

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ
РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ЦЕНТР МАГИСТРАТУРЫ»**

На правах рукописи

Садыгов Самед Эмиль оглы

МАГИСТРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**На тему: «Управление организационной структурой малого
бизнеса»**

Шифр и название направления: 60409 Управление бизнесом

Специальность: Организация и управление бизнесом

Научный руководитель:

к.э.н. доц.

Самедова Э.Р.

Руководитель магистерской

программы к.э.н. доц.

Аббасова Р.А.

Зав.кафедрой:

К.э.н. доцент

Алиев М.А.

Баку 2016

Введение	3
ГЛАВА I. Теоретические аспекты формирования и развития организационной структуры управления малого бизнеса	6
1.1. Малый бизнес - как объект управления.....	6
1.2. Сущность и значение организационной структуры управления на предприятиях.....	17
1.3. Выбор эффективной организационной структуры управления предприятиями малого бизнеса.....	32
ГЛАВА II. Современное состояние организационной структуры в системе малого бизнеса (на примере Абшеронского малого предприятия «Сахлиялы»)	36
2.1. Организационно-экономическая характеристика малого предприятия.....	36
2.2. Коммуникационный процесс организационной структуры предприятия.....	44
2.3. Управленческая деятельность как один из важнейших факторов функционирования и развития предприятия «Сахлиялы».....	53
ГЛАВА III. Совершенствование механизмов развития организационной структуры управления малого бизнеса	63
3.1. Современные тенденции в развитии организационной структуры управления.....	63
3.2. Методы модернизации организационной структуры управления на предприятиях малого бизнеса.....	69
3.3. Совершенствование организационной структуры управления на малых предприятиях посредством франчайзинга.....	74
Заключение	80
Список использованной литературы	83
Xülasə	85
Summary	86

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертации определяется необходимостью созданием благоприятных условий для развития организационных структур малого бизнеса в Азербайджане, которые бы наиболее полно отвечали интересам хозяйствующих субъектов. Высокий уровень развития малого бизнеса – является важной составляющей социально-экономической системы развитых рыночных стран, в которых малое предпринимательство во многом определяет структуру и качество валового внутреннего продукта, темпы экономического роста. Малый бизнес является фактором развития экономики, повышением уровня жизни населения и стабильным гарантом демократического развития. Одним из основных факторов, препятствующих успешной деятельности и развитию предприятий малого бизнеса республики, является низкая эффективность системы управления, которая в свою очередь обусловлена несоответствием формы их организационной структуры управления окружающей внешней среде. В связи с этим изучение управления организационной структурой малого бизнеса, разработка механизма управления им в современных условиях характеризуется высокой актуальностью для достижения более высоких показателей базовых отраслей экономики Азербайджана.

Степень разработанности проблемы. Теоретико-методологические основы анализа малого бизнеса заложены в трудах таких экономистов как А. Маршалл, М. Вебер, А. Смит, Ф. Найт, Ж.-Б. Сэй и И. Шумпетер. Организационно-экономическая сторона деятельности малого бизнеса представлена в работах Р.Бруксбэнка, Х.Вели, Ван Хорна, В. Афанасьева, Н. Ивановой, М. Лапусты, В. Рубе, В. Савченко и др. Значительный вклад в исследование современных проблем малого бизнеса внесли отечественные ученые: А.Аббасов, Т.Кулиев, Г.Манафов, Т.Алиев, К.Шахбазов и другие.

Несмотря на широкое изучение в научной литературе проблем совершенствования организационных структур и систем управления предприятий, не создан механизм их системного взаимодействия; теоретические подходы, рассматривающие механические и адаптационные типы структур, остаются объектами научных дискуссий. Актуальность проблемы определили выбор темы данного диссертационного исследования.

Цель исследования состоит в рассмотрении современного состояния организационной структуры малого бизнеса, тенденций его развития и разработке на этой основе системы мер регулирования данных процессов.

Реализация поставленной цели требует решения **следующих задач**:

исследовать концептуальные основы организационных структур управления малого бизнеса;

определить особенности формирования и развития организационных структур управления предприятий малого бизнеса;

обосновать, что эффективное функционирование малого бизнеса зависит от эффективности управления его организационной структурой;

обосновать наиболее эффективные формы организационных структур управления для предприятий малого бизнеса

раскрыть направления совершенствования организационных структур управления в малом бизнесе;

Объектом исследования является Абшеронское малое предприятие «Сахлиялы».

Предметом диссертации является совокупность управленческих отношений в малом бизнесе, включая связи его регулирования в организационных структурах.

Методологической и теоретической основой исследования являются концепции и теоретические положения, представленные в современной отечественной и зарубежной научной литературе, посвященной проблемам развития малого бизнеса. При написании диссертации использовалась общенаучная методология, предусматривающая использование методов

единства исторического и логического, структурного, системно-функционального и сравнительного анализа.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

1. Конкретизировано управление организационной структурой малого бизнеса;
2. Выделены приоритетные управленческие функции малого бизнеса;
3. Разработаны рекомендации по совершенствованию организационных структур предприятий малого бизнеса.

Практическая значимость диссертации заключается в том, что теоретические обобщения и выводы, полученные в ходе исследования, могут быть использованы руководителями и менеджерами субъектов малого бизнеса для разработки более совершенных управленческих технологий в данной сфере.

Апробация результатов исследования. Основные моменты, отмеченные в диссертации, докладывались на семинарских занятиях.

Объем и структура исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, содержащих 9 параграфов, заключения, списка использованной литературы. Объем работы 86 страницы, включающий – 6 таблиц и 3 рисунка.

ГЛАВА I. Теоретические аспекты формирования и развития организационной структуры управления малого бизнеса

1.1. Малый бизнес - как объект управления

В рыночной экономике вопросы управления малым бизнесом тесно переплетаются с экономическими процессами. Поэтому прежде чем начать рассматривать вопросы, связанные с организационными структурами управления бизнесом, попытаемся определить свою позицию в отношении ряда ключевых точек зрения в основополагающих понятиях.

Вопрос о предпринимательстве и бизнесе занимает особое положение в сложившейся экономической ситуации в нашей стране. С одной стороны их определяют как экономический ресурс, с другой – как движущую силу, важный потенциал рыночной экономики. Особенно отчетливо их огромная движущая сила видна именно в рыночной экономике. Безусловно, с этой точки зрения предпринимательство, бизнес- явление не только экономическое, но и социальное, культурное.

Анализ многочисленной отечественной и зарубежной научной литературы показывает, что термин «предпринимательство» является синонимом широко распространенного в современной практике понятия «бизнес». Так английский ученый Алан Хоскинг утверждает, что «Бизнес – это деятельность, осуществляемая частными лицами, предприятиями или организациями по извлечению природных благ, производству или приобретению и продаже товаров или оказанию услуг в обмен на другие товары, услуги или деньги к взаимной выгоде заинтересованных лиц или организаций». [20,127]

Таким образом, бизнес- - это инициативная предпринимательская деятельность в условиях рыночных отношений, приносящая доход или иные выгоды. Осуществляется она деловыми людьми на свой страх и риск и под свою имущественную ответственность в пределах действующих законов. Как

видно, это понятие очень близко к понятию «предпринимательство» и, по сути, тождественно ему.

Идею предпринимательства разработал и ввел в научный оборот английский политэкономист XVIII века Р.Кантильон. Предпринимателями он назвал субъектов, которые покупают товары дешевле и продают их дороже на основе расхождения между спросом и предложением на рынке, не обязательно являющихся собственником капитала. В качестве основных характеристик предпринимателя он выделил способность предвидеть, рисковать и брать на себя ответственность за принятие решений.

В разработку теории предпринимательства внес значительный вклад представитель классической школы А.Смит. Под предпринимателем он понимал собственника предприятия, целью которого является получение предпринимательского дохода. Доход предпринимателей образуется с помощью «невидимой руки». Значительный вклад в понимание предпринимательства внес французский экономист XIX века Ж.Б.Сей. Под предпринимателем он рассматривал лицо, который берется за счет, принимая на себя риск, произвести какой-либо продукт в целях получения прибыли. По его мнению, основная функция предпринимателя заключается в организации воспроизводства и управлении прибылью в рамках хозяйственной деятельности. Предпринимательство связано с присутствием инновационного элемента. Основоположником этого направления является крупнейший ученый мировой экономической мысли Й.Шумпетер, который рассматривал предпринимателя как активный элемент экономического развития и отождествлял его с инноватором. Исходя из чего, он выделил главную функцию предпринимателя, которая заключается в осуществлении новых комбинаций факторов производства, в результате чего создается новый продукт, т.е. инновация.

Определенный вклад в развитие теории предпринимательства внесли И.Тюннен и Ф.Найт. Они характеризуют предпринимателя как лица, который в условиях неопределенности, идет на риск, принимает решения, несет

ответственность за свои действия и потому получает дополнительный коммерческий эффект.

Теорию и практику предпринимательства исследовали и развили представители австрийской школы Л.Мизес, Ф.Визер, Бем-Баврек, Ф.Хайек, И.Кирцнер. по их мнению, предприниматель, являясь собственником капитала, наравне с этим выполняет множество функций, которые заключаются в организации производства, создании предприятия, осуществлении планов, привлечении сотрудников, вследствие чего становится управляющим и получает добавочную прибыль.

Современная экономическая литература все еще не выработала четкого и общепринятого определения предпринимательства. Словарь американского наследия (American Heritage Dictionary) определяет предпринимателя как «лицо, которое организует деловые предприятия, управляет ими и принимает на себя весь риск».[16]

Подчеркивая важность персоны предпринимателя, один из современных американских социологов Нейл Смелзер отмечает, что это «лицо, которое наращивает капитал и рискует вложить его в дело, обещающее вернуть вложенную сумму плюс прибыль; центральная фигура в процессе развития капитализма и модернизации».[17]

Учеными Кэмбелом Р., Макконелом К. и Стенли Б. выделяется одна, по их мнению, главная черта бизнесмена – предпринимательский талант, своего рода особый человеческий ресурс. Поэтому предприниматель понимается ими как человек, способный воссоединить все ресурсы в единый процесс производства товаров и услуг, берущий на себя ответственность за принятие решений в процессе организации новых форм бизнеса. [9,399] В этом понимании присутствует риск, присущий бизнесу.

Бизнес в своем истинном значении предполагает высокие морально-нравственные качества участников: честность, ответственность, пунктуальность в процессе предпринимательства. Поэтому предприниматель, зани-

мающийся деятельностью, приносящей прибыль или иные выгоды, называется бизнесменом.

Проведенное нами исследование показывает, что наблюдается довольно широкий спектр мнений о содержании категорий «предпринимательство» и «бизнес». Можно выделить несколько подходов к их определению:

1. Бизнес – это приносящая доход деятельность граждан, имеющих собственность [15]

2. Бизнес означает любое занятие, дело, приносящее доход. С этих позиций предпринимателем может быть любой человек, действия которого преследуют извлечение прибыли.[19,4]

3. Предпринимательство-это поиск и изучение новых экономических возможностей, характеристика поведения, а не вид деятельности. [19,6]

Подводя итоги, можно сказать понятие «бизнес» более широкое по своему содержанию, чем «предпринимательство». При определении же предпринимательства в качестве главного критерия берется система преобразующий новаторский характер деятельности субъекта хозяйствования.

В Азербайджане путь граждан к предпринимательству открыт фундаментальными положениями Конституции страны, которая гласит, что Азербайджанское государство на основе рыночных отношений создает условия для развития экономики, гарантирует свободу предпринимательства, не допускает монополизма и недобросовестной конкуренции в экономических отношениях.[1] Конституция гарантирует, что труд свободен, является основой личного и общественного благосостояния. Каждый обладает правом свободно выбирать себе на основе своей способности к труду вид деятельности, профессию, занятие и место работы.[1] Это ключевые положения, ориентирующие граждан на бизнес.

Анализ практики хозяйствования развитых стран показывает, что при всей специфике частного производства существует целый ряд экономических, производственно-технических, организационно-управленческих и социально-психологических факторов, определяющих объективную необходимость и эффективность малого бизнеса.

Малый бизнес зародился более чем 40 веков назад в восточной части Средиземноморья. Хотя малый бизнес играл основную роль в распространении цивилизации, его история никогда не занимала общественное сознание. Но теперь малый бизнес все больше признается как созидательная сила экономики. [16]

Существует представление о малом бизнесе, как основанном на частном- индивидуальном форме собственности. Так, Дж.Гэлбрейт, считает, что малый бизнес- это особая сфера экономики, которую он называет «рыночной». Он относит к малому бизнесу любые предприятия, которые управляются только одним собственником, а как только появляются признаки социализации собственности, и управление переходит к некоторой организации, образуется, по его мнению, структура, входящая в «планирующую» систему.[6] Малое производство, на его взгляд, есть важнейший атрибут современной рыночной экономики, придающий ей необходимую гибкость и динамизм, способность оперативно адаптироваться к движению системы потребностей. Определяя сущность малого производства через его функции, он отмечает, что оно мобилизует крупные финансовые и производственные резервы населения, несет в себе мощный антимонопольный потенциал, служит серьезным фактором структурной перестройки и обеспечения прорывов по ряду направлений научно-технического процесса, во многом решает проблему занятости и другие социальные проблемы рыночного хозяйства.

Многие исследователи считают, что развитие малого бизнеса способствует экономическому прогрессу. Дж.Беннок, например, считает, что в периоды спада в экономике и его структурной перестройке темпы создания

новых малых фирм растут, что в конечном итоге приводит к оздоровлению хозяйства в целом. [21,92]

С.Бергер указывает, что малое предприятие является главным стабилизирующим элементом экономического развития. В условиях экономического подъема большее количество рабочей силы поглощается передовыми в техническом отношении крупными компаниями, а в условиях спада экономики избыток рабочей силы рассредоточивается по малым фирмам. Таким образом, малые предприятия составляют резерв рабочей силы для крупных компаний. Дж.Бэмфорд пишет, что постоянный рост числа малых предприятий, значительная экспортная направленность их производства, достаточно высокий уровень технологической оснащенности некоторых производственных процессов показывают, что большое количество малых предприятий являются и динамическими и эффективными. [22]

Английский экономист Д.Чайлд, исследовавший на примере США и Великобритании взаимосвязь между размерами предприятия и экономическими результатами их деятельности, пришел к выводу о тесной корреляции между размерами предприятия, с одной стороны, и интенсивностью нарушения трудового ритма, уровнем текучести рабочей силы, с другой. [23] Его исследования показали, что в более мелких производственных единицах существует лучший морально-психологический климат между рабочими и управляющими, меньше потерь рабочего времени из-за забастовок и текучести кадров.

Главным условием функционирования малого бизнеса является обеспечение стабильности государственной политики, т.к. именно за счет этого фактора происходит увеличение числа новых малых предприятий, повышается эффективность их деятельности и стимулируется приток рабочей силы в сферу малого бизнеса. Уверенность в экономической политике государства заставляет предпринимателей искать новые возможности использования малых форм бизнеса, как в традиционных, так и в новых отраслях экономики.

