

Ничипорович С. А., доцент; Нестерович К. Н., аспирант; Мирончик Е. С., студентка

## НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР В ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ПОДОТРАСЛИ ИПК БЕЛАРУСИ

The article is devoted to the problems of improvement of organizational structures in the print-and-publishing complex of Belarus with the example of three state publishing houses. The purpose of work is calculation of factors and extents of complexity, revealing of lacks of structures of management and a searching of ways of their optimization.

Для достижения эффективной деятельности предприятия его организационные структуры должны соответствовать требованиям современной рыночной экономики. Они должны быть достаточно гибкими, чтобы обеспечивать прохождение управленческого решения по уровням системы управления с наименьшими потерями, адекватно реагировать на состояние объектов управления.

Для оценки организационной структуры предприятий издательско-полиграфического комплекса вводят целый ряд показателей, таких как количество уровней управления, общее и среднее количество звеньев на уровне, средняя норм управляемости, уровень управляемости и др. Каждый из этих показателей характеризует одно из свойств организационной структуры управления. Например, степень централизации схемы управления определяется отношением норм управляемости двух близлежащих уровней. Она показывает, насколько данная структура управления близка к оптимальной, в которой количество управляемых объектов на каждом уровне возрастает пропорционально.

Средняя норма управляемости рассчитывается путем подсчета количества объектов управления для каждого элемента системы, включая управление нижестоящими уровнями и нахождение среднего значения для издательства в целом. Уровень управляемости находится из отношения фактической нормы управляемости к оптимальной (равной 6). Коэффициент дублирования показывает количество повторений управляющих воздействий на каждый объект управления [1].

Коэффициент звенности показывает, насколько количество звеньев в системе управления близко к оптимальному. Оптимальные значения определяются исходя из идеальной линейной схемы управления. При линейной структуре управления обеспечивается прямое воздействие на объект управления и сосредоточение у руководителя всех функций. В идеальных линейных системах все звенья системы управления загружены работой строго в соответствии со своими нормами управляемости. Такие схемы систем управления являются симметричными. В реальных схемах такая идеальная простая ситуация встречается редко. В них

баланс объектов управления и звеньев на нижних уровнях не соблюдается.

Кроме вышеприведенных показателей, для более полной характеристики организационной структуры издательств вводится понятие сложности системы управления. Сложность отождествляется с количеством информации, необходимой для описания состояния системы и характеризуется степенью сложности (собственная, системная, взаимная), коэффициентами целостности и степенью использования элементов. Путем сравнения системных и собственных степеней сложности можно сделать вывод об устойчивости системы в целом, ее реакции на любое состояние объектов управления. В устойчивых системах суммарная системная сложность элементов всегда большая, чем собственная. Системная и взаимная сложности в сумме дают собственную сложность.

Для повышения качества управления нужно стремиться к тому, чтобы для элементов системы управления выполнялся фундаментальный принцип кибернетики, известный как принцип необходимого разнообразия (принцип Эшби). Он кратко формулируется так: разнообразие управляющей системы должно быть не меньше разнообразия объектов управления. Поэтому системная сложность системы элементов управления должна быть большей, чем сложность системы объектов управления [2].

Оценив совокупность всех этих показателей, можно сделать вывод об устойчивости организационной структуры и необходимости ее совершенствования или полного изменения структуры управления.

В таблице приведены расчеты показателей для трех государственных издательств.

Из сравнения показателей трех издательств можно сделать вывод, что средняя норма управляемости ближе всего к оптимальной у издательства «Народная асвета», где уровень управляемости близок к единице. Количество управляемых элементов для двух других предприятий, особенно издательства «Беларусь», превышает норму. Однако, как видно из показателей степени централизации, структуры управления всех трех издательств нуждаются в совершенствовании. Количество управляемых объектов на каждом уровне возрастает непропорционально.

## Показатели оценки схем организационного управления в ИПК Беларуси

Показатель	Издательство		
	«Народная асвета»	«Вышэйшая школа»	«Беларусь»
Количество уровней управления	5	5	4
Общее количество звеньев	55	49	49
Среднее количество звеньев на уровне	11	10	12
Средняя норма управляемости	6,491	6,980	7,245
Уровень управляемости	1,082	1,163	1,208
Степень централизации схемы управления	1,552	1,440	1,593
Коэффициент звенности	0,821	0,620	0,803
Коэффициент дублирования управления	10,571	10,250	10,857
Соотношение численности линейного и функционального персонала	0,279	0,400	0,289
Степень сложности системы элементов управления:			
– собственная	5,392	5,087	5,248
– системная без учета объектов управления	14,299	23,324	22,156
– системная с учетом объектов управления	44,701	51,628	42,017
– системная с учетом объектов управления и нижнего уровня	122,873	113,313	123,133
– взаимная без учета объектов управления	-8,907	-18,237	-16,908
– взаимная с учетом объектов управления	-39,309	-46,541	-36,769
– взаимная с учетом объектов управления и нижнего уровня	-117,481	-108,226	-117,885
Степень сложности объектов управления:			
– собственная	4,807	4,807	4,807
– системная без учета нижнего уровня	15,370	15,370	15,370
– системная с учетом нижнего уровня	84,345	93,606	96,332
– взаимная без учета нижнего уровня	-10,563	-10,563	-10,563
– взаимная с учетом нижнего уровня	-79,538	-88,799	-91,525
Коэффициент целостности для системы элементов управления:			
– без учета объектов управления	0,623	0,782	0,763
– с учетом объектов управления	0,879	0,901	0,875
– с учетом объектов управления и нижнего уровня	0,956	0,955	0,957
Коэффициент целостности для системы объектов управления:			
– без учета нижнего уровня	0,687	0,687	0,687
– с учетом нижнего уровня	0,943	0,948	0,950
Степень использования звеньев для системы элементов управления:			
– без учета объектов управления	0,377	0,218	0,237
– с учетом объектов управления	0,121	0,099	0,125
– с учетом объектов управления и нижнего уровня	0,044	0,045	0,043
Степень использования звеньев для системы объектов управления:			
– без учета нижнего уровня	0,313	0,313	0,313
– с учетом нижнего уровня	0,057	0,052	0,050

Из коэффициентов дублирования следует, что количество управляющих воздействий на каждый объект системы управления превышает норму в десять раз. То есть одну и ту же функцию выполняют 10 звеньев системы, что значительно усложняет процессы управления в издательствах.

Коэффициент звенности близок к единице у издательств «Народная асвета» и «Беларусь».

Доля управляющего персонала в общем количестве работающих в издательстве «Вышэйшая школа» в 1,5 раза больше, чем в других издательствах. Диапазон оптимальных значений доли ап-



парата управления составляет 0,25–0,28. Как видно из таблицы, доля управляющего персонала в издательстве «Вышэйшая школа» неоправданно высока. Следовательно, увеличивать количество звеньев можно только за счет введения отделов нижнего уровня, увеличения численности исполнительных работников, а аппарат управления необходимо сократить.

Вместе с тем из расчетов показателей сложности можно сделать выводы, что системы управления предприятиями достаточно устойчивы, так как суммарные системные степени сложности больше собственных. Принцип Эшби (с учетом объектов управления) выполняется для всех трех издательств, так как системная сложность для элементов управления больше, чем для объектов. То есть на каждое возможное состояние объекта имеется свое управляющее воздействие. Коэффициенты целостности близки к единице, что свидетельствует о достаточно высокой взаимосвязи объектов и системы управления.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости совершенствования систем управления издательствами, особенно издательством «Вышэйшая школа».

Структуры управления издательств необходимо изменить таким образом, чтобы количество управляемых объектов на каждом уровне возрастало пропорционально; четко разделить функции управления между работниками и отделами; для издательств «Вышэйшая школа» и «Беларусь» сократить количество звеньев управления.

После расчета коэффициентов, характеризующих структуру управления в целом, и выявления общих ее недостатков необходимо провести тщательный анализ каждого уровня системы управления, определить конкретные проблемы и возможные пути их решения.

В условиях рыночной экономики оптимальной структурой управления является сетевая. Переход издательств на принципы внутренней сети предполагает замену иерархического управления в виде функциональной структуры на высшем уровне на сеть относительно самостоятельных отделов и служб, связанных между собой рыночным экономическим механизмом. В такой структуре организационные единицы продают и покупают товары и услуги друг у друга по ценам, установившимся на рынке. При возникновении спорных ситуаций происходит вмешательство руководителя во внутренние операции.

Сетевые организации всегда находятся в процессе обновления, а их основные элементы — в состоянии корректировки в соответствии с рынком, технологиями и другими аспектами внешней среды. Этот последовательный процесс адаптации, ориентирован-

ный на результаты, должен помочь руководителям углубить понимание актуальных способов достижения целей организации в изменяющейся обстановке.

При использовании сетевой структуры в издательстве «Беларусь» в подчинении директора должны будут находиться: редакция по выпуску социально-гуманитарной литературы, редакция по выпуску фотоальбомов и литературы по искусству и музыке, редакция художественно-графического оформления, а также финансово-экономический и производственный отделы.

