

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

## СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ИПК БЕЛАРУСИ

As the mechanism of management they understand unity of structure of management, its principles, the purposes and functions, and also systems of objects on which control action are directed. In article the structure of the mechanism of management of print-and-publishing complex of Belarus is distinguished. Structure schemes and their filling for economic and organisational and lawful mechanisms of management are analysed in details. These mechanisms are subsystems of the general mechanism of management of print-and-publishing complex.

Наиболее характерным и жестким требованием, предъявляемым к функционированию предприятия — отрасли — комплекса в условиях рынка, является обеспечение самофинансирования и самоокупаемости. В настоящее время в ИПК Беларуси эти базовые принципы не выполняются, а это свидетельствует о том, что экономический механизм в целом и его важнейшая составляющая — механизм управления — не соответствуют требованиям рыночной экономики. Поэтому одной из главных стратегических задач государственного управления в переходных условиях является приведение механизма управления, а вместе с ним и экономического механизма в целом в соответствие с требованиями рынка.

**1. Механизм управления ИПК Беларуси.** Механизм управления является подсистемой экономического механизма функционирования ИПК в целом. В проведенных ранее исследованиях механизм управления анализировался в основном только с точки зрения его соответствия рыночным принципам [1, 2]. Впервые описание понятия «механизм управления ИПК» было сформулировано в монографии [3].

Под механизмом управления понимают совокупность структуры управления, его принципов, целей и функций, а также системы объектов, на которые направлены управляющие воздействия. Структурная схема механизма управления ИПК Беларуси приведена на рис. 1. С учетом специфики ИПК актуальными в современных условиях являются следующие принципы управления: государственное регулирование; децентрализация управления; саморегулирование хозяйственной жизни; сочетание прав, обязанностей и ответственности; плановость; комплексность; научность.

Ключевые звенья таких подсистем, как экономический механизм управления, организационно-правовой механизм управления и социально-психологические методы управления в силу тех функций, которые они выполняют в системе управления, должны быть одинаковыми. В качестве таковых предполагаются: цели управления; функции управления; объекты управления. Рассмотрение социально-психологических методов управления выходит за рамки данной статьи. Однако для полного представления подсистема социально-психологических методов управления приведена на рис. 1.

В соответствии с современными теоретическими представлениями и сложившейся практикой реальной работы [4] к функциям государственного управления относят: планирование; организацию; регулирование; контроль. У каждой подсистемы, поскольку они составляют единый механизм государственного управления, эти функции одинаковы. Специфика проявляется только на уровне их наполнения и технологии реализации. Более конкретно эти вопросы применительно к экономическому и организационно-правовому механизмам управления будут рассмотрены ниже.

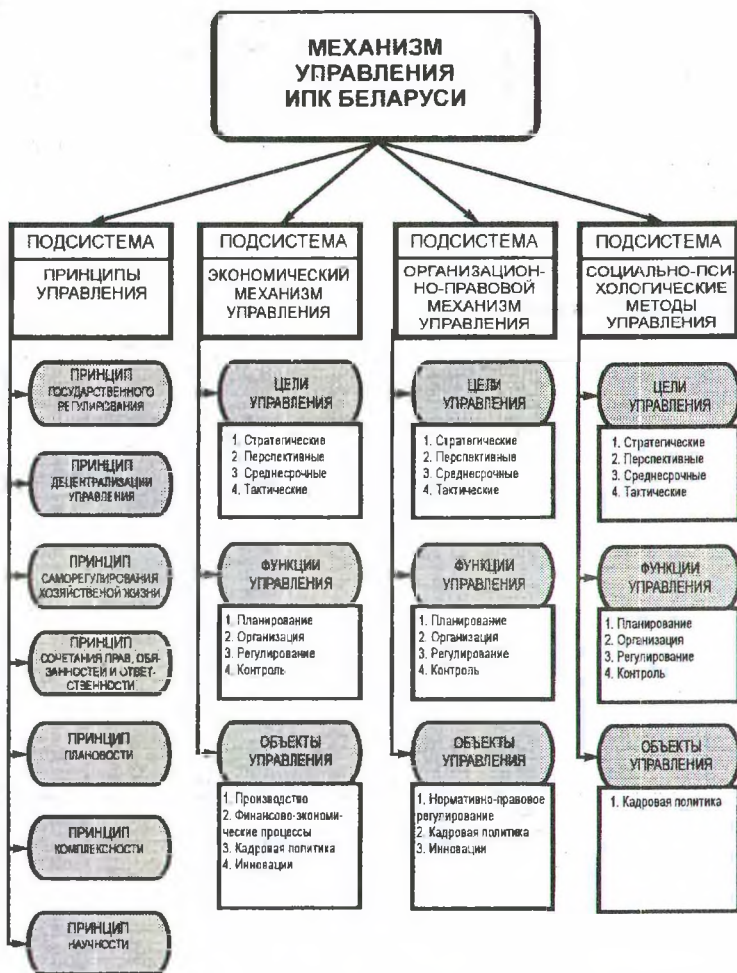


Рис. 1. Структурная схема механизма управления ИПК Беларуси

Структурная схема механизма управления логически связывает с функциями и объектами управления. Как видно из рис. 1, часть объектов перекрывается конкретным механизмом, например, для экономического механизма — это группа производственных и финансово-экономических процессов, для организационно-правового — нормативно-правовое регулирование.

Вместе с тем для управления инвестиционными процессами необходимо задействовать оба вышеуказанных механизма.

Особенность кадровой политики, как объекта управления, заключается в том, что она требует привлечения всех трех исполнительных подсистем механизма управления.

Рассмотренная структурная схема механизма управления, впрочем, как и любая схема, несколько условна, но она позволяет, во-первых, с системных позиций подойти к рассмотрению экономического и организационно-правового механизмов управления, во-вторых, закладывает основы количественного анализа системы управления ИПК в целом.

**2. Экономический механизм управления ИПК Беларуси.** В качестве одной из подсистем механизма управления ИПК на рис. 1 выступает экономический механизм управления. Рассмотрим более подробно структуру этого механизма (см. рис. 2) и ее наполнение.

Как уже отмечалось выше, составными звеньями экономического механизма управления являются: цели управления; функции управления; объекты управления.

В практической деятельности реализация *целей управления* выражается в осуществлении перспективного и текущего планирования. Если считать временной аспект основным, то цели подразделяются на: стратегические; перспективные; среднесрочные; тактические [4].





Рис. 2. Структурная схема экономического механизма управления ИПК Беларуси

Стратегические и перспективные цели, как правило, описываются в виде качественных, а не количественных формулировок [5].

Основной стратегической целью экономического механизма управления организацией в самом общем виде можно признать [5] создание благоприятных экономических условий для ее функционирования и развития. Стратегические цели формулируются, как правило, на период 15–25 лет. Исходя из этого и учитывая ее суть, цель — создание благоприятных экономических условий — актуальна и для ИПК Беларуси.

Перспективные цели, как правило, определяются на период 5–15 лет. В качестве перспективных целей для ИПК представляется целесообразным: достижение полного хозрасчета; обеспечение устойчивого экономического развития ИПК; осуществление интеграции в мировое экономическое пространство; обеспечение экономической безопасности в сфере ИПК.

Среднесрочные цели требуют количественного определения и формулировки. Такие цели устанавливаются на период 1–5 лет и принимаются в виде отраслевых и межотраслевых программ и планов развития отраслей ИПК, повышения его экономического потенциала. В качестве среднесрочных целей для экономического механизма управления

ИПК полагается возможным: установление специального механизма ценообразования для печатной продукции в ИПК; достижение положительных сдвигов в динамике и структуре капитальных вложений; создание благоприятных условий для инвестиций путем совершенствования налоговой, кредитно-денежной и финансовой политики.

Тактические цели обычно имеют внутреннюю направленность для организации. Они устанавливаются на период до 1 года. Формой их выражения в ИПК является план основных мероприятий главного органа государственного управления — Министерства информации Беларуси.

*Функции управления.* В соответствии с современными представлениями [4] функции управления — это относительно обособленные направления (виды) управленческой деятельности, позволяющие в совокупности осуществлять необходимое управляющее воздействие.

Функции управления тесно взаимосвязаны, выполняются непрерывно и последовательно от постановки задачи до ее решения и образуют управленческий цикл. Управленческий цикл состоит из следующих этапов: планирования; организации; регулирования; контроля.

Функция планирования является стратегически важной, поскольку позволяет определить последовательность действий при достижении целей управления. Сущность планирования состоит в определении: задач, вытекающих из поставленной цели; сил и средств, необходимых для решения поставленных задач; системы и последовательности мер, направленных на решение указанных задач; исполнителей намеченных мер и действий; способов и сроков реализации задач.

Плановость — одно из важнейших условий обеспечения эффективности управления. Планирование охватывает все уровни, направления и участки работы в ИПК. Оно призвано обеспечить целенаправленность и согласованность действий всех элементов его организационной структуры и оптимальное использование имеющихся сил и средств.

Практически в процессе работы ИПК Беларуси применяются следующие виды планирования: стратегическое; тактическое; региональное; организационное.

Данные виды планирования реализованы при разработке планов по конкретным направлениям деятельности ИПК, его подотраслей и органов управления отраслевого и регионального уровня.

Задачей функции организации является создание условий для достижения поставленных целей. Реализация функции организации включает в себя ряд операций: организационное оформление управленческого решения и плана его реализации в виде приказа или распоряжения; постановку и разъяснение общих целей и конкретных задач исполнителям; выделение ресурсов, необходимых для выполнения управленческого решения; организацию взаимодействия в процессе достижения цели управления.

Функция регулирования направлена на реализацию плана достижения заявленной цели и внесение оперативных изменений и корректировку действий по ее достижению. Особенностью основной производственной деятельности в ИПК является то, что продукция печатается тиражами — импульсами. Эта особенность обуславливает ритмичность процесса производства, который при таких условиях нужно регулировать путем жесткой координации во времени. Необходимо отметить, что указанная ритмичность и импульсный характер деятельности проявляются на всех уровнях управления.

Функция контроля необходима для обеспечения обратной связи всех вышеперечисленных функций. Контроль позволяет глубже видеть и осмысливать результаты работы, своевременно предупреждать и устранять возможные просчеты, диспропорции, а также вовремя реагировать на изменяющуюся обстановку.

Важнейшими принципами рациональной организации контроля являются: системность и регулярность; комплексность; упреждающий характер; действенность; эффективность; гласность.



Процедура контроля включает три этапа: установление фактического состояния деятельности на основе данных учета (бухгалтерского, статистического, оперативно-го); оценку фактического состояния выполнения плана достижения цели управления; разработку рекомендаций по устранению недочетов, выявление резервов, обобщение позитивного опыта решения управленческих задач.

В силу импульсного характера производства в ИПК функция контроля должна быть непрерывной. Помимо этого, должно иметь место непрерывное и пропорциональное развитие элементов системы управления. Необходима специальная служба оперативного управления для согласования тематических планов издательств с производственной программой типографий и решения других проблем, требующих неотложного вмешательства.

*Объекты управления.* Остановимся на объектах, которые могут быть включены в сферу действия экономического механизма управления ИПК Беларуси.

Первая группа функциональных процессов — нормативно-правовое регулирование — целиком относится к сфере действия организационно-правового механизма управления ИПК.

В сферу действия экономического механизма управления целиком могут быть включены вторая группа процессов — производство и третья — финансово-экономические процессы.

Из процессов четвертой группы, представляющих кадровую политику, в сферу действия экономического механизма управления может быть включен процесс совершенствования и развития системы стимулирования труда.

В пятой группе объектов, объединяющей процессы управления инвестициями, к сфере действия экономического механизма управления могут быть отнесены все процессы, кроме процессов структурных изменений и совершенствования организации управления комплексом.

Таким образом, проанализировав приведенную на рис. 2 структурную схему экономического механизма управления ИПК Беларуси, можно заключить, что в целом механизм сформирован и функционирует.

**3. Организационно-правовой механизм управления ИПК Беларуси.** В качестве второй исполнительной подсистемы механизма управления выступает организационно-правовой механизм управления. Прежде чем переходить к анализу различных аспектов организационно-правового механизма управления, рассмотрим более подробно структуру этого механизма (см. рис. 3) и ее наполнение.

Составные звенья организационно-правового и экономического механизмов управления одинаковы. Структура целей управления у обоих механизмов также одинакова. Что же касается реальной постановки целей и задач для их реализации, то у организационно-правового механизма они специфичны. Основной стратегической целью организационно-правового механизма управления ИПК Беларуси является формирование гармонично развитого, высокотехнологичного производственного потенциала, конкурентоспособного на внутреннем и внешнем рынках.

Перспективными целями в рамках организационно-правового механизма управления ИПК можно признать: принятие программы развития национального книгоиздания; разработку стратегии управления; реструктуризацию отраслей; интеграцию в мировое информационное пространство; обеспечение информационной безопасности Республики Беларусь.

В качестве среднесрочных целей для организационно-правового механизма управления ИПК представляется целесообразным провести: либерализацию рынка печатной продукции; оптимизацию структуры управления; заключение внешнеэкономических соглашений о равных условиях хозяйствования; институциональные преобразования, формирование рыночной инфраструктуры.



Рис. 3. Структурная схема организационно-правового механизма управления ИПК Беларуси

Как уже отмечалось выше, тактические цели имеют внутреннюю направленность и устанавливаются в виде плана основных мероприятий Министерства информации Беларуси на предстоящий год.

Функции управления как обособленные направления и виды управленческой деятельности, позволяющие в совокупности осуществлять необходимые управляющие воздействия и образующие управленческий цикл, у экономического и организационно-правового механизмов одинаковы. Эти функции приводятся на рис. 2, подробно они рассматривались выше.

**Объекты управления.** Естественно, что объекты, которые могут быть включены в сферу действия организационно-правового механизма управления ИПК Беларуси, принципиально иные, чем у экономического механизма.

В первой группе — нормативно-правовое регулирование — все функциональные процессы целиком относятся к сфере действия организационно-правового механизма управления ИПК.

Из процессов четвертой группы, составляющих кадровую политику, в сферу действия экономического механизма управления входят: подбор и расстановка кадров высшего звена управления; подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров; взаимодействие с общественными объединениями.

В пятой группе объектов, объединяющей процессы управления инвестициями, к сфере действия экономического механизма управления относится процесс структурных изменений и совершенствования организации управления комплексом.

Рассмотренные структурные схемы экономического и организационно-правового механизмов управления содержат функции управления, которые являются основным управленческим циклом, а также объекты управления, на которые направлено управляющее воздействие. Это создает возможность проанализировать данные схемы количественным методом, используя имитационное моделирование управленческого цикла на различных организационных структурах.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ничипорович С. А., Кулак М. И. Проблемы повышения эффективности издательско-полиграфического комплекса Беларуси в условиях перехода к рыночным отношениям // Труды БГТУ: Экономика и управление. — Минск: БГТУ, 2000. — Вып. 8. — С. 345–353.
2. Кулак М. И., Ничипорович С. А. Издательско-полиграфический комплекс Беларуси в условиях перехода к рынку: количественная оценка степени структурной перестройки // Белорусский экономический журнал. — 2001. — № 1. — С. 96–104.
3. Ничипорович С. А., Кулак М. И., Неверов А. В. Управление издательско-полиграфическим комплексом: организационно-экономические аспекты. — М.: Наука, 2003. — 306 с.
4. Князев С. Н. Управление: искусство, наука, практика. — Мн.: Армита — Маркетинг, Менеджмент, 2002. — 512 с.
5. Зельдович Б. З. Менеджмент в полиграфии. — М.: Мир книги, 1997. — 240 с.