

Ничипорович С. А., доцент; Нестерович К. Н., инженер-технолог ОАО «Белорусские обои»

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕРОПРИЯТИЙ ПО РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР ИЗДАТЕЛЬСТВ РЕСПУБЛИКАНСКОЙ ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ

In the article problems of perfection of organizational structures of management in the print-and-publishing complex of Belarus on an instance of some state publishing houses are considered. There are offered various variants of actions on optimum re-structuring of organizational structures of the enterprises in publishing subindustry of the print-and-publishing complex for decreasing of information losses and expenses for management. Thus complexity of control systems and occurred information losses at passage of administrative decision through levels of management is considered. There are defined variants with minimum information losses and annual economic effect because of reduction of managements expenses.

Введение. Оценку организационной структуры предприятий можно проводить различными способами. Для этого существуют такие показатели, как количество уровней управления, общее и среднее количество звеньев на уровне, средняя норма управляемости, уровень управляемости и др. [1], а также показатели сложности системы управления. Собственная сложность S_0 отождествляется с количеством информации, необходимой для описания состояния системы, и рассчитывается как сумма логарифмов норм управляемости λ на всех уровнях системы управления [2]. После сравнения системных и собственных степеней сложности можно делать вывод об устойчивости (организованности) системы. В устойчивых системах суммарная системная сложность элементов всегда больше, чем собственная. Кроме того, для повышения качества управления нужно стремиться к тому, чтобы «разнообразие управляющей системы было меньше разнообразия объектов управления» (принцип Эшби). По-другому можно сформулировать так: системная сложность системы элементов управления должна быть большей, чем сложность системы объектов управления.

Основная часть. Для оценки проходимости информации по системе управления введено понятие фрактальной размерности информаци-

онного потока и относительных потерь информации δ [3]. Большое количество связей, элементов и уровней в системе управления влияет на ясность передаваемого сообщения, так как в результате определенных факторов передаваемая с интенсивностью k информация может искажаться или теряться. Если рассчитать по данным показателям организационную структуру предприятия, можно выявить процент потери исходной информации и, таким образом, сделать выводы об эффективности внедрения мероприятий по реструктуризации систем управления.

Для улучшения проходимости информационных потоков необходимо изменить системы управления таким образом, чтобы количество управляемых объектов на каждом уровне возросло пропорционально, а также четко разделить функции управления между работниками и отделами. Издательствам «Беларусь» и «Вышэйшая школа» рекомендуется сократить количество управляющих элементов, так как доля затрат на управление в общих затратах этих издательств превышает рекомендуемое значение.

Первоначально для издательства «Беларусь» планировалось проведение следующих мероприятий по реструктуризации системы управления (рис. 1):

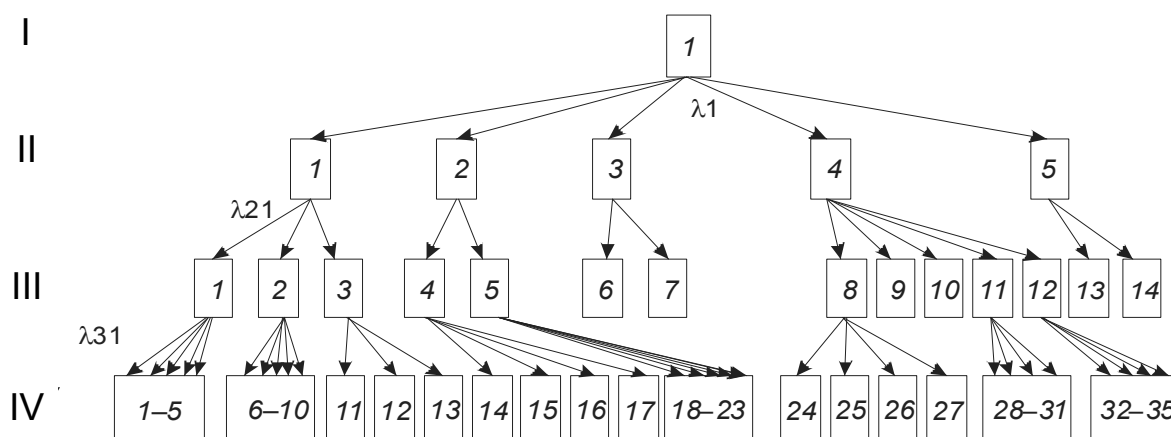


Рис. 1. Схема управления издательством «Беларусь» после реструктуризации (вариант 1)

Системная сложность и потери информации в издательстве «Беларусь»

Параметр	До реструктуризации	После предлагаемой реструктуризации		
		вариант 1	вариант 2	вариант 3
C_0	21,74	28,36	17,37	20,79
k	1,0	1,0	1,0	1,0
δ_1	0,495	0,436	0,443	0,550
δ_2	0,314	0,386	0,251	0,258
δ_3	0,007	0,052	0,004	0,008
δ	0,816	0,874	0,698	0,815

1. Введение должности заместителя директора по производству, что позволило бы снизить число замкнутых на директора связей.

2. Создание службы по работе с персоналом, особенно в части его мотивации и аттестации, а также подготовки квалифицированных кадров.

