи управління підприємством.

Зазначені проблеми розвитку надзвичайно актуальні для підприємств видавничо-поліграфічного комплексу (ВПК) країни. Розвиток видавничо-поліграфічної промисловості України активно досліджували вітчизняні науковці Р. М. Машталір, З. М. Холод, Є. М. Палига, Л. А. Швайка, О. І. Гузела, В. Б. Дурняк, О. В. Мельников, А. М. Штангрет, М. С. Тимошик та інші [3, 5, 16–18]. Проте у час активної трансформації ринкового середовища діяльності підприємств ВПК особливо актуальним для наукових досліджень є питання створення та формування стратегії розвитку як видавничо-поліграфічної галузі України загалом, так і кожного підприємства галузі зокрема. Це вимагає належної наукової оцінки та вирішення завдань щодо створення адекватного обліково-інформаційного забезпечення системи управління підприємств ВПК.

Метою цієї наукової статті є вивчення підходів до формування та розроблення стратегії розвитку підприємств ВПК на основі застосування сучасних управлінських інформаційних систем.

Видавничо-поліграфічна галузь України сьогодні представлена великою кількістю середніх і малих підприємств. Так, наприклад, за станом на 2004 рік чисельність підприємств була наступною: видавнича справа — 2854, поліграфічна діяльність — 3147 [5]. До того ж, функціонує небагато великих державних видавничих підприємств і науково-дослідних інститутів. Підприємства ВПК створюються і працюють на основі всіх організаційно-правових форм власності: приватні, колективні, державні, комунальні, власність міжнародних організацій. Для галузі характерна наявність складних структурних зв'язків між державою та суб'єктами господарювання даної галузі (рис. 1) [3, 5, 17, 18].

У галузі невпинно зростає кількість малих приватних підприємств. Частка державних підприємств зменшується через посилення конкуренції іноземних і вітчизняних суб'єктів господарювання, брак коштів на технічне переозброєння, обмежений асортимент продукції, негнучку цінову політику, труднощі зі збутом, відсутність або неефективність діяльності маркетингових служб, диспропорцію між окремими групами активів тощо [18].

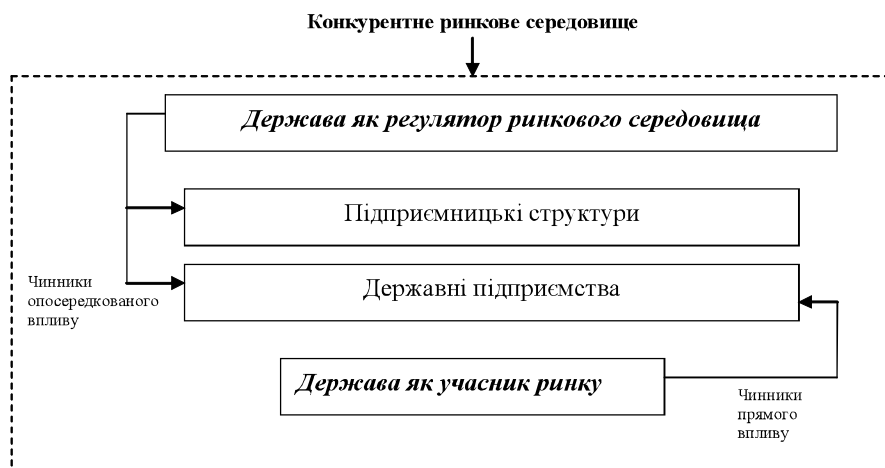


Рис. 1. Схема взаємозв'язків між державою та суб'єктами господарювання видавничо-поліграфічної галузі України

Для ринку поліграфічної продукції та супутніх послуг притаманні такі ознаки, як:

- значна наукова та інноваційна місткість;
- тісний зв'язок контрагентів «споживач — виробник» при досить великій кількості ринкових посередників;
- наявність високорентабельних видів продукції;
- постійні та стійкі тенденції до розширення;
- необхідність залучення великої кількості інвестиційних ресурсів [18].

Уперше з часів здобуття незалежності України ґрунтовне дослідження стану, проблем і тенденцій розвитку у видавничо-поліграфічній галузі України провели науковці Б. В. Дурняк, Є. М. Палига, А. М. Штангрет, О. В. Мельников [5]. На даний час інших ґрунтовних і комплексних економіко-статистичних досліджень не проводилося, що загалом негативно впливає на інформаційно-аналітичне й статистичне забезпечення діяльності підприємств галузі. Результати зазначеного дослідження дали змогу в цілому оцінити та виділити основні особливості функціонування видавничо-поліграфічної галузі країни, зокрема:

- інвестиційно привабливу, вигідну та наукомістку галузь економіки України;
- потенційно швидкі темпи економічного зростання;
- можливість трансформації (зміни) структури домінуючих форм власності підприємств галузі в бік значного зменшення підприємств державної форми власності;
- досить гостру конкурентну внутрігалузеву боротьбу підприємств за ринки збуту та наявні економічні ресурси;
- існування деяких програм державної підтримки вітчизняних підприємств галузі.

