

Ничипорович С. А., первый заместитель министра информации;  
Трусевич Н. Э., ассистент

## ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПОЛИГРАФИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ БЕЛАРУСИ

The organisational structure of a control system in the printing industry and its interrelation with objects of management is considered. Objects of management of the printing industry of Belarus are given. With the help of qualitative methods the analysis of the scheme is executed, offers on its perfection are formulated. The carried out analysis of structure of management objects and their interrelation with a control system opens an opportunity of imitating modelling of industrial management on the basis of methods of mathematical statistics.

В настоящее время перед издательско-полиграфическим комплексом Беларуси поставлена цель перехода к рыночным отношениям. При этом его система управления остается старой, сформировавшейся в условиях плановой экономики. Поэтому возникает задача непрерывного анализа и приведения в соответствие с требованиями рыночной экономики как всей системы управления, так и организационного управления в частности.

Органом государственного управления полиграфической промышленностью является входящее в состав Министерства информации Главное управление производственно-технического развития. Верхний уровень управления, помимо начальника Главного управления производственно-технического развития, включает заместителя начальника Главного управления – начальника отдела научно-технического развития и начальника отдела производственного развития. Общая структура системы организационного управления в полиграфической промышленности приведена на рисунке.

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

Для изучения функционирования полиграфической промышленности и исследования механизма управления отраслью рассмотрим взаимосвязь объектов и системы управления.

Прежде чем переходить к рассмотрению объектов управления в полиграфической промышленности, необходимо отметить, что в теории и практике управления единственным методологическим подходом для их изучения и описания в настоящее время остается системный подход. В общем случае в организации принято [2] выделять шесть групп функциональных процессов, которые являются объектами управления:

1п. Производство.

2п. Маркетинг.

3п. Экономика и финансы.

4п. Учет и анализ хозяйственной деятельности.

5п. Работа с персоналом.

6п. Нововведения.

Наиболее близко организации как объекту управления соответствуют предприятия ИПК. Буква «п» у номера группы означает, что они сформированы для третьего

структурного уровня управления ИПК, соответствующего предприятиям.

Для полиграфической промышленности также можно сформулировать систему объектов управления и выделить пять групп функциональных процессов, которые являются объектами управления:

- 1о. Производство.
- 2о. Нормативно-правовое регулирование.
- 3о. Финансово-экономические процессы.
- 4о. Кадровая политика.
- 5о. Инновации.

Буква «о» у номера группы означает, что они сформированы для второго структурного уровня управления, соответствующего подотрасли.

Рассмотрим более подробно структуру каждой группы из пяти предложенных.

Первая группа объектов управления — управление производством — предусматривает операции управления:

- 1о.1. Разработкой и принятием технологической документации, документации по стандартизации.
- 1о.2. Материально-техническим обеспечением производства.
- 1о.3. Разработкой производственных программ, контролем выполнения программ.
- 1о.4. Предприятиями отрасли.
- 1о.5. Сертификацией печатной продукции.
- 1о.6. Процессом выполнения планов и мероприятий по охране труда и охране окружающей среды.

Вторая группа объектов управления полиграфической промышленностью — нормативно-правовое регулирование — охватывает следующие операции управления:

- 2о.1. Процессом разработки и издания отраслевых и межотраслевых нормативно-распорядительных актов и документов.
- 2о.2. Процессом лицензирования полиграфической деятельности.
- 2о.3. Контролем за исполнением нормативно-распорядительных актов и документов отраслевой направленности.

Третья группа объектов управления полиграфической промышленностью — управление финансово-экономическими процессами — содержит операции управления:

- 3о.1. Распределением бюджетных финансовых средств.
- 3о.2. Процессом учета и движения материальных средств предприятий.
- 3о.3. Анализом хозяйственной деятельности, установлением и поддержанием режима экономии материальных ресурсов и снижением себестоимости продукции.

Четвертая группа объектов управления полиграфической промышленностью — кадровая политика — охватывает операции управления:

- 4о.1. Процессом подбора и расстановки кадров высшего звена управления.
- 4о.2. Подготовкой, повышением квалификации и переподготовкой кадров.

