

РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 18 • Номер 4 • февраль 2017
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship
издательство Креативная экономика

Современные инструменты управления изменениями на предприятии

Дробышевская Л.Н.[1], ***Стадникова Н.В.*** [2, 3]

[1] Кубанский государственный университет, Россия

[2] Южный институт менеджмента, Россия

[3] Кубанский социально-экономический институт, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье рассматриваются инструменты управления изменениями на примере предприятий полиграфической отрасли. Представлены несколько направлений деятельности, по которым проводится анализ современных инструментов управления. Управление на современных полиграфических предприятиях направлено на обеспечение согласованности логистических операций всех уровней взаимодействия, слаженности в работе производственных подразделений и участков.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: инструменты управления, маркетинговые коммуникации, оптимизация, инвестирование, инновации, межфирменные коммуникации, аддитивное производство.

Modern tools of change management at enterprise

Drobyshevskaya L.N.[1], ***Stadnikova N.V.***[2, 3]

[1] Kuban State University, Russia

[2] Southern Institute of Management, Russia

[3] Kuban Socio-Economic Institute, Russia

Введение

Современные инструменты управления изменениями необходимо применять в рамках постоянно меняющегося инвестиционного климата в экономике страны, сложного продвижения инновационных проектов, так как большинство предприятий вынуждены оптимизировать финансовые и трудовые ресурсы. В статье рассматривается ряд направлений деятельности, по которым использование современных инструментов управления изменениями позволит сохранить предприятию устойчивость и конкурентоспособность. Целью данного исследования является анализ современных инструментов управления изменениями и выявление возможностей их совершенствования как в рамках полиграфических предприятий, так и на уровне отрасли.

Современный уровень организации управления и производства отраслевых хозяйствующих субъектов отражается состоянием теории

менеджмента. Проблемы в управлении полиграфическими предприятиями схожи с проблемами предприятий других направлений деятельности и связаны с деконсолидацией участников производственного процесса и управления, расхождением интересов акционеров и наемного персонала, руководящего состава (менеджмента) и специалистов экономико-технического звена.

Внутренние проблемы предприятия обусловлены влиянием внешних экономических факторов институционального характера. Внутренняя структура предприятия представляет собой систему с присущими ей свойствами целостности и однородности. Но внешнее окружение со своей институциональной средой представляет взаимодействующие между собой системы разнонаправленного действия, и предприятие вовлечено в это взаимодействие и является его неотъемлемым элементом. Вопрос устойчивости развития в такой нестабильной среде является актуальным, и ответом на него должен быть переход к системному управлению малых экономических систем. Инструменты системного управления должны способствовать поддержанию равновесного состояния институциональной структуры управления внешней и внутренней среды предприятия.

В качестве продуктивных системных инструментов управления изменениями следует рассматривать системные модели, дорожные карты, алгоритмы и методики, с помощью которых возможно адекватное использование средств исследования для решения практических задач. При системном подходе все части и элементы исследуемого объекта взаимосвязаны, поэтому любая трансформация в подсистемах или в поведении элементов порождает реакцию последствий. Анализ такой реакции занимает основополагающее место в системной методологии, которая характеризует межструктурные взаимодействия, формирует цели, определяет методы сравнения и сопо-

ABSTRACT:

The article focuses on tools of change management by the example of enterprises of printing industry. We present several directions of activities by which we analyze modern management tools. Management of modern printing companies is aimed at ensuring the consistency of logistics operations at all levels of interaction, coherence in work of production units and spheres.

KEYWORDS: management tools, marketing communications, optimization, investment, innovation, inter-company communications, additive manufacturing

Received: 02.02.2017 / Published: 28.02.2017

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Drobyshevskaya L.N. (ld@seatrade.ru)

CITATION:

Drobyshevskaya L.N., Stadnikova N.V. (2017) Sovremennye instrumenty upravleniya izmeneniyami na predpriyatii [Modern tools of change management at enterprise]. Rossiyskoe predprinimatelstvo, 18(4), 603-620. doi: 10.18334/rp.18.4.37452

ставления, рассчитывает критерии и предлагает альтернативные решения.

Следует также учитывать тот факт, что в системной методологии анализ изменений рассматривается как главная проблема идентификации отличий и условий, управляющих целостностью системы. Системные инструменты и методы решения задач управления изменениями рассматриваются в следующих направлениях: организационная кибернетика, системный инжиниринг, операционные исследования, системный анализ, проектирование и моделирование систем и др.

Управление на современных предприятиях направлено на обеспечение согласованности логистических операций всех уровней взаимодействия, слаженности в работе производственных подразделений и участков. Системный инструментарий оперативного управления позволяет решать следующие задачи:

- обеспечение выполнения заключенных договоров и контрактов;
- выпуск продукции и оказание полиграфических услуг в полном соответствии требованиям качества, объема и сроков изготовления;
- оптимизация производственного цикла;
- рациональное использование производственных мощностей;
- сокращение объемов незавершенного производства;
- равномерная загрузка рабочих мест;
- повышение эффективности производства.