Разом з тим, варто відзначити, що нині з'являються нові дослідження за тематикою перспектив розвитку, створення нових інформаційних підходів щодо побудови системи стратегічного управління на підприємствах видавничо-поліграфічного комплексу України [10, 11]. Згідно з цими дослідженнями, до переліку галузевих особливостей ВПК, крім зазначених раніше, слід віднести й такі, як:

наявність тісних зв'язків з основними галузями народного господарства (хімічною, лакофарбовою, целюлозно-паперовою, машинобудівною та ін.);

високий ступінь автоматизації виробничих процесів;

відносно невелику кількість задіяних у виробничих процесах трудових ресурсів;

потребу у висококваліфікованому персоналі;

необхідність у постійних та неперервних наукових новаціях та впровадженнях.

Як уже зазначалося, діяльність будь-якого підприємства формується під впливом різноманітних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Для розробки та реалізації ефективної стратегії розвитку підприємства необхідною умовою є визначення ключових факторів впливу на його діяльність. Для цього менеджменту слід використовувати різноманітні технології та інструменти всіх підсистем підприємства, що забезпечують управління господарськими процесами. Кінцевим результатом роботи системи менеджменту підприємства в цьому напрямі має стати створення стратегічного набору механізмів та інструментів, що забезпечать отримання конкурентних переваг (рис. 2).



Рис. 2. Механізм реалізації підприємством ВПК обраної стратегії за допомогою створення конкурентних переваг

Оцінку значення дії (ранжування за ступенем впливу) чинників зовнішнього середовища для структур книговидання та реалізації поліграфічної продукції дослідила науковець Л. А. Швайка (табл. 1) [18, с. 86].

Діяльність поліграфічних підприємств значною мірою залежить від науково-технічних та економічних чинників впливу, які формують їх технологічні можливості, унікальність позиції на ринку [18]. Саме ці чинники складають основу потенціалу та є релевантними у відповідних діях підприємств.

Таблиця 1

**Значення чинників зовнішнього середовища для структур книгодрукування**

Чинники	Значення чинника		
	Видавництва	Поліграфічні підприємства	Книжкова торгівля
Політичні	Дуже вагоме	Середнє	Вагоме
Економічні	Вагоме	Вагоме	Дуже вагоме
Науково-технічні	Середнє	Дуже вагоме	Середнє
Соціальні	Дуже вагоме	Вагоме	Дуже вагоме
Екологічні	Низьке	Дуже вагоме	Середнє

У спеціальній науковій літературі до перерахованих факторів впливу зовнішнього середовища найчастіше відносять [1, 2, 7, 9, 11, 13]:

1. *Економічні*: характер економіки та економічних процесів; система оподаткування й інші особливості економічного законодавства для галузі; масштаби економічної підтримки галузі і підприємства; загальна кон'юнктура національного ринку; розміри і темпи зростання чи зменшення ринку; розміри та темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми; стан фондового ринку; інвестиційні процеси; система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін.

2. *Науково-технічні*: «технологічні прориви»; скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій; питома вага наукоємних виробництв і продукції; вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність; вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв; вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

Разом з тим слід зазначити, що взаємодія окремих підприємств з оточенням має певну специфіку. Не всі компоненти середовища впливають на окремі підприємства однаково. Ступінь дії залежить, як правило, від розмірів, галузевої належності, територіального розміщення, якості управління тощо. Тому кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на його діяльність і ретельно досліджувати їх. Іноді доцільно використовувати кількісні оцінки впливу окремих складових середовища на роботу підприємства.

Однак недостатньо лише визначити та оцінити вплив середовища на організацію чи підприємство. Необхідно сформувати певні відповіді, інструментарій та механізми функціонування в умовах дії даного впливу [11].

Відмінності між окремими видами видавничої продукції і відповідними поліграфічними матеріалами, різноманітність технологій виробництва, організація систем управління підприємствами та їх інформаційного забезпечення, розміри, структура, організаційно-правова форма самих підприємств зумовлюють застосування різних інформаційних і бізнес-моделей, які враховують особливості виробничо-комерційних процесів діяльності та внутрішнього середовища підприємств. Тому, на нашу думку, внутрішнє господарське середовище підприємства видавничо-поліграфічного комплексу формують такі елементи, як:

- організаційно-правова форма та його структурна будова;
- майно підприємства та його економічний потенціал;
- механізм формування і використання матеріально-технічних ресурсів;
- фінансовий механізм;
- інформаційний механізм взаємодії з ринком;
- характер виробничих відносин у середині підприємницької структури;
- інтереси суб'єктів підприємства (акціонери, учасники, менеджери, трудовий колектив тощо);
- загальна інформаційна система підприємства.

Взаємодію цих елементів забезпечує система менеджменту підприємства (адміністративний центр) через зв'язки зі структурними підрозділами та функціональними службами в процесі технологічного циклу виготовлення продукції та її збуту, реалізація яких здійснюється за допомогою загальної інформаційної системи підприємства (рис. 3).

