

УДК 336.714

С.А. Ничипорович, первый заместитель министра информации;  
М.И. Кулак, профессор; Н.Э. Трусевич, ассистент

### **СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

On the example of a large printing enterprise and the integrated regional printing house the structure of a management system at the state enterprises of the printing industry is examined. The interrelation of structure of management system of the integrated regional printing house with objects of management is established. The analysis of the scheme of management is executed and offers on its perfection are formulated.

Процесс управления на полиграфических предприятиях в значительной степени определяют особенности технологии, уровень специализации и кооперирования, требования к выпускаемой продукции, организация труда и производства. Структура управления предприятиями зависит от характера выпускаемой продукции, применяемых технологических процессов, типа и масштабов производства, уровня и форм специализации предприятий и степени их кооперирования с другими предприятиями.

Активные трансформационные процессы, происходящие в отрасли, побуждают искать новые подходы и методы управления [1]. При этом изменения в отрасли, с одной стороны, не должны приводить к потере управляемости предприятиями, с другой стороны, необходима разработка методов оценки эффективности различных вариантов при перестройке системы управления. В этих условиях неизмеримо возрастает роль и значимость анализа систем организационного управления предприятиями с целью их дальнейшего моделирования и оптимизации [2].

В качестве реальных прототипов в данной работе рассмотрены два предприятия – крупное комплексное полиграфическое предприятие с максимально развернутой системой управления и районная укрупненная типография с тремя филиалами как базовое предприятие полиграфической промышленности Беларуси.

На предприятиях полиграфической отрасли в основном сложилась линейная четырехуровневая организационная структура управления [3]. Первый уровень управления – это уровень руководителя – директора предприятия. Второй уровень – это уровень заместителей директора и главных специалистов (главный инженер, экономист, бухгалтер). Третий уровень представлен руководителями отделов, цехов, филиалов, служб предприятия. Самый нижний уровень управления – это линейные специалисты (инженеры, мастера, экономисты и другие сотрудники), реализующие непосредственные управляющие воздействия на процессы, входящие в структуру объектов управления на полиграфических предприятиях.

Пример схемы управления крупного полиграфического предприятия ИПК Беларуси приведен на рис. 1.

На данном полиграфическом предприятии реализована уже упоминавшаяся линейная четырехуровневая система управления. Возглавляет предприятие генеральный директор. Второй верхний уровень управления включает также главного инженера и трех заместителей директора по: производству, общим вопросам, финансово-экономической работе – главного бухгалтера. Два нижних уровня управления построены стандартным образом.