Пятая группа объектов управления ИПК — управление инновациями — предусматривает операции управления:

- 5о.1. Формированием и распределением ресурсов финансовых средств через инновационный фонд.
- 5о.2. Разработкой отраслевых программ и планов реконструкции и технического перевооружения производства.
- 5о.3. Организацией проектных и научно-исследовательских работ по совершенствованию производства и оборудования.
- 5о.4. Организацией процесса пропаганды и рекламы новых видов печатных изданий, полиграфического оборудования, технологии и материалов.
- 5о.5. Процессом структурных изменений и совершенствованием организации управления полиграфической промышленностью.



Вышеприведенные пять групп объектов управления включают 19 процессов.

На рисунке схематически представлена взаимосвязь объектов и системы управления в полиграфической промышленности.

Начальник Главного управления производственно-технического развития, кроме того, что он возглавляет данное управление, в соответствии с утвержденным министерством распределением служебных обязанностей осуществляет прямое управление следующей частью объектов:

1. Предприятиями отрасли (1о.4).
2. Процессом подбора и расстановки кадров высшего звена управления (4о.1).
3. Подготовкой, повышением квалификации и переподготовкой кадров (4о.2).

Заместитель начальника Главного управления — начальник отдела научно-технического развития реализует управление перечисленных ниже объектов:

1. Процессом подбора и расстановки кадров высшего звена управления (4о.1).
2. Разработкой отраслевых программ и планов реконструкции и технического перевооружения производства (5о.2).
3. Организацией проектных и научно-исследовательских работ по совершенствованию производства и оборудования (5о.3).

4. Организацией процесса пропаганды и рекламы новых видов печатных изданий, полиграфического оборудования, технологии и материалов (5о.4).

Начальник отдела производственного развития выполняет управление:

1. Материально-техническим обеспечением производства (1о.2).
2. Разработкой производственных программ, контролем выполнения программ (1о.3).
3. Сертификацией печатной продукции (1о.5).
4. Процессом разработки и издания отраслевых и межотраслевых нормативно-распорядительных актов и документов (2о.1).
5. Процессом подбора и расстановки кадров высшего звена управления (4о.1).
6. Разработкой отраслевых программ и планов реконструкции и технического перевооружения производства (5о.2).
7. Организацией процесса пропаганды и рекламы новых видов печатных изданий, полиграфического оборудования, технологии и материалов (5о.4).

Служебные обязанности сотрудников отделов по управлению объектами распределены так, как показано на рисунке.

Если исследовать приведенную на рисунке схему с помощью качественных методов анализа, то можно отметить следующие 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. Распределение обязанностей среди сотрудников Главного управления производственно-технического развития неравномерно.

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 осуществляет управление 3 функциями и ведет 7 объектов (всего 10). Первый из главных специалистов данного отдела закрывает 6 объектов, второй главный специалист — 4 объекта, третий главный специалист — 6 объектов.