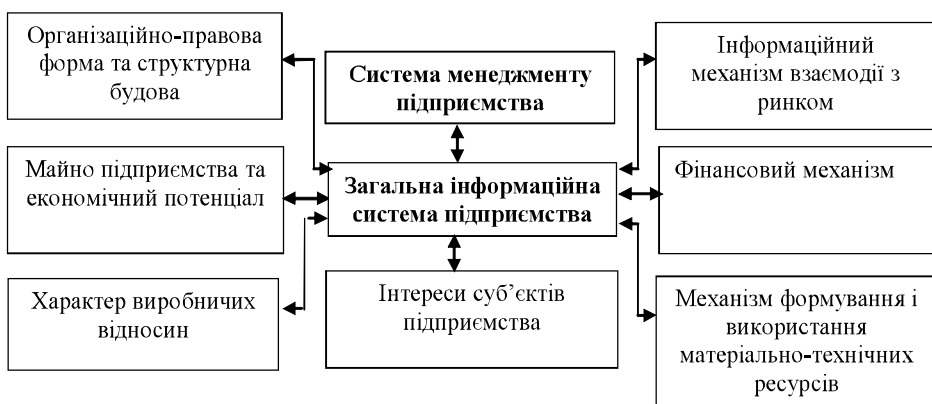


Рис. 3. Елементи внутрішнього середовища підприємства ВПК [11]

Для досягнення конкурентних переваг керівництво підприємства повинно мати повноцінну інформацію не тільки поточного, а передусім стратегічного характеру [11, 12]. Розглянемо детальніше суть, процес створення

інформаційних ресурсів підприємствами галузі для потреб їх стратегічного розвитку та визначення критеріїв створення адекватної інформаційної системи підприємства.

Як зазначає відомий теоретик кібернетики С. Бір, «... управління підприємством являє собою дещо більше, ніж взаємодію вищого керівництва. Воно зобов'язане мати справу з інформацією такого масштабу і складності, які перевищують можливості вищих керівників, її сприйняти та інтерпретувати. Отже, управління повинно ґрунтуватися на знанні структури інформаційного потоку, методів обробки інформації, її стискання та ін.» [12, с. 11]. Орієнтація управління на використання інформаційних ресурсів підприємства вимагає створення такої інформаційної системи, яка забезпечує своєчасні та якісні дані, їх трансформацію в корисну інформацію для прийняття рішень. Враховуючи те, що система управління має ієрархічну структуру (верхній, середній і нижчий рівні), то інформацію поділяють на окремі види: операційну, тактичну та стратегічну [12, с.11].

У видавничо-поліграфічній галузі інформаційні ресурси розглядають з двох точок зору [18, с.231]:

як інформаційне забезпечення системи управління видавничими підприємницькими структурами;

як самостійний ресурс — виробничий фактор, який разом з іншими економічними факторами бере участь у функціонуванні та розвитку галузевих підприємницьких структур.

На жаль, оцінка та аналіз існуючої практики господарювання у видавничо-поліграфічній галузі засвідчили, що інформаційні ресурси не розглядаються як окремий вид виробничих ресурсів. В основному в них вбачають інструмент управління іншими ресурсами (рис. 4.) [18, с. 232].

Докорінна зміна форм і змісту менеджменту суб'єктами господарювання при динамічній еволюції сучасної економіки потребує коректив від підсистем, які його функціонально забезпечують з точки зору потреб реальної практики щодо розширення і введення нових об'єктів. Інформаційний ресурс характеризується сукупністю технологічних елементів (методів, процедур), які реалізують функції збирання, збереження, обробки, передавання й доведення до користувачів інформації в організаційно-управлінських системах з використанням вибраного комплексу технічних засобів та наявністю, крім рутинних операцій, елемента творчого характеру, тобто людського фактора, який не підлягає регламентації і формалізації.

У зв'язку зі зміною структури ресурсного забезпечення — зменшенням уречевленості багатства — інформація стає основним стратегічним ресурсом, який здатен забезпечити конкурентні переваги на рівні підприємства. Сучасне матеріальне виробництво базується на індустриальних технологіях, які дедалі більше потребують розширеного обміну інформацією, тобто залежать від ступеня досконалості процесів обробки даних. Успіх підприємства в ринковому середовищі визначається насамперед його здатністю генерувати, обробляти й

ефективно використовувати інформацію. Чим якіснішою інформацією володіє організація, тим вона має більшу ймовірність самозбереження та успішного розвитку [14]. Економічне значення інформації полягає в її спроможності виступати як економічний ресурс, як необхідна умова і фактор економічної дійсності. Поряд з іншими ресурсами — матеріальними, фінансовими, трудовими — інформаційний ресурс є об'єктивним явищем економічної дійсності [14, 15]. Інформація є основним виробничим ресурсом сучасної постіндустріальної економіки на протилежність сировині й енергії в доінформаційну епоху. Сукупність засобів, методів та умов, що дають змогу використати інформаційні ресурси, становить інформаційний потенціал підприємства. Це не тільки весь індустріально-технологічний комплекс виробництва сучасних засобів і методів обробки та передавання інформації, а мережа науково-дослідних, навчальних, адміністративних, комерційних та інших організацій, які забезпечують інформаційне обслуговування на базі сучасної інформаційної технології.