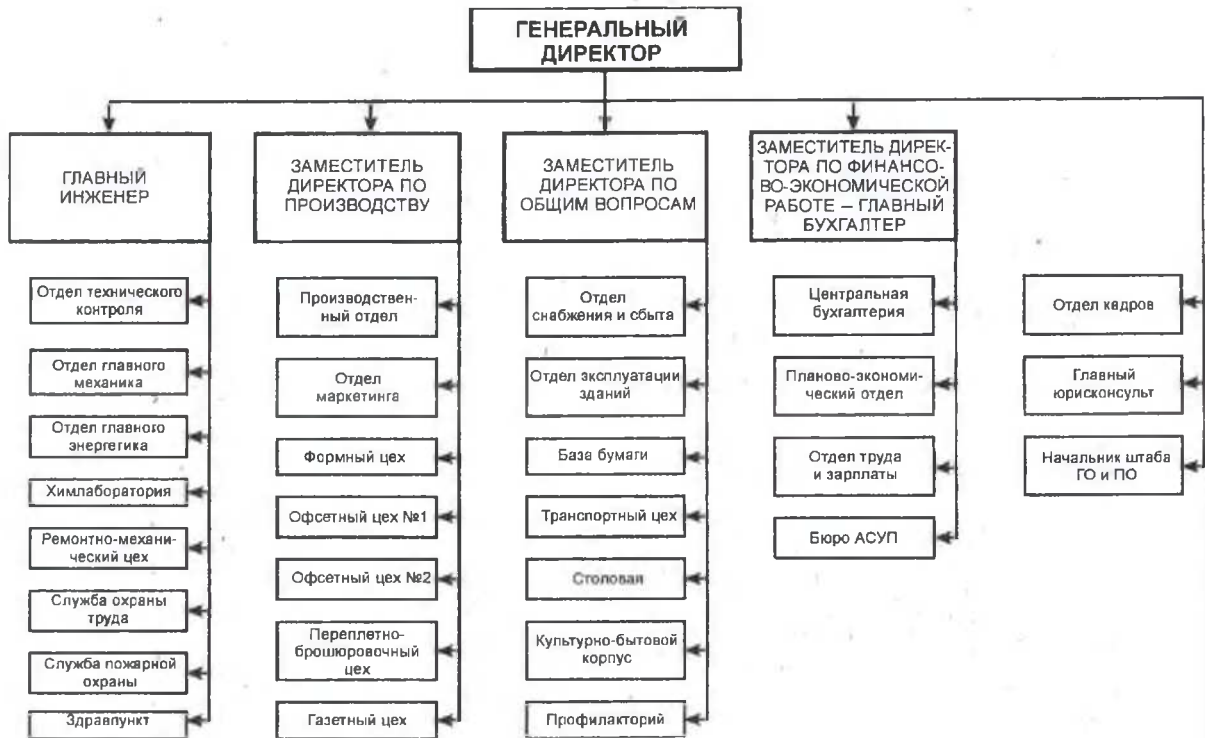


Рис. 1. Схема управления крупным полиграфическим предприятием ИПК Беларуси

Пример схемы системы управления среднего полиграфического предприятия ИПК Беларуси представлен на рис. 2.



Рис. 2. Схема управления укрупненной районной типографией

Типографию возглавляет директор, который принимает основные управленческие решения и подотчетен, как правило, Управлению информации облисполкома по территориальной принадлежности.

Второй уровень управления представлен заместителем директора типографии – главным инженером, который осуществляет оперативное руководство планово-экономическим отделом.

В состав третьего уровня управления входят руководители планово-экономического отдела и бухгалтерии.

Нижний, четвертый, уровень представлен линейными специалистами-мастерами, которые осуществляют непосредственное управление цехами и хозрасчетными участками, а также бухгалтерами, специалистами-калькуляторами, техником по труду, маркетологом, которые реализуют управление соответствующими функциональными процессами.

Как видим, с формальной точки зрения системы управления предприятиями на рис. 1 и 2 построены одинаково – они имеют четыре уровня управления. Существенно различается количество звеньев управления на каждом уровне, что является следствием совершенно различных масштабов производства на этих предприятиях.

Взаимосвязь объектов и системы управления для укрупненной районной типографии схематически представлена на рис. 3. Структура объектов управления сформирована на основе анализа должностных инструкций сотрудников аппарата управления типографии и общих методологических подходов, изложенных в [3].

Если проанализировать приведенную на рис. 3 схему, то необходимо отметить, что система управления укрупненной районной типографией для более действенного и эффективного функционирования даже в рамках линейной структуры должна быть рационализирована.

В первую очередь необходимо уменьшить до рациональных значений норму управляемости у директора (в настоящее время она равна 17) и главных специалистов (13 и 9). Желательно ликвидировать дублирование и более четко определить объекты управления директора и главного инженера.

Обращает на себя внимание тот факт, что группа объектов «Учет и анализ хозяйственной деятельности» перегружена с точки зрения управляющих воздействий. Необходимо либо сузить круг специалистов, управляющих этими процессами, либо увеличить количество объектов за счет специализации и более четкого разграничения функций. В целом необходимо повысить ответственность и загрузку специалистов низшего уровня управления.

В условиях перехода к рыночной экономике одним из важнейших факторов улучшения работы и развития полиграфических предприятий является перестройка управления на основе принципов рационального менеджмента, который базируется на совершенно иных схемах, методах и средствах управления, чем сложившаяся в полиграфической промышленности линейная плоская организационная структура управления. В ИПК Беларуси в настоящее время систему управления, построенную на принципах менеджмента, имеют некоторые коммерческие полиграфические предприятия. Поэтому необходима дальнейшая работа по обобщению накопленного в этом плане опыта и его адаптация на малых и средних государственных полиграфических предприятиях.