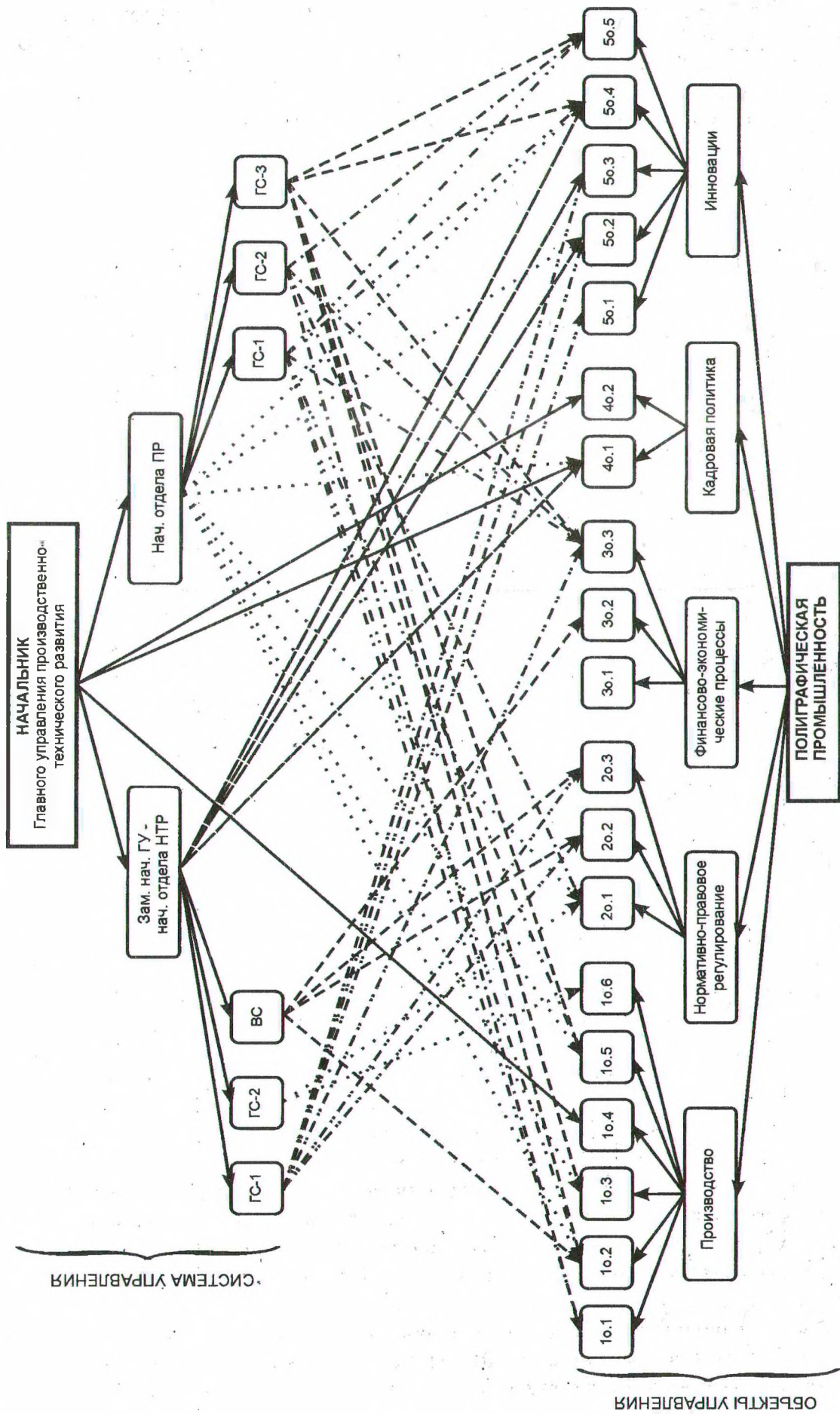


Рисунок. Схема взаимосвязи объектов и системы управления в полиграфической промышленности



3. Количество управляющих воздействий на группы функциональных процессов распределено следующим образом: на группу производства и группу инноваций приходится 13 управляющих воздействий, на остальные группы значительно меньше. В силу специфики и важности группы инноваций для современного этапа развития полиграфической промышленности эта группа с точки зрения приоритетов должна находиться на 1-ом или на 2-ом месте, но не на последнем.

4. Для более эффективного управления специализация сотрудников должна быть более узкой. Желательно, чтобы один сотрудник вел объекты управления, принадлежащие не более чем двум блокам.

Проведенный предварительный анализ структуры функциональных процессов, которые являются объектами управления для полиграфической промышленности, и взаимосвязи их с системой управления открывает возможность имитационного моделирования управления отраслью на основе применения методов математической статистики. 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 управления и эффективности функционирования отрасли в условиях переходной экономики [3].

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Анфилатов В. С., Емельянов А. А., Кукушкин А. А. Системный анализ в управлении. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 368 с.
2. Зельдович Б. З. Менеджмент в полиграфии. — М.: Мир книги, 1997. — 240 с.
3. Ничипорович С. А. Развитие издательско-полиграфического комплекса Беларуси в условиях становления рыночных отношений. — Мн.: Харвест, 2001. — 176 с.