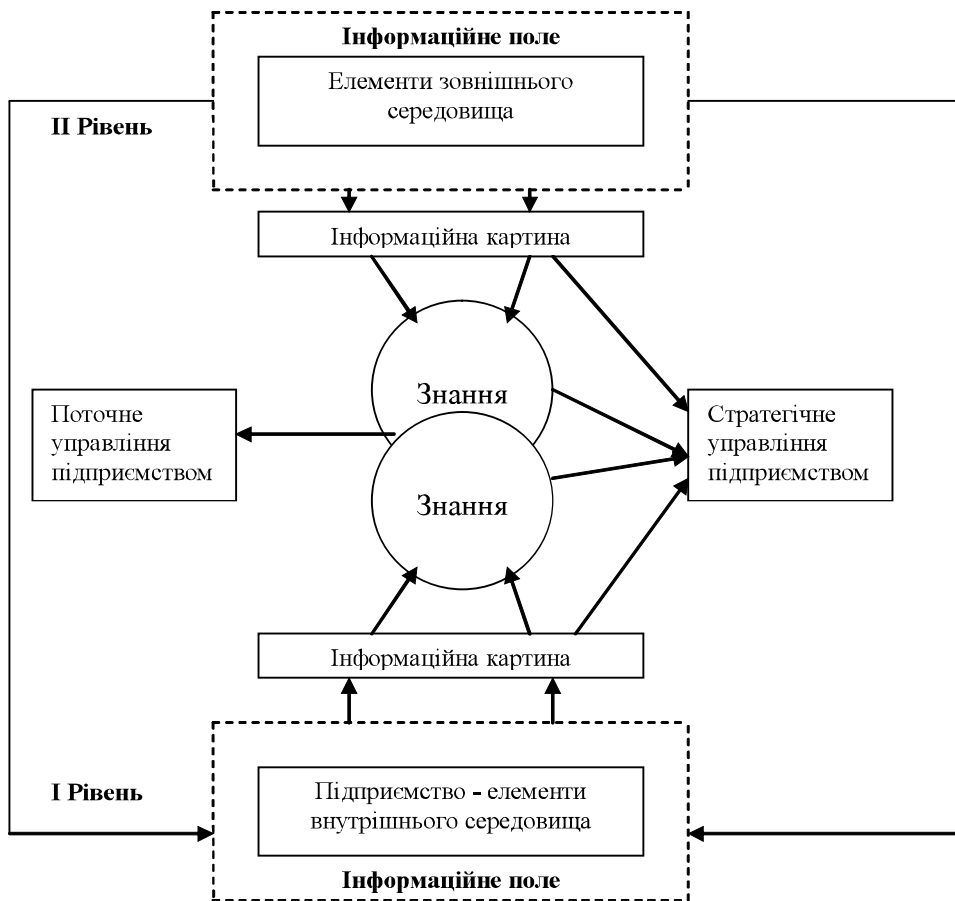


Рис. 4. Схема взаємодії інформаційних ресурсів двох рівнів



Ефективність діяльності й вартісна оцінка суб'єктів господарювання у сучасних умовах залежать значною мірою від використання інтелектуально-інформаційного потенціалу підприємства. Ефективне управління його діяльністю значно визначається рівнем інформації, необхідний обсяг якої може та має забезпечити відповідна інформаційна система підприємства [6, 13, 15]. Під інформаційною системою розуміють організований набір елементів, які збирають, обробляють, передають, зберігають, інтерпретують та надають відомості. До інформаційної системи входять люди, обладнання, процеси, процедури, дані та операції. Наприклад, у США під інформаційними системами розуміють усі письмові й електронні форми поширення інформації, обробки даних та обміну ідеями. Цікаво, що в більшості джерел інформаційну систему розуміють досить вузько — як сукупність технічних засобів, які служать для накопичення, зберігання, обробки і передачі інформації [6]. До визначення інформаційної системи іноді включають її компоненти і сфери діяльності, де ця система використовується, хоча, по суті, тут увага зосереджується лише на технічних засобах. Необхідно наголосити, що використанням засобів обчислювальної техніки поняття інформаційної системи не вичерпується. Інформаційну систему слід розуміти значно глибше. Термін «система» в даному випадку потрібно вживати у двох розуміннях:

як певний метод, суть якого полягає у раціональному поєднанні і впорядкованості всіх елементів у часі і просторі в такий спосіб, щоб кожний з них сприяв успіху діяльності всього об'єкта. З цим трактуванням пов'язано розуміння координації і синхронізації дій персоналу управління, поєднаних для досягнення поставлених завдань;

як об'єкт, який має досить складну, певним чином упорядковану внутрішню структуру (наприклад, виробничий або інший процес).

Кожна інформаційна система має такі компоненти, як:

структура системи — множина елементів системи і взаємозв'язок між ними (наприклад, організаційна і виробнича структура підприємства);

функції кожного елемента системи (наприклад, управлінські — прийняття рішень у певних структурних підрозділах підприємства);

вхід і вихід кожного елемента і системи в цілому (наприклад, матеріальні або інформаційні потоки, які надходять у систему або вводяться нею);

мета й обмеження системи та її окремих елементів (наприклад, досягнення максимального прибутку, фінансові обмеження).

