

ОПТИМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА

OPTIMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE FOR SMALL BUSINESSES

**A. Yurasov
N. Onanko**

Summary. The article deals with the issues of effective management of small enterprises (businesses). It is proposed to create a tool that will quickly simulate an effective management structure for a small enterprise (business). To create the tool it is recommended to use methods of optimization, mathematical models that are actively used in the managing economic processes

Keywords: small business, entrepreneur, organizational structure, labor resources, tools for building optimal organizational structures.

Юрасов Александр Борисович

Кандидат педагогических наук, доцент, Московский
международный университет
jurasow@mail.ru

Онанко Наталья Абековна

Кандидат педагогических наук, доцент, Московский
международный университет
nataonanko@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы эффективного управления малыми предприятиями. Предлагается создание инструмента, который позволит оперативно моделировать эффективную структуру управления малым предприятием. Для создания инструмента рекомендуется использовать методы оптимизации, математические модели, которые активно применяются при управлении экономическими процессами.

Ключевые слова: малый бизнес, предприниматель, организационная структура, трудовые ресурсы, инструментальный построения оптимальных организационных структур.

В условиях санкционной изоляции России в сфере экономического сотрудничества, поставки импортных товаров, включая комплектующие для производства, снизились, что привело к сокращению выпуска продукции по многим направлениям. В тоже время правительство РФ принимает эффективные меры по импортозамещению, создавая необходимые условия для развития предприятий как крупного так и малого бизнеса. [1,2].

Однако, такой поддержки в сложившейся ситуации недостаточно. Для достижения результата необходимо обеспечить комплекс как внешних так и внутренних факторов. И если внешние факторы (меры поддержки бизнеса), максимально направлены на решение возникающих проблем, то внутренние факторы (организация производства) порой не позволяют получить максимального эффекта от деятельности. Причин этому много, одна из них — структурная организация предприятия. Не каждый предприниматель задается вопросом — нужна ли ему организационная структура? Обычно он сам выступает в роли лица, принимающего решения и распределяет работников по технологической цепочке на интуитивном уровне. Но такое

решение ведет к перегрузке самого предпринимателя, ослаблению контроля и, соответственно, к снижению эффективности деятельности предприятия.

Организация малых предприятий, в отличие от средних и крупных, чаще не структурирована. Обычно это группа специалистов, у каждого из которых свои функциональные обязанности. Связано это, в частности, с тем, что количество работников малого предприятия небольшое, постоянно требуется более высокая гибкость в деятельности, а это, в свою очередь, не позволяет проводить тщательные работы по перестройке структуры под новый бизнес процесс. Разрабатывать в таких условиях при каждом изменении бизнес процессов новую структуру достаточно сложно, особенно с учетом уровня подготовки активных, но не обученных методам управления, молодых предпринимателей. В тоже время, наибольший эффект может быть достигнут только в условиях наилучшего использования как материальных, так и трудовых ресурсов, что неизбежно связано с четкой и эффективной структурой организации производства.

Не менее важный аспект в деятельности малых предприятий — это стабильность трудового коллектива.

Операции	Работник 1	Работник 2	Работник 3	Работник 4	Работник 5	135	2025
операция 1	300	0	0	0	0	20	300
операция 2	105	45	0	0	0	10	150
операция 3	0	150	0	0	0	10	150
операция 4	0	210	15	0	0	15	225
операция 5	0	0	150	0	0	10	150
операция 6	0	0	240	135	0	25	375
операция 7	0	0	0	75	0	5	75
операция 8	0	0	0	195	105	20	300
операция 9	0	0	0		150	10	150
операция 10	0	0	0		150	10	150
фонд рабочего времени, мин/раб. день	405	405	405	405	405	2025	2025

Рис. 1. Таблица с распределением имеющегося у малого предприятия фонда рабочего времени и затраты на операции бизнес процесса.

	операция 1	операция 2	операция 3	операция 4	операция 5	операция 6	операция 7	операция 8	операция 9	операция 10
Работник 1	15	10								
Работник 2		5	15	14						
Работник 3				1	15	10				
Работник 4						5	15	10		
Работник 5								5	15	15

Рис. 2. Таблица с распределением работ между работниками малого предприятия.

ва и его развитие. Очевидно, что если коллектив малого предприятия уже сработался, то менять уже имеющихся специалистов на других, нужных в рамках новых технологических и бизнес процессов, не всегда рационально, т.к. сплоченный коллектив — это значительная доля успеха предприятия.

Таким образом, возникает противоречивая ситуация. С одной стороны существует необходимость оперативной модернизации или изменения организационной структуры малого предприятия под изменившиеся внешние и внутренние факторы, а с другой — у предпринимателя нет времени и специальных знаний в области управления организацией предприятия.

В то же время, как показывает практика, выход из этой ситуации есть. Если предприниматель будет иметь простой и надежный инструмент модернизации или полного обновления организационной структуры, то он сможет создать без особых затрат времени оптимальную модель организационной структуры и реализовать ее на практике. В данной статье авторами ставится акцент на оптимальном использовании трудового ресурса, поэтому под оптимизацией рассматривается ситуация, когда все работники малого предприятия задействованы в бизнес процессе в равной степени и в полном объеме. Только в этом случае можно гово-

рить об эффективном использовании трудового ресурса. В свою очередь, процесс проектирования новой организационной структуры, как правило, должен учитывать ряд особенностей. Вот некоторые из них.

Во-первых, отсутствие четких перспектив развития малого предприятия. Так, если продукция предприятия востребована у потребителей, то ее производство будет со временем налажено на крупном предприятии с меньшими затратами и большими объемами. Такую конкуренцию малое предприятие конечно же не выдержит.

Во-вторых, модернизация производства часто связана с приобретением универсального оборудования, ведущего к уменьшению численности рабочих мест. В такой ситуации сохранить имеющийся трудовой потенциал достаточно сложно. [3]

В третьих, ресурсы малого предприятия ограничены, что затрудняет содержание «непроизводственных» специалистов: кадровиков, экономистов и др. Это приводит к тому, что предприниматель, либо вынужден сам выполнять функции управления в полном объеме, либо отдавать их сторонним организациям. Даже автоматизация процессов управления и производства для малых предприятий не снижает нагрузки на предприни-

мателя, и это ведет, как правило, к снижению качества продукции, недостаточной загруженности работников предприятия и др.

Существует и ряд других причин, по которым предприниматель считает, что заниматься улучшением структуры бизнес процессов своего предприятия не эффективно и не оправдывает затраченных на это времени и сил. [4]

Изучение проблемы синтеза оптимальной организационной структуры — актуальное направление современного менеджмента. Сегодня можно найти много решений в части организации производства на малых предприятиях. Несомненно, некоторые конструкции структур удачные, и приносят максимальный результат от используемых ресурсов, другие носят универсальный характер. [3]

Так, один из приемов — это создание универсальной организационной структуры, что позволяет малым предприятиям, снизить затраты на управление за счет уменьшения числа работников в системе управления. Идея универсальной структуры заключается в объединении сходных или близких действий. Т.е., речь идет о сотруднике-универсале, например, он и водитель, и экспедитор, и грузик, и мастер по ремонту автомобиля. Но такое возможно не в каждом бизнес процессе, особенно сложно дело обстоит с производственным процессом, требующим разных профессиональных компетенций.

Авторами предлагается подход к проектированию организационной структуры на основе математических моделей оптимизации. Использование математических методов позволяет создать программу, которая может применяться любым предпринимателем, не вникая, при этом, в суть методики.

В частности, при решении задачи полного использования трудового ресурса в бизнес процессе можно воспользоваться методом оптимизации распределения ресурсов и потребностей, известном как метод оптимизации транспортных потоков в логистике — закрытые транспортные задачи. Для этого достаточно заменить данные по объему ресурсов имеющихся у поставщиков и потребности потребителей на требуемый ресурс времени на конкретный бизнес процесс (через описание операций) и на имеющийся фонд рабочего времени с учетом занятости каждого работника предприятия. На рисунке 1 представлена таблица с распределением участия работников по операциям. Важно отметить, что в примере для наглядности рассматривается линейная технология организации бизнеса, в которой отсутствуют параллельные процессы.

Как видно из рисунка, бизнес процесс состоит из 10 операций, а у предприятия имеется 6 работников. Время на выполнение операции составляет 20, 10, 10, 15, 10, 25, 5, 20, 10, 10 минут. Общее время на изготовление одного изделия равно 135 минут. Дневной фонд рабочего времени составляет 2025 минут, с учетом перерыва на обед (20–25 минут). Зная, что на предприятии задействовано 6 работников, можно рассчитать максимальный объем получения готовых изделий. Для этого делим имеющийся фонд рабочего времени на время изготовления одной детали. В результате получаем 15 изделий за одну смену. Задача состоит в том, чтобы распределить участие каждого работника в бизнес процессе таким образом, что бы каждый из них был полностью занят в течении рабочего дня. Причем не исключено, что для выполнения нескольких операций может привлекаться один и тот же работник и, наоборот, для выполнения одной операции может быть привлечено несколько работников. Распределяем обычным способом время участия каждого работника в операциях. В примере требуемое и имеющееся время совпадают, поэтому применим для оптимизации распределения работников по операциям решение, используемое для транспортной задачи в логистике. Распределение времени проводим методом север-западного угла. В результате получаем информацию о загруженности каждого работника в технологической цепочке бизнес процесса (рис. 1).

Как вариант, получить оптимальное распределение работ между сотрудниками можно с использованием инструмента «Принятие решения» в программе Excel. В простейшем случае таблица с распределением участия каждого работника в производственном процессе (или бизнес процессе) составляется вручную (рис. 2), как это показано в примере.

Из рисунка следует, что выполнение операции 1 (15 изделий) осуществляет 1 работник, но при этом у него есть время на выполнение операции 2, как минимум для 10 изделий. Второй работник участвует в выполнении трех операций, как и остальные работники. Таким образом, остается только организовать распределение работ между ними в соответствии с данными в таблице.

Такое представление рабочих процессов для малого бизнеса позволяет не только эффективно организовать работы, но и построить новую организационную структуру. Для этого достаточно четко описать операции, временные затраты на их реализацию и рассчитать максимально возможный объем производства. В случае работы под заказ, объем производства известен заранее, поэтому можно достаточно точно рассчитать срок выполнения заказа.

ЛИТЕРАТУРА

1. <http://government.ru/> Сайт правительства Российской Федерации
2. <http://duma.gov.ru/> Сайт Государственной Думы Российской Федерации
3. <https://www.business.ru/article/1483-proizvodstvo-struktura> портал для малого бизнеса.
4. <https://www.gd.ru/articles/8613-optimizaciya-upravleniya> – «Генеральный Директор» — электронный журнал для руководителей.

© Юрасов Александр Борисович (jurasow@mail.ru), Онанко Наталья Абековна (nataonanko@mail.ru).
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Московский международный университет