На сегодняшний день сохраняется проблема, связанная с определением соответствующих критериев для отнесения того или иного предприятия к разряду крупных, средних и малых.

Термин «малый бизнес» разными международными организациями определяется по-разному. Отсутствие единого определения и необходимых критериев препятствует проведению межстрановых сопоставлений. Кроме того, критерий размерности предприятий малого бизнеса также неодинаков, что создает определенные трудности при проведении экономического анализа. По нашему мнению, сложность определения таких критериев состоит, прежде всего, в том, что они не могут быть равнозначны для всех сфер и отраслей экономики и даже для отдельных стран. Так, например, то, что можно считать крупным предприятием в сфере обслуживания или в торговле, может быть средним или малым в обрабатывающей промышленности, а например, среднее предприятие в пищевой промышленности по своим размерным характеристикам будет являться малым для предприятий добывающей промышленности. Следовательно, необходимым требованием при выработке критериев размерности малого бизнеса должен стать учет условий и особенностей производства в каждой конкретной отрасли. Затем возникает проблема определения показателя, который должен выступить в качестве такого критерия.

Как свидетельствует мировая практика, законодательством и практикой хозяйствования зарубежных стран не разработано единого показателя для определения понятия «малый бизнес», «малое предприятие», а имеющиеся определения носят ярко выраженную специфику каждой страны, кроме того, зависят от поставленных целей: обеспечения разработки кредитной и налоговой политики, стимулирования экспорта, оказания различных форм государственной помощи. Поэтому критерий определения «малого бизнеса» различен в разных странах и зависит от отраслевой принадлежности и решаемых целей. Большинство зарубежных ученых и

практиков рассматривают малый бизнес наряду со средним, как единый процесс, ассоциируя при этом его с малым предприятием.

Критерии определения малого и среднего бизнеса в развитых странах существенно варьируется в зависимости от отраслей. Единого определения в мировой практике нет. Например, в 75 странах используется более 50 статистических показателей, характеризующих малые и средние предприятия. В определении малого предприятия широко используются качественные показатели, такие как личное руководство предприятием, прямой личный контакт руководства с производственными работниками, поставщиками, клиентурой, объединения в местный коллектив собственников и руководителей, самостоятельность, жесткая зависимость от ближних рынков и источников сырья, созидательный характер деятельности и др. Однако, все же преобладают количественные критерии: численность занятых на фирме работников, годовой объем хозяйственного оборота, размер уставного капитала и т.д. [11,28]

В европейском Союзе с 1 января 1995 года к малым относятся предприятия, имеющие:

- число занятых работников до 50 человек;
- годовой оборот менее 4 млн. евро;
- сумма баланса менее 2 млн. евро.

При определении мер поддержки субъектам бизнеса на уровне ЕС могут применяться и другие показатели отнесения предприятий к малым предприятиям. Комиссией ЕС предложены следующие критерии отнесения фирм к малым:

- число занятых работников не должно превышать 100 человек;
- размер собственного основного капитала должен быть менее 75 млн. евро при условии, что доля крупных компаний в уставном капитале фирмы не превышает одну треть. [10,56]

Наиболее приемлемым мы считаем следующее определение малого предприятия: малое предприятие- это юридически самостоятельное

предприятие, имеющее высокую финансово-хозяйственную независимость, небольшое число персонала, упрощенную организационную структуру и способность к быстрой перестройке своих хозяйственных подразделений.

Термин «малые предприятия» принят в англоязычных странах, а в Японии и Западной Европе пользуются термином «мелкие и средние предприятия».[14]

В разных странах количественные показатели, определяющие малые и средние предприятия, далеко неодинаковые. К примеру, критерии численности работающих варьируется от 50 в Бразилии, Мексике и Малайзии, до 300 в Японии, в странах Западной Европы этот показатель равен 500, в США до 1000 человек.[12] (таблица 1.1.)

Таблица 1.1.

Особенности классификации малых предприятий в разных странах		
страна	малые предприятия	средние предприятия
США	менее 500	500-1000
Италия	менее 500	500
Германия	менее 50	50-500
Франция	менее 50	50-500
Япония	менее 50	50-300
Великобритания	менее 20	20-250
Мексика	1-49	50-175
Бразилия	1-49	50-199
Малайзия	1-49	50-199

Малые и средние предприятия составляют 90% от всех предприятий Европейского Союза.

В этой сфере производится большая часть ВВП, обеспечивается занятость большинства трудоспособного населения. Доля экспортно-

ориентированных предприятий в общем количестве малых предприятий в развитых странах составляет 20-25%, тогда как в Азербайджане этот показатель незначителен.

По данным зарубежной статистики, общий объем малого бизнеса в производстве ВВП развитых стран за последние 20 лет достиг почти 70 %, увеличившись с 39 до 53 % в США, с 48 до 54 % - в Японии, с 59 до 68 % - в странах ЕС в целом, а доля субъектов малого предпринимательства в общем числе предприятий этих стран не опускается ниже 91,4 %.

За 1990-2010 гг. занятость в малом бизнесе возросла с 48 до 54 % общего числа занятых в США, с 72,8 до 79 % в Японии, с 47 до 71 % в среднем по странам Европейского Союза.

В нашей республике критерий отнесения предприятий к малым- это численность работников предприятия и годовой оборот. (Таблица 1.2.)

Таблица 1.2. Классификация предприятий по численности работников в разных сферах экономики Азербайджана

№	По отраслям	Группировка по количеству работников	Годовой оборот
1	Промышленность	До 50	Не более 500 тыс.ман
2	АПК	Не более 25	Не выше 250 тыс.ман
3	Оптовая торговля	Не более 15	Не менее 1 млн манат
4	Розничная торговля	Не более 10	Не выше 250 тыс. ман

Согласно решению Кабинета Министров АР, малыми предприятиями считаются в разных сферах предприятия, которые соответствуют обоим этим критериям.

В то же время, если субъект предпринимательства только начинает свою бизнес-деятельность, то в течение одного года при отнесении его к

числу малых предприятий за основу берется численность работающих на данном предприятии.

Если физическое лицо занимается предпринимательской деятельностью без образования юридического лица, то при отнесении его к малым предприятиям за основу берется годовой оборот.

Малый бизнес обладает существенными преимуществами. Среди экономических факторов, определяющих преимущества предприятий малого размера, основными являются - фактор спроса, быстрая приспособляемость к новым рынкам, маневренность при принятии производственных решений под влиянием изменения конъюнктуры и гибкость в принятии управленческих решений.

Одним из основных факторов, препятствующих успешному функционированию и развитию предприятий малого бизнеса является низкая эффективность системы управления, что обусловлено несоответствием формы их организационной структуры условиям рыночной экономики. Организационная структура управления является основой, на которой базируется система управления, благодаря которой реализуется мощный потенциал разделения и специализации управленческого труда, осуществляется воспроизводство системы управления в условиях изменения рыночной среды. В следующем параграфе диссертационной работы мы рассмотрим сущность, значение и формы организационных структур управления на предприятиях малого бизнеса.

1.2. Сущность и значение организационных структур управления на предприятиях

«Организационная структура управления» - одно из важных понятий менеджмента, которое тесно связанное с целями, функциями и процессом управления, а также деятельностью менеджеров и распределением между ними обязанностей. В рамках данной структуры протекает весь управленческий процесс, в котором участвуют менеджеры всех уровней и

профессиональной подготовки. В силу этого руководители предприятий должны уделять внимание принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению направлений изменения и оценкам их соответствия задачам предприятия.

Существует множество определений «организационных структур управления». Известные определения организационных структур мы условно разделим на три группы. К первой группе мы отнесем определения, которые трактуют организационную структуру как упорядоченное, статическое взаиморасположение и взаимосвязь элементов и подразделений предприятия. В.Андреев рассматривает организационную структуру как упорядоченную совокупность органов, управляющих производственной деятельностью. [18] Л. Евенко, в свою очередь, при рассмотрении организационной структуры концентрирует внимание на аспекте взаимосвязей подразделений организации, определяя организационную структуру как «совокупность возникающих в процессе управления связей и отношений между подразделениями организации» [4]. С.Валуев объединяет две вышеназванные точки зрения, утверждая, что организационная структура, представляет собой состав и взаимосвязь структурных управленческих звеньев. Б.Мильнер акцентирует внимание на необходимости фиксации (формализации) взаимосвязей между подразделениями и работниками организации при построении организационной структуры. Определения, которые мы отнесли ко второй группе, раскрывают понятие организационной структуры через решаемые ею задачи. Определения Т. Коно и Ю. Варьяса гласят, что организационная структура характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками в управленческом аппарате на всех уровнях. В. Шапиро отмечает, что организационная структура, помимо распределения целей и задач, регламентирует состав, величину, размещение, ответственность и иерархию подчинения. В определениях, относящихся к третьей группе, подчеркивается необходимость проектирования организационной структуры исходя из

стоящих перед организацией целей и задач. М. Мэскон, Ф. Хедоури рассматривают организационную структуру организации как логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. К. Керне и Т. Саати конкретизируют: при построении организационной структуры необходимо исходить из самой общей цели, а затем переходить к определенным функциям ее частей, к информационным потокам, необходимым для выполнения функций, и к структуре, которая ограничивает и направляет эти потоки.

Если мы объединим эти подходы, то получим следующее определение: под организационной структурой управления понимается — упорядоченное, взаиморасположение и взаимосвязь элементов и подразделений организации, регламентирующее их состав, размещение, профиль деятельности, ответственность, иерархию подчинения и позволяющее наиболее эффективно достигать целей организации.

Рассмотрим основные виды организационных структур и их классификации. Множество существующих типов организационных структур объединим в две подгруппы по следующим признакам: поведенческий тип организационных структур управления и структурные характеристики. Организационные структуры можно классифицировать в зависимости от следующих структурных характеристик:

- Комплексность, под которой понимается степень различия внутри организации. Она включает: количество уровней иерархии организации (вертикальная дифференциация). Комплексность зависит от масштаба контроля, который определяет размер команды, находящейся в подчинении одного руководителя.
- Сокращение числа лиц, подчиненных одному руководителю (т.е. – сжатие охвата контроля), приводит к зарождению структуру управления, которая представляет собой «высокую» организационную структуру и характеризуется большим числом уровней по отношению к числу

сотрудников. Если организации свойствен большой диапазон контролем, то она принимает форму «плоской» структуры, которая характеризуется более простыми отношениями и менее формальными связями между руководителями и подчиненными.

- Уровень специализации или разделения труда (горизонтальная дифференциация). При значительной горизонтальной дифференциации происходят разногласия между отдельными департаментами и подразделениями, что усложняет процесс коммуникации между членами коллектива и усложняет задачу согласования. Чем более конкретизированы и определены отдельные бизнес-процессы, тем тяжелее их интегрировать в единую систему. В конечном счете, очень часто это приводит к тому, что их внос в достижение общих целей фирмы нельзя будет измерить. И в этих случаях цели подразделения могут противоречить целям компании.

Территориальное распределение подразделений организации (пространственная дифференциация), включает:

- 1) национальную организационную структуру — подразделения компании находятся только внутри страны дислокации;
- 2) интернациональную организационную структуру, имеющую ограниченное количество своих подразделений за границей;
- 3) мультинациональную организационную структуру — организацию, имеющую отделения и осуществляющую деятельность в определенном географическом регионе;
- 4) глобальную организационную структуру — организацию, которая имеет подразделения по всему миру.

Соотношения уровней, принимающих управленческие решения определяют степень централизации на предприятии. В некоторых компаниях управленческие решения принимаются централизованно, решением проблем занимаются только руководители высшего звена. В других случаях принятие важных решений осуществляется децентрализованно. В таких случаях ответственность передается вниз по иерархии управления. В практике

хозяйствования не встречается полностью децентрализованных или централизованных организаций. Чтобы определить насколько данная организация централизована, ее необходимо сравнить с другими организациями. Для такого сравнения применяются следующие характеристики:

1) Количество решений, принимаемых на нижестоящих уровнях управления. Очевидно, что чем больше количество тех решений, которые принимают руководители низшего звена, тем выше степень децентрализации.

2) Важность решений, которые принимают руководители на нижестоящих уровнях. В децентрализованной компании нижестоящие руководители могут принимать решения, связанные с затратами немалых материальных и трудовых ресурсов.

3) Результаты решений, принимаемых руководителями на нижестоящих уровнях. Компания считается децентрализованной, если руководители нижнего и среднего звеньев могут принимать решения, касающиеся более чем одну функцию.

4) Границы контроля за работой подчиненных работников. Обычно в крайне децентрализованной компании руководство высшего звена очень редко проверяет каждодневные решения подчиненных ему руководителей, так как считает, что все эти решения правильные. Руководитель оценивает их действия на основании достигнутых результатов, в особенности уровня прибыльности и роста компании.

Формализованная структура организации представляет собой такое организационное построение, которое основано на жесткой стандартизации организационных норм и отношений между структурными подразделениями. Условия сильной стандартизации норм и отношений состоят в существовании следующих положений:

- обязательного для выполнения всеми участниками организационных отношений формального кодекса организации. В нем излагаются границы

организационных норм и тщательно составленная система санкций, применяемых в случае их нарушения;

- бюрократической системы ролей, крепко закрепленных за членами организации;
- скрупулезно разработанной системы вознаграждений за выполненные задания;
- бюрократической структуры для выполнения контроля и управления компанией;
- системы вертикальных средств связей, горизонтальные взаимоотношения слабо разработаны или вовсе отсутствуют.

Выделяют следующие основные функции в организации:

а) Основные функции. Это функции напрямую связаны с осуществлением миссии и стратегических целей компании, и которые, с точки зрения клиента, обеспечивают ее конкурентоспособность.

б) Функции обеспечения. Эти функции прямо связаны с основными. Если бы их не существовали функции обеспечения, то вся деятельность в компании остановилась бы. Для потребителя не имеет значения, на каком уровне происходит функции обеспечения. Если функции обеспечения выполняются неграмотно и неэффективно, то это отражается на цене. В функции обеспечения, например, входят: информационное, компьютерное обеспечение, логистика, контроль качества и т.д.