Слід пам'ятати, що елементами системи є не лише апаратна і програмна частини, а й сама інформація, котра міститься у системі, її специфічні алгоритми обробки та інтерпретації, а також спеціалісти які взаємодіють із системою.

При застосуванні комп'ютерів обробку економічної інформації здійснює комп'ютерна інформаційна система підприємства (КІСП). Вона є сукупністю інформації, методів, моделей, технічних, програмних і технологічних засобів та рішень, спеціалістів, які виконують обробку інформації й приймають

управлінські рішення в межах підприємства, а також частиною виробничої та водночас складовою інформаційної системи підприємства, як технологічне обладнання, ресурси і персонал.

Інформаційні системи характеризуються наявністю функціональної та забезпечуючої частин, відповідно до декомпозиції діляться на підсистеми, що перебувають у певних відносинах одна з одною [6]. Множина таких відносин разом з елементами утворює структуру інформаційної системи.

Функціональна частина КІСП фактично є моделлю системи управління об'єктом. Оскільки складна система завжди багатофункціональна, інформаційну систему можна класифікувати за різними ознаками: рівнем управління (вищий, середній, оперативний), видом керованого ресурсу (основні засоби, матеріальні, трудові, фінансові й інформаційні ресурси), сферою застосування (банківські інформаційні системи, статистичні, податкові, бухгалтерські, фондового ринку, страхові тощо), функціями і стадіями управління.

До забезпечуючої частини КІСП входять технічний, інформаційний, технологічний, математичний, організаційний, правовий, ергономічний та інші види забезпечення.

При побудові КІСП використовується широкий спектр знань з різних наукових дисциплін, зокрема: кібернетики, інформатики, теорії управління, економічної теорії, блоку економічних дисциплін (фінансів, бухгалтерського обліку, економічного моделювання, стратегічного аналізу, контролінгу, економетрії й інших), соціології та психології, організації та ергономіки праці, математичних дисциплін тощо.

Інформаційні системи передбачають використання інформаційних технологій. Під технологією в широкому тлумаченні розуміють науку про виробництво матеріальних благ, що має три аспекти: інформаційний, інструментальний і соціальний [6].

Будь-яка інформаційна система характеризується наявністю технології перетворення вихідних даних у результативну інформацію. Такі технології прийнято називати інформаційними. Вони не можуть існувати окремо від технічного і програмного середовищ. Поняття «інформаційні технології» відображає величезну кількість різноманітних технологій у різних комп'ютерних середовищах і предметних галузях, з'явилося в останнє десятиріччя ХХ ст. у процесі становлення інформатики. Інформатика як наука про виробництво інформації виникла саме тому, що інформація стала розглядатися як реальний виробничий ресурс поряд з іншими матеріальними ресурсами. Причому виробництво інформації та її верхнього рівня — знань — сьогодні має вирішальний вплив на модифікацію і створення нових промислових технологій [6].

В інформаційній технології можна виділити дві складові: здатність генерувати за запитом інформаційний продукт та засоби доставки цього інформаційного продукту в зручний час і в сприятливій для користувача формі. Кожна інформаційна технологія орієнтована на обробку інформації певних видів: даних, текстової інформації, статистичної графіки, знань, динамічної графіки,

анімації, відеозображення, звуку й інших можливих. Інформаційні технології різняться за типом оброблюваної інформації, але можуть і об'єднуватися, утворювати інтегровані системи.

На думку проф. В. І. Подольського, щоб термінологічно виділити традиційну технологію вирішення економічних та управлінських завдань, було введено термін «предметна технологія». Це поняття являє собою послідовність технологічних етапів з модифікації первинної інформації в результативну в будь-якій предметній галузі і за змістом не залежить від використання засобів обчислювальної техніки та інформаційних технологій. Предметна галузь й інформаційна технологія впливають одна на одну. Використання комп'ютерної техніки внесло у предметну технологію принципово нові оперативні можливості. З другого боку, предметні технології, наповнюючи специфічним змістом інформаційні, скеровують їх на цілком визначені функції. Такі технології можуть мати типовий чи унікальний характер, залежно від ступеня уніфікації під час виконання цих функцій [6].

Інформаційні технології в своєму розвитку пройшли довгий шлях, кожний етап якого характеризується своїми засобами обробки інформації та інформаційними носіями. Сучасний рівень розвитку інформаційної технології називається новою інформаційною технологією, ознаками якої є розвинута комп'ютерна техніка, «дружнє» програмне забезпечення, надійні комунікації, діалоговий режим спілкування користувача з комп'ютером.

Нова інформаційна технологія дозволяє інтегрувати різноманітні можливості обробки інформації на одному робочому місці включно з розрахунковими, довідково-інформаційними, сервісними. Системи, побудовані за принципами нової інформаційної технології, можуть гнучко реагувати на зміни в складі функцій і розв'язуваних ними задач, в алгоритмах розрахунку, інформаційних потребах користувачів. Інтерактивний режим роботи системи забезпечує задоволення нагальних інформаційних потреб користувачів, оперативний обмін інформацією та реагування на запити. Характерним для нової інформаційної технології є робота користувача в режимі оперативної взаємодії з даними, наскрізна інформаційна підтримка його на основі інтегрованої бази даних, безперервний процес підготовки документа, коли на папері фіксується тільки кінцевий варіант. В умовах нової інформаційної технології стають можливими колективне формування та заповнення документів й адаптивна перебудова форм і способів подання інформації в процесі вирішення завдань.