Предприятия, например, полиграфической отрасли, зависимы от ресурсной базы производителей бумаги, полиграфических красок и химии. Несвоевременная поставка расходных материалов существенно влияет на выполнение вышеперечисленных задач. Вопросы управления сложным механизмом производства напрямую зависят от системных инструментов управления изменениями, направленными на:

– сохранение суверенности предприятия (предприятие как хозяйствующий субъект экономики с присущими ему свойствами обособленности, юридической и имущественной самостоятельности);

– сохранение полифункциональности (функционирование системы в различных функциональных пространствах, взаимодействие с реальными субъектами экономики и социальной сферы, исполнение обязательств перед стейкхолдерами);

ОБ АВТОРАХ:

Дробышевская Лариса Николаевна, доктор экономических наук, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента (ld@seatrade.ru)

Стадникова Наталья Викторовна, аспирант Южного института менеджмента; преподаватель факультета журналистики Кубанского социально-экономического института (nat_st2001@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Дробышевская Л.Н., Стадникова Н.В. Современные инструменты управления изменениями на предприятии // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 4. – С. 603-620.
doi: 10.18334/rp.18.4.37452

– обеспечение полисубъектности предприятия (принятие решений и координация действий во внутренних и внешних зонах взаимодействий субъектов с определенными полномочиями ответственности, особенностями восприятия и видениями развития предприятия в перспективе);

- поддержание производственной сбалансированности (согласованность и развитие процессов производства, реализации готовой продукции и воспроизводства ресурсов в меняющихся условиях экономической деятельности);

– стремление к внутренней консолидации и координации (единство логистической системы предприятия, скоординированность применяемых инструментов управления);

– своевременное реагирование на сигналы рынка (помимо занятия активной позиции на рынке должно быть стремление к расширению позиций с учетом возможных изменений в сегментах покупателей и продавцов);

– сохранение социальной ответственности (ответственность предприятия по отношению к внутренним и внешним участникам производства, акционерам, инвесторам и стейкхолдерам) [3] *(Kleyner, 2002)*.

Предприятие как самостоятельная экономическая система сталкивается с институциональными проблемами организации управления, связанными с несбалансированностью прав и ответственности со стороны собственников, менеджмента и трудового коллектива. Современные инструменты управления напрямую зависят от компетенций и профессионализма собственников производства и менеджеров. Совершенствование системных инструментов управления изменениями, прежде всего, необходимо в рамках постоянно меняющегося инвестиционного климата в экономике страны, сложного продвижения инновационных проектов, так как большинство предприятий отрасли вынуждены оптимизировать финансовые и трудовые ресурсы, чтобы сохранить устойчивое развитие хозяйствующего субъекта.

На полиграфических предприятиях, как и на предприятиях других отраслей экономики, комплексный набор критериев оценки эффективности управления состоит из двух направлений:

- определение степени соответствия ожидаемых результатов установленным целям компании;
- определение степени соответствия процесса управления изменениями требованиям к содержанию изменений и их результатам.

Оценка эффективности представляет собой суммарный интегральный результат совокупного действия целого комплекса разнообразных параметров. При рассмотрении динамики количественных параметров предприятий полиграфической отрасли можно увидеть рост количества цифровых типографий на фоне снижения количества крупных, средних и малых предприятий *(табл. 1)* [12].

На наш взгляд, использование инструментов управления изменениями следует развивать в следующих направлениях: маркетинговые коммуникации, оптимизация бизнес-процессов, инвестиции, межфирменные коммуникации, инновации, аддитивное производство *(табл. 2)*.

Таблица 1

Динамика количественного параметра типографий России

Год	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015/2010, %
Общее количество предприятий	7040	6980	6950	6905	6870	6821	96,9
Крупные и средние предприятия	1405	1400	1385	1364	1290	1205	85,8
Цифровые типографии	2480	2630	2720	2765	3134	3502	141,2

Источник: [12]

Таблица 2

Характеристика направлений

Направление деятельности	Характеристика направления
Маркетинговые коммуникации	– событийный маркетинг; – реклама; – коммуникации посредством упаковки продукции; – стимулирование сбыта; – прямой маркетинг; – личные продажи; – BTL-услуги.
Оптимизация бизнес-процессов	– формирование производственных программ; – создание портфельного запаса; – загрузка производственных мощностей; – контроль качества расходных материалов; – производственная и транспортная логистика; – мониторинг изменений.
Инвестирование	– стратегия развития предприятия с учетом научно-технических разработок; – взаимодействие со стейкхолдерами; – повышение квалификации менеджмента.
Межфирменные коммуникации	– объединение производственной, торгово-посреднической, финансовой структур; – продвижение бизнеса; – участие предприятия в новых сферах деятельности.
Внедрение инноваций	– информационно-техническое обеспечение управления производственными процессами; технологические инновации: – продуктовые; – процессные.
Аддитивное производство	Комплексная реализация новых направлений полиграфических технологий: – технологии печатных процессов; – совершенствование технологий производства упаковки; – экологические нормы и стандарты; – способы распространения и виды доставки.

Источник: составлено автором

Рассмотрим каждую категорию более подробно.