в) Функции обслуживания. Благодаря этим функциям компании могут функционировать в целом. В каждой компании эти функциями занимается: отдел кадров, отдел развития менеджмента и организации, финансовый отдел, хозяйственный отдел и внутренние службы. По признаку схожести функции консолидируются в функциональные области: производство, прогнозирование, стратегическое планирование и т.д. Это называется функциональным делением, которое имеет свою значимость в специализированных отраслевых компаниях. В результате такого деления можно добиться рационального использования ресурсов, отсутствия повторения

рабочих процессов и достижения эффекта экономии от масштаба деятельности. Но наряду с этим, объединение по функциональному признаку несколько занижает перспективы, концентрируя внимание руководителя, скорее, на средствах, а не на результатах деятельности. Задача эффективного и лучшего удовлетворения запросов каждого сегмента потребительского рынка превалирует по важности над потребностью в эффективном использовании ресурсов. Диверсифицированные компании создают дивизиональные структуры, в рамках которых происходит реализация всех или почти всех функциональных сфер деятельности, которые связаны с производством и реализацией определенных групп товаров. По поведенческому признаку все организационные структуры управления можно отнести к одному из следующих двух типов:

1. Механистические структуры, которые представляют собой традиционно-бюрократическую модель, действующую в соответствии с принципами, сформулированными Максом Вебером: а) принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень подчиняется вышестоящим; вытекающий из него б) принцип соответствия полномочий и ответственности сотрудников месту в иерархической лестнице; в) принцип разделения труда на отдельные функции и узкая специализация работников по выполняемым функциям; г) принцип стандартизации деятельности, который обеспечивает однородность выполнения работниками своих обязанностей; вытекающий из него д) принцип обезличенности выполнения работниками своих функций; е) принцип квалификационного отбора работника, то есть найм и увольнение с работы осуществляется в соответствии с квалификационными требованиями.

2. Адаптационные структуры - организационные структуры, позволяющие гибко реагировать на постоянные изменения внешней среды в условиях неопределенности рынка. Органические горизонтальные организационные структуры, не имея строгой иерархической структуры, не имеют возможности проводить централизованное управление с целью эффектив-

ного использования ресурсов и технологии. Однако именно из-за отсутствия иерархии, все участники органической структуры анализируют получаемую информацию и формируют свои индивидуальные решения. Таким образом, преимущество адаптационной организационной структуры заключается в способности быстро обрабатывать большой объем меняющейся, неопределенной и неясной информации (табл. 1.3). Эта способность ведет к минимизации упущенной выгоды и является конкурентным преимуществом данных организационных структур управления. Таким образом, механистические организационные структуры предназначены для стабильных условий, а органические структуры из-за меньшей формализованности и большей гибкости — для нестабильных условий.

Таблица 1.3.

Характеристики механистических и адаптационных структур

Показатель	Основные характеристики механистических	Основные характеристики адаптационных
Специализация	Высокая	Низкая
Действие власти	На уровне высшего руководства	На уровне соответствующей компетенции
Разрешение конфликтных ситуаций	Вышестоящим руководством	Взаимодействием
Формы общения	Указания и приказы, угрозы	Советы, информирование, консультирование
Лояльность	Организационной системе	Конкретному проекту, группе
Основа престижа	Позиция в компании	Личная
Правила и положения	Многочисленные	Малочисленные
Внешняя среда	Стабильная	Динамическая

Источник: Таблица составлена автором

Рассмотрим типы механистических структур. К числу основных механистических структур относят следующие типы:

1) Линейно-функциональная организационная структура, или как ее еще называют традиционная, которая основана на тесном взаимодействии

линейных и функциональных связей в аппарате управления. За основу здесь берется функциональная группа персонала по тем задачам, которые они выполняют. Конкретные особенности деятельности того или иного подразделения должны соответствовать наиболее важным направлениям деятельности всей компании. В чистом виде функциональная организационная структура практически не применяется. Она используется в сочетании с линейной структурой управления, построенной на основе вертикальной иерархии и предполагающая строгую подчиненность низшего звена управления высшему звену. При данном построении выполнение специализированных функций пересекается с системой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач.

В условиях низкой изменчивости внешней среды линейно-функциональная структура дает компании достаточно ощутимые конкурентные преимущества, которые достигаются, за счет стройности действий, надежности коммуникаций, отсутствия их дублирования, благодаря которым задания доводятся до исполнителей без задержек.

Другими преимуществами линейно-функциональной структуры управления является глубокая специализация отдельных видов деятельности, повышающей ее качество, а также линейно-функциональная структура создает необходимые условия для быстрой консолидации человеческих и материальных ресурсов в нужном месте и в нужное время. Однако из-за отсутствия горизонтальных связей линейно-функциональная структура, основанная на специализации внутренних процессов, является негибкой. Она быстро порождает бюрократизм, заметно замедляет процесс внедрения передовых достижений научно-технической революции, что, в конечном счете, приводит к замедлению технического, инновационного и экономического развития организации по сравнению с имеющимися возможностями.

Дивизиональная организационная структура основана на выделении крупных самостоятельных производственно-хозяйственных подразделений, которые называются отделениями, дивизионами, и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям производственной самостоятельности и ответственности за получение прибыли. В данном типе структур сочетается централизованная координация и контроль деятельности с децентрализованным управлением. В зависимости от вида организации и специфики рыночной конъюнктуры в выбранном фирмой рыночном секторе, отделения могут строиться как по функциональному, так и территориальному или проектному принципу. Различие между линейно-функциональной и дивизиональной структурами состоит в следующем: если линейно-функциональная структура строится по принципу «колодца», или этот принцип еще называют «шахтный» принцип, когда на каждую из функций - линейную или штабную - формируется система служб («шахт»), пронизывающая всю компанию сверху донизу, то при дивизиональной организационной структуре эти так называемые «шахты» формируются на уровне отделений, т.е. подразделения получают кроме линейной еще и самостоятельную функциональную структуру, которая и позволяет им взять на себя ответственность за разработку, производство и реализацию продукции. В результате управленческие ресурсы верхнего уровня управления компании освобождаются для решения стратегических задач компании.

Рассмотрим преимущества дивизиональной структуры:

- структура обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с большой численностью сотрудников и подразделениями, которые находятся далеко друг от друга;

- структура обеспечивает высокую гибкость на изменения в окружающей среде предприятия по сравнению с линейно-функциональной структурой;

- структура позволяет по-новому решать проблему распределения материальных мотивов по горизонтали. Руководитель среднего уровня владеет более точной информацией о степени участия каждого работника в проекте, чем высшие менеджеры.

В качестве недостатков данной структуры можно выделить следующие: а) большое количество «ступеней» управленческой вертикали; б) основные коммуникации - вертикальные, поэтому недостатки, присущие для других иерархических структур относятся и для данной структуре: во-первых, это - бюрократия, перегруженность менеджеров, слабое взаимодействие при решении вопросов, смежных для отделов и т. д.; во-вторых, это- копирование функций в разных подразделениях и, как следствие, неоправданно завышенные затраты на содержание самой управленческой структуры; в-третьих, в отделениях, обычно, остается линейная или линейно-штабная структура, которая имеет свои недостатки.

К адаптационному типу относятся следующие виды организационных структур:

Проектная организационная структура. Проектная структура – это непостоянная организация, создаваемая для решения конкретной единой задачи, то есть для разработки проекта и его дальнейшей реализации. В одну команду объединяют квалифицированных работников разных профессий, специалистов, исследователей с целью осуществления определенного проекта с высоким уровнем качества и в границах выделенных для этой цели материальных, финансовых и человеческих ресурсов. После завершения свой работы проекта команда распускается и привлеченные в команду работники возвращаются в свои отделы к своей постоянной работе или приступают к

работе по осуществлению другого проекта. Все члены команды полностью подчинены руководителю проекта, так же как и все выделенные для данной цели ресурсы.

Одной из широко распространенных разновидностей проектной структуры считается матричная организационная структура, при которой участники проектной команды слушают указания не только руководителя проекта, но и подчинены руководителям тех функциональных отделений, в которых они постоянно работают. При такой структуре управления компетенция руководителя проекта может меняться от безграничной линейной власти до практически чисто штабных полномочий.

В матричной структуре руководители проектов отвечают в целом за объединение всех видов деятельности и ресурсов, которые относятся к данному проекту. Из-за этого все материальные и финансовые ресурсы по указанному проекту делегируются в их распоряжение. Руководители проекта также несут ответственность за планирование проекта и осуществляют контроль за ходом его выполнения по всем качественным, количественным и временным показателям. Руководители функциональных подразделений, в свою очередь, передают руководителям проекта некоторые из своих обязанностей, а также принимают решения о том, как и где должна быть выполнена та или иная работа.

Матричная организация структуры обладает также рядом преимуществ:

- а) лучшая ориентация на программные цели и спрос;
- б) более эффективное оперативное управление, реальность снижения расходов и увеличение эффективности использования ресурсов;
- в) более эластичное и эффективное использование работников компании, специфических знаний и компетентности кадров;
- г) относительную независимость проектных групп, которая приводит к развитию у сотрудников навыков принятия эффективных решений, корпоративной культуры;
- д) совершенствование надзора за отдельными задачами проекта;
- е) создание горизонтальных коммуникаций и единого центра принятия управленческих решений.

Наряду с перечисленными выше преимуществами матричная структура управления имеет, и определенные, недостатки, к которым относятся: 1) невозможность определения четкой ответственности за проделанную работу по заданию отделения и по заданию программы; 2) неизбежность постоянного надзора за расходом ресурсов, выделяемых подразделениям и программам; 3) высокий спрос к квалификации, индивидуальным и деловым качествам сотрудников, работающих в проектных группах, необходимость их обучения; 4) возникновение частых конфликтов между руководителями проектов и подразделений; 5) допустимость нарушения правил и норм, принятых в функциональных подразделениях.

Следующая рассматриваемый нами тип структур - это организационная структура с самостоятельными бизнес-единицами. Она представляет собой организационную форму, направленную на децентрализацию бизнеса внутри компании и в то же время на повышение эффективности корпоративной синергии. Управление самостоятельными бизнес-единицами используется в тех компаниях, которые хотят увеличить и конкурентоспособность и прибыльность одновременно, причем в условиях неопределенности внешней среды. Управление самостоятельными подразделениями можно достичь методом передачи интегральной бизнес ответственности за определенную продуктово-рыночную комбинацию на уровень подразделений компании. Под интегральной бизнес ответственностью мы понимаем ответственность за все функциональные области, а также за все решения в области стратегической политики компании.

Интегральная предпринимательская ответственность подразумевает также, что:

- отделение также в ответе за выполнение стратегического анализа, благодаря которому осуществляется стратегический выбор будущего курса компании;

- отделение берет ответственность за автономное осуществление данной политики. То есть, бизнес-единица проводит максимально возможную деятельность в рамках своей продуктово-рыночной комбинации. Так как такая деятельность должна быть осуществлена со стороны центра, а то бизнес-единица определяет, что должно быть выполнено, а центральные службы определяют, как должно быть выполнено;

- в рамках принятых правил бизнес-единица несет ответственность за приспособление и адаптацию политики по мере изменения внешних обстоятельств, т.е. подразделение разрабатывает бизнес-план для своей продуктово-рыночной комбинации и несет ответственность за его осуществление. Но, в то же время подразделение не может действовать полностью автономно. Как утверждает Д.Аллен, отделению не может быть позволено вести компанию к банкротству или расти в ущерб фирме как единому целому. Центральный аппарат управления, как минимум, должен: утверждать цели каждого отделения, так как они должны соответствовать общим целям; утверждать организационную структуру отделения и кандидатов на ключевые посты; контролировать наличные денежные средства, патенты и финансы.[8,13]

Созданные бизнес-единицы несут ответственность непосредственно перед высшим руководством. Обычно они имеют одного руководителя. Организационная структура с независимыми бизнес-единицами рассчитывает, что учреждаемые подразделения функционально совершенны, то есть они выполняют все необходимые функции. Таким образом, создаются благоприятные условия, необходимые для быстрого принятия эффективных решений.

Рассмотрим следующие типы организационных структур: организационную структуру конгломератного типа и сетевую организационную структуру. Первая представляет собой совокупность самостоятельных подразделений, обладающих интегральной бизнес ответственностью. Однако данная структура значительно отличается от организационной структуры с

автономными бизнес-единицами тем, что в ней нет синергизма между отделениями, а вся структура управления, за исключением администрации и финансового отдела, действует децентрализованно.

Сетевая организационная структура – это организационная форма, представляющая собой сосредоточение фирм, согласуемых рыночными механизмами вместо командных методов. Иерархия представляет собой цепочку заказов на доставку продукции и развитие отношений с другими компаниями. Эффективность подобных компаний часто снижается из-за ошибок руководителей при разработке и управлении организационными структурами. Сетевизация обычно приводит к двум организационным моделям: а) Сетевая структура крупной фирмы, которая собирает вокруг себя маленькие компании; б) Сеть фирм, близких по размерам, которые юридически самостоятельны и поддерживают устойчивые связи друг с другом. Деятельность в сети дает следующие конкурентные преимущества:

- экономия ресурсов – возможность развития стратегических направлений за счет экономии человеческих и финансовых ресурсов компании;

- повышение качества продукции – это достигается путем специализации на одном процессе;

- уменьшение затрат — благодаря сосредоточению управления и финансов на важных секторах деятельности, фирмы достигают повышения качества своей продукции;

- научно-технические разработки - специализированная компания старается быстрее любой отраслевой фирмы ознакомиться с новой технологией. Сетевая организационная структура позволяет другим компаниям получать передовые технологии, не тратя при этом ни время, ни ресурсы на их разработку.

Научные основы организационного проектирования стали формироваться как самостоятельная отрасль знаний в 1970-е годы. Организационное проектирование представляет собой методологию и

технику создания и совершенствования организационных структур управления с помощью научных знаний о социальных системах, а также с использованием совокупности количественных методов и средств, и качественных экономических методов. На сегодняшний день различают нижеследующие главные подходы к организационному проектированию:

- подход синтеза организационных структур;
- ситуационный подход;
- системный подход.
- подход организационных изменений;
- процессный подход;

Проблема формирования оргструктуры ставится как задача внешнего по отношению к ней проектирования, и при этом недооцениваются многие аспекты, связанные с внедрением проекта, сложностью и многоплановостью процесса проектирования, который частично должен осуществляться изнутри с реальным участием в нем членов организации.

1.3. Выбор эффективных организационных структур управления предприятий малого бизнеса

Рассмотрев основные типы организационных структур управления, можно прийти к следующим выводам:

1. Вследствие своей склонности к малой гибкости и приспособляемости бюрократические управленческие структуры являются неподходящей формой для предприятий малого бизнеса. Также следствием «увлечения» иерархическими структурами управления может стать чрезмерно «раздутый» управленческий аппарат, что повышает нагрузку, на, собственно, производящие силы организации;[5]

2. Вследствие того, что набор персонала для каждого нового проекта для малого предприятия обременителен и дорогостоящ, то проектная структура может быть использована лишь частично;

3. Матричные структуры управления имеют ряд недостатков для малого бизнеса, таких как трудность установления личной ответственности за выполненную работу, лишняя неопределенность; они могут быть также источником дублирования полномочий и процессов;

После проведенного исследования, мы приходим к выводу, что наиболее оптимальной управленческой структурой для малого предприятия является бригадная структура. Эту структуру также называют кросс-функциональной. Данная структура обладает высокой степенью гибкости, стабильности и адаптивности. В то же время эта система предусматривает условия для повышения квалификации персонала, не позволяет разрастаться аппарату управления и дает возможность гибко использовать персонал организации в соответствии с их знаниями и компетентностью. В то же время кросс-функциональные структуры, можно использовать в сочетании с элементами многомерных организационных структур, что еще больше повышает гибкость и приспособляемость малых предприятий, в конечном итоге.