Процес тривалого формування, накопичення і вдосконалення знань підприємством у своїй діяльності створює умови для переходу системи на вищі рівні розвитку із застосуванням прогресивних інформаційних технологій та одночасним збільшенням інтелектуального капіталу підприємства. Рівень критичного накопичення знань інформаційною системою підприємства спричиняє еволюцію системи управління підприємством. Розглянемо суть та особливості побудови інформаційної системи управління підприємством видавничо-поліграфічного комплексу.

Інформаційні системи управління підприємством беруть початок від створення перших варіантів автоматизованих систем управління підприємством у 60-х роках ХХ століття. Початкова їх орієнтація поширювалася на функції обліку, пізніше зона їх відповідальності охопила і функції планування. Зміну функціональності та перегляд основного призначення інформаційної системи спричинили такі визначальні фактори, як: революційний розвиток інформаційних технологій, зміна швидкості та правил ведення бізнесу, розширення зовнішніх зв'язків компаній, перегляд, перебудова, зміна швидкості проходження як внутрішніх, так і зовнішніх бізнес-процесів підприємства. Варто відзначити, що кожне підприємство володіє інформаційною системою управління — незалежно від рівня його автоматизації (відіграють роль та різняться рівень розвитку самої інформаційної системи, архітектура й використовувані технології). При цьому ефективність роботи всієї організації переважно знаходиться в прямій залежності від ефективності функціонування інформаційної системи управління підприємством. Ця закономірність відноситься до тих підприємств, котрі пройшли етапи боротьби за виживання та впритул зайнялися питаннями розвитку, вдосконалення управління та оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Перехід на новий рівень управління підприємством неможливий без комплексного розвитку інформаційної системи управління підприємством. Тому інформаційну систему управління необхідно розглядати як стратегічно важливий елемент розвитку підприємства.

Ефективним інструментом побудови системи управління підприємством на основі процесного підходу є створення бізнес-моделі діяльності підприємства. Під бізнес-моделлю розуміємо сукупність графічних та текстових описів, які дозволяють із необхідною точністю розуміти та імітувати (відтворювати) процес управління підприємством. Структуру бізнес-моделі діяльності підприємства можливо представити у вигляді трьох основних компонентів:

1. Організаційна модель — відтворює організаційну структуру підприємства та ролі, що виконуються працівниками в системі управління персоналом підприємства.

2. Функціональна модель — відтворює та описує бізнес-процеси та події, що ініціювали дані бізнес-процеси, кінцеві результати діяльності.

3. Інформаційна модель — схема інформаційних потоків у контурі управління, побудована на основі функціональної моделі.

Така структура бізнес-моделі найбільш вдала, оскільки при її структурній простоті враховується інтегрованість усіх елементів системи бізнесу (рис. 5) [9]. Наприклад, якщо відбуваються зміни в організаційній моделі, то необхідно оцінювати вплив змін на функціональну і, відповідно, інформаційну модель (інформаційне поле) діяльності підприємства. Аналогічним чином можна підійти до оцінки змін інших структурних елементів бізнес-моделі. Системний і комплексний підхід до моніторингу моделювання бізнесу підприємства забезпечує збалансований розвиток та динамічну рівновагу елементів системи управління.

Розробку бізнес-моделі функціонування діяльності підприємства доцільно почати з побудови функціональної моделі бізнесу. Потрібно здійснити опис процесу управління підприємством у вигляді бізнес-процесів (потоків робіт, наборів дій), які перетворюють вхідні дані на необхідну інформацію (інформаційний ресурс), котра споживається іншими процесами або зовнішніми користувачами.

