

СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ БЕЛАРУСИ

Н. Э. Трусевич, ассистент БГТУ;
С. А. Ничипорович, Первый заместитель Министра информации Республики Беларусь, кандидат экономических наук;
М. И. Кулак, заведующий кафедрой полиграфии БГТУ, доктор физико-математических наук, профессор

Непрерывное совершенствование форм и методов управления в условиях перехода к рыночной экономике, а также технический прогресс в сфере материального производства и средств обработки информации выдвигают проблему оптимизации структуры системы организационного управления.

Организационная структура представляет собой взаимосвязанную совокупность элементов (звеньев), объединенных единством стоящих перед ними целей. Именно она является основой организации деятельности подразделений и определяет оптимальное соотношение обязанностей, прав и ответственности элементов структуры [1].

Целью работы является исследование результативности существующих в полиграфической промышленности Беларуси организационных структур и выявление возможностей их улучшения. Для этого необходимо проанализировать элементы, образующие эти структуры, их содержание и то место, которое они занимают в системе в целом. Кроме того надо исследовать отношения между составными частями, которые определяются распределением функций и целей, выполняемых системой, и реализуют ее целенаправленное функционирование.

Важным фактором эффективного управления является точная и достоверная информация об объекте управления, его внешней среде и системах, способствующих принятию эффективных решений. В качестве объекта управления в работе рассматривается полиграфическая промышленность, входящая составной частью в межотраслевой издательско-полиграфический комплекс (ИПК).

Ответственным органом государственного управления полиграфической промышленностью является входящее в состав Министерства информации Главное управление производ-

ственно-технического развития [2]. Верхний уровень управления помимо начальника Главного управления производственно-технического развития включает также заместителя начальника Главного управления — начальника отдела научно-технического развития и начальника отдела производственного развития. Общая структура системы управления в полиграфической промышленности приведена в верхней части рис. 1.

В состав отдела научно-технического развития также входят два главных специалиста и один ведущий специалист. У начальника отдела производственного развития в подчинении находятся три главных специалиста.

Как видим, отраслевое управление в полиграфической промышленности ИПК Беларуси организовано с использованием линейной организационной структуры. Представленная на рис. 1 схема управления имеет 3 уровня управления. Вместе с тем наличие у начальника Главного управления и начальников отделов прямых обязанностей по управлению объектами из разных функциональных групп свидетельствует об определенном отступлении от классической линейной плоской структуры. Норма управляемости составляет 5–10, т. е. находится в пределах рекомендуемых значений [3].

Для оценки функционирования полиграфической промышленности и исследования механизма управления, а также изучения возможностей повышения эффективности организации необходимо проанализировать взаимосвязь объектов и системы управления.

Рассмотрим объекты управления применительно к полиграфической промышленности [2, 4]. Для этой подотрасли можно сформулировать систему объектов управления и выделить пять групп функциональных процессов, которые являются объектами управления: производство, нормативно-правовое регулирование, финансово-экономические процессы, кадровая политика, инновации. Более подробно структура каждой из пяти групп приводится в табл. 1. Буква «о» у номера группы означает, что группы сформированы для второго структурного уровня управления, соответствующего подотрасли.

Таблица 1

Объекты управления для полиграфической промышленности

Группа функциональных процессов	Процесс, на который направлено управление
1о. Производство	1о.1. Разработка и принятие технологической документации, документации по стандартизации. 1о.2. Материально-техническое обеспечение производства. 1о.3. Разработка производственных программ, контроль выполнения программ. 1о.4. Производственная деятельность предприятий отрасли. 1о.5. Сертификация печатной продукции. 1о.6. Процесс выполнения планов и мероприятий по охране труда и охране окружающей среды.
2о. Нормативно-правовое регулирование	2о.1. Процесс разработки и издания отраслевых и межотраслевых нормативно-распорядительных актов и документов. 2о.2. Процесс лицензирования полиграфической деятельности. 2о.3. Контроль исполнения нормативно-распорядительных актов и документов отраслевой направленности.
3о. Финансово-экономические процессы	3о.1. Распределение бюджетных финансовых средств. 3о.2. Процесс учета и движения материальных средств предприятий. 3о.3. Анализ хозяйственной деятельности, установление и поддержание режима экономии материальных ресурсов, снижения себестоимости продукции.
4о. Кадровая политика	4о.1. Процесс подбора и расстановки кадров высшего звена управления. 4о.2. Подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.
5о. Инновации	5о.1. Формирование и распределение ресурсов финансовых средств через инновационный фонд. 5о.2. Разработка отраслевых программ и планов реконструкции и технического перевооружения производства. 5о.3. Организация проектных и научно-исследовательских работ по совершенствованию производства и оборудования. 5о.4. Организация процесса пропаганды и рекламы новых видов печатных изданий, полиграфического оборудования, технологии и материалов. 5о.5. Процесс структурных изменений и совершенствование организации управления полиграфической промышленностью.