Основой бригадной структуры управления является организация работ по рабочим группам, то есть бригадам. Эта форма организации работ нашла свое применение у нас в республике с 80-х годов, но считается достаточно древней управленческой структурой. Во многом эта структура прямо противоположна иерархическому типу структур. Основными принципами такой структуры управления являются:

- автономная работа бригад;
- принятие решений бригадами, так же как и горизонтальная координация их деятельности осуществляется самостоятельно;
- замена жестких управленческих связей иерархического типа более гибкими связями;
- разработка и решение задач на предприятии с привлечением сотрудников разных подразделений.

Как известно, строгое распределение персонала по различным службам: производственным, экономическим, инженерно техническим, управленческим - способствует образованию изолированных систем со своими целями и интересами. Перечисленные выше принципы бригадной структуры управления разрушают данное жесткое распределение сотрудников. На предприятиях, построенных по этим принципам функциональные подразделения могут как присутствовать (рис 1.1.), так и отсутствовать (рис 1.2.)

В случае если функциональные подразделения сохраняются, то сотрудники находятся под двойным подчинением - административным и функциональным. Административное подчинение предполагает подчинение работников руководителю функционального отдела, в котором они работают, а функциональное - руководителю рабочей группы, членом которого они являются. Такая организационная структура во многом она близка к матричной структуре. В случае, когда функциональные подразделения отсутствуют, ее мы будем называть бригадной. Такая форма организации управления достаточно широко применяется в организации управления по проектам.

Использование кросс - функциональной организационной структуры управления на предприятиях малого бизнеса дает следующие преимущества::

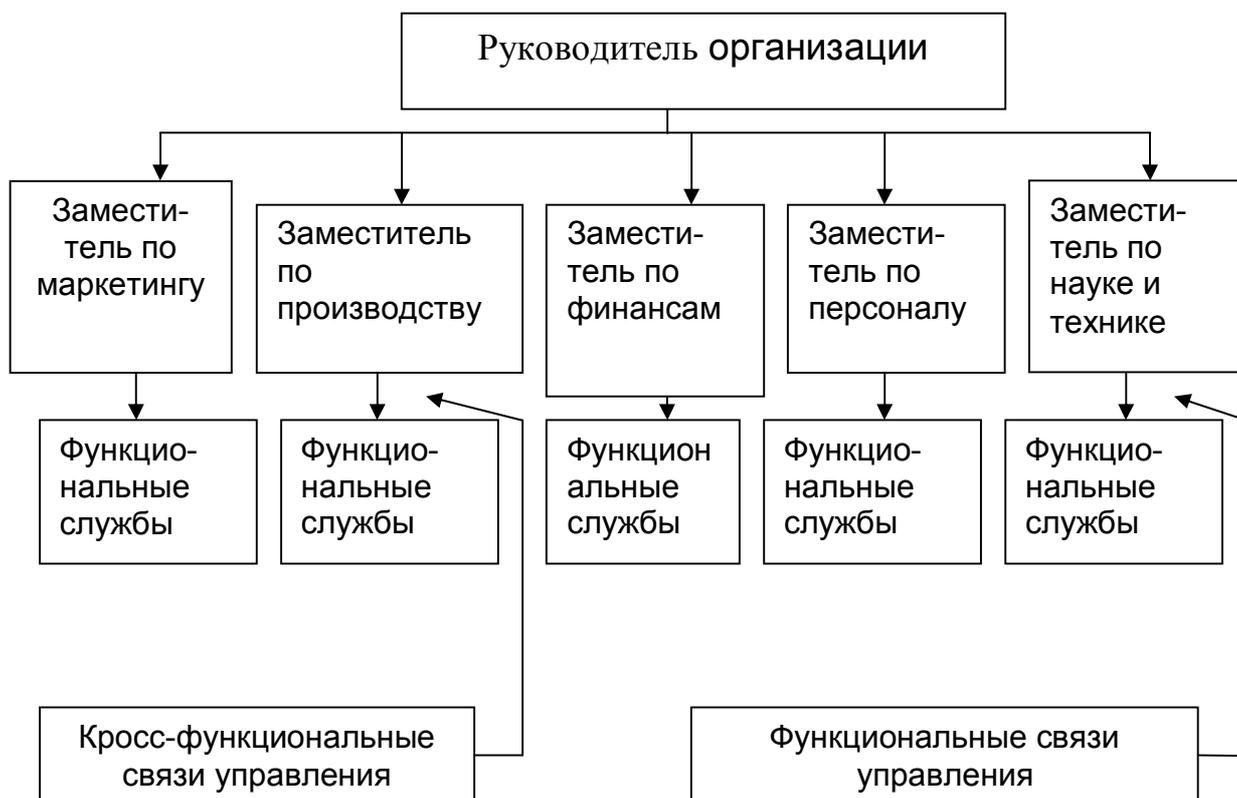
- 1) сокращение аппарата управления, повышение его эффективности;
- 2) более эффективное использование кадров, их знаний и компетентности;
- 3) работа в бригадах создает возможности для самосовершенствования сотрудников;
- 4) возможность применения совершенных методов планирования и управления;
- 5) исчезает потребность в специалистах широкого профиля.

Наряду с преимуществами, бригадная структура имеет и определенные недостатки:

- 1) сложность взаимодействия (в особенности для бригадной структуры);

- 2) усложнение в координации работ отдельных бригад;
- 3) высокая квалификация и, соответственно, ответственность персонала;
- 4) возрастающие требования к коммуникациям.

Рис.1.1. Кросс - функциональная организационная структура



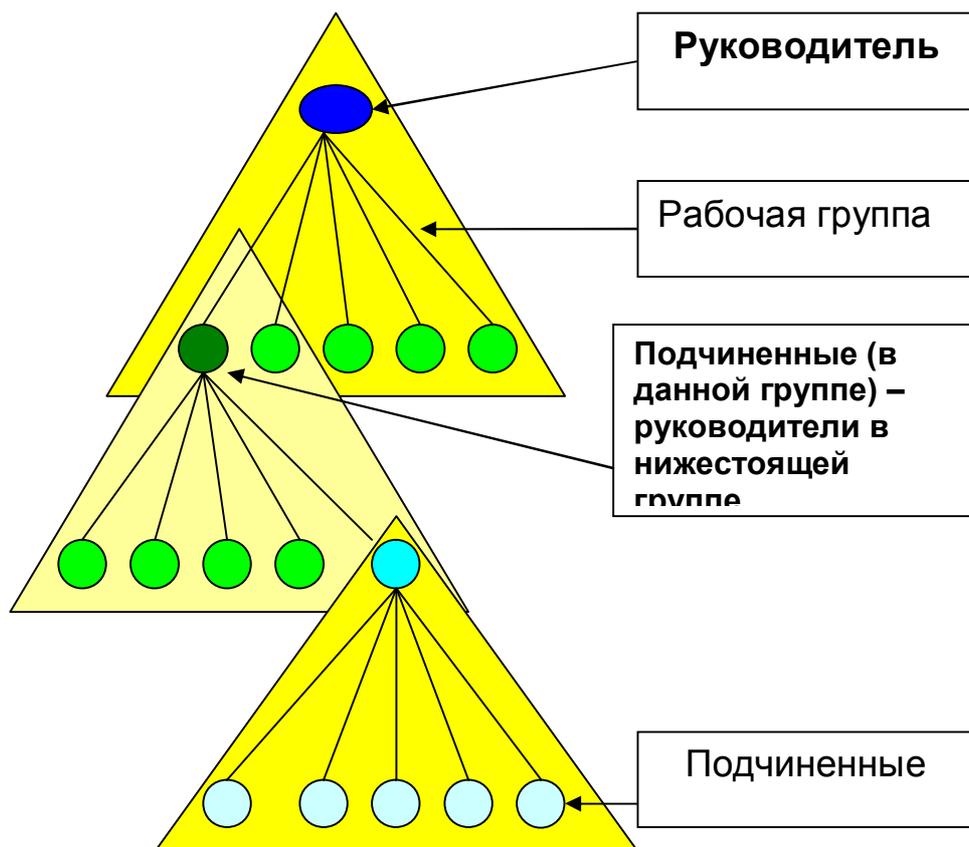
Мы приходим к следующему выводу: не смотря на недостатки, данная форма организационной структуры наиболее эффективна в организациях малого бизнеса с высоким уровнем квалификации сотрудников и при хорошем техническом оснащении. Кросс функциональная структура управления - один из типов организационных структур, в которых наиболее эффективно внедряются идеи современной философии качества.

Таким образом:

1. Малое предприятие должно иметь простую, не требующую больших затрат организационную структуру. Обычно эти затраты ресурсов идут на разработку, обслуживание и реорганизацию организационной структуры;

2. Так как малые предприятия считаются наиболее уязвимыми организационно-правовыми формами бизнеса в неопределенных, быстроменяющихся условиях, то их организационная структура должна быть максимально гибкой.

Рис.1.2. Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная)



3. Малое предприятие должно иметь такую организационную структуру, которая обеспечивала бы запас стабильности, без бюрократизации бизнес-процессов;

4. Организационная структура малого предприятия, отрицает дублирование функций, а также двойное подчинение;

5. Эффективным инструментом формирования оптимальной структуры малых предприятий является механизм аутсорсинга. Поэтому, организационная структура малого предприятия, должна быть максимально направлена на аутсорсинг.

ГЛАВА II. Современное состояние организационной структуры в системе малого бизнеса (на примере малого предприятия «Сахлиялы»)

2.1. Организационно-экономическая характеристика малого предприятия

Компания "Сахлиялы" начала свою деятельность в 1996 году, как крупный поставщик мяса на рынке Азербайджана. В течение следующих трёх лет на базе компании, был создан первый колбасный цех, ассортимент мясопродуктов которого был представлен несколькими видами колбасы. Основная цель - это ориентация на качество и уникальность колбасных изделий.

С развитием рынка расширялся ассортимент производимых мясных изделий, и продукция компании начала завоевывать доверие потребителей. Компании было необходимо постоянное и эффективное развитие, но с морально устаревшими технологиями, сделать это было очень затруднительно. Поэтому в этот период главным стратегическим приоритетом руководства компании, стал курс на модернизацию оборудования, и улучшения качества продукции.

В 2009 году, в Административном центре Абшеронского района страны городе Хырдалан, было построено абсолютно новое малое предприятие, с двумя линиями производства, самостоятельно осуществляющее весь процесс переработки, от обработки мяса, выпуска колбас и деликатесов до отгрузки готовой продукции под заказ для конкретного потребителя.

Базирующееся на современном технологическом комплексе от ведущего австрийского производителя "SCHALLER", сочетающее в себе самые высокие требования гигиены и строгой лабораторной экспертизы - по праву вывели МП "Sahliyali" в лидеры рынка. Все ведущие специалисты компании, прошли полную переподготовку в Европе, и были полностью готовы начать писать новую страницу в истории компании. Произошёл

полный ребрендинг продукции, продукты не только поменяли дизайн упаковки, но и значительно улучшили свои вкусовые качества.

В 2010 году на предприятии была успешно запущена линия по производству сертифицированной продукции "Halal", под брендом "1000 bereket - Halal Nemet", а в 2011 году, на территории предприятия, был открыт комплекс по производству молочной продукции.

Сегодня компания «Сахлиялы» как мясоперерабатывающее предприятий Азербайджана сочетает вековые традиции, инновации и собственные технологии и разрабатывает и производит здоровую и качественную продукцию.

Экологическая чистота и высокие потребительские качества выпускаемой мясокомбинатом продукции определяются многими факторами, но одним из основных, бесспорно, является качество используемого сырья.

В производстве продукции компании используются только высококачественные компоненты. Сырьё и специи постоянно проверяются на ГМ-безопасность. Более того, при изготовлении продукции, не используются усилители вкуса, химические или синтетические компоненты, искусственные консерванты. При откорме животных не используются препараты, стимулирующие их рост.

Все работники компании обеспечиваются бесплатным питанием. На предприятии внедрена система обучения и повышения квалификации для всех сотрудников. Стабильные заработная плата, обоснованные мотивации для повышения производительности труда, модернизации и повышения интеллектуального уровня производства гарантируют дальнейшее развитие рабочего коллектива. Также на территории предприятия действует медицинский пункт для оказания первой помощи.

Главный девиз компании быть честными перед своими покупателями. Цена продукции должна соответствовать её качеству.

Компания «Сахлиялы» один из лидеров рынка Азербайджана, и своей целью, считает не сдавать завоеванных позиций и упрочить своё лидерство.

Производственный процесс:

Предприятие «Сахлиялы» оснащён двумя линиями производства, которые самостоятельно осуществляют весь процесс переработки, от обработки мяса, выпуска колбас и деликатесов до отгрузки готовой продукции под заказ конкретного потребителя.

Линия производства колбасы под маркой "Halal", полностью автоматизирована, и не имеет никаких пересечений с линией по производству классической колбасы.

Снабжение мясного цеха исследуемого предприятия самым новейшим оборудованием и доскональная лабораторная экспертиза всей приходящей туши с самого начала гарантирует лучшее качество мяса, идущего на обработку. Используемое на предприятии мясо сохраняет свои питательные и вкусовые свойства благодаря Европейской технологии обвалки, при которой мышечная масса туши отделяется от кости, не нарушая естественную структуру мяса, и учитывая его анатомическое строение.

Тщательный контроль санитарных и гигиенических требований на каждом этапе производства, каждодневная стерилизационная обработка всего используемого на предприятии оборудования и производственных помещений отвечает высшим европейским стандартам. Все производственные линии предприятия, перед началом функционирования проходят тотальную санитарную обработку, в соответствии с действующими нормативами.

Всего на предприятие изготавливается 14 наименований мясной продукции и 12 наименований молочной продукции. Большую часть продукции составляют: колбасы вареные, варено-копченые, традиционные сосиски, сардельки; а также в широком ассортименте ветчины: свиная, куриная, диетическая из мяса индейки. Очень большой ассортимент мясных деликатесов - это шейка, окорок, грудинки различных видов, рулет.

Варенные колбасы: «Любительская», «Русская»; полукопченые: «Экстра», «Очарованье любительское», «Польская», «Полтавская Сахлиялы», «Полтавская полукопченая», «Ростовская полукопченая», «Ростовская», «Столичная»; варено-копченые: «Деликатесная сервелат», «Финский», «Сервелат копченая»; сосиски «Охотничие» - это весь ассортимент колбасных изделий, производящихся на данном предприятии. Молочная продукция это: масло, сыр, сметана, творог, кефир, айран и довга. Ассортимент молочной продукции достаточно широкий, например, здесь производится продукция из масла - спреда, с различным процентом жирности, и называются: «Дворянка» (82,5%), «Фермерский» (72,5%), «Очарование» (90,5%); из сметан: «Бакинская сметана», «Экстра сметана БС», «Лазис сметана», «Бабушкина сметана», «Сахлиялы сметана БС», «Сахлиялы сметана»; сыр «Алагез»; кефир «Сахлиялы гатыг»; а также «Карабахская довга». Все они с большим успехом пользуются покупательским спросом. На всю производимую продукцию имеются технологические карты и рецептура.

Внедрение на предприятии новейшего технологического оборудования сделало возможным предприятию производить в широком ассортименте колбасные и молочные изделия, удовлетворяя потребности потребителей, как по высокому качеству, так и по доступной цене.

Весь технологический процесс производства колбас основывается на диспергентном состоянии элементов фарша, влаги и жира в течение всего технологического процесса, состоящего из следующих этапов:

1) период подготовки: осмотр, проверка проб, очистка, промывка туш, обработка и сортировка мяса;

2) размельчение мяса, которое происходит в волчке, при этом осуществляется переработка мяса на куттере с добавлением пряностей и добавок, предусмотренных рецептурой;

3) перемешивание фарша в фаршемешалке с промешиванием пряностей и добавок, предусмотренных согласно рецепту;

- 4) пропускание фарша в пленку на пневматических шприцах;
- 5) оседание фарша с помощью перевязывания шпагатом колбасных изделий после наполнения в подвешенном состоянии;
- 6) процесс копчение колбасных изделий в особых камерах;
- 7) охлаждение в морозильных установках и охлажденных специальных помещениях.

На предприятии имеются в наличии технологические инструкции и рецептуры по операциям, а также определенный перечень технологических процессов с предписанием применяемого оборудования и оснастки.[27]

Основным источником информации для организационно-экономической характеристики МП «Сахлиялы» является бухгалтерский баланс предприятия за 2010-2013 гг.

В таблицах 2.1. дана информация об агрегированной структуре баланса использования финансовых средств на малом предприятии пищевой промышленности «Сахлиялы».

Так, на основе анализа структуры капитала, использования и распределения собственных и заемных средств видно, что Абшеронское малое предприятие «Сахлиялы» за анализируемый период в большей степени использовало в своей деятельности заемный капитал чем, другие предприятия. Так по пассиву Абшеронское малое предприятие «Сахлиялы» использовало в общем объеме капитала в период с 2010-2013 года 74,5% заемного капитала. Сегодня предприятие, имея определенную долю заемного капитала, в большинстве случаев испытывают трудности по погашению задолженности. Ситуация усугубилась после девальвации национальной валюты - маната.

Таблица 2.1.

**Агрегированная структура баланса анализируемых предприятий
пищевой промышленности
(Абшеронское малое предприятие «Сахлиялы»)**

Агрегаты	Статьи баланса	Тыс. . ман.			
		2010	2011	2012	2013
A1	Оборотный капитал	301,8	333,5	333,5	476,7
A2	Денежные средства	114,7	117,9	103,4	143,0
A3	Расчеты с проч. Тек. Активы	181,1	215,6	217,5	309,9
A4	Расчеты с дебиторами	59,8	36,3	10,9	20,3
A5	ТМЗ	119,5	200,5	206,6	305,1
A6	Проч. Текущие активы	0	0	0	0
A7	Основной капитал	120,7	20,9	56,0	103,1
A8	Имобилизов. Активы	7,2	0	0	0
A9	Убытки	0	0	0	0
Баланс (A1+A7+A8)		423,7	354,4	389,5	579,8
П1	Всего обязательства, в т.ч.	308,5	287,7	295,6	376,3
П2	Долгосрочные обяз.	0	0	0	0
П3	Краткосрочные обяз.	206,4	94,9	198,1	124,2
П4	Прочие обязат.	102,8	192,8	110,1	252,1
П5	Собственный капитал	115,2	66,7	81,9	203,5
П7	Резервный капитал	0	0	0	0
П8	Прочие фонды	0	0	0	0
П10	Прибыль	105,5	112,1	108,3	120,1
П11	Добавочный капитал	0	0	0	0
Баланс (П1+П5)		423,7	354,4	389,5	579,8
П12	Выручка от реализации	545,5	520,4	1591,3	1973,6
П13	Затраты на производство	349,1	334,9	335,4	1263,1
П14	Собственный капита	113,5	126,5	102,3	135,3
П15	Отвлеченные из прибыли	0	13,0	24,2	0
П16	Прибыль (убыток) отчетного периода	218,2	104,1	79,6	59,2

Таблица составлена автором на основе полученной информации с ГКСАР по предприятиям пищевой промышленности молочному направлению

Несомненно, что предприятие, имеющее низкое и оптимальное соотношение собственных и заемных средств будет рискованным для кредитных организаций. В Абшеронское малом предприятии «Сахлиялы» в 2015 году наблюдается низкая устойчивость, что дает нам право утверждать,

что предприятие находится в кризисном состоянии. Такое положение объясняется многими причинами как внешнего, так и внутреннего характера. В то же время, надо отметить что, несмотря на общее экономическое положение в стране на результат бизнес деятельности оказывают и другие не менее важные факторы. В связи с этим нами был проведен анализ деловой активности предприятия. (Таб. 2.2.)

Надо отметить, что важнейшим показателем хозяйственной деятельности любого предприятия является деловая активность, которая отражает результативность работы предприятия относительно величины авансированных ресурсов или величины их потребления в процессе производства.

Таблица 2.2. Рентабельность Абшеронского малого предприятия «Сахлиялы» 2010-2014 гг.

Коэффициент	Абшеронское малое предприятие «Сахлиялы»			
	2010	2011	2012	2013
Коэфф рентаб. Выруч. От реализации	0,4	0,2	0,05	0,3
Коэфф. Рентаб. Общего капитала	51,5	29,4	20,4	10,2
Коэфф. Рентабел. акционерного капитала	1,9	1,6	0,6	0,3
Коэфф. Рентабел заемного капитала	0,7	0,36	0,26	0,16
Коэфф. Рентабел собственного капитала	1,89	1,56	0,6	0,29
Отношен отвлеч. от приб средств к балан стоимости	0	0,12	0,3	0

Таблица составлена автором на основе полученной информации с ГКСАР по предприятиям пищевой промышленности молочному направлению

Таблица 2.3. Расчет эффекта действия финансового леве­риджа на анализируемом Абшеронском малом предприятии «Сах­лиялы» за 2010-2013 гг

Коэффициент	Нормативное значение	Абшеронское малое предприятие «Сахлиялы»			
		2003	2004	2005	2006
Коэфф. Обеспеч. Собст. средствами	≥ 0.1	0,4	0,06	0,17	0,22
Отнош. Собст капитала к общей задол	≥ 1	0,37	0,23	0,40	0,54
Коэфф. Маневрен. средств	≥ 0.2	0,32	0,7	0,4	0,74
Коэфф. Автономии	≥ 0.5	0,26	0,19	0,35	0,35
Коэфф. Мобильности средств	≥ 0.5	2,4	15,9	15,9	4,6
Плечо финансового рычага		2,6	4,3	2,5	1,8
ЭФР		91,8	80,6	30,0	7,8

Таблица составлена автором на основе полученной информации с ГКСАР по предприятиям пищевой промышленности по молочному направлению

В таблице 2.3. нами был проведен расчет эффекта действия финансового леве­риджа, который заключается в увеличении рентабельности собственных средств предприятия за счет привлечения заемных средств. На основе данных таблицы 2.3. видно, что на Абшеронском малом предприятии «Сах­лиялы» эффект финансового рычага начинает действовать в обратном направлении, в экономической литературе этот эффект называется «дубинкой».

Абшеронское малое предприятие «Сахлиялы» за счет увеличения заемных средств обеспечивало повышение рентабельности в 2003 году на 91,8%, в 2004 году на 80,6%, в 2005 году на 30%, а в 2006 году наблюдается снижение увеличения рентабельности на 7,8%. Деловую активность предприятия можно представить как систему качественных и количественных критериев. В этой системе качественные критерии: широта рынков сбыта, репутация предприятия, конкурентоспособность, наличие стабильных поставщиков и потребителей, а количественные критерии в свою очередь определяются абсолютными и относительными показателями, такими как объем реализации произведенной продукции, прибыль и величину авансированного капитала.[7,66]

Если все активы предприятия сформированы исключительно за счет собственных средств, то рентабельность собственных средств равна рентабельности активов. Но если экономическая рентабельность выше стоимости заемных средств, то за счет их привлечения предприятие может получить дополнительную прибыль, не увеличивая размер собственных средств. [3,135]

По результатам проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности «Абшеронского малого предприятия «Сахлиялы» было установлено, что финансовое состояние предприятия оценивается как удовлетворительное.

2.2. Коммуникационный процесс организационной структуры предприятия

Организационная структура управления Абшеронского малого предприятия «Сахлиялы» является линейной. Процесс управления в структуре предприятия осуществляется способом децентрализации. Распределение прав и ответственности разбивается между разными сотрудниками, руководящими покупкой материалов и сырья, процессом

производством, реализацией и т.д. На территории предприятия находятся 4 цеха по производству продукции:

- колбасный цех;
- молочный цех;
- цех по производству полуфабрикатов;
- транспортно-сырьевой цех;

Организационная структура управления цехами имеет схожий простой тип и является линейной. Во главе иерархии в цеху стоит непосредственно начальник цеха, а у него в линейном подчинении находятся: технолог-главный механик - мастер смены - рабочие.

Готовая продукция хранится на складе готовой продукции.

Директор предприятия руководит фирмой согласно действующему в республике законодательству, осуществляет сделки, которые будут способствовать достижению максимально эффективного результата работы предприятия. Он организует работу путем координации действий производственных подразделений, а также старается к лучшему использованию опыта своих работников создает безопасные и комфортные условия труда.

Директору предприятия подчиняется его заместитель, который руководствуется:

- Законодательными актами Азербайджанской республики;
- Трудовым законодательством;
- Миссией и целями развития предприятия;
- Уставом фирмы;
- Распоряжениями директора предприятия;
- Сведениями маркетинговых исследований с отечественного рынка.

Организационная структура управления Апшеронского малого предприятия «Сахлиялы» представлена на рисунке 2.1.

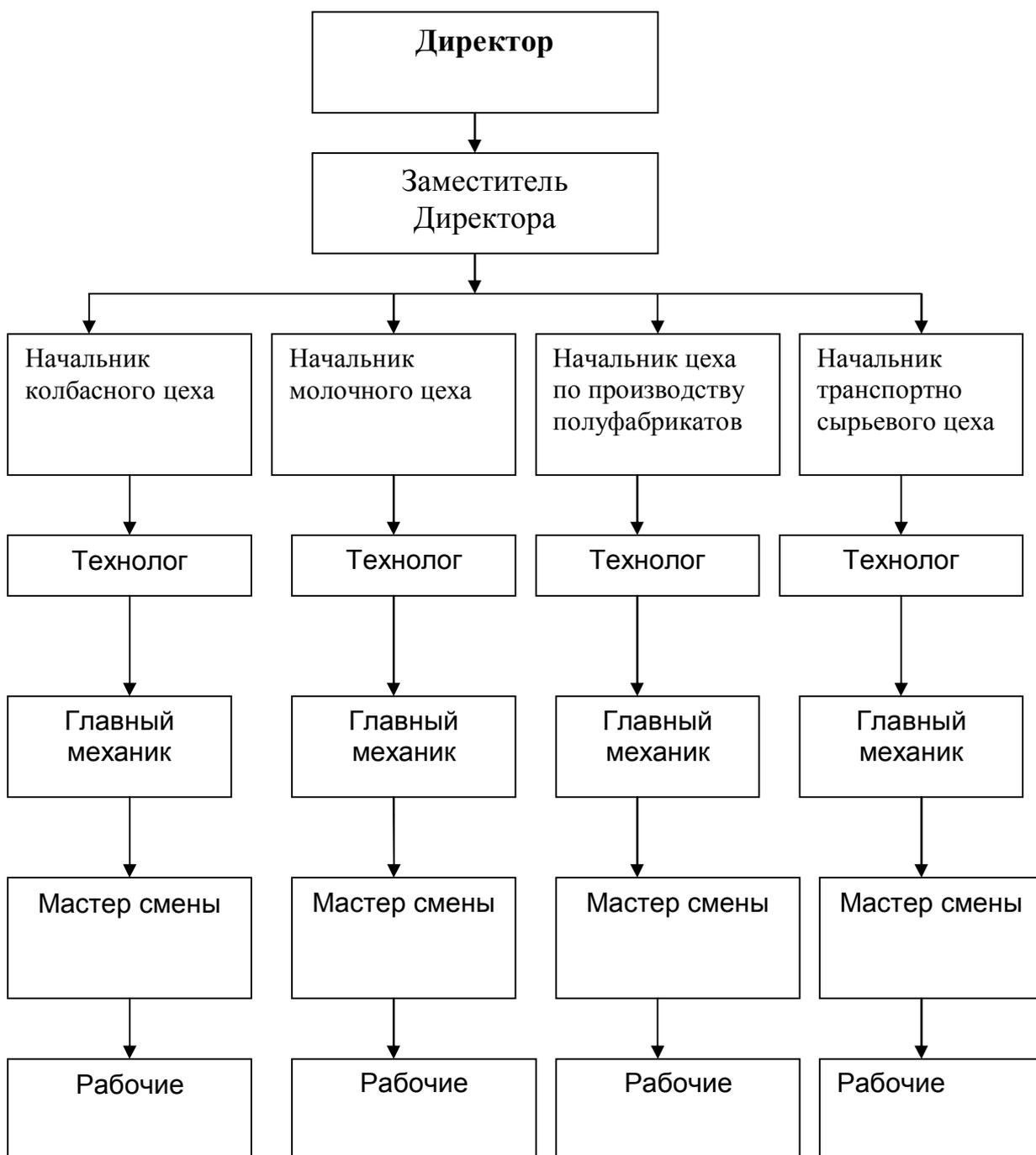


Рисунок 2.1. Организационная структура управления
Абшеронского малого предприятия «Сахлиялы»

Директор предприятия руководит фирмой согласно действующему в республике законодательству, осуществляет сделки, которые будут способствовать достижению максимально эффективного результата работы предприятия. Он организует работу путем координации действий производственных подразделений, а также старается лучшему

использованию опыта своих работников создает безопасные и комфортные условия труда.

Директору предприятия подчиняется его заместитель, который руководствуется:

- Законодательными актами Азербайджанской республики;
- Трудовым законодательством;
- Миссией и целями развития предприятия;
- Уставом фирмы;
- Распоряжениями директора предприятия;
- Сведениями маркетинговых исследований с отечественного рынка.

Заместитель директора отвечает за перспективы развития производства, за показатели по разработке и оказанию услуг компании, за стимулирование отношения потребителей к оказываемым услугам и за организацию рекламной деятельности.

Заместитель директора осуществляет на предприятии следующие функции:

- 1) поиск партнеров и заключение с ними договоров;
- 2) разработка стратегии деятельности и бизнес плана предприятия;
- 3) создание системы эффективного использования труда работников;
- 4) контролирование деятельности структур предприятия;
- 5) взятие на себя функций директора при его отсутствии.

Начальники цехов должны выполнять нижеперечисленные функции:

- 1) руководить производственной, а также хозяйственной работой цеха;
- 2) участвовать в разработке планов развития и модификации оборудования;
- 3) согласование работ мастеров;
- 4) надзор за соблюдением сотрудниками правил техники безопасности;
- 5) организация курсов на производстве для повышения квалификации рабочих.

За качеством продукции следят технологи, которые контролируют его соответствие принятым государством единым стандартам качества.

Неисправность оборудования и его ремонт входит в компетенции механиков.

Цех реализации осуществляет контроль за количеством продукции на складе и согласует с партнерами процесс реализации.

Заведующий складом следит за работой склада по хранению и реализации товарно-материальных ценностей, гарантирует их сохранность и выполнение режимов хранения, обеспечивает исправность противопожарных средств на складе, следит за состоянием оборудования на складе и отвечает за его своевременный ремонт.

Ниже приведем функции, которые осуществляет отдел сбыта:

- 1) Организация сбыта товаров;
- 2) Подготовка процесса заключения контрактов на доставку продукции потребителям;
- 3) Регулирование условий поставок;
- 4) Претворение плана сбыта продукции;
- 5) Надзор за исполнением подразделениями компании принятых заказов;
- 6) Ведение корреспонденции о прибытии товаров с компаньонами
- 7) Координация планов внедрения новых производств;
- 8) Организация мероприятий по налаживанию сбытовой сети;
- 9) Составление базы данных покупателей и конкурентов. Эти базы должны содержать следующие сведения 1) о покупателях: номера телефонов, электронные адреса, данные об их финансовом состоянии, платежные реквизиты, информацию об объемах продукции для каждого потребителя, программах на перспективу; вероятностях кооперирования по сырью, транспорту, совместным проектам; 2) о конкурентах: названия их предприятий, географическое положение; данные об объемах продаж; ценах,

упаковке, видах реализации; планах увеличения их продаж; сильных и слабых сторонах конкурентов.

10) Подготовка и подписание контрактов на сбыт продукции. Подсчет реализационных расходов по отдельным видам продукции и потребителям,

11) Выявление непредвиденных затрат, устранение расходов путем сопоставления расходов в соответствии с каждым каналом сбыта;

12) Организация оптовой реализации продукции;

13) Обеспечение незамедлительной оплаты за поставленную продукцию

14) Запись данных о заказах, договорах, а также сведений об остатках на складе готовой продукции. Подготовка документации по сбыту продукции должна осуществляться своевременно.

Для того чтобы изучать требования покупателей продукции к качеству и к ассортименту необходимо изучать претензии к покупателям с непосредственным визитом к ним, проводить опросы потребителей, организовывать специальную службу телефонной связи с потребителями для выдачи им консультаций о продукции.

15) Создание дилерской сети для поставки продукции в районах республики;

16) Обеспечение своевременного получения нарядов и других документов на доставку продукции;

17) Ведение учета реализованной продукции и прихода продукции на склады и ее сортировка. Обеспечение целевого хранения, перевоза и отправки продукции к потребителям;

Обеспечение транспортными средствами, механизированными средствами для погрузки и тарой для реализации продукции.

Согласование работы складов готовых товаров.

Проведение компаний о скидках на сроки и условия оплаты.

Составление документации о состоянии ассортимента готовой продукции.

Разработка документов при недостатке продукции.

Соблюдение режима экономии на предприятии и снижение нормативных остатков товаров.

Организация процедуры своевременного и полного возврата тары со стороны потребителей, в большей степени это касается тары для молочной продукции.

Составление докладов об источниках просрочки реализации готовых товаров;

Сбор оперативных данных об объемах нереализованной продукции, информация об объеме производства, и ценах на продукцию, а также уровне сроке исполнения заказа, сведения о технических параметрах продукции, вариантах упаковки товаров, видах реализации и ценах транспортировки продукции.

Организация всевозможных мероприятий для рекламы продукции, к ним можно отнести, например, выставки и ярмарки.

Выслушать претензии потребителей продукции и принять соответствующие меры. Рассмотрение претензий к компаньонам при нарушении ими договоров.

Одним из основных отделов на предприятии - отдел маркетинга. Именно этот отдел способствует эффективной работе предприятия.

Основная цель данного отдела- согласование деятельности всех отделов и разработка предложений, касающихся процесса формирования претворения производственно-сбытовой стратегии предприятия.

Рекомендации отдела маркетинга утверждаются руководителем предприятия, и они носят обязательный характер для соответствующих структур.

Решения, касающиеся рыночной стратегии предприятия, принимаются лишь после согласия отдела маркетинга. А все отделы, в свою очередь, должны предоставить этому отделу всю информацию о результатах своей работы.

Отдел маркетинга не заменяет другие отделы, а лишь направляет их работу на рынок и объединяет их деятельность с общими для компании целями.

Рассмотрим основные задачи данного отдела. К ним относятся: 1) анализ факторов, которые влияют на коммерческую деятельность фирмы, составление прогнозов по продажам и осуществление ситуационного анализа рынка; 2) разработка цели и стратегии предприятия в согласовании с руководством, выбор эффективных каналов сбыта продукции; 3) разработка долгосрочных и оперативных программ маркетинга и согласование в данной области работы всех подразделений предприятия; 4) своевременное обеспечение информацией маркетинговую деятельность; 5) разработка рекомендаций по улучшению организационной структуры предприятия, изменению плана сбыта, ассортимента производимой продукции, и в целом, улучшению деятельности предприятия; 6) составление положений для установления связей с другими организациями, физическими и юридическими лицами. Содержание подобных положений определяет сам руководитель компании; И, наконец, 7) задача- это создание репутации процветающей и надежной компании.

Отдел маркетинговых исследований имеет и свой бюджет, который должен быть утвержден директором предприятия. Заместитель директора несет ответственность за использование средств бюджета.

Функциональные и организационные назначения осуществляет на предприятии Отдел кадров.

К функциональным вопросам отдела кадров относятся:

1) определение стратегии компании. Исходя из выбранной руководителем предприятия стратегии, осуществляется процесс формирования персонала компании;

2) составление плана, учитывающего потребности малого предприятия в работниках с учетом имеющегося кадрового потенциала;

3) вовлечение, отбор и оценка кадров. Для этих целей проводят следующие действия: оптимизируют внутренние перемещения персонала и прием извне новых работников; составляют критерии, по которым отбирают лучших работников; размещают новых кадров по местам их работы; улучшение квалификации работников;

Для повышения разряда мастерства работников отдел кадров планирует меры переподготовки своих кадров, выбирает методы обучения кадров непосредственно на производстве, проводит аттестацию своих работников. По окончании аттестации принимаются решения о продвижении лучших кадров по служебной карьере, а в отношении работников, показавших худшие результаты, принимаются решения об увольнении. При последнем варианте работнику раскрывают причину его увольнения, и обеспечивают его социальными гарантиями.

4) создание благоприятных условий труда на рабочих местах и построение функциональных отношений между ними. Для этого отдел кадров обозначает содержание дел каждого рабочего места, улучшает условия труда работников и проводит контроль за деятельностью каждого работника.

Отдел кадров также планирует профессиональное развитие работников.

Осуществляет он это путем введения такой системы заработной платы, который учитывал бы специфику труда различных категорий сотрудников, работающих на предприятии. Функциональное назначение отдела кадров проявляется также в управлении расходами на персонал.

Организационная функция отдела кадров заключается в обеспечении эффективной деятельности всего персонала и структурных отделов предприятия, отвечающих за работу с человеческими ресурсами.

Упаковочный отдел осуществляет упаковку товаров, для этого специальное оборудование с вакуумом, благодаря которой продукция остается свежей.

В отделе бухгалтерии проводят все денежные операции, здесь заняты: кассир, бухгалтер и главный бухгалтер. Директор предприятия назначает и главного бухгалтера и освобождает его от должности, а он имеет свои функции, к числу которых относят: исполнение работы, связанного с бухгалтерским учетом, осуществление приема и контроля первичной информации, касающегося учета, обработку данной учетной информации, отражение в бухгалтерском балансе всех операций, связанных с движением финансовых средств и товаров, осуществление перечислений в государственный бюджет, пенсионных отчислений, социальных выплат, налогов и других платежей.

Отдел бухгалтерии участвует в осуществлении экономического анализа хозяйственной деятельности малого предприятия на основе данных бухгалтерского учета; составляет отчетность, хранит бухгалтерскую документацию, осуществляет надзор за поступлением финансовых средств за реализованную продукцию согласно условиям заключенного договора.

Вся ответственность по проведению бухгалтерского учета лежит на бухгалтере, поэтому к нему возлагаются высокие требования, в особенности он должен хорошо знать действующее в стране хозяйственное законодательство.

2.3. Управленческая деятельность как один из важнейших факторов функционирования и развития предприятия «Сахлиялы»

Апшеронское малое предприятие «Сахлиялы» положительно проявило свою продукцию и заняло достойную нишу на отечественном рынке.

Стабильные показатели дохода и рентабельности говорят об успешной деятельности предприятия. Невзирая на значительную конкуренцию с другими предприятиями, которые производят подобную продукцию, «Сахлиялы» имеет достаточно высокие объемы реализации и своих

постоянных потребителей. Мясные и молочные изделия компании пользуются большим спросом у клиентов благодаря своим отменным вкусам и высоким качествам, и именно эти критерии составляют эффективность работы предприятия.

Очевидно, что успех компании – это заслуга его менеджеров, то есть руководителей структуры управления. Знания и опыт менеджера определяют эффективность деятельности фирмы.

Структура аппарата управления Апшеронского малого предприятия «Сахлиялы» имеет форму иерархии, и состоит из трех ступеней, уровней: высшего, среднего и низшего.

Высший уровень аппарата управления состоит непосредственно из руководителя и заместителя руководителя и осуществляет стратегическое управление предприятием. Средний уровень включает менеджеров функциональных отделов предприятия, например начальников цехов, которые отвечают за производственный процесс в цехах; к низшему уровню аппарата управления относят мастеров смен, которые управляют бригадами, состоящими из рабочих.

Каждая система управления имеет свою подсистему, то есть вся система делится на следующие подсистемы:

1. подсистема линейной структуры управления;
2. целевая совокупная подсистема;
3. функциональная подсистема;
4. подсистема обеспечения структуры управления.

Рассмотрим каждую из перечисленных выше подсистем:

1. Подсистема линейного управления объединяет в себя линейных руководителей: директора, заместителя директора, начальников цехов; механиков, мастеров и бригадира. Руководители этой подсистемы отвечают за производственные вопросы.

2. Функциональная подсистема. На данной подсистеме деятельность руководителей направлена на организацию работ, разработку плановых

показателей, касающихся объема производства, номенклатуры и финансовых планов. Руководители цехов направили свои силы преимущественно на каждодневное выполнение плана и внедрение более совершенных методов труда, повышающих его качество. Руководители цехов также следят за соблюдением трудовой дисциплины, а также содержанием используемого оборудования в надлежащем состоянии. Линейные руководители обладают правом принятия окончательного решения в границах своих полномочий, распределенным им вышестоящей по иерархической лестнице структурой управления.

Целевая совокупная подсистема занята реализацией целевых планов, которые предусмотрены миссией компании. Целевая подсистема - это комплекс аргументированных целей, которые выполняет функциональная подсистема.

Подсистема обеспечения структуры управления является совокупной подсистемой, состоящей из:

1. Правового обеспечения:

- соблюдения и исполнения мер принятого законодательства;
- разработки и внедрения ограниченных нормативных кодексов;
- подготовки рекомендаций об изменении существующих нормативных законов;
- применения к партнерам существующих норм для привлечения их к административной ответственности.

2. Информационного обеспечения. Целью информационного обеспечения является предоставление необходимой информации органам управления для своевременного принятия эффективных решений.

3. Организации и внедрения нормативного хозяйства.

Цели данного действия заключаются:

- 1) в создании правовой, расчетной и методической базы, с целью претворения функций управления;
- б) в организации производственного процесса на научных показателях;

в) в обеспечении сравнения разных видов деятельности посредством единой методологии оценки эффективности работы;

г) в обеспечении экономии материальных, финансовых и трудовых издержек на разных уровнях жизненного цикла товара.

4. Канцелярия.

Цели канцелярии заключаются:

- в своевременном налаживании документооборота. При поступлении документа необходимо произвести регистрацию, учет и распределить, то есть доставить документ исполнителю.

- в направлении и отправке документов, их изготовлении и быстром размножении;

- в осуществлении контроля;

- в хранении документов и ведении архива;

- в регулярном проведении экспертизы документов для установления срока их дальнейшего хранения.

На Апшеронском малом предприятии «Сахлиялы» коммуникационные связи соединяются в сети, которые связывают элементы структуры управления в единое целое. Эти каналы совмещают в себе формальные и неформальные связи, как повторяющие, так и суммирующие друг друга. Налаживание связей в компании ведет к исполнению нижеследующих функций:

1) информационной функции, которая необходима для передачи верных или заведомо ложных данных, играющих важную роль в деле принятия рациональных решений, и анализа возможных альтернативных решений;

2) функции мотивации, то есть побуждения сотрудников к исполнению и совершенствованию работы методом регулирования их поведением, убеждением, внушением, просьбами, приказами и т. д.;

3) функции контроля, которая заключается в отслеживании поведения кадров всевозможными способами на основе иерархичности и линейной подчиненности;

4) экспрессивной функции, которая способствует воодушевленному выражению переживаний и чувств.

Основным видом коммуникации на предприятии является передача сообщения высшего руководителя по цепочке вниз непосредственному исполнителю.

Обычно такая коммуникация имеет невербальный вид, то есть осуществляется с помощью приказов, распоряжений, указов и т.д. Помимо вербального на предприятии применяется и другой тип коммуникаций, так называемый- вербальный, который осуществляется между самими работниками, между руководителями низшего уровня и его работниками.

При передаче информации, в силу того, что она проходит много каналов, происходит ее искажение, что порой может привести к проблемам и недопониманию между сотрудниками.

Мы можем сказать, что коммуникации помогают предприятию понимать, воспринимать и усваивать полученную информацию.

Неэффективно действующие коммуникации могут стать источником возникновения проблем на предприятии. При отсутствии возможности делиться информацией сотрудники компании не могут трудиться вместе, и добиваться своих целей. То есть, эффективные каналы коммуникации способствуют успешной деятельности предприятия.

Как известно, одна из проблем, связанная с кадрами - это текучесть персонала. На предприятии нет проблем, связанных с текучестью кадров. Единственная проблема для руководства это низкая компетентность сотрудников в сфере техники и технологии. Эту проблему руководство решает посредством проведения курсов подготовки персонала непосредственно на производстве, а также путем прикрепления каждого новичка к наставнику (уста). На территории предприятия действуют камеры

видеонаблюдения, благодаря которым отсутствует всякого рода воровство. Сотрудники мотивируются организацией совместных выездов в районы республики, бесплатными обедами, дежурным графиком работы, повышением заработной платы, денежными премиями.

Для претворения управленческой деятельности на малом предприятии «Сахлиялы» применяются разные методы и способы управления персоналом. К методам управления работниками на предприятия можно отнести следующие: 1) Организационно-административные) Экономические и 3) Социально-психологические.

Организационно-административные методы управления опираются на власть руководителя, на порядок и ответственность. Основные приемы административного управления на работников компании - это организационное воздействие, распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и принуждение.

К экономическим методам управления относятся экономические рычаги, действующие на материальные интересы сотрудников и всего рабочего коллектива. К ним относятся, например, стимулирование в виде премии, заработной платы, кредитование и т.д. Применение этих методов способствует достижению стоящих перед компанией целей, которые обычно заключаются в производстве продукции хорошего качества и получении максимальной прибыли.

Способы воздействия на работников с использованием элементов психологии и социологических закономерностей составляют основу социально-психологических методов управления. Они дают возможность каждому сотруднику найти свое место в коллективе, определить лидера и обеспечить ему поддержку. Социально-психологические методы обеспечивают результативные коммуникации и разрешают конфликты среди сотрудников компании. К числу этих методов относятся совместные празднования свадебных торжеств, юбилеев и дней рождений.

Чисто психологические приемы воздействия направлены на отдельную личность и носят индивидуальный характер.

Методы управления персоналом, которые применяются на предприятии «Сахлиялы» не применяются в чистом виде, а используются в комплексе, дополняя друг друга в разных ситуациях и достигая наилучшего эффекта.

На предприятии процесс принятия руководством решения включает следующие этапы:

Подготовка и разработка решения. Осуществляется путем получения данных о ситуации, корректировки целей, разработки системы оценки, изучении ситуации, диагностики ситуации, составление прогнозов, относительно дальнейшей ситуации.

Состав разработки решения предполагает формирование альтернативных решений, выбор лучших вариантов, прогнозирование дальнейшего развития положения, экспертную оценку вариантов решений, принятие рационального решения.

Этап реализации решения включает оценку коллектива, разработку программы действий, надзор за процедурой реализации программы действий и оценку ситуации после принятия и претворения управленческого решения

Стратегические управленческие решения на предприятии принимает сам директор предприятия, а тактические решения принимаются непосредственно начальниками цехов, технологами и начальниками смен.

В целом, все решения, касающиеся предприятия принимаются своевременно и обдуманно.

Директор предприятия внимательно относится к своим работникам и к управляемому им производству. Начальников цехов он выбирает сам, и стремится быть в курсе всех дел на предприятии. И это помогает ему своевременно решать возникшие проблемы.

На предприятии очень редко случаются конфликты. Иногда возникают межличностные конфликты, когда сталкиваются люди с различными

темпераментами и личностными ценностными ориентирами. Разрешением подобных конфликтов занимается заместитель директора.

Для разрешения конфликтных ситуаций каждому работнику объясняют каких результатов от него ожидают. Большинство конфликтов возникает из – за того, что сотрудники перекалывают свои обязанности и соответственно, ответственность по обязательствам, на других. Руководитель четко определяет систему обязанностей и границы ответственности каждого сотрудника. Если между работниками назревает конфликт, то для его разрешения они могут обратиться к их вышестоящему руководителю. Принцип единовластия, или его еще называют, единоначалия устраняет проблемы в управлении конфликтами, так как каждый знает, чьим советам он должен прислушиваться.

Для устранения конфликтных ситуаций директор использует межличностный стиль, суть которого заключается в ознакомлении различных точек зрения относительно возникновения разногласий и отыскать компромиссный вариант разрешения конфликта. Использование этого стиля позволяет добиться разрешения разногласий посредством выбора лучшего варианта разрешения конфликта.

Полезность использования межличностного стиля в разрешении конфликтных ситуаций благоприятствует формированию атмосферы открытости, искренности, которая так необходима для успеха, как отдельной личности, так и предприятия в целом.

Мы считаем, что структуру управления Апшеронским малым предприятием «Сахлиялы» необходимо изменить в дивизиональную структуру, где каждое структурное отделение будет наделяться определенной степенью автономности, ориентироваться на потребности узкого сегмента рынка и станет самостоятельной бизнес - единицей в структуре предприятия.

Введение структуры управления вместо линейной даст определенные выгоды:

Во-первых, измениться образ мышления начальников цехов, они будут полностью нести ответственность за действия своих работников, а также за эффективность своего цеха. Начальники цехов сами будут заниматься активным поиском рынков для своей продукции, а также будут лично материально заинтересованы в реальных финансовых показателях. Для этого начальники цехов будут повышать свой профессиональный уровень для работы на рынке и будут требовать этого от своих сотрудников.

Затем, сравнивая показатели эффективности каждого цеха, будут приниматься решения о развитии или ликвидации данных цехов. Окончательное же слово будет оставаться за высшим руководством предприятия. Децентрализация его полномочий облегчит ему работу и позволит сосредоточиться на стратегическом развитии.

Рассмотрим преимущества предложенной дивизиональной структуры:

- гарантирует наличие нескольких центров прибыли;
- позволяет увидеть вклад деятельности каждого цеха в совокупный финансовый итог;
- помогает профессиональному продвижению работников;
- позволяет наилучшим образом адаптироваться к изменениям во внешней среде;
- дает возможность директору предприятия перейти от решения оперативных проблем на разработку стратегических решений;
- способствует внедрению новых маркетинговых идей;
- проводит отбор начальников цехов среди своих сотрудников;
- способствует оптимальному управлению затратами фирмы.

Наряду с преимуществами внедрения данной структуры управления, существуют и недостатки дивизиональной структуры, которые необходимо учитывать. К ним относятся:

- невозможно добиться равноправия для всех отделов, а это будет приводить к сложностям оценки вклада каждого цеха.

- конфликты между цехами при распределении полуфабрикатов, ресурсов;

- некоторые подразделения будут сосредотачивать свое внимание на краткосрочных заданиях, для получения быстрой выгоды, а другие наоборот- сконцентрируются на стратегических задачах развития предприятия. Мы предлагаем объединить отдел сбыта и отдел маркетинга в единый центр. Отделы снабжения подчинить заместителю директора, а не директору.

Таким образом, процесс управления на Абшеронском малом предприятии «Сахлиялы» производится в соответствии с критериями современного предприятия. Сотрудники предприятия успешно действуют на всех уровнях компании. На предприятии разрабатываются стратегические планы, линейные руководители знают свои непосредственные задачи и время их претворения в жизнь. Мотивация работников осуществляется посредством заработной платы и премиальных выплат, которые зависят от деятельности сотрудников. Система стимулирования работает эффективно, на предприятии производительность труда высокая. Предприятие имеет неплохие финансовые показатели и низкие затраты. Предприятие заботится о своей завоеванной нише на рынке, и в то же время ищет другие сегменты отечественного рынка, наблюдает за конкурентами и их ценами, старается сохранить свою конкурентоспособность. Руководство предприятия заботится о своих человеческих ресурсах, ставит их интересы на первый план. Оно также следит за изменениями на рынке мясо- и молочнопродуктов, сотрудники участвуют на пищевых выставках, тренингах, семинарах. Для того чтобы и впредь еще долго функционировать, предприятие должно пристально следить за изменениями во внутренней и внешней среде, и уметь быстро приспосабливаться к ним. Все это, конечно же, требует адекватной и эффективной системы управления предприятием.

ГЛАВА III. Совершенствование механизмов развития организационной структуры управления малого бизнеса

3.1. Современные тенденции в развитии организационных структур управления

Научно аргументированное создание организационных структур управления - важная проблема современного периода приспособления хозяйствующих бизнес-субъектов в изменчивой рыночной экономике. В современных меняющихся условиях нужно широко внедрять принципы и способы конструирования структур управления на базе системного подхода.

Без развития способов проектирования организационных структур управления практически невозможно дальнейшее усовершенствование самого процесса управления, а также увеличение эффективности показателей на производстве, так как:

1) Старые организационные формы деформируют задачи управления, которые отвечают требованиям новых рыночных условий;

2) Внедрение и использование автоматизированных систем управления, способствовал процессу совершенствования организационных структур, путем внедрения в управление техническим систем;

3) Создание организационной структуры должно базироваться на научные способы проектирования, а не только на опытность, заключение, знакомые сценарии и интуицию;

4) Механизм управления должен проектироваться опытными специалистами, владеющими знаниями и навыками в методологии формирования организационных структур;

Разработка принципов и методов конструирования организационной структуры должен сопровождаться составлением системы целей и их распределением между различными уровнями управления. Одновременно определить состав каждого подразделения, выявить отношения между ними и распределить ответственность.

К важным элементам организационной структуры относятся: процесс коммуникации, документооборот и потоки сведений в организации. Организационная структура-это система поведений людей, то есть это люди и их формальные и неформальные группы, которые постоянно вступают между собой в различные отношения для достижения стоящих перед ними целей и задач. При такой сложной системе невозможно использование каких-либо одних методов, поэтому надо сочетать научные методы и принципы формирования структур с экспертными, аналитическими методами изучения отечественного и международного опыта. В любом случае, в основе конструирования организационных структур должны быть вначале цели, а механизм достижения целей должен идти следом.

Формирование эффективной организационной структуры управления необходимо подходить системно, то есть:

Во-первых, рассматривать каждую управленческую задачу, без решения которой достижение целей будет не полной;

Во-вторых, увязать управленческие задачи с функциями, правами и ответственностью, распределяемыми по иерархии управления, начиная от директора предприятия и завершая мастером участка;

В-третьих, раскрыть и организационно протоколировать все связи по горизонтали структуры управления;

В- четвертых, способствовать сочетанию вертикалей и горизонталей управления.

Анализ влияния факторов внешней среды на конструирование структуры управления включает нижеследующие уровни:

1. Уровень - раскрытие и определение компонентов внешней среды (вход и выход, а также новые технологии и т.д.)

2. Уровень - обнаружение главных взаимосвязей между компонентами внешней среды, в том числе среды прямого и косвенного воздействия.

3. Уровень - выявление меры многообразия компонентов внешней среды (обратная связь, определённость и т.д.)

4. Уровень - конструирование каждого компонента организационной структуры управления с учётом влияния внешней среды хозяйствования, в которой данный компонент будет действовать.

5. Уровень – создание механизма управления, учитывающего специфические характеристики компонентов организационной структуры управления и изменчивости внешней среды.

Еще совсем недавно методы построения организационных структур опирались на принятые стандартные нормативы, были недостаточно разнообразны и в большинстве случаев новые организационные формы строились механическим переносом старых организационных структур в новые условия хозяйствования. Очень часто аппарат структуры управления дублировал одни и те же проекты.

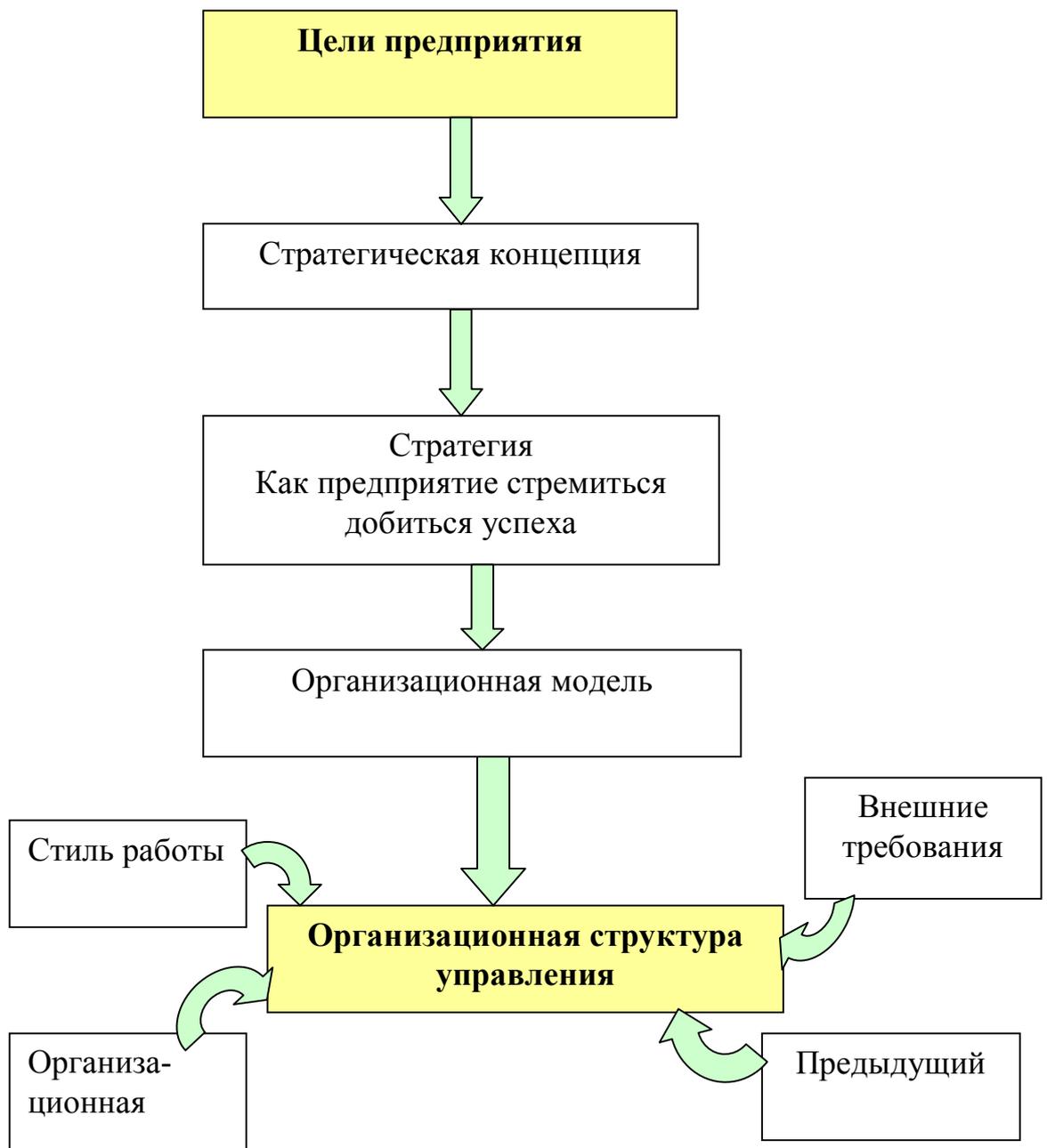
При построении новых структур менялись лишь некоторые исходные факторы, такие как численность работников, при этом цель организации оставалась неизменной, происходил механический набор в элементы структуры вместо их адаптации к новым условиям внешней среды. Одна из главных причин несостоятельности старых методик заключается в том, что они были функционально-ориентированы, строго-регламентированы и не направлены на получение эффективных результатов. Жесткая функциональная специализация элементов структуры уступает место целям и взаимосвязям между различными звеньями структуры управления. Это особенно наглядно видно при решении вопросов, связанных с качеством продукции, наиболее полным удовлетворением запросов потребителей.

Принципы конструирования организационной структуры управления опираются на научно-обоснованный системный подход, предполагающий определение целей предприятия, которые в свою очередь определяют содержание задач и функций структуры управления предприятием.

В то же время соответствие между целями и организационной структурой предприятия может быть неоднозначным. На рис. 3.1 показан

переход от постановки целей предприятия к построению его организационной структуры.

Рис. 3.1. Переход от целей организации к организационным структурам



Рациональность построения структуры управления определяется тем, как эта структура способствует достижению намеченных результатов, а также ее внутренняя структура и процессы, протекающие в ней, отвечают предъявляемым к ним требованиям.

Окончательным показателем эффективности при сопоставлении разных вариантов структур управления выступает лучшее, то есть надежное достижение поставленных целей. Но довести этот показатель до практически используемых простых критериев бывает невозможно. В силу этого возникает необходимость использования целого набора показателей структуры управления, таких как результативность при обработке информации, гибкость и приспособляемость к внешней среде.

При возникновении непредвиденных проблем корректируем формулировку численности кадров как показателя экономической производительности, в соответствии с которой можно обеспечить максимизацию конечных результатов по отношению к издержкам на управление.

Количество сотрудников аппарата управления должно быть реально обоснованным с тем, чтобы было возможно в полной мере обеспечить разрешение задач, следующих из поставленных для достижения целей.

Таким образом, весь процесс создания организационной структуры управления состоит из: а) формулировки целей, определения задач, указания состава и места подразделений, обеспечение их ресурсами, б) разработки правил и норм, которые будут соблюдаться в данной организационной структуре управления.

Весь процесс построения организационной структуры состоит из тех стадий:

1. Стадия. Создание главной структурной схемы имеет первостепенное значение, поскольку при этом определяются основные характеристики предприятия, в том числе, направления, по которым будет осуществляться более детальное конструирование, как организационной

структуры, так и др. важных компонентов системы (способность переработки информации).

2. Стадия. Раскрытие состава главных подразделений и взаимоотношений между ними. Оно заключается в реализации управленческих решений не только по линейно-функциональным и программно - целевым элементам структуры, но и до самостоятельных подразделений аппарата управления, и в распределении конкретных задач между ними.

3. Стадия – это регламентация структуры управления, предусматривающая создание количественных параметров аппарата управления и операций управленческой деятельности. Эта стадия включает: разработку состава внутренних компонентов подразделений (должностей, групп и бюро); нормирование численности подразделений; делегирование задач между исполнителями; определение ответственности за их претворение в жизнь; расчёты расходов на управление и критериев эффективности аппарата управления при проектировании эффективной организационной структуры управления малым бизнесом.

Для обеспечения эффективного взаимодействия разных уровней управления составляются специальные документы, которые называются органиграммами. Органиграмма – это графическая интерпретация процесса претворения управленческих функций, входящих в них работ и этапов, описывающая разделение организационных процедур принятия решения между подразделениями, их структурными органами и отдельными сотрудниками. Построение органиграммы, дает возможность связать процесс совершенствования технологических маршрутов и потоков информации с упорядочением взаимоотношений между структурными компонентами системы управления. Они закрепляют организацию управленческого процесса в виде разделения полномочий и ответственности за разработку и принятие эффективных управленческих решений.

Для отечественного малого бизнеса наиболее приемлемой и простой является структура предприятия, находящегося в единоличном владении. Таким предприятием обычно руководит собственник, который берет под свою ответственность весь риск предпринимательства. Директор предприятия обычно сам занимается и бухгалтерским учетом, и сбытом, и снабжением, и рекламой. Успех деятельности предприятия зависит от его целеустремленности, креативности и работоспособности, от личного мастерства и энтузиазма. Однако в современных рыночных условиях одного энтузиазма явно недостаточно.

Как показывает отечественный опыт, один из главных факторов, который ведет к разорению малых предприятий - это низкий уровень управленческих знаний у собственников и управляющих этих предприятий. Поэтому часто они вынуждены использовать услуги консультационных фирм или привлекать на работу профессиональных, обычно получивших зарубежное образование, менеджеров.

Жизнеспособными сегодня в Азербайджане оказываются те малые предприятия, которые занимаются внедрением форм и методов управления, основанных на стратегии предприимчивости. Успеху деятельности таких малых предприятий способствуют систематические инновации в области продукции или услуг, которые позволяют создать новый рынок, удовлетворить новые потребности. Другими словами, главным требованием к управлению малым предприятием в современных условиях является гибкость и обеспечение его приспособляемости к меняющимся условиям внешней среды.

Методы модернизации организационной структуры управления на предприятиях малого бизнеса

Большое разнообразие организационно-технических условий ведения бизнеса, возможностей получения и сбора информации, мастерство, умение

разработчиков способствовали появлению различных методов осуществления работ по совершенствованию организационных структур управления.

Рассмотрим сущность наиболее известных и распространенных из этих методов:

1. Экспертный метод. Сущность этого метода состоит в изначальном исследовании существующей на предприятии структуры управления, обнаружении её узких мест. Для проведения диагностического обследования системы управления необходимо изучить ее состояние путем сравнения фактических значений показателей с нормативными их значениями.

Дальнейший анализ этих показателей позволяет выявить недостатки или определить преимущества в деятельности системы управления, то есть установить их точный диагноз. Обычно, эта работа сопровождается проведением так называемого прогностического анализа, задачей которого является изучение поведения действующей системы управления в динамике, раскрытие тенденций её изменения, а также объяснение причин, способствующим этим изменениям.

Экспертный метод совершенствования организационных структур управления используется в практике довольно часто. Причиной этого является недостаточное развитие количественных методов анализа, несовершенство нормативной базы и другие причины. Преимущество экспертного метода заключается в относительной скорости получения результатов анализа и разработке предложений по устранению недостатков организационной структуры управления.

2. Метод сравнения и аналогий. Сущность этого метода состоит в применении при совершенствовании организации управления компонентов механизма управления, тех организационных форм и эффективных решений, которые зарекомендовали себя на практике на предприятиях с аналогичными условиями, то есть имеющие схожий размер, тип производства, сложность продукции и т. п.. Метод сравнения и аналогий рассчитывает внедрение и

использование типовых организационных структур управления, образцов управляемости, состава функций управления, разных расчетных показателей и формул для нахождения нормативов численности кадров управления. Необходимо отметить, что данный метод в настоящее время является наиболее распространенным в работе отраслевых проектных институтов, объединений, предприятий. Широкое использование метода сравнений и аналогий приводит к стандартизации организационных структур управления на отраслевых предприятиях, регулированию штатных расписаний, упорядочению административно-управленческой деятельности.

Метод сравнений и аналогий был прогрессивным и внес положительные аспекты в систему управления, в котором было большое разнообразие построений организационных структур, отсутствие высококвалифицированных специалистов в области организации управления, а также методов определения численности работников по функциям управления. На сегодняшний день этот метод выдвигает строгие ограничения в выборе организационных структур и ориентируется на средний состав функций управления.

Главное содержание сравнений и аналогий заключается в разграничении групп однородных предприятий, которые определяют на основе сложности работ и объемов их выполнения. Для каждой конкретной группы предприятий подготавливается типовая организационная структура разрабатываются типовые решения по построению аппарата управления.

3. Метод структуризации целей. Этот метод представляет производственно-хозяйственную организацию как многоцелевую систему. Данный метод ориентирован на структуризацию целей и задач предприятия по определенным критериям, служащим базой для выделения видов деятельности и содержания управленческих работ. Классификация управленческих работ по определенным показателям дает возможность разграничить структурные подразделения и направить их деятельность на достижение определенной производственно-хозяйственной цели.

4. Методы организационного моделирования. Эти методы используют определенные формализованные представления, то есть модели объекта и системы управления. Среди группы методов организационного моделирования большую популярность имеет метод, в основе которого лежит рассредоточения информационного процесса выполнения управленческих работ. В соответствии с данным методом в процессе производства выделяют места, точки, требующие управляющих воздействий. Затем определяют характер и повторяемость этих воздействий, структуру и объемы информации, необходимые технологические средства и другие элементы процесса управления. Проведение процессов управления осуществляется с учетом нормативных требований к их предприятию. На базе характеристик внедренных процессов управления, таких как их периодичность, трудоемкость и др. определяют численность сотрудников, их соподчиненность друг другу в ходе выполнения управленческих работ, количество подразделений аппарата управления.

К методам организационного моделирования относятся также методы, которые используют параметрические подчиненности объекта и субъекта управления. Сущность подобных методов заключается в построении связей показателей управляющей системы с производственно-техническими факторами, в выявлении направленности действия и тесноты этих связей. Преимущество параметрического метода заключается в исследовании количественных характеристик с целью описания системы управления и её организационной структуры.

За последние годы возможности организационного моделирования задач усовершенствования систем управления бизнесом значительно расширились в связи с более широким и продуманным использованием персональных ЭВМ. С помощью ЭВМ и экономико-математических моделей стала возможной имитация многих ситуаций управленческой деятельности, что расширяет область системного анализа, позволяет детально изучить и прогнозировать организационные изменения в системе управления в

ближайшей и отдаленной перспективе, обеспечивает более эффективное решение возникающих в процессе развития производства задач. К числу важнейших из них можно отнести выбор эффективной организационной структуры предприятия, цеха, участка, определение обоснованного и разумного уровня централизации и децентрализации управления, исходя из конкретных производственных условий, распределения прав и ответственности между сотрудниками различных уровней по принятию управленческих решений и т. д.

Выбор того или иного метода проведения работ по совершенствованию организационных структур управления зависит от характера стоящих проблем в этой области, наличия ресурсов, квалифицированных исполнителей, степени аргументированности нормативной и методологической базы и многих других условий. На практике, обычно, используется сочетание выше рассмотренных нами методов, которые взаимодополняют друг друга. Например, использование метода структуризации целей в большинстве случаев предполагает привлечение экспертов, использование аналитической информации. С другой стороны, использование экспертного метода при совершенствовании системы управления предполагает применение типовых аналогов, решений, удачно зарекомендовавших себя на практике.

Процесс управления хозяйственной деятельностью на предприятии связан с действующей организационной структурой управления, которая обуславливает весь цикл управления. Основные действия, связанные с организационными структурами, то есть создание департаментов и служб, установление сферы управления, разделение прав, ответственности, обязанностей, основаны на той или иной теории управления, в соответствии с которой предприятие рассматривается как некое целое, спроектированное для достижения изначально предписанных целей.

Основной характеристикой предприятия, таким образом, является его формальная организационная структура управления, которая представляет собой сознательно принятый и установленный состав подразделений, иерархию должностей, совокупность внутриорганизационных норм и правил, должностных инструкций, руководств и т.д.

Организационная структура управления бизнесом, несмотря на то, что представляет собой статичную, неподвижную часть системы управления, вследствие динамичности самой системы управления также должна меняться, развиваться и адаптироваться. Этот процесс не должен проходить стихийно, его следует осуществлять целеустремленно. Мы считаем, что можно получить всю необходимую информацию и повысить ее полезность и эффективность с помощью заранее спланированной модификации в комбинациях отдельных элементов организационной структуры, в их внутренних структурах, во взаимосвязи отдельных элементов технологии управления.

3.3. Совершенствование организационной структуры управления на малых предприятиях посредством франчайзинга

Опыт зарубежных стран говорит о том, что успешное развитие малого бизнеса в существенной мере определяется объединением крупных и малых предприятий, которые считаются главными хозяйствующими субъектами экономики. Крупные компании вносят в эту систему постоянство и устойчивость, а малые предприятия, формируют конкурентную среду, обеспечивают индивидуализацию и гибкость процесса управления. Очевидно, что усиление взаимодействия крупного и малого бизнеса остро необходимо и для успешного развития экономики нашей республики.

Один из способов создания нового предприятия – это вложить денежные средства во франшизу. За право пользоваться франшизой владелец

малой фирмы, которого зовут лицензиат платит компании -лицензиару, которая выдала франшизу, первоначальный вклад, а затем платит ежемесячную сумму.

Франшиза возникла в XIX в 1851 году веке, когда в США, когда владелец компании, которая производила швейные машины Исаак Зингер стал заключать контракты с дистрибьюторами продукции на передачу лицензии- франшизы.

Президент Международной ассоциации франшиз Стив Калдериа пишет: «Использование франшиз дает тройное преимущество. Лицензиар выигрывает, потому что закладывает прочный фундамент для своей компании, а лицензиат – потому что может воспользоваться проверенными экономическими методами лицензиара. А широкая публика выигрывает, оттого что она без перебоев получает товары и услуги» [26]

Существует три вида франшиз:

- 1) промышленные, франшизы, используемые для производство продукции;
- 2) сбытовые, франшизы ориентированные на продажу товаров;
- 3) обслуживающие – франшизы, предусматривающие оказание услуг.

Мелкие предприниматели, деловые люди не обладающие дополнительными источниками средств и опытом предпринимательской деятельности, имеют возможность с минимальными расходами открыть собственное дело под покровительством крупных и известных предприятий.

Начинающие бизнес предприниматели получают ряд выгод от франшизы. Собственник малого бизнеса заключает договор, при этом экономит на организационных и маркетинговых расходах, рекламе и прочих

расходах, большую часть которых взваливает на себя головная компания. Привычка покупателя к знакомому торговому бренду позволяет малым предприятиям укрепиться на тех рынках, где небольшим самостоятельным предприятиям утвердиться намного сложнее.

Вложения капитала в лицензионно- франшизу характеризуются малым риском. Например, опыт США доказывает, что банкротств среди предприятий, пользующихся франшизой, намного меньше, в целом по стране, чем среди новичков в бизнесе. Однако владение франшизой само по себе еще не является гарантией будущего успеха – для этого необходим упорный и долгий труд.

Одна из главных характерных особенностей франчайзинга, как мы отметили выше, - это уменьшение предпринимательских рисков. По статистике из всех вновь образованных предприятий 85 % прекращают свою деятельность в течение первых пяти лет, а из фирм, созданных в рамках франчайзинга - только 14 %. [25]

Преимущества франчайзинга по сравнению с открытием дела с начала, то есть «с нуля»:

Покупка франшизы гарантирует малому предпринимателю успешность своего дела

- 1) быстрый старт, возможность работать под известным именем, готовая ниша, готовая клиентура;
- 2) доступ к разработанным и опробованным методам ведения бизнеса;
- 3) возможность быть частью рекламной и маркетинговой стратегии крупной компании;
- 4) систематическая помощь со стороны франчайзора;
- 5) проверенная система приспособления к новшествам и улучшениям;

б) содействие при выборе месторасположения и оценке прибыльности бизнеса;

Развитие малого предпринимательства по франчайзингу в республике в свою очередь, повышает общую культуру предпринимательских отношений, способствует созданию новых рабочих мест, упрощает внедрение инновационных технологий, стимулирует честную конкуренцию, создает комплексную