Маркетинговые коммуникации. Маркетинговые коммуникации способствуют построению отношений сотрудничества, активному взаимодействию всех субъектов

полиграфического рынка посредством передачи данных о выпускаемой продукции и предоставляемым услугам целевой аудитории [7] *(Makienko, 2007)*.

Благодаря маркетинговым коммуникациям, информация о товаре и услуге поступает потребителю по всем возможным каналам связи. Такое коммуникационное воздействие является неотъемлемой частью современного общества и способствует установлению обратной связи с производителем или продавцом предлагаемых товаров и/или услуг [5] *(Lankina, 2006)*. Анализ обратных связей позволяет оценить эффективность финансовых и интеллектуальных вложений в маркетинговые проекты.

Российские полиграфические компании различаются по степени маркетинговых коммуникаций и уровню маркетинговых компетенций. В основном маркетинговая политика компаний ориентирована на производственное и сбытовое направления, основанные на исследованиях спроса и предложения потребительского рынка. Маркетинговые коммуникации как инструмент маркетинговой ориентации позволяют выстраивать лояльные, долгосрочные отношения с клиентами и поставщиками [15] *(Yuldasheva, Shirshova, 2013)*.

Представить последовательность этапов работы системы маркетинговых коммуникаций можно в виде восьми модулей *(рис. 1)*.

Определение места компании на рынке происходит на основе анализа существующих показателей реализации, ассортимента выпускаемой продукции, размера клиентской базы, характеризуется географическим положением компании, организационной структурой, целевой аудиторией и занимаемыми нишами сбыта.

Формирование коммуникационных стратегий основывается на изучении конкурентоспособности предприятия в условиях перехода от ценовой конкуренции к неценовому формату. При этом необходимо использовать все успешные стратегические факторы, которые позволяют конкурировать фирме на рынке и дают определенные рыночные преимущества выпускаемому товару [10] *(Pavlenko, 2010)*.

Цели системы маркетинговых коммуникаций должны соответствовать выбранной стратегии управления изменениями компании. Для сбора, обработки и анализа необходимых данных можно применять информационно-коммуникационные технологии, позволяющие качественно и оперативно решать задачи маркетинга. К таким технологиям относятся:

– CRM- и MRM-системы, позволяющие повышать точность прогнозирования продаж, снизить затраты на маркетинг, сократить время рутинных операций и др.;

– BI-системы, с помощью которых можно вести аналитическую базу данных клиентов;

– ГИС – технология создания «потребительской истории», в которой можно узнать о потребностях и возможностях потенциальных клиентов;

– системы интернет-статистики, которые предоставляют подробный отчет о посетителях сайта на основе определенных критериев;

– программы автоматизированных рассылок, сообщают о новинках, акциях, дополнительных мероприятиях и т. п.;

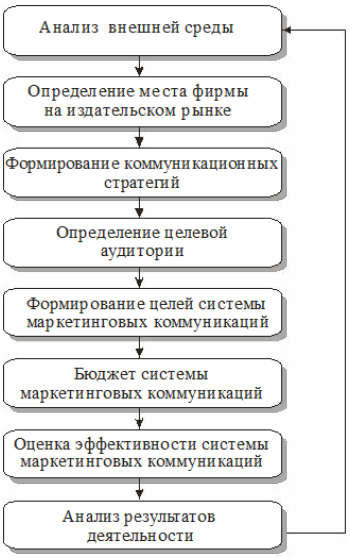


Рисунок 1. Последовательность этапов работы системы маркетинговых коммуникаций
Источник: [10] *(Pavlenko, 2010)*

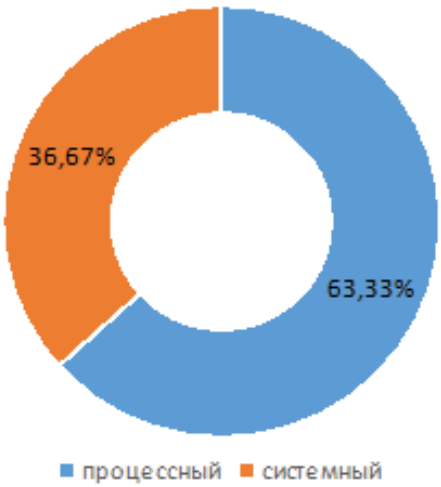


Рисунок 2. Распределение ответов респондентов на вопрос о том, какой подход к менеджменту используется на их предприятии
Источник: составлен авторами на основе исследований

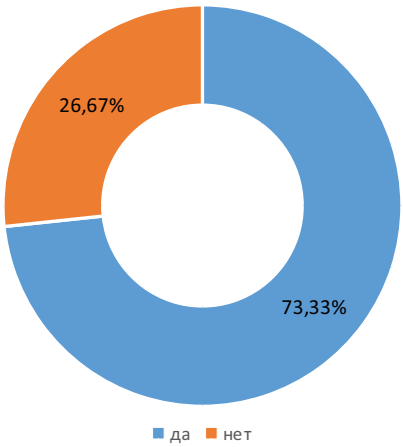


Рисунок 3. Согласие респондентов с утверждением «Система менеджмента качества (СМК, Quality Management System) как управленческая философия приобретает в настоящее время новое содержание и трактовать ее правильней как «Система качественного менеджмента»
Источник: составлен авторами на основе исследований

– программы цифровых коммуникаций, позволяющие переходить по штрих-коду, QR-коду, RFID, NFC и др. в интернет-версию [6] *(Lapko, 2015)*.

