

УДК 336.714

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИЗДАТЕЛЬСКОЙ ПОДОТРАСЛИ

Ничипорович С.А., Кулак М.И., Нестерович К.Н.

*Белорусский государственный технологический университет,
г. Минск, Республика Беларусь*

The article is devoted to the problems of maintenance and management structure organization of publishing houses in Belarus. The method of analysis of economical efficiency of schemes and organization management structure, including the system of indices, which characterize the scheme of management system and the efficiency of management is given.

Издательский подкомплекс издательско-полиграфического комплекса Беларуси находится в самом начале длинной технологической цепи, которую издание проходит на пути от автора к читателю. По этой причине он наиболее чувствителен к изменениям, происходящим на рынке издательской продукции. Для того чтобы издательства успевали адаптироваться к этим изменениям необходимо уделять постоянное внимание вопросам организации их деятельности. В 2002 году коллегия Министерства информации приняла решение о реструктуризации государственных издательств. В результате издательство «Университетское» было присоединено к «Высшей школе», изменилась структура издательства «Народная асвета». В итоге количество издательств республиканской собственности было сокращено с 11 до 6. Для оценки изменений в структуре издательств необходимо провести анализ схем управления издательств до и после реструктуризации.

Однако схема управления сама по себе не в полной мере характеризует организационное управление. При одной и той же схеме в организационном управлении большую роль играют специалисты ее реализующие. Эти специалисты составляют аппарат управления предприятия. От их квалификации и исполнительности зависит реализация возможности эффективного управления деятельностью издательств. Поэтому для объективной оценки эффективности управления издательством необходимо ввести ряд показателей, которые характеризуют как саму схему организационного управления, так и аппарат управления.

Основными показателями первой группы, характеризующими схему управления являются: количество уровней управления, средняя норма управляемости, степень централизации системы, коэффициент звенности, дублирования управления, соотношение численности ли-

нейного и функционального (исполнительного) персонала, собственная и системная степени сложности [1].

Ко второй группе относятся: количество работников аппарата управления, промышленно-производственного персонала, коэффициент занятости работников аппарата управления, а также доля аппарата управления в общей численности работников издательства, затраты на управление, удельные затраты на управление и др.

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 [1].

Коэффициент дублирования управления получается путем нахождения отношения фактического количества объектов управления к оптимальному.

По результатам расчета можно сделать вывод, что средняя норма управляемости для издательств составляет 6. После реконструкции норма управляемости несколько увеличивается. Это происходит благодаря возрастанию нагрузки на руководителей после объединения некоторых отделов.

Среднее количество звеньев у «Народной асветы» не изменяется, а у «Высшей школы» после реструктуризации уменьшается с 12 до 10. Таким образом, уровень управляемости у издательств тоже уменьшится.

Коэффициент звенности показывает, насколько данная схема управления близка к оптимальной, на которой количество звеньев на каждом уровне возрастает пропорционально. Чем ближе он к единице, тем лучше структура управления. Из результатов расчета следует, что коэффициент звенности увеличивается (приближается к единице) для «Народной асветы» и для «Высшей школы», резко уменьшается для «Университетского» (от 0,814 до 0,620).

Степень централизации схемы управления находится как отношение средних норм управляемости на близлежащих уровнях. В идеальной системе управления этот показатель равен 1. В основном для изучаемых издательств показатель больше, то есть на одного человека приходится несколько подчиняемых ему объектов. Структурная схема «Высшей школы» значительно усложнилась после присоединения «Университетского».

Из полученных коэффициентов дублирования можно сделать вывод, насколько количество объектов управления превышает норму (оптимальное количество). В рассматриваемых издательствах эта норма превышает в девять раз, а после реструктуризации превышение увеличивается (кроме «Высшей школы»).

Соотношение численности линейного и функционального (исполнительного) персонала возрастает только для «Высшей школы» по отношению к «Университетскому» (от 0,296 до 0,4) вследствие увеличения звеньев управления после объединения издательств.

Собственная сложность представляет собой суммарную сложность (содержание) звеньев системы вне их связи между собой. Она рассчитывается путем нахождения логарифма количества звеньев на самом нижнем уровне системы управления [2].

Системная сложность описывает содержание системы как целого (сложность ее использования). Определяется путем суммирования логарифмов количества управляющих связей каждого звена системы без учета объектов управления, с учетом объектов управления, а также с учетом объектов управления и нижнего уровня. Это позволяет провести более полную оценку системы в реальных условиях, когда управляющее воздействие на объект исходит со всех уровней системы управления, а не только с нижнего уровня (идеальная схема).

Коэффициент целостности характеризует степень связности, взаимозависимости звеньев системы. Для организационных систем он может быть интерпретирован как характеристика устойчивости и управляемости [2].

Сравнительный анализ степеней сложности системы элементов управления и системы объектов управления позволяет сделать вывод об устойчивости системы в целом, ее адекватной реакции на любое состояние объектов управления. Так, суммарная системная сложность элементов в устойчивых системах всегда большая, чем собственная.

В результате расчета сложности системы можно сделать следующие выводы.

1. Системы управления предприятием достаточно устойчивы, так как системные сложности больше собственных.

2. Принцип Эшби выполняется только для издательств «Университетское», «Народная асвета» до реструктуризации и «Высшая школа» до реструктуризации. Для них системная сложность для объектов управления больше, чем для элементов управления. Поэтому можно предположить, что система управления предприятием «Народная асвета» и «Высшая школа» после реструктуризации слабо реагирует на изменение состояния объектов.

В реальных условиях (с учетом нижнего уровня) принцип Эшби не выполняется ни для одного издательства.

3. Коэффициенты целостности для элементов управления с учетом объектов, нижнего уровня, а также для объектов с учетом нижнего

уровня близки к единице, что говорит о высокой взаимосвязанности объектов и элементов управления.

Из показателей второй группы, характеризующих эффективность системы управления видно, что численность аппарата управления и промышленно-производственного персонала изменяется незначительно. Коэффициент занятости в аппарате управления по численности также уменьшается. Для «Высшей школы» это уменьшение очень резкое (от 0,5 до 0,388) вследствие сокращения аппарата управления.

Больше всего затрат на управление приходится на реструктурированную «Высшую школу». По сравнению с «Университетским» затраты возросли в 2 раза. Для «Народной асветы» общие и удельные затраты на управление также увеличиваются, а доля затрат на управление в общих затратах остается постоянной. Это говорит о том, что после проведения преобразований структура управления издательства «Народная асвета» в основе осталась той же.

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.

УДК 339.5

ВЫБОР И ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННЫХ РЕСУРСОВ И ПОВЫШЕННЫХ РИСКОВ

Плясунков Р.В., Ивашутин А.Л.

Республиканское унитарное предприятие

«Минский автомобильный завод»,

Белорусский национальный технический университет,

г. Минск, Республика Беларусь

The main aim of the innovation activity is the maximization of the profit or preservation of the profit in conditions of the competition. The report is devoted to these questions.

Основной целью инновационной деятельности на предприятии является максимизация прибыли в долгосрочном периоде или сохране-