

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ПРОЕКТИРОВАНИЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

Гульфия Хайдаровна Федюкова, канд. экон. наук,
доцент кафедры экономики и организации производства,
e-mail: fedyukovag@mail.ru,
Ульяновский государственный технический университет,
<http://www.ulstu.ru>

Татьяна Вячеславовна Барт, канд. экон. наук,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга,
e-mail: tbart@mail.ru,
Московский университет им. С. Ю. Витте,
<http://www.muiiv.ru>

В статье рассматриваются вопросы, связанные с подходами к разработке организационных структур управления малых предприятий. Большое внимание уделяется специфике малых предприятий. Предложена модель процесса управления развитием организационной структуры управления.

Ключевые слова: организационное проектирование; малое предприятие; аутсорсинг.

DOI: 10.21777/2307-6135-2017-1-74-79

В странах с развитой экономикой малый и средний бизнес является средним классом, представляющим собой основу стабильного развития экономики зарубежных стран. Так в наиболее развитых странах данный сектор составляет примерно 70–90% от общего числа предприятий. Прослеживается прямая зависимость между эффективностью всей экономики Европейского Союза и успешной деятельностью малых и средних предприятий [9]. Огромная роль малого предпринимательства в развитых странах свидетельствует о необходимости дальнейшего и эффективного развития малого бизнеса в нашей стране.

В современных условиях, в период острой конкуренции, динамично изменяющейся внешней среды предприятиям необ-



Г.Х. Федюкова



Т.В. Барт

ходимы изменения, в частности организационные. Совершенствованию организационных структур управления на крупных предприятиях уделяется должное внимание, тогда как на малых предприятиях данный вопрос, как правило, остается открытым. Изменение организационной структуры управления, направленное на ее соответствие факторам внешней и внутренней среды предприятия, позволит повысить эффективность функционирования и конкурентоспособность организации. Таким образом, решение вопросов по организационному проектированию на малых предприятиях представляется весьма актуальным [1, 2].

С 1 января 2008 года критериями отнесения предприятий к соответствующей категории, кроме средней численности работников, независимой от вида деятельности, являются и предельные значения выручки от реализации товаров (работ, услуг) или балансовой стоимости активов.

Постановлением Правительства РФ от 13.07.2015 № 702 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» [3] предельные значения выручки от реализа-

ции товаров (работ, услуг) за предшествующий год без учета налога на добавленную стоимость были увеличены в два раза.

Таким образом, по обозначенным критериям выделяются следующие категории субъектов малого и среднего предпринимательства – см. табл. 1.

Таблица 1

Критерии выделения категорий субъектов малого и среднего предпринимательства

Субъекты малого и среднего предпринимательства	Средняя численность работников	Предельные значения выручки
Среднее предприятие	От 101 до 250 человек включительно	2 млрд рублей
Малое предприятие	До 100 человек включительно	800 млн рублей
Микропредприятие	До 15 человек	120 млн рублей

Малым предприятиям присущи известные типы организационных структур управления (линейные, линейно-функциональные, дивизиональные и другие). Однако есть отличия организационных структур управления малых предприятий от организационных структур крупных предприятий, например, в таких характеристиках, как меньшее число уровней управления структурных подразделений, низкий уровень инерционности структуры и функциональной специализации подразделений; высокая функциональная мобильность персонала; гибкость и адаптивность; меньшая зависимость от возраста предприятия.

Проведенный анализ малых предприятий различных сфер экономической деятельности позволил сделать вывод, что характер проблем, связанных с развитием организационных структур управления, примерно одинаков. Таким образом, вопрос развития организационных структур управления актуален для малых предприятий разных видов экономической деятельности.

Оптимальный тип организационной структуры управления, соответствующий факторам внешней и внутренней среды, предложено описать формулой (1), где $x_j(f_i)$ равно 0, если параметр фактора не предполагает данный тип структуры, или 1, если параметр фактора предопределяет данный тип структуры.

$$X = \max \sum_{i=1}^n x_j(f_i) \cdot y(f_i), j = 1, 2, \dots, k, \quad (1)$$

где X – оптимальная организационная структура управления;

x_j – тип организационной структуры управления (линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная);

В результате экспертной оценки была определена значимость каждого фактора, характеризующая его весом.

Таблица 2

Весовые значения факторов определения типа организационной структуры

f_i – факторы, определяющие организационную структуру управления	$y(f_i)$ – вес i -го фактора
f_1 – возраст предприятия	$y(f_1) = 0,5$
f_2 – тип производства (если есть)	$y(f_2) = 4,6$
f_3 – численность персонала предприятия	$y(f_3) = 2,1$
f_4 – количество направлений деятельности	$y(f_4) = 4,2$
f_5 – жизненный цикл организации	$y(f_5) = 3,0$
f_6 – тип организационной культуры	$y(f_6) = 2,5$
f_7 – организационные технологии	$y(f_7) = 3,4$
f_8 – стратегия предприятия	$y(f_8) = 5,0$
f_9 – уровень организационной культуры	$y(f_9) = 0,9$
f_{10} – неопределенность внешней среды	$y(f_{10}) = 3,8$
f_{11} – квалификация работников	$y(f_{11}) = 1,3$
f_{12} – стиль руководства	$y(f_{12}) = 1,7$

В результате применения данного методического подхода повышается уровень эффективности обоснования выбора организационной структуры управления, выявляе-

ния слабых звеньев и ограничений с последующей реструктуризацией предприятия в соответствии с изменившимися условиями функционирования и т. д.

Данный подход нашел применение при исследовании 69 малых предприятий Ульяновской области. С точки зрения распределения субъектов предпринимательства по сферам деятельности в выборке выделяются следующие группы: 37,7% – предприятия сферы услуг, 34,8% – предприятия оптовой и розничной торговли; доля организаций пищевой промышленности – 14,5%; компаний в строительстве – 13,0%. Анализ выявил соответствие организационной структуры управления факторам внешней и внутренней среды у 14,5% рассматриваемых предприятий [7].

Анализ предприятий позволил сделать вывод, что организационная структура управления оказывает влияние на эффективность их деятельности.

Потери рентабельности от несоответствия организационной структуры управления фактором внешней и внутренней среды по анализируемым предприятиям составляют в среднем 16,1 %.

Таблица 3

Влияние организационной структуры управления на рентабельность продаж
(производства)

Сфера деятельности	Рентабельность продаж (производства), %		Упущенная рентабельность продаж (производства), %
	С соответствующей ОСУ	С несоответствующей ОСУ	
Оптовая и розничная торговля	15	7	-8
Строительство	34,9	13,5	-21,4
Пищевая промышленность	24,9	9,3	-15,6
Сфера услуг	29,9	10,4	-19,5
Средняя	26,2	10,1	-16,1

Вопросы развития организационных структур традиционно рассматриваются в плоскости организационного проектирования. Рассматривая одну из основных функций управления – планирование – как «особый процесс подготовки менеджерами решений по обеспечению усилий коллектива для достижения целей организации» [5, с. 41], организационное проектирование представляется целесообразным рассматривать как подфункцию планирования.

Поэтому уместной является постановка вопроса о разработке модели управления развитием организационных структур управления, которая органично включала бы проблематику организационного проектирования как «процесса разработки и внедрения проектов организации» [4, с. 71].

Процесс построения организационной структуры управления относительно универсален и состоит из трех стадий:

- 1) формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- 2) разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- 3) регламентация организационной структуры.

Авторская модель процесса управления развитием организационной структуры управления (рис. 1) [8], основанная на использовании системного и интегративно-конвергенциального подходов, включает следующие этапы:

- 1) разработка стратегии;
- 2) выбор метода проектирования;
- 3) формирование общей структурной схемы аппарата управления;
- 4) разработка состава основных подразделений и связей между ними;
- 5) регламентация организационной структуры.

Отличием от существующих подходов к проектированию является выделение пяти стадий проектирования организационной структуры управления, включающих про-

цедуры выбора метода проектирования, основанного на оценке этапа жизненного цикла предприятия, проверки на соответствие состава структурных подразделений стратегии развития предприятия, дублирования полномочий, оценки функций на эффективность.

На первой стадии процесса управления развитием организационной структуры управления, реализуя целевой подход, целесообразно разграничивать такие понятия, как официальные, характеризующие общее назначение, стратегию, оперативные, отражающие текущую деятельность организации, и операционные цели, направленные на конкретизацию и детализацию задач [6].

Выбору и реализации более эффективных организационных решений способствует применение того или иного метода проектирования.

Очевидно, что метод аналогий в сравнении с другими методами организационного проектирования является менее затратным по времени и требуемым финансовым ресурсам.

Наиболее затратным из известных методов является метод организационного моделирования, применяемый для проектирования сложных организационных структур. Поэтому применение данного метода к малым предприятиям представляется нами нецелесообразным, так как они имеют, как правило, более простые организационные структуры управления.

Метод аналогий применяется на этапах становления и упадка; структуризации целей – на этапе накопления; экспертно-аналитический – на этапах зрелости и диверсификации.

Общими критериями установления зависимости методов проектирования и этапов жизненного цикла предприятия являются содержательные особенности собственно этапов жизненного цикла в контексте финансовых возможностей предприятия по реализации того или иного метода проектирования и динамичности целей предприятия в зависимости от этапа его развития.

Современные организационные структуры – от матричных до сетевых и виртуальных – создаются, основываются на принципе горизонтальности. Одним из инструментов реализации горизонтального подхода к проектированию организации является аутсорсинг.

Поэтому на третьей стадии, используя маркетинговый подход, необходимо функции предприятия проверять на эффективность: провести расчет полной себестоимости выполнения отдельных функций, сопоставить со стоимостью ее реализации предприятием-аутсорсером и дать оценку возможности их передачи на аутсорсинг.

После передачи основных и вспомогательных функций аутсорсерам предприятие должно придерживаться выбранной стратегии, этому будет способствовать процедура проверки на соответствие состава подразделений разработанной стратегии, проводимая на четвертой стадии.

Дублирование функций увеличивает затраты на функционирование организации, что предопределяет введение на последнем этапе процедуры проверки на дублирование полномочий.

Таким образом, при разработке модели управления развитием организационных структур управления использована идеология системного и интегративно-конвергенциального подходов, позволившая сформулировать следующие основные принципы ее построения: зависимость от стратегии, сочетание иерархичности и автономности, вариативность методов проектирования, учет обратной связи, оптимальность и экономичность.

Предложенная модель процесса управления развитием организационной структуры управления как ключевого фактора внутренней среды предприятия позволяет, в отличие от существующих подходов, наряду с учетом специфики малых предприятий, выстроить эффективный информационный контур обратной связи, обеспечивающий обоснованное применение такого инструмента управления, как аутсорсинг.

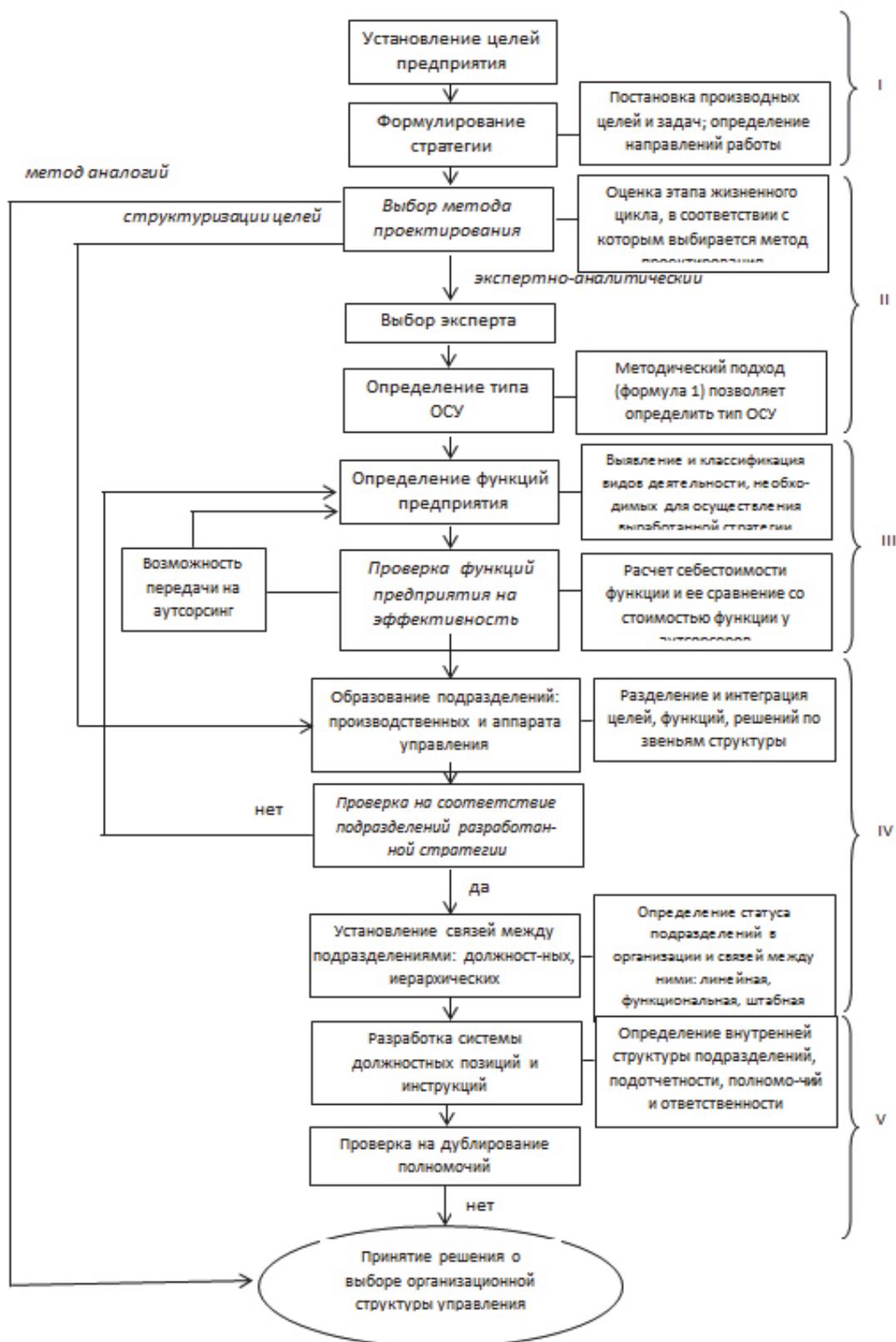


Рис. 1. Модель процесса управления развитием организационной структуры управления

Управление развитием организационных структур управления можно рассматривать как воздействие управляющей подсистемы на организационную структуру управления с целью ее перевода в новое качественное состояние, соответствующее факторам внешней и внутренней среды, и достижения целей развития системы, в частности повышения рентабельности. Под воздействием понимается построенная модель процесса

управления развитием организационных структур управления и традиционные методы управления: административные, экономические, социально-психологические.

Литература

1. *Аверин А. В., Барт Т. В.* Инструменты внутреннего контроля и мониторинга качества государственных услуг в сфере поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства г. Москвы // Вестник Ульяновского государственного технического университета. 2015. № 2 (70). С. 63–65.
2. *Алексеев А. Н.* Управление системой развития малого и среднего предпринимательства: зарубежный опыт // Управление в социальных и экономических системах: Материалы международной научно-практической конференции / под ред. Ю. С. Руденко, Р. М. Кубовой, М. А. Зайцева. 2015. С. 8–15.
3. Справочные материалы системы Консультант Плюс, 1992–2017. <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/43689.html>.
4. *Кравченко К. А., Мешалкин В. П.* Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования систем управления. – М.: Академический проект; Альма Матер, 2006. 528 с.
5. *Мишин В. М.* Исследование систем управления: учебник для вузов. 2-е изд., стереотип. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 527 с.
6. *Оспанова С. Б., Кайгородцев А. А.* Проектирование систем управления // Вестник КАСУ. 2006. № 4. <http://www.vestnik-kafu.info/journal/8/280>.
7. *Федюкова Г. Х.* Организационные структуры управления малых предприятий: проблемы управления и поддержка развития // Вестник университета. 2014. № 15. С. 76–84.
8. *Федюкова Г. Х., Лазарев В. Н.* Управление процессом развития организационной структуры малых предприятий // Региональная экономика: теория и практика. 2016. №1 (424). С. 89–100.
9. *Финк Т. А.* Малый и средний бизнес: зарубежный опыт развития // Молодой ученый. 2012. № 4. С. 177–181.

Concept development of the concept of marketing consulting services

Gylfiya Haydarovna Fedyukova, Candidate of Economic Sciences, associate Professor of Economics and organization of production, Federal STATE budgetary educational institution of higher professional education, Ulyanovsk state technical University

Tatyana Vyacheslavovna Bart, Candidate of Economic Sciences, associate Professor of management and marketing Work, Moscow Witte University

The article discusses issues related to the approaches of marketing consulting services concepts. Special attention is paid to the principles of system development of marketing consulting services. The structure of the marketing system consulting services is proposed. The characteristic features of marketing consulting services are revealed.

Keywords: marketing consulting services, marketing consulting services, macro, micro, and interactive system of marketing consulting services.