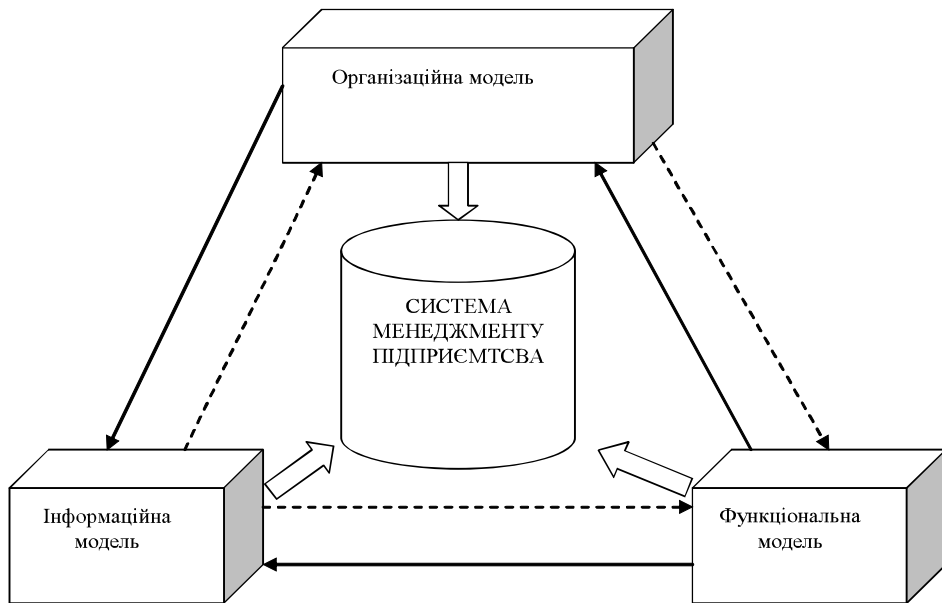


Рис. 5. Структура моделі бізнесу підприємства

Завдання цього етапу — трансформувати систему управління підприємством у стані «як є» в середовище процесів, не заглиблюючись у деталі конкретних операцій ідентифікувати макропроцеси й окреслити кордони (межі) їх дії, визначити входи і виходи, встановити існуючі взаємозв'язки між процесами на рівні дій (подій). Набір таких макропроцесів достатньо типовий, хоча, безперечно, матиме свої особливості для різноманітних видів бізнесу. Як правило, до них відносять: операції з клієнтами, постачальниками, облік і контроль, планування, управління виробництвом, запасами, інфраструктурою, проектами, логістикою, якістю, фінансами, персоналом, ризиками бізнесу і т.д. Ідентифікація цих та інших можливих макропроцесів дозволить окреслити логічні кордони бізнесу в цілому, визначити головні та допоміжні процеси відносно основної діяльності підприємства. Слід зауважити важливість опису необхідних допоміжних макропроцесів діяльності. Побудова функціональної моделі забезпечує бачення існуючої системи управління підприємством і розуміння, як це відбувається, не на рівні окремих відомостей, а у вигляді цілісної формалізованої схеми управління.

Наступним етапом опису моделі бізнесу підприємства є побудова організаційної моделі діяльності з використанням його організаційної структури. У цій моделі повинні бути представлені як формально існуючі структурні одиниці, так і об'єднання структурних одиниць за цільовою ознакою. Особливо важливим етапом процесу моделювання є встановлення інтеграційних зв'язків між функціональною та організаційною моделями діяльності, тобто прив'язкою елементів організаційної моделі до макропроцесів функціональної. Інакше кажучи, спочатку встановивши «як і що відбувається», необхідно дати відповідь на запитання «хто це робить». Цей етап побудови моделі бізнесу дає укрупнену інформацію про ролі організаційних одиниць в управлінні бізнесом, їх надлишковості, дублюванні, недостатності або невизначеності тощо. Найбільш відповідальним і складним етапом є побудова інформаційної моделі діяльності підприємства, тобто ідентифікація інформації в уже існуючій системі управління, створення схеми інформаційних потоків підприємства, їх взаємодії, руху та реалізації в автоматизованій комп'ютерній системі управління підприємством, визначення каналів і засобів комунікації інформації тощо.

Інформаційна модель діяльності підприємства повинна будуватися на основі функціональної моделі управління, тобто з відображенням документообігу, що пов'язує макропроцеси на рівні подій. Це дозволить виокремити головні (критичні для діяльності) інформаційні потоки (першого рівня) в системі управління підприємством від інформаційних потоків (другого рівня) у середині макропроцесів. Помилковою є спроба побудови інформаційної моделі на основі організаційної моделі діяльності підприємства. Реалізація такого підходу до побудови системи управління дає змогу перетворити систему управління зі стану «як є» у стан «як необхідно, щоби було», а також гармонізувати систему управління відповідно до стратегії розвитку підприємства. Приймаючи рішення з автоматизації системи управління підприємством, потрібно чітко визначити:

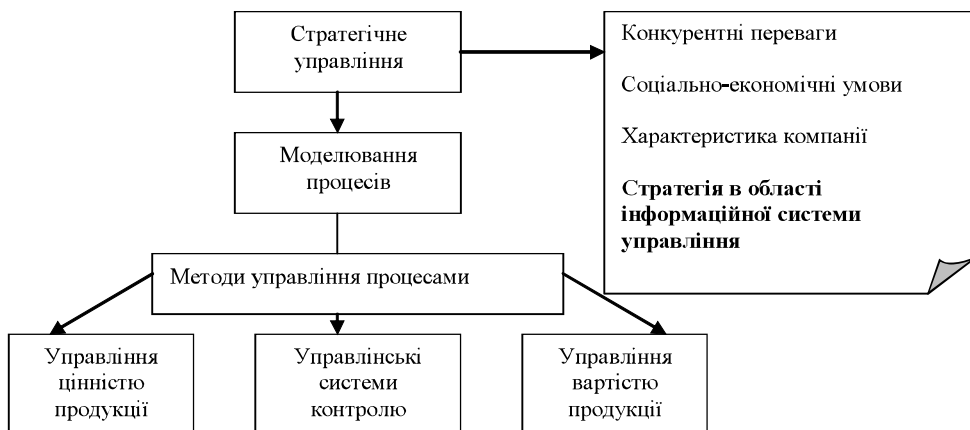


Рис. 6. Основні елементи стратегічного управління підприємством

яка концепція управління буде покладена в основу майбутньої системи; які бізнес-процеси необхідно змінювати та автоматизувати у контексті існуючої концепції управління;

наскільки задовольняють програмні продукти, платформу яких планується використовувати, потреби створюваної інформаційної системи управління [1, 2, 7, 9].