Выбор использования той или иной технологии зависит как от квалификации специалиста отдела маркетинга, так и от задач, которые необходимо решать.

В 2016 году авторами был проведен опрос 30 респондентов отрасли, представляющих интересы полиграфических предприятий малого и среднего бизнеса Краснодарского края. Опрос проводился в виде анкетирования по 24 вопросам, касающимся управления изменениями на предприятиях отрасли. Респондентами являлись специалисты, менеджеры среднего звена и директора полиграфических предприятий. В ходе исследования авторы отмечают следующие моменты.

При определении подхода к менеджменту, используемого на предприятиях, большинство респондентов отметили процессный (63 %) *(рис. 2)*.

При ответе на вопрос о содержании системы менеджмента качества, большинство респондентов (73 %) согласились с утверждением, что в настоящее время СМК является управленческой философией и ее можно трактовать как «Система качественного менеджмента» *(рис. 3)*.

При ответе на вопрос о качестве менеджмента на предприятии половина респондентов отметила вариант «менеджеры включаются в решение проблем управления только при возникновении определенных ситуаций». Почти половина респондентов (46,7 %) также отметила, что не все сотрудники аппарата управления на их предприятии соответствуют требованиям. 20 % респондентов считают, что управленческий

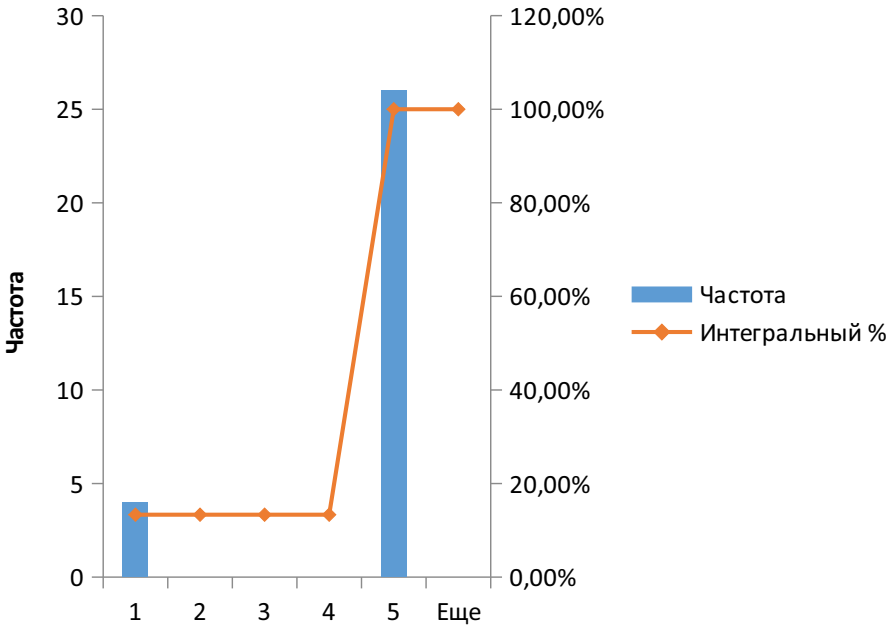


Рисунок 4. Гистограмма распределения ответов по степени согласия с утверждением «Изменение состояния медийного рынка сказывается на полиграфическом производстве»
Источник: составлен авторами на основе исследований

персонал составляют высокопрофессиональные кадры, а 16,7 % – что управленческий персонал соответствует занимаемым должностям.

К вопросу о коммуникациях следует отнести и возможности интеграции медийных средств информации, виртуального контента и печатных видов продукции. Так, 86,7 % респондентов считают, что изменения на медийном рынке сказываются на полиграфическом производстве, тогда как 13,3 % респондентов категорически не согласны с этим утверждением *(рис. 4)*.

40 % респондентов полностью согласны с утверждением, что только цифровые технологии являются проводником изменений производства полиграфических товаров и услуг, тогда как 60 % категорически с этим не согласны *(рисунок 5)*.

Полиграфическая деятельность относится и к сфере оказания услуг, в которой качество обслуживания неотделимо от качества поставщика этих услуг. Поэтому маркетинговые коммуникации, как и квалификация персонала, должны быть совершенными и профессиональными. Компетентность при личном контакте покупателя и продавца услуг является залогом будущей сделки. Прежде чем продать товар или услугу внешнему потребителю, услуга должна быть «продана» внутреннему поку-