Всего приведенные пять групп объектов управления включают 19 процессов.

Если проанализировать служебные обязанности специалистов (звеньев) системы управления полиграфической промышленности, ут-

вержденные Министром, то можно выявить взаимосвязь системы с объектами управления. В табл. 2 приведен перечень всех звеньев системы управления и находящихся в их ведении объектов управления.

Таблица 2

Взаимосвязь системы и объектов управления в полиграфической промышленности

Звено системы управления	Объект, на который направлено управляющее воздействие
Начальник Главного управления производственно-технического развития	1. Предприятия отрасли (1о.4). 2. Процесс подбора и расстановки кадров высшего звена управления (4о.1). 3. Подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров (4о.2).

Звено системы управления	Объект, на который направлено управляющее воздействие
Заместитель начальника Главного управления — начальник отдела научно-технического развития	1. Процесс подбора и расстановки кадров высшего звена управления (4о.1). 2. Разработка отраслевых программ и планов реконструкции и технического перевооружения производства (5о.2). 3. Организация проектных и научно-исследовательских работ по совершенствованию производства и оборудования (5о.3). 4. Организация процесса пропаганды и рекламы новых видов печатных изданий, полиграфического оборудования, технологии и материалов (5о.4).
Начальник отдела производственного развития	1. Материально-техническое обеспечение производства (1о.2). 2. Разработка производственных программ, контроль выполнения программ (1о.3). 3. Сертификация печатной продукции (1о.5). 4. Процесс разработки и издания отраслевых и межотраслевых нормативно-распорядительных актов и документов (2о.1). 5. Процесс подбора и расстановки кадров высшего звена управления (4о.1). 6. Разработка отраслевых программ и планов реконструкции и технического перевооружения производства (5о.2). 7. Организация процесса пропаганды и рекламы новых видов печатных изданий, полиграфического оборудования, технологии и материалов (5о.4).
Первый главный специалист отдела научно-технического развития	1. Процесс лицензирования полиграфической деятельности (2о.2). 2. Контроль исполнения нормативно-распорядительных актов и документов отраслевой направленности (2о.3). 3. Анализ хозяйственной деятельности, установление и поддержание режима экономии материальных ресурсов, снижения себестоимости продукции (3о.3). 4. Формирование и распределение ресурсов финансовых средств через инновационный фонд (5о.1). 5. Разработка отраслевых программ и планов реконструкции и технического перевооружения производства (5о.2). 6. Организация проектных и научно-исследовательских работ по совершенствованию производства и оборудования (5о.3).
Второй главный специалист отдела научно-технического развития	1. Процесс выполнения планов и мероприятий по охране труда и охране окружающей среды во всех подотраслях ИПК (1о.6). 2. Процесс разработки и издания отраслевых и межотраслевых нормативно-распорядительных актов и документов (2о.1).
Ведущий специалист	1. Материально-техническое обеспечение производства (1о.2). 2. Процесс лицензирования полиграфической деятельности (2о.2). 3. Контроль исполнения нормативно-распорядительных актов и документов отраслевой направленности (2о.3). 4. Процесс учета и движения материальных средств предприятий (3о.2).
Первый главный специалист отдела производственного развития	1. Разработка и принятие технологической документации, документации по стандартизации (1о.1). 2. Материально-техническое обеспечение производства (1о.2). 3. Сертификация печатной продукции (1о.5). 4. Анализ хозяйственной деятельности, установление и поддержание режима экономии материальных ресурсов, снижения себестоимости продукции (3о.3). 5. Организация процесса пропаганды и рекламы новых видов печатных изданий, полиграфического оборудования, технологии и материалов (5о.4). 6. Процесс структурных изменений и совершенствование организации управления полиграфической промышленностью (5о.5).

Звено системы управления	Объект, на который направлено управляющее воздействие
Второй главный специалист отдела производственного развития	1. Разработка и принятие технологической документации, документации по стандартизации (1о.1). 2. Процесс разработки и издания отраслевых и межотраслевых нормативно-распорядительных актов и документов (2о.1). 3. Анализ хозяйственной деятельности, установление и поддержание режима экономии материальных ресурсов, снижения себестоимости продукции (3о.3). 4. Процесс структурных изменений и совершенствование организации управления полиграфической промышленностью (5о.5).
Третий главный специалист отдела производственного развития	1. Материально-техническое обеспечение производства (1о.2). 2. Разработка производственных программ, контроль выполнения программ (1о.3). 3. Сертификация печатной продукции (1о.5). 4. Анализ хозяйственной деятельности, установление и поддержание режима экономии материальных ресурсов, снижения себестоимости продукции (3о.3). 5. Организация процесса пропаганды и рекламы новых видов печатных изданий, полиграфического оборудования, технологии и материалов (5о.4). 6. Процесс структурных изменений и совершенствование организации управления полиграфической промышленностью (5о.5).

Для наглядного представления на рис. 1 схематически изображена взаимосвязь объектов и системы управления в полиграфической промышленности.

Если исследовать на предварительном этапе приведенную на рис. 1 схему с помощью качественных методов, то можно отметить некоторые недостатки организации воздействия субъекта (Главного управления производственно-технического развития) на объект управления (функциональные процессы в полиграфической промышленности).

1. Третья группа объектов управления полиграфической промышленностью — управление финансово-экономическими процессами — содержит операцию управления распределением бюджетных финансовых средств (3о.1), которая системой управления не охвачена.

2. Загрузка сотрудников Главного управления производственно-технического развития неравномерна. Например, начальник отдела научно-технического развития осуществляет управление 3 функциями и ведет 4 объекта (всего 7).

Наблюдается неравномерность в распределении служебных обязанностей сотрудников отдела. Первый главный специалист этого отдела охватывает 6 объектов, второй — 2 объекта. Ведущий специалист курирует 4 объекта.

В отделе производственного развития начальник отдела реализует управление 3 функциями и ведет 7 объектов (всего 10). Первый из главных

специалистов данного отдела закрывает 6 объектов, второй главный специалист — 4, третий главный специалист — 6 объектов.

Повышение производительности организационной системы является важнейшей целью, на которую должен быть ориентирован комплекс мероприятий по организации управления. Совершенствование структуры организационного управления является довольно эффективным путем улучшения качества управления полиграфической промышленностью. Изучение организационной структуры позволяет выявить пути и возможности повышения ее эффективности.

В настоящее время с целью повышения эффективности управления полиграфической промышленностью проведена реорганизация системы управления. В рамках перестройки системы управления отделы упразднены. Их сотрудники напрямую подчинены начальнику Главного управления производственно-технического развития. Заместитель начальника управления оставлен, но он уже является функциональным руководителем и в основном курирует блок инновационных процессов. Таким образом произведен переход от линейной к функциональной системе управления.

Непрерывное совершенствование форм и методов управления, систем обработки информации, а также технический прогресс в сфере материального производства привели в настоящее время к новой трактовке функциональных