Зв'язок стратегії розвитку підприємства зі стратегією розвитку інформаційної системи управління наведено на рис. 6 [9].

Стратегія розвитку інформаційної системи управління підприємством для кожної організації індивідуальна, визначається передусім цілями її функціонування, існуючими можливостями та обмеженнями, покладеними в основу стратегії розвитку всього підприємства. Таким чином, стратегія розвитку бізнесу та стратегія розвитку інформаційної системи управління підприємством є взаємозалежними та взаємодоповнюючими інструментами управління підприємством [9].

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; [пер с англ. ; под ред. Ю. Н. Каптуревского.] — СПб. : Питер, 1999. — 416 с. 2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 342 с. 3. Гузела О. Внутрішній економічний механізм підприємства: концепція передумови форми: навч. посіб. / О. Гузела — Львів : УАД. — 2004. — 128 с. 4. Друкер П. Управление, нацеленное на результат / П. Друкер. — М. : Технологическая школа бизнеса, 1992. — 192 с. 5. Дурняк Б. Господарська діяльність поліграфічних підприємств за ринкових умов / Б. Дурняк, А. Штангрет, О. Мельников // Принт плюс: папір та поліграфія. — 2005. — № 10. — С. 46–51. 6. Івахненко С. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту: [навч. посіб.] / С. Івахненко — К. : Знання — Прес. — 2003. — 349 с. 7. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / Б. Карлоф [науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов]. — М. : Экономика — 1991. — 239 с. 8. Кепплер Г. Современное состояние и тенденции развития полиграфического рынка / Г. Кепплер, В. Бабаев // КОМПЬЮАРТ. — COMPUTER PUBLISHING ARTISTRY. — 2005. — № 1. — С. 26–33. 9. Липунцов Ю. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий / Ю. Липунцов — М. : ДМК Пресс, Компания АйТи. — 2003. — 224 с. 10. Лозовицький Д. С. Розробка ефективної системи обліку витрат підприємства поліграфічних матеріалів / Д. С. Лозовицький // Створення інтелектуальної системи обліку для економіки України : мат. міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 21–22 лист. 2007 р.) / Тернопіль : Екон. думка, 2007. — С. 254–257. 11. Лозовицький Д. С. Стратегічний облік: теоретичні і методичні аспекти організації / Д. С. Лозовицький // Перспективи розвитку контролінгу як науки: теорія та практика : мат. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 17 груд. 2008 р.) / Тернопіль : Екон. думка, 2008. — С. 65–75. 12. Пушкар М. С. Концепція контролінга / М. С. Пушкар // Перспективи розвитку контролінгу як науки: теорія та практика : мат. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 17 груд. 2008 р.) / Тернопіль : Екон. думка, 2008. — С. 7–23. 13. Семанюк В. З. Інформаційні системи управління й контролінг / В. З. Семанюк, В. Б. Шпак // Перспективи розвитку контролінгу як науки: теорія та практика : мат. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 17 груд. 2008 р.) / Тернопіль : Екон. думка, 2008. — С. 106–111. 14. Сидоренко І. В. Інформаційна система управлінського обліку в умовах становлення інтелектуальної економіки / І. В. Сидоренко // Перспективи розвитку контролінгу як науки: теорія та практика : мат. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 17 груд. 2008 р.) / Тернопіль : Екон. думка, 2008. — С. 112–114. 15. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К. І. Редченко. — [2-ге вид., доп.] — Львів : Новий Світ — 2000, Альгаїр — 2003. — 272 с. 16. Сенченко М. Випуск друкованої продукції в Україні / М. Сенченко // Вісн. Кн. палати. — 2004. — № 4.

— С. 3–10. 17. Холод З. Аналіз фінансово-економічної діяльності поліграфічних підприємств / З. Холод, Н. Передерієнко, Б. Никифорок, Н. Сухолитка — К.: ВАТ «УкрНДІСВД». — 2004. — 224 с. 18. Швайка Л. А. Розвиток і регулювання видавничого підприємництва : моногр. / Л. А. Швайка. — Львів : Українська академія друкарства, 2005. — 432 с.

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯМИ  
ИПК: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И ИНФОРМАЦИОННЫЙ АСПЕКТЫ**

*Определены подходы к формированию и разработке стратегии развития предприятия издательско-полиграфического комплекса на основе применения современных управленческих инновационных систем.*

**MODERN APPROACHES TO MANAGEMENT OF PUBLISHING,  
PRINTING COMPLEX: STRATEGIC AND INFORMATIONAL ASPECTS**

*Outlined approaches to the formation and development strategy of the enterprise publishing, printing complex on the basis of modern management systems for innovation.*

*Стаття надійшла 25.09.09*