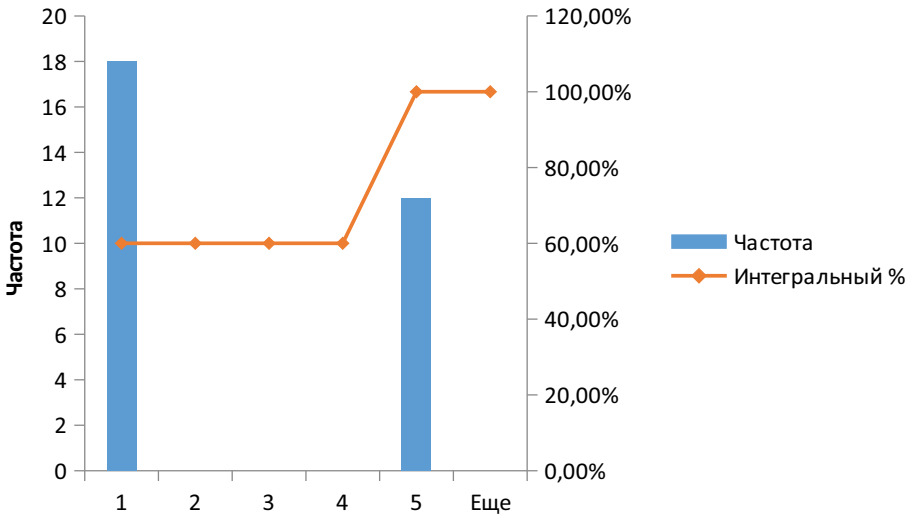


Рисунок 5. Гистограмма распределения ответов по степени согласия с утверждением «Только цифровые технологии являются проводником изменений производства полиграфических товаров и услуг»
Источник: составлен авторами на основе исследований

пателю, то есть менеджеру, который работает с заказчиками. Это послужит мотивацией на поддержание качественных стандартов обслуживания внешних потребителей. Таким образом, поставщик услуги становится частью результата обслуживания, составляющей самой услуги. Такой вид коммуникаций позволит сделать компанию престижной не только для клиентов, но и для сотрудников [8] *(Musieva, 2011)*.

Деятельность предприятий во многом стала зависеть от эффективности применяемых коммуникационных технологий [9]. Активные коммуникации и скорость распространения информации как инструмент воздействия на потребительскую аудиторию способствуют процессам изменений на предприятиях.

Оптимизация бизнес-процессов. Рассматривая направления оптимизации бизнес-процессов на предприятиях, следует отметить использование экономико-математических моделей управления изменениями для принятия управляющим процессами эффективного решения. Например, для полиграфических предприятий такие модели могут быть использованы для:

- формирования производственной программы оптимизации портфеля заказов с учетом производственных возможностей и технологий, применяемых на предприятии при выполнении полиграфических заказов;
- анализа зависимости оптимального состава портфельного запаса и расчетной величины суммарной прибыли от фонда машиновремени печатного оборудова-

ния (взаимозаименямых ресурсов), резальной, листоподборочной, фальцевальной машин (сложнозаменямых ресурсов);

- рациональное использование производственных мощностей (отклонения от оптимального плана загрузки полиграфического оборудования может привести к существенным потерям прибыли);
- контроль качества расходных материалов и правильное их использование позволит создавать качественную, конкурентоспособную продукцию;
- снижение требуемого количества печатных форм за счет размещения консолидированных заказов на одной печатной форме (максимальное использование допустимой запечатываемой площади и сокращение бумажных отходов);
- процесс доставки готовой продукции осуществлять с использованием математической модели задачи коммивояжера, при одновременном решении задач доставки и снабжения можно применять маятниковый или кольцевой логистический способ передвижения автотраспорта, а также использовать средства кластерного анализа для оптимального разделения сети пунктов назначения на отдельные кластеры для выбора оптимального маршрута [13, 14] *(Khodak, 2008; Khodak, 2009)*.

В оптимизации управления бизнес-процессами можно выделить три составляющие:

- функциональный анализ процессов (оценка рациональности организации действующих процессов, поиск эффективных способов их реализации);
- факторный анализ показателей (выявление факторов, оказывающих негативное влияние на результаты осуществляемых процессов);
- структурный анализ процессов (определение границ процессов, корректировка входных и выходных потоков) [2] *(Zavyalova, 2012)*.

Управление изменениями с помощью инструментов оптимизации подразумевает обучение и повышение квалификации специалистов, задействованных в соответствующих областях. Переход к более совершенной системе оптимизации бизнес-процессов возможен также и при условии применения информационных технологий программ оптимизации.

Инвестирование. Сложившаяся ситуация в современной экономике не позволяет рассматривать, к примеру, полиграфический бизнес как высокоинвестируемый. Наблюдается снижение инвестиционной активности, которая продолжается уже на протяжении последних пяти лет. В 2015 г. не состоялось ни одной новой установки рулонных офсетных печатных машин. В сравнении с предыдущими годами количество таких инсталяций исчислялось десятками. Инвестиционная деятельность предприятий отрасли отражает состояние и финансовой политики *(табл. 3)* [12].

В связи с системным кризисом, охватившим не только российское полиграфическое производство, но и мировое экономическое сообщество, большинство типографий, помимо решений по оптимизации производственных процессов, сокращения

Таблица 3

Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности (млрд руб.)

Год	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Целлюлозно-бумажное производство и издательско-полиграфическая деятельность (всего)	26,9	32,0	40,3	50,7	33,8	40,0	45,2	43,2	40,5	37,4	34,8
Издательско-полиграфическая деятельность (отдельно)	19,5	23,6	36,3	41,8	41,6	15,5	21,5	17,8	15,8	14,2	11,3

Источник: [12]

издержек и численности работников, стараются внедрять новые высокотехнологичные системы управления производственными структурами, расширять спектр предлагаемых услуг (печать персонализированных данных, цифровая печать, логистические операции, online-взаимодействие с клинтами и др.). По результатам анкетирования 92 руководителей полиграфических предприятий Москвы и Московской области можно сделать вывод, что предприятия готовы к переходу к новым бизнес-моделям управления, адаптированным к новым требованиям медиарынка [12].

Предприятия отрасли вынуждены сами решать проблемы развития производственной базы и технологий. В кризисных условиях вопросы производственной модернизации и внедрения технологических инноваций невозможно решать без инвестирования в человеческий капитал. Стабильный успех на рынке связан и с положением предприятия в административной среде, от которого, возможно, зависит инвестирование в техническое перевооружение. Очень мало внимания уделяется вопросам повышения мотивированности труда менеджеров и вовлеченности работников в бизнес-процессы. Каждый уровень участников производства – собственники, менеджмент, специалисты и персонал – действуют исключительно в рамках личной заинтересованности. Несбалансированность интересов влечет за собой низкую мотивированность работников в конечном продукте, снижает производительность труда, формирует дисменеджмент [4] *(Kleyner, 2011)*.

Системный подход к управлению изменениями подразумевает, что именно менеджмент должен изучать сферы интересов предприятия в рамках стратегического развития и управления, взаимодействия со стейкхолдерами других сегментов рынка. Правильная организация процесса создания, дискутирования, одобрения, принятия и реализации стратегии развития предприятия покажет вклад в данный процесс собственников бизнеса, менеджеров, специалистов и работников. Инвестирование в менеджмент позволит вывести предприятие из доминанты собственника. Помимо лояльности, информированности и готовности к стратегическим инициативам необходимы следующие инструменты управления:

- ограничение прав при принятии стратегических решений внешних участников деятельности предприятия;
- создание на предприятии института внутренней культуры взаимоотношений;
- разработка и реализация системы институтов в виде нормативных актов (для обеспечения долгосрочного функционирования новой структуры управления);
- план стратегического развития должен быть обязательным в планово-учетных процедурах предприятия [4] *(Kleyner, 2011)*.

Межфирменные коммуникации. В современных условиях ключевым направлением развития предприятий отрасли является межфирменное сотрудничество специализированных производств. Такая работа возможна в рамках узкой или предметной специализации. Развитие таких производственных направлений рассматривается как односторонняя диверсификация, при которой выделяется одно выбранное направление деятельности. Например, межотраслевое сотрудничество предприятий агропромышленной группы с полиграфическими предприятиями может дать положительный экономический эффект с точки зрения развития межотраслевой сети. Так, производители сельскохозяйственной, мясомолочной и других видов пищевой продукции используют фирменную упаковку для продвижения и узнаваемости товаров на потребительском рынке. Полиграфические предприятия, печатающие этикетки и изготавливающие упаковку, в большой степени заинтересованы в сотрудничестве и расширении производства своих стратегических партнеров, так как это способствует и расширению сферы оказываемых им полиграфических услуг. Это касается и других направлений экономической деятельности региона. Развитие промышленных предприятий, сферы отдыха и развлечений также неразрывно связано с печатной и упаковочной продукцией.

Предприятия поставщики и потребители полиграфической продукции вполне могут создать межотраслевую структуру взаимовыгодного взаимодействия. Так как полиграфическая отрасль на сегодняшний день не очень привлекательна для инвестиций, то межотраслевая интегративная сеть может стать инновационным финансовым механизмом для развития новых сфер деятельности и новых видов продукции в полиграфическом секторе [1] *(Drobyshevskaya, Larionova, 2013)*. Рассмотрим схему координационных блоков взаимодействия межотраслевой интегративной сети *(рис. 6)*.

Предприятие, которое является заказчиком и потребителем полиграфической продукции, может содействовать развитию партнерского бизнеса. В ситуации экономической нестабильности, высокого курса иностранной валюты, реализации направлений импортозамещения предприятия такой межотраслевой сети смогут сделать свою продукцию более конкурентоспособной.

Формирование такой модели сотрудничества на среднесрочный и долгосрочный периоды позволит рационально использовать производственные, финансовые и трудовые ресурсы. Участие предприятий в подобном сетевом взаимодействии повышает устойчивость и уменьшает возникновение рисков при реализации целей предприятий-партнеров.

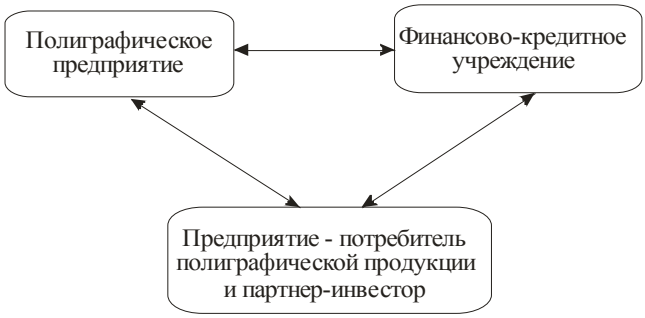


Рисунок 6. Координационные блоки взаимодействия межотраслевой интегративной сети
Источник: составлено автором

Внедрение инноваций. Инновационные инструменты управления изменениями связаны, прежде всего, не только с новыми технологиями печати, но и с новым подходом к модернизации системы управления. Совершенствование таких механизмов основано как на традиционных подходах к принятию решений, так и на новых проектах. К ним предлагается отнести следующие:

- усиление значимости научно-технических выводов в процессе принятия управленческих решений;
- расширение границ администрирования;
- оценка степени целостности и согласованности решений;
- стимулирование внутрифирменной активности и предпринимательства через партнерство и взаимовыгодное сотрудничество;
- усиление роли деятельности отраслевых ассоциаций в принятии государственных решений.

При рассмотрении сложившейся структуры полиграфических производств и основных аспектов формирования бизнес-процессов необходимо учитывать состояние и развитие малого предпринимательства в полиграфической отрасли. Количество малых полиграфических предприятий с числом работающих менее 50 чел. составляет около 90 %, а преобладают типографии с численностью до 20 чел. Полиграфия по этому показателю превосходит многие основные промышленные отрасли [12].

Информационно-техническая поддержка систем управления представлена такими программными продуктами, как: «ASystem», «PrintEffect», «Адъютант», «Аплер», «Logicprint», «DISO», «PECOM», «Армекс», «Лим-Корпорация», «Печатный цех», «Hiflex», «1С: Предприятие 8.0. Полиграфия», но большинство предприятий, особенно малого и среднего бизнеса, создают свое программное сопровождение внутренних информационных потоков.

Процессные инновации способствуют созданию в составе предприятия новых организационных структур. В рамках новых подразделений возможны установка

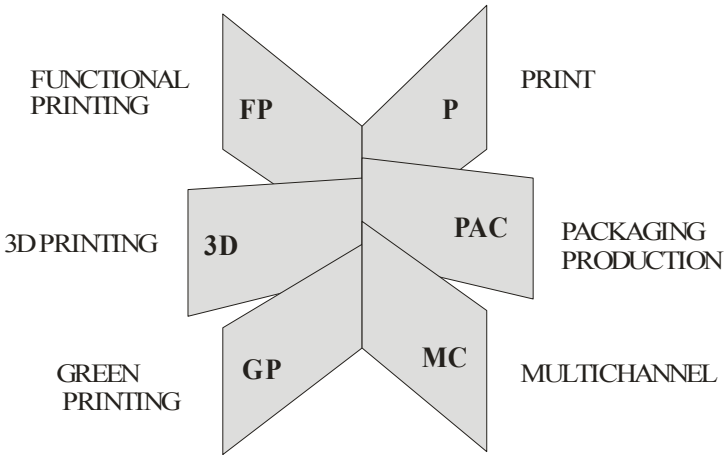


Рисунок 7. Сектора производства по направлениям
Источник: [12]

нового оборудования, применение технологий, связанных с созданием нового товара или услуги. Целью любой инновационной деятельности является решение либо текущих задач производства и управления, либо реализации задач стратегического (долгосрочного) планирования.

Аддитивное производство. Аддитивное производство представляет собой комплексную реализацию инновационных направлений полиграфических технологий производства и печати *(рис. 7)*.

«FP» (FUNCTIONAL PRINTING) – технологические процессы для печати на любых видах материалов и поверхностей (керамика, стекло, декоративные и пластиковые поверхности, детали электроники и т. п.);

«P» (PRINT) – печатные технологии для развития полиграфических предприятий;

«3D» (3D-PRINT) – 3D-печать, специальная технология с большими перспективами развития;

«PAC» (PACKAGING PRODACTION) – производство упаковки, совершенствование и инновации технологических процессов упаковочной продукции;

«GP» (GREEN PRODACTION) – соблюдение экологических норм и стандартов в полиграфии;

«MC» (MULTICHANNEL) – один контент, но различные способы распространения и доставки заказчику [12].

Заключение

Рассмотренные выше направления по применению инструментов управления изменениями позволяют решать задачи перехода к новому уровню развития предпри-

ятия. Необходимость преобразований в различных сферах деятельности предприятия диктуется нестабильным состоянием внешней среды. Для решения прикладных проблем целесообразно рассматривать и определять области применения набора разнообразных инструментов управления производством с позиций функций менеджмента и реализации конкретных задач управления изменениями.

ИСТОЧНИКИ:

1. Дробышевская Л.Н., Ларионова И.Г. Развитие межфирменных сетей как вектор приращения конкурентоспособности предприятий полиграфического бизнеса // Экономика: теория и практика. – 2013. – № 4. – С. 13-19.
2. Завьялова Н.Б. Оптимизация бизнес-процессов как инструмента развития предприятий малого и среднего предпринимательства // Российское предпринимательство. – 2012. – № 6. – С. 80-86.
3. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. – 2002. – № 10. – С. 47-69.
4. Клейнер Б.Г. Менеджериальная революция и институты // Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения: Сборник материалов международной конференции. – Москва, 2011.
5. Ланкина В.Е. Маркетинг: Учебное пособие. – Таганрог: ТРГУ, 2006.
6. Лапко М.В. ИКТ в маркетинге: сильные и слабые стороны, пути совершенствования // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – № 46. – С. 23-27.
7. Макиенко С. Маркетинговые коммуникации в книжном бизнесе: выживание или развитие // Relga. – 2007. – № 4. – URL: http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tgu-www.woa/wa/Main?level1=main&level2=articles&textid=1750.
8. Мусиева П.А. Особенность маркетинговых коммуникаций в сфере услуг // Вопросы структуризации экономики. – 2011. – № 1. – С. 181-184.
9. Павленко А.В. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций издательских компаний: Автореф. дис. ... к.э.н.: 08.00.05. – Новосибирск, 2012. – 19 с.
10. Павленко А.В. Коммуникационная концепция как новая концепция ведения бизнеса // Альманах современной науки и образования. – 2010. – № 2-1. – С. 173-176.
11. Перлов В.И. Маркетинг на предприятии отрасли печати. – М.: Издательство МГУП, 2000. – 157 с.
12. Российская полиграфия. Состояние, тенденции и перспективы развития: Отраслевой доклад. – Москва, 2016.
13. Ходак Е.А. Парето-оптимальное решение двухкритериальной задачи о замене оборудования // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2009. – № 6. – С. 39-46.
14. Ходак Е.А. Предпосылки интегрального моделирования во внутрифирменном планировании // Вестник МГУП имени Ивана Федорова. – 2008. – № 3. – С. 123-129.
15. Юлдашева О.У., Ширшова О.И. Маркетинговая ориентация компаний: методоло-

гия, исследования и измерения // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2013. – № 3. – С. 96-112.

REFERENCES:

Drobyshevskaya L.N., Larionova I.G. (2013). Razvitie mezhfirmennyh setey kak vektor prirascheniya konkurentosposobnosti predpriyatiy poligraficheskogo biznesa [Development of inter-firm networks as an increment vector of competitiveness of printing business enterprises]. Ekonomika: teoriya i praktika, 4, 13-19. (in Russian).

Khodak E.A. (2008). Predposylki integralnogo modelirovaniya vo vnutrifirmennom planirovanii [Background of integrated modeling incorporate planning]. Vestnik MGUP imeni Ivana Fedorova, 3, 123-129. (in Russian).

Khodak E.A. (2009). Pareto-optimalnoe reshenie dvukhkriterialnoy zadachi o zamene oborudovaniya [Pareto-optimal solution of two-criteria problem of hardware replacement]. Izvestiya vysshikh uchebnyh zavedeniy. Problemy poligrafii i izdatelskogo dela, 6, 39-46. (in Russian).

Kleyner B.G. (2011). Menedzherialnaya revolyutsiya i instituty [Managerial revolution and institutions]. In Institutsionalnaya economica: razvitie, prepodavanie, prilozheniya. Moscow. (in Russian).

Kleyner G.B. (2002). Sistemnaya paradigma i teoriya predpriyatiya [Systemic paradigm and enterprise theory]. Voprosy ekonomiki, 10, 47-69. (in Russian).

Lankina V.E. (2006). Marketing [Marketing]. Taganrog: TRGU. (in Russian).

Lapko M.V. (2015). IKT v marketinge: silnye i slabye storony, puti sovershenstvovaniya [ICT in marketing: strengths and weaknesses, ways to improve]. Aktualnye voprosy ekonomicheskikh nauk, 46, 23-27. (in Russian).

Makienko S. (2007). Marketingovye kommunikatsii v knizhnom biznese: vyzhivanie ili razvitie [Marketing communications in the book business: survival or development]. Relga, 4. (in Russian).

Musieva P.A. (2011). Osobennost marketingovyh kommunikatsiy v sfere uslug [Feature of marketing communications in the service sector]. Voprosy strukturizatsii ekonomiki, 1, 181-184. (in Russian).

Pavlenko A.V. (2010). Kommunikatsionnaya kontseptsiya kak novaya kontseptsiya vedeniya biznesa [Communication concept as a new concept of business]. Almanakh sovremennoy nauki i obrazovaniya, 2-1, 173-176. (in Russian).

Perlov V.I. (2000). Marketing na predpriyatii otrasli pechati [Marketing in company of printing industry]. Moscow: Izdatelstvo MGUP. (in Russian).

Yuldasheva O.U., Shirshova O.I. (2013). Marketingovaya orientatsiya kompaniy: metodologiya, issledovaniya i izmereniya [The marketing orientation of companies: methodology, research and estimations]. Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatelskogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta, 3, 96-112. (in Russian).

Zavyalova N.B. (2012). Optimizatsiya biznes-protsessov kak instrumenta razvitiya predpriyatiy malogo i srednego predprinimatelstva [Optimization of Business Processes As a Tool for the Development of Small and Medium-Sized Enterprises]. Rossiyskoe predprinimatelstvo, 6, 80-86. (in Russian).