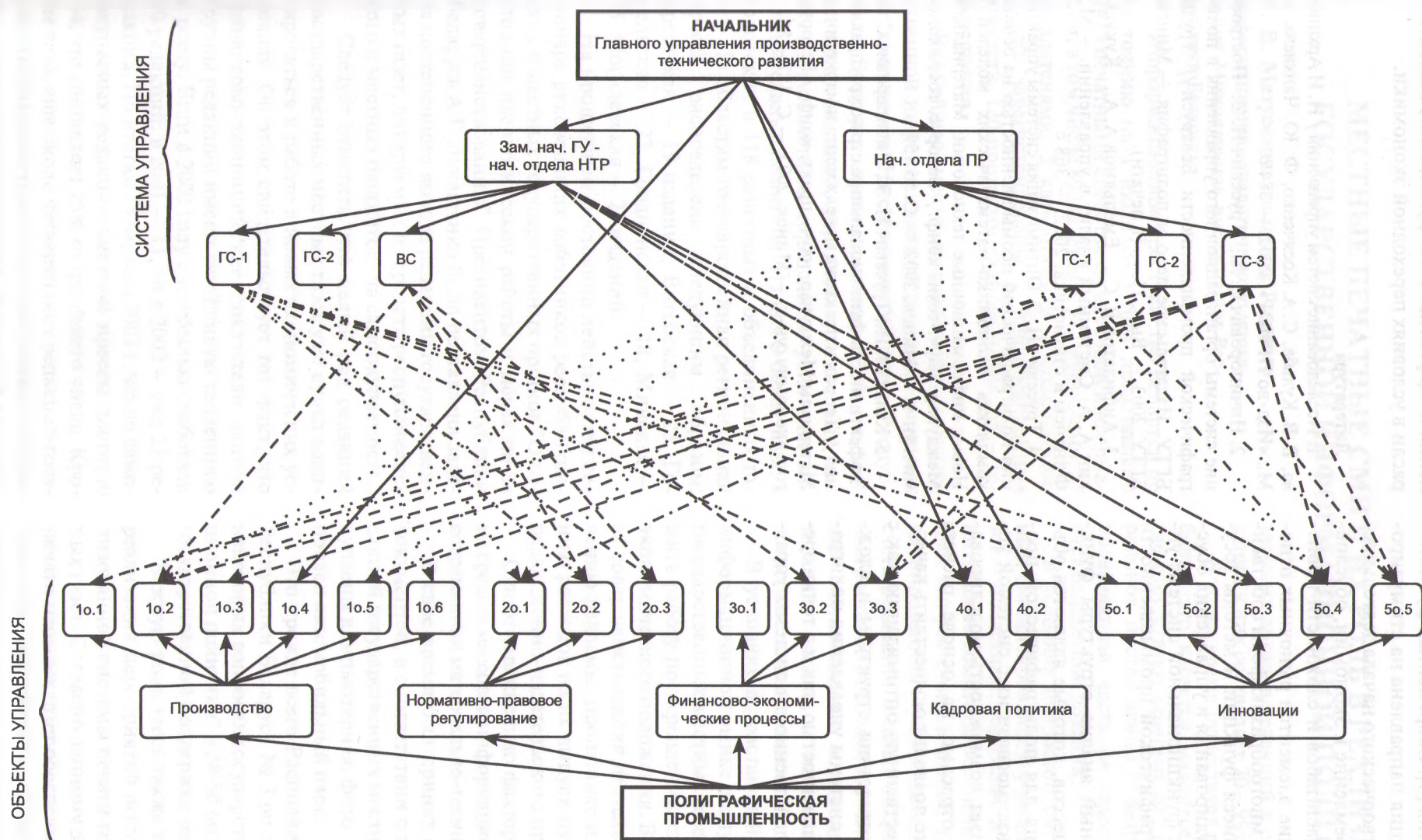


Рис. 1. Схема взаимосвязи объектов и системы управления в полиграфической промышленности

структур управления [5]. Современная функциональная организация направлена на стимулирование качества и творческого начала деятельности, а также на стремление к экономии, обусловленной ростом масштабов и сложности производства. Появление элементов рыночных отношений, переход к многообразию форм собственности, изменившиеся функции и методы государственного регулирования и управления обусловили переход к функциональной системе управления в полиграфической промышленности Беларуси.

Предварительный анализ структуры функциональных процессов, которые являются объектами управления для полиграфической промышленности и взаимосвязи их с системой управления, открывает возможность моделирования управления отраслью на основе расчета сложности. Все это позволит осуществить качественную и количественную оптимизацию как с точки зрения соответствия структуры и сложности объектов и системы управления полиграфической промышленностью, так и с точки зрения повышения действенности системы управ-

ления и эффективности функционирования отрасли в условиях переходной экономики.

Литература

1. Исследование систем управления / Н. И. Архипова, В. В. Кульба, С. А. Косяченко, Ф. Ю. Чанхиева. — М.: «Изд-во ПРИОР», 2002. — 384 с.
2. Ничипорович С. А., Трусевич Н. Э. Построение системы организационного управления в полиграфической промышленности Беларуси // Труды БГТУ. Издательское дело и полиграфия. — Минск: БГТУ, 2003. — Вып. 11. — (в печати).
3. Анфилатов В. С., Емельянов А. А., Кукушкин А. А. Системный анализ в управлении. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 368 с.
4. Трусевич Н. Э. Оптимизация системы управления полиграфической промышленностью на основе комплекса экономико-математических моделей // Новые информационные технологии: Материалы V Междунар. науч.-техн. конф. / Белорус. гос. экономич. ун-т. — Минск, 2002. — С. 55–59.
5. Кулак М. И., Трусевич Н. Э., Ничипорович С. А. Эффективность функциональных структур управления // Теория и практика менеджмента и маркетинга: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. / Белорус. гос. экономич. ун-т. — Минск, 2003. — С. 187–188.