3. Создание юридического отдела.

4. Переподчинение книжного магазина отделу маркетинга с целью оперативного регулирования деятельностью магазина.

5. Формирование группы менеджеров, которые должны будут решать стратегические задачи в среднем и долгосрочном периоде.

6. Создание службы управления изменениями, основная задача которой заключалась бы в организационной адаптации технологического процесса к меняющимся рыночным условиям.

Результаты расчетов системной сложности и потерь информации при прохождении по предлагаемой системе управления издательства «Беларусь» приведены в табл. 1 (вариант 1).

Исследования показали, что в случае изначально предлагаемого варианта реструктуризации в системе управления издательства «Беларусь» норма управляемости на первом уровне λ_1 увеличится. При этом возрастет запаздывание управленческой информации при прохождении через уровни системы, то есть в случае введения дополнительных отделов прохождения информационных потоков по схеме затруднится из-за перегрузки нижнего уровня.

Следовательно, количество верхних звеньев управления необходимо сократить. Для этого предлагаются следующие мероприятия (вариант 2):

1. Объединить две существующие редакции (редакция по выпуску социогуманитарной литературы, редакция по выпуску фотоальбомов и литературы по искусству и музыке) в одну общую под управлением главного редактора.

2. В планово-экономическом отделе и в отделе бухгалтерского учета всего несколько человек. Имеет смысл создать один общий финансово-экономический отдел.

3. Ликвидировать корректорскую как самостоятельный отдел, а корректоров включить в состав объединенной редакции.

Все это позволит снизить норму управляемости, то есть число замкнутых на директора и на главного редактора связей (рис. 2).

В третьем варианте предлагается объединить бухгалтерию и планово-экономический отдел в единый финансово-экономический. В этом случае, как видно из табл. 1, проходимость информационных потоков практически не изменяется. Поэтому наиболее приемлемым является второй вариант. При этом сокращаются должности двух редакторов, заведующего корректорской и начальника планово-экономического отдела. Годовой экономический эффект только от сокращения затрат на управление составит около 16 560 у. е. в год.

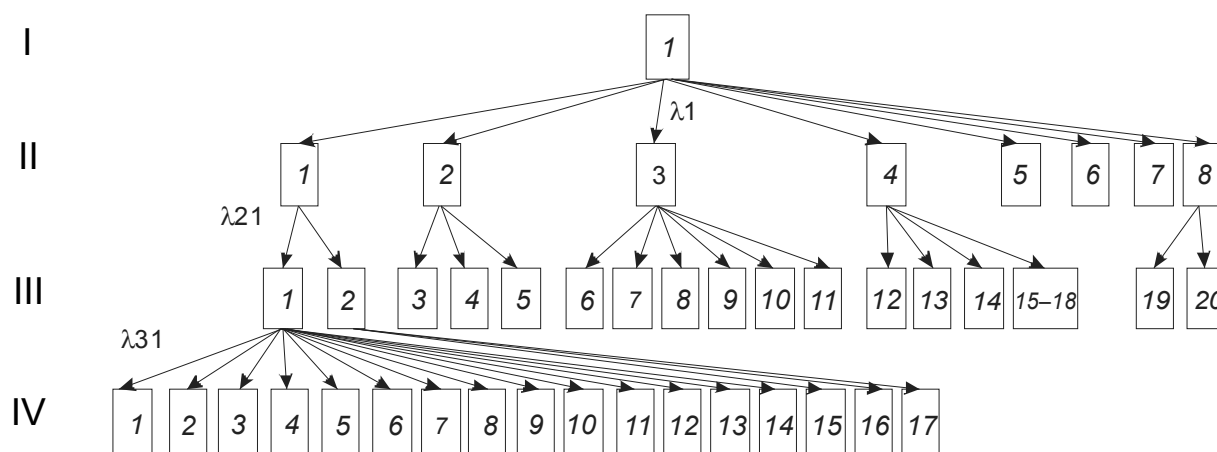


Рис. 2. Схема управления издательством «Беларусь» после реструктуризации (вариант 2)

Системная сложность и потери информации в издательстве «Народная асвета»

Параметр	До реструктуризации (2003 г.)	В настоящее время (2009 г.)	Предлагаемый вариант
C_0	23,91	21,78	17,72
k	1,1	1,1	1,1
δ_1	0,716	0,711	0,688
δ_2	0,173	0,138	0,166
δ_3	0,012	0,013	0,006
δ	0,901	0,862	0,860

В табл. 2 показаны результаты расчетов системной сложности и потерь информации при ее прохождении по системе управления издательства «Народная асвета».

В период с 2003 по 2008 г. в издательстве были произведены следующие изменения структуры управления:

1. Редакционно-производственная часть подчинена заместителю директора по производству и переименована в редакцию технической подготовки рукописей к набору.

2. Корректоры объединены в самостоятельный отдел.

3. Редакции природоведческой и гуманитарной литературы объединены в редакцию тематического планирования и литературной подготовки рукописей.

4. Редакция по выпуску литературы шрифтом Брайля переподчинена заместителю директора по производству.

В результате значительно сократились потери информации и уменьшилась сложность системы управления. Вместе с тем отсутствие должности главного редактора отрицательно сказывается на деятельности издательства в целом, создает перегрузку первого уровня управления, неясность в распределении функциональных обязанностей на первом и вторых уровнях. Поэтому к настоящему моменту возникла необходимость дальнейшего совершенствования системы управления издательства.

В практике современного управления должность корректора часто отсутствует. Частично или полностью эти функции выполняет редактор издания. В этой связи предоставляется возможность сократить численность корректоров, поручив выполнение их функций редакторам.

Обязанности заместителя директора по производству может выполнять начальник производственного отдела, подчиненный непосредственно директору. Это сократит время прохождения управленческой информации по уровням системы управления и, соответственно, ее потери.

Для дальнейшего совершенствования структуры управления издательством предлагается ряд мер:

1. Ввести должность главного редактора и объединить должность заместителя директора по производству и начальника производственного отдела. В подчинении у главного редактора будут две редакции и сектор по выпуску литературы шрифтом Брайля.

2. Ликвидировать отдел корректоров.

3. Включить в состав производственного отдела редакцию технической подготовки рукописей к набору.

При такой структурной схеме управления потери на втором уровне значительно снизятся, на втором — возрастут. Общая сумма потерь информации практически не изменится, зато сложность системы управления уменьшится, проще станет управлять издательством. Введение должности главного редактора позволит снять часть нагрузки с директора.

Таким образом, при внедрении предлагаемого варианта реструктуризации годовая экономия затрат на управление составит около 19 000 у. е. Эту сумму следует уменьшить до 16 000 у. е. с учетом того, что необходимо повысить заработную плату тем редакторам, нагрузка на которых увеличится за счет дополнительной корректорской работы.

В течении 2003–2009 гг. были приняты меры по изменению организационной структуры издательства «Вышэйшая школа», которые улучшили его деятельность:

1. Отдел маркетинга и рекламы подчинен непосредственно директору предприятия, должность заместителя директора по коммерческим вопросам упразднена.

2. Отдел подготовки оригиналов переподчинен заместителю директора по производству.

3. Введен отдел электронных изданий в подчинении у заместителя директора по производству.

4. Добавлены новые должности в редакции и производственном отделе (два специалиста).

В результате внедренных мероприятий общая сложность системы несколько увеличилась из-за расширения штата управления и появления нового отдела. Проведенные расчеты показали, что при этом проходимость информации по уровням системы управления несколько ухудшилась, ее потери возросли на 0,4% (табл. 3).

Системная сложность и потери информации в издательстве «Вышэйшая школа»

Параметр	До реструктуризации (2002 г.)	В настоящее время (2009 г.)	Предлагаемый вариант 1	Предлагаемый вариант 2
C_0	23,06	26,63	19,60	19,27
k	1,1	1,1	1,1	1,1
δ_1	0,609	0,635	0,658	0,61
δ_2	0,252	0,241	0,171	0,215
δ_3	0,030	0,019	0,006	0,003
δ	0,891	0,895	0,835	0,828

Для дальнейшего совершенствования структуры управления издательства «Вышэйшая школа», снижения затрат на ее содержание и информационных потерь предлагается осуществить следующее:

1. Отдел подготовки оригиналов включить в состав производственного отдела.

2. Ликвидировать должность заместителя директора по производству. В непосредственном подчинении у директора оставить производственный отдел и отдел электронных изданий (предлагаемый вариант 1, табл. 3). Редакцию художественно-графического оформления подчинить главному редактору.

3. Бухгалтерию и планово-экономический отдел объединить в один общий финансово-экономический, который также будет подчиняться директору.

4. Создать одну общую главную редакцию вместо трех существующих по тематическим направлениям, редакцию художественно-графического оформления изданий подчинить главному редактору.

Второй вариант реструктуризации отличается от первого тем, что в нем предлагается отдел электронных изданий переподчинить главному редактору (предлагаемый вариант 2, табл. 3).

Результаты проведенных расчетов показали, что наименьшие потери информации возможны при втором варианте реструктуризации. Годо-

вой экономический эффект от уменьшения затрат на управление составит 25 500 у. е. при сокращении потерь информации на 6,7%.

Заключение. Таким образом, реструктуризация издательств на основе совершенствования информационной проводимости их систем управления позволяет получить экономический эффект от сокращения затрат на управление, что в целом способствует улучшению экономических показателей деятельности издательств, повышению оборачиваемости средств, уменьшению затрат на передачу дополнительной информации.

Литература

1. Ничипорович, С. А. Управление издательско-полиграфическим комплексом: организационно-экономические аспекты / С. А. Ничипорович, М. И. Кулак, А. В. Неверов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 304 с.
2. Волкова, В. Н. Основы теории систем и системного анализа / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. – СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2003. – 518 с.
3. Кулак, М. И. Обобщенная модель информационного потока в схемах организационного управления / М. И. Кулак, С. А. Ничипорович, К. Н. Нестерович // Труды БГТУ. Сер. IX, Издат. дело и полиграфия. – 2007. – Вып. XV. – С. 73–75.

Поступила 24.12.2008.