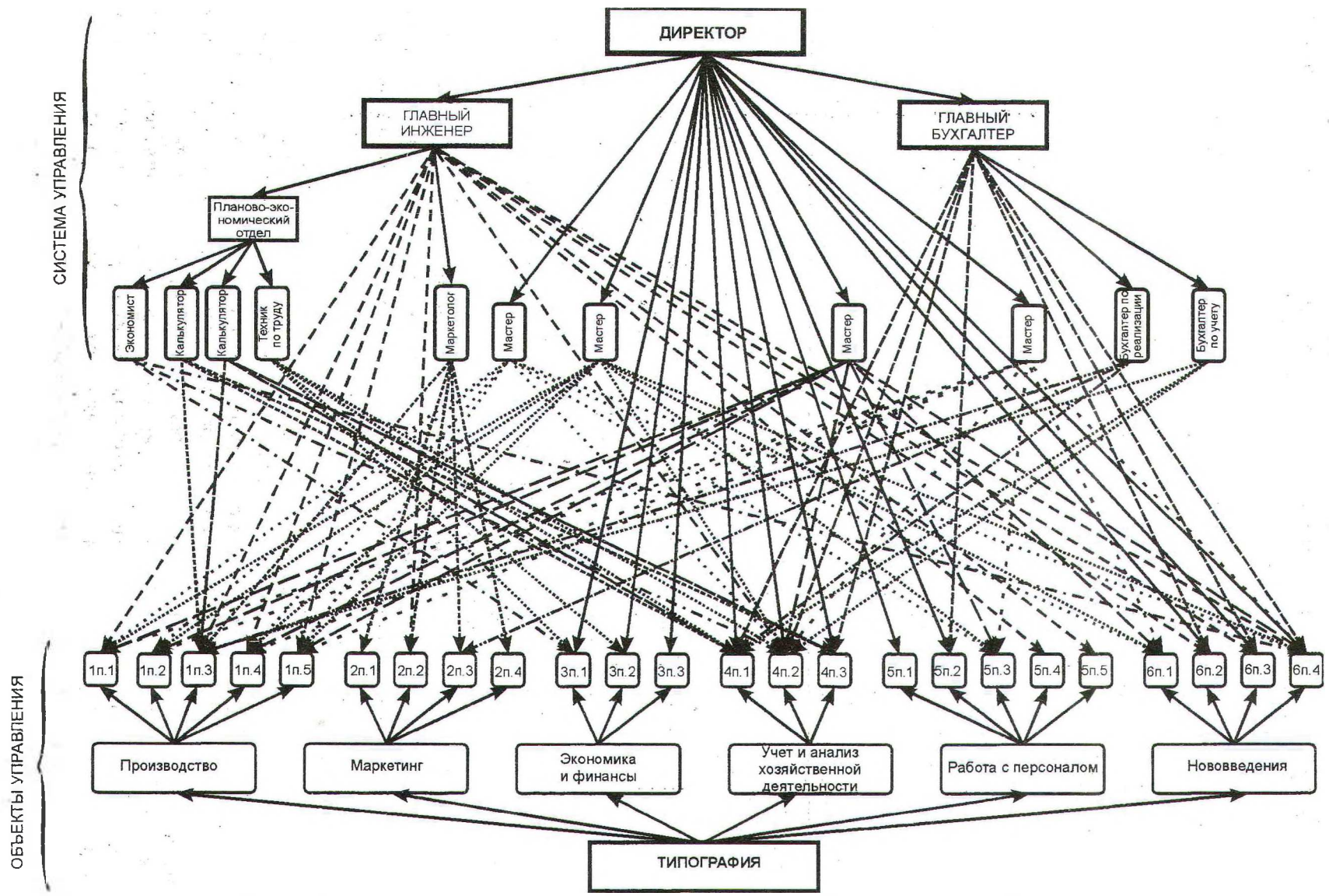


Рис. 3. Схема взаимосвязи объектов и системы управления для укрупненной районной типографии

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ничипорович С.А. Развитие издательско-полиграфического комплекса Беларуси в условиях становления рыночных отношений. – Мн.: Харвест, 2001. – 176 с.
2. Трусевич Н.Э. Оптимизация системы управления полиграфической промышленностью на основе комплекса экономико-математических моделей // Новые информационные технологии: Материалы V Междунар. науч.-техн. конф. / БГТУ. – Мн., 2002. – С. 55–59.
3. Кулак М.И., Трусевич Н.Э., Ничипорович С.А., Бабеня Т.Н. Структура функциональных процессов как основа моделирования системы организационно-технического управления полиграфическим предприятием // Новые технологии в химической промышленности: Материалы Междунар. науч.-техн. конф. / БГТУ. – Мн., 2002. – С. 288–289.

УДК 338.26

О.Н. Бойко, ассистент

**ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ  
ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Some peculiarities of business planning of the poligraphic enterprises were examined in this article

Все руководители полиграфических предприятий свою деятельность осуществляют на основе бизнес-планов. Бизнес-план служит не только для того, чтобы убедить инвестора или кредитора в коммерческой эффективности проекта, но становится основой для планирования будущей деятельности предприятия в рамках реализации проекта и определения важнейших показателей его развития.

Структура бизнес-плана имеется во многих учебниках и пособиях, поэтому мы рассмотрим особенности бизнес-планирования для полиграфических предприятий. При разработке бизнес-плана важно рассмотреть следующие его основные этапы: идея проекта; исследование выбранного сегмента рынка; маркетинговая стратегия; анализ поставщиков оборудования; организационный план; производственный план; финансовый план и анализ рисков проекта.

В разделе «Идея проекта» определяются цели и задачи проекта, приводится описание деятельности предприятия, характеристика выпускаемой продукции и предлагаемых услуг, общая стоимость проекта. В данном разделе необходимо обозначить цель приобретения оборудования: будет ли это расширение имеющегося производства, т. е. предоставление новых услуг, или приобретение оборудования с целью выпуска новых видов продукции.

Основным разделом бизнес-плана является «Исследование и анализ рынка», в котором отражается обоснование возможностей типографии. Анализ рынка включает в себя исследование внешней среды, поставщиков материалов, поставщиков оборудования, рынка рабочей силы, конкурентов, а также зависимости типографий от общей экономической ситуации в стране.

Проведение маркетинговых исследований типографией необходимо, так как от ситуации на рынке зависит реализация проекта. Можно сформулировать следующие цели маркетинговых исследований: