

СТРАТЕГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА В МОЛДОВЕ

Анна СОКОЛОВА

Кафедра «Менеджмент»

Structura organizatorică este un mecanism instituțional de mobilizare a resurselor materiale, financiare, informaționale și umane pe toate nivelurile sistemului. Elementele principale ale structurii organizatorice le constituie complexitatea, centralizarea și formalizarea. Structura organizatorică depinde de mai mulți factori interni și externi, dintre care principalul este produsul exploatat. Structura organizatorică prezintă o schemă de cooperare a grupurilor organizației. Din punct de vedere managerial, principalele probleme privind proiectarea structurii organizatorice le constituie structurarea și garantarea unei cooperări și comunicări eficiente între membrii unei organizații.

Proiectarea organizatorică este un proces neîntrerupt. Alegerea tipului de structură organizatorică depinde de strategia întreprinderii, mediul înconjurător și organizarea internă a firmei. Structura birocratică sau antreprenorială se caracterizează prin lipsa standardizării funcției. Structura dată este cea mai răspândită în organizațiile mijlocii și adesea se folosește la rezolvarea problemelor simple. Ea are o ierarhie plană și majoritatea mesajelor se realizează pe aceeași cale – de la conducător la subordonat.

Structura organizatorică a întreprinderii poate fi considerată optimă în cazul în care toate subdiviziunile întreprinderii completează producerea de bază și asigură funcționarea acesteia, toate lucrând cu randament maxim, cu scopul de a atinge rezultatul final, care ar putea fi punerea în circulație a unei producții profitabile și competitive.

The structure of an organization is the institutional arrangements and mechanisms for mobilizing human, physical, financial and information resources at all levels of the system. The main components of the organizational structure are the complexity, the formalization and the centralization. The organizational structure depends on many factories both external and internal, the main of which is the product to be developed. The organizational structure is the way in which the interrelated groups of an organization are constructed. From a managerial point of view the main concerns are ensuring effective communication and coordination.

The organization design is a continuous process. While a simple design is needed for simple strategies, complex designs are necessary when organizational strategies involve complex interactions. The choice of any type of organizational design should be in consonance with the organizational requirements, strategy and environment.

Pre-bureaucratic or entrepreneurial structures lack standardization of tasks. This structure is most common in smaller organizations and is best used to solve simple tasks. They have a very flat hierarchy and most communication is done by one to one conversations.

Современное предприятие – сложная система, состоящая из таких элементов, как основные фонды, сырье и материалы, трудовые и финансовые ресурсы, информационные и коммуникационные потоки и т.д. Важнейшей задачей менеджмента является использование перечисленных элементов таким образом, чтобы обеспечить эффективное функционирование всей производственной системы, ее выживание и развитие в условиях жесткой конкурентной экономики Молдовы. Для того чтобы предприятие действовало успешно, управленческая работа должна четко разграничиваться от неуправленческой. Результативность управления в значительной мере обусловлена выбором организационной структуры предприятия. *Под организационной структурой предприятия будем понимать состав и взаимосвязи всех его подразделений, а также организационно-юридический статус.*

Важность малого бизнеса в РМ подтверждают следующие статистические данные [1]:

- сейчас в РМ зарегистрировано около 400 тыс. предприятий, из которых $\approx 92\%$ составляют предприятия малого бизнеса (ПМБ), и этот показатель из года в год возрастает;
- большинство из них (90,5%) – юридические лица, из которых 74,2% составляют ООО и 8,6% - АО;
- в Кишиневе сосредоточена основная масса ПМБ, а именно $\approx 67\%$ из общего количества, в которых задействовано $\approx 57\%$ из всех занятых в Кишиневе. Доля ПМБ в общем объеме чистых продаж составляет 72%;
- относительно сферы деятельности можно констатировать, что большинство ПМБ задействованы в коммерческой сфере (45%), в перерабатывающей и добывающей промышленности – 13% предприятий, в сфере недвижимости – 12%;

- по форме собственности ПМБ сформированы, в основном, за счет частного капитала – 91%, за счет государственного капитала – 2%, иностранного – 2%, смешанного – 5%;
- относительно прибыльности данного сектора экономики можно отметить, что объем прибыли в 2004 г. вырос по сравнению с 2000 г. и составляет ≈ 103 тыс. лей/предприятие, по сравнению с 1,7 млн. леев у предприятий крупного бизнеса. Доля прибыльных ПМБ в общем объеме всех ПМБ составила в 2005 г. 36,4% (по сравнению с 31% в 2000 г.);
- необходимо заметить, что в 2005 г. самыми рентабельными были предприятия, функционирующие в сфере строительства (164 тыс. лей/предприятие), недвижимости (157 тыс. лей/предприятие), обрабатывающей промышленности (112 тыс. лей/предприятие);
- самые большие убытки понесли предприятия перерабатывающей промышленности (с/х продукция) и составили $\approx - 71$ тыс. леев.

Малый бизнес – важнейший фактор в решении экономических и социальных задач, являющийся стержнем экономики РМ, поэтому успех данного сектора экономики – залог экономического и социального благосостояния нашей страны. Успешная деятельность данных предприятий во многом зависит от способов и качества проектирования организационных структур управления.

Малые предприятия управляются, как правило, 1-2 руководителями, что обеспечивает оперативность управления. Управленческая структура малых предприятий гораздо в большей степени адаптирована к возможным изменениям внешней среды. Гибкая организационная структура выступает одним из важнейших элементов, посредством которых можно оказывать влияние на изменение спроса.

В небольших компаниях, только начавших свою деятельность, отмечается так называемая организация "без структуры". В них предприниматель непосредственно руководит всеми видами деятельности. Структура компании начинает складываться, когда ее штат составляет 15 человек. *Линейная структура*, как наиболее авторитарная, но простая и экономная, может использоваться преимущественно на узкоспециализированных предприятиях малого бизнеса, без развития инфраструктуры, с ограниченной численностью работников. *Линейно-штабная* приемлема в большей степени для малых предприятий, в которых значительный удельный вес составляют НИР. В них может создаваться специальный "штабной" орган в виде научно-технического отдела, ответственного за принятие важнейших инновационных решений. *Смешанная структура управления* используется на многопрофильных, диверсифицированных малых предприятиях со сложной внешней инфраструктурой.

Организационная структура предприятий малого бизнеса должна складываться как результат взаимодействия стратегического замысла собственника и внешних условий. На построение организационной структуры влияют различные факторы как внешнего, так и внутреннего плана, главными из которых являются: потребительские предпочтения потенциальных клиентов; номенклатура выпускаемой продукции; объем выпуска; характер выпускаемой продукции и технология ее производства; сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или внешний рынок); масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления; внешние инвесторы; макроэкономическое положение и законодательная база в стране; положение предприятия на рынках сбыта и ресурсов; финансовое состояние предприятия.

В структуре любого предприятия можно выделить такие основные составляющие, как технологическая структура, производственная структура, хозяйственная структура и структура управления. *Организационная структура предприятия может считаться оптимальной в том случае, когда все его подразделения дополняют основное производство и обеспечивают функционирование предприятия, при этом с максимальной эффективностью с целью достижения конечного результата, каким может считаться выпуск конкурентоспособной рентабельной продукции.*

При формировании оргструктуры предприятия должна соблюдаться системность подходов, а именно:

- следует учитывать все управленческие задачи, без решения которых реализация целей окажется неполной;
- необходимо выявлять и взаимоувязывать применительно к этим задачам всю систему функций, прав и ответственности по вертикали управления – от генерального директора предприятия до мастера участка;
- исследовать и организационно оформлять все связи и отношения по горизонтали управления;
- обеспечивать органическое сочетание вертикали и горизонтали управления.

Таким образом, стратегия формирования организационной структуры предприятия малого бизнеса будет включать в себя следующие этапы:

- Формирование общей структурной схемы. При этом определяются главные характеристики организации, а также направления, по которым должно быть осуществлено более углубленное проектирование организационной структуры.

- Разработка состава основных подразделений и связей между ними. Предусматривается реализация организационных решений не только в целом по крупным линейно-функциональным и программно-целевым блокам, но и вплоть до базовых подразделений аппарата управления, распределения конкретных задач между ними и построения внутриорганизационных связей.

- Регламентация организационной структуры. Предусматривается разработка количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности. Она включает:

- определение состава элементов подразделений (бюро, групп и должностей);
- определение проектной численности подразделений;
- распределение функций и обязанностей между конкретными исполнителями;
- установление ответственности за их выполнение;
- разработку процедур выполнения управленческих функций в подразделениях;
- расчеты затрат на управление и показателей эффективности аппарата управления в условиях проектируемой организационной структуры.

Когда требуется взаимодействие многих звеньев и уровней управления, разрабатываются специфические документы, которые называются органограммами. Последние представляют собой графическую интерпретацию процесса выполнения управленческих функций, их этапов и входящих в них видов деятельности, описывающую распределение организационных процедур разработки и принятия решения между подразделениями, их внутренними структурными органами и отдельными работниками.

Существует три главных этапа в построении любой организации:

- 1) определение характера выполняемой работы;
- 2) распределение работ между отдельными позициями менеджмента;
- 3) классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.

Определение характера выполняемой работы. Автор известных публикаций по вопросам предпринимательства профессор П. Друкер выделяет три направления анализа, который необходимо провести на этом этапе построения организации. Они включают анализ:

- ✓ деятельности, определение той работы, которая должна осуществляться, и способов координации взаимодействия;
- ✓ решений, какого вида решения будут приниматься и какое участие в этом будет принимать тот или иной менеджер;
- ✓ отношений, т.е. определение того вклада в общее дело, который должен внести менеджер; лиц, с которыми менеджер должен взаимодействовать; влияния, оказываемого на менеджера другими лицами, принимающими решения.

Распределение работ между отдельными элементами менеджмента. Этот этап включает в себя: установление норм, стандартов (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня); технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов организации труда и т.п.); установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

Классификация элементов менеджмента, построение логических групп. В данном вопросе важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям. Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должно неизбежно привести к созданию отделов, т.е. коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило – под единым руководством начальника отдела. Создание отделов путем группирования аналогичных производственных функций и служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства компанией в период расширения ее хозяйственной деятельности.

Новой спроектированной организационной структуре, новым "правилами игры", необходимо придать официальный статус. Для этого необходимо выбрать соответствующий организационно-правовой

механизм и тем самым закрепить процесс проектирования перераспределением имущественных прав и обязанностей.

Организационно-правовая форма предприятия оказывает влияние на его организационную структуру, а точнее – является "внешней" оболочкой этой структуры. Это связано с необходимостью учета при проектировании организационной структуры:

1) юридических требований, налагаемых организационно-правовой формой (например, вытекающих из того, что высшим органом управления акционерного общества является собрание акционеров, а руководит текущей деятельностью совет директоров);

2) разрешенных для этой организационно-правовой формы источников финансирования (средства учредителей, акционерный капитал и т.д.; кооперативам, например, запрещено выпускать акции, вести реестр акционеров и т.д.);

3) степени имущественной ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности (полная ответственность учредителей или ограниченная ответственность в размерах долевого или паевого вноса) и, соответственно, личного участия учредителей в деятельности предприятия;

4) возможностей использования упрощенных форм статистической отчетности и др., что позволит не создавать на предприятии соответствующих подразделений.

Одной из главных целей эффективного проектирования (или преобразования старой) организационной структуры должно стать решение, которое может оказаться одновременно выгодным как компании, так и ее сотрудникам.

Создание эффективной структуры управления предприятием – одна из важнейших задач, которую должен решить начинающий предприниматель. Он должен определить, сколько людей, какой национальности (специалистов), какой квалификации, с какими личностными качествами ему нужно объединить в своей организации, чтобы она могла эффективно работать. Потребность в рациональной структуре еще более возрастает по мере увеличения предприятия, расширения сферы его деятельности. На стадии зрелости и даже процветания предприятия организационная структура становится главным фактором, определяющим его жизнеспособность. От способности предприятия адаптироваться к меняющимся условиям зависит его возможность выдерживать конкурентную борьбу, поддерживать свою работоспособность.

Расчленить предприятие на составные части – дело нехитрое. Гораздо сложнее соединить преимущества крупной структуры (экономия на масштабах производства) с рыночной гибкостью его отдельных подразделений. Потеря эффекта масштаба чревата утратой ценовой конкурентоспособности всех подразделений одновременно, поэтому очень важно, чтобы организационное проектирование было составной частью полноценного процесса бизнес-планирования на предприятии.

Наконец, следует подчеркнуть, что окончательный выбор варианта организационной структуры должен быть результатом положительных изменений в показателях хозяйственной деятельности как подразделений, так и предприятия в целом.

Литература:

1. Informația privind activitatea agenților micului business (Trimestru III-a. 2002) // Departamentul Statistică și sociologie al RM. - Chisinău, 2005.
2. Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе. - Москва, 2000.
3. Немкович Е.Г., Курило А.Е. Менеджмент малого и среднего бизнеса. - Москва, 2000.

Prezentat la 12.02.2007