В финансово-экономическом отделе необходимо предусмотреть специалистов по маркетингу для координации, управления и планирования деятельности в сфере организации, издания и сбыта книжной продукции. Сетевая схема организации позволит усилить ответственность подразделений за финансово-экономические результаты их деятельности, повысить мотивацию труда менеджеров и персонала [3].

Издательской подготовкой одной книги будет заниматься только один редактор. Каждый сотрудник производственного отдела будет курировать только одну типографию, поэтому количество таких сотрудников будет зависеть от объема работ и количества типографий, в которых издательство размещает заказы.

Сотрудники тематических редакций будут работать на договорной основе. Постоянный штат издательства, таким образом, формируется на основе производственного и финансово-экономического отделов, а также включает менеджеров верхнего уровня управления.

Самостоятельность выбора каждым подразделением путей максимизации прибыли позволит наиболее полно использовать потенциал каждого из подразделений.

Однако в настоящее время экономика Республики Беларусь находится в переходном состоянии. В условиях переходной экономики создавать сетевые структуры управления в издательствах было бы преждевременным. Поэтому в качестве предварительных мер по совершенствованию структуры управления издательства «Беларусь» рекомендуется:

1. Введение должности заместителя директора, в подчинении которого будет находиться планово-экономический отдел, отдел маркетинга и производственный отдел, куда рекомендуется включить корректорскую.

2. Упразднение должности главного редактора. Все три тематические редакции, а также отдел бухгалтерского учета можно подчинить непосредственно директору издательства.

Важным является то, что при упразднении должности главного редактора и введении заместителя директора количество работников и аппарате управления не изменится.

3. Переподчинение книжного магазина отделу маркетинга с целью оперативного регулирования его деятельностью.

На этапе подготовки реструктуризации осуществляется разработка нового штатного расписания и его утверждение, а также утверждение соответствующей правовой и административной документации (должностных инструкций, статуса, задач, функций, прав), постановка документооборота, привязка финансового планирования и управления к конкретным рабочим местам и др.

Структура управления издательства «Народная асвета» близка к оптимальной. Тем не менее на этапе перехода к рыночной экономике можно предложить следующие рекомендации:

1. Вместо заместителя директора по производству ввести просто должность заместителя директора, в подчинении которого будет редакция технического оформления, производственный отдел и отдел маркетинга.

Выделение отдельной службы маркетинга на предприятии позволит глубже изучить потребности рынка и своевременно реагировать на изменения в нем.

2. Тематические редакции подчинить непосредственно директору издательства для более оперативного управления.

3. Ввести должность юрисконсульта для такого крупного издательства просто необходимо.

Для совершенствования структуры управления в издательстве «Вышэйшая школа» рекомендуется:

1. В непосредственном подчинении директора по коммерческим вопросам находится только отдел рекламы и маркетинга, поэтому эта должность в издательстве неоправдана. Отдел маркетинга и рекламы можно подчинить заместителю директора предприятия.

2. Бухгалтерию и планово-экономический отдел объединить в один общий (например, финансово-экономический отдел), который будет подчиняться директору. При этом сократится аппарат управления издательством, т. е. уменьшится количество управляемых звеньев

(норма управляемости), а также количество управляющих воздействий на каждый объект системы управления.

3. Вместо заместителя директора по производству ввести должность заместителя директора, в подчинении которого будет редакция художественно-графического оформления и производственный отдел.

4. Ликвидировать должность главного редактора и подчинить тематические редакции непосредственно директору издательства.

5. Ввести должность юрисконсульта для решения всех возникающих вопросов юридического характера.

6. Сформировать группу менеджеров, которые должны будут решать стратегические задачи в среднем и долгосрочном периодах [4, 5].

Переформирование системы управления издательства «Вышэйшая школа» позволит улучшить баланс между количеством объектов управления и управляющими звеньями. При этом улучшится соотношение численности линейного и функционального персонала, а значит и структура системы управления станет более гибкой.

#### Литература

1. Ничипорович С. А., Кулак М. И., Неверов А. В. Управление издательско-полиграфическим комплексом: организационно-экономические аспекты. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 304 с.

2. Волкова В. Н., Денисов А. А. Основы теории систем и системного анализа. — СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2003. — 518 с.

3. Трусевич Н. Э. Комплексная имитационная модель организационного управления полиграфической промышленностью: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05/ БГТУ. — Мн., 2004. — 315 с.

4. Балашов В. Г., Григорьев В. Г., Гусев В. И. Антикризисное управление предприятиями и банками. — М.: Дело, 2001. — 840 с.

5. Гудушаури Г. Д., Литвах Б. Г. Управление современным предприятием. — М.: Экмос, 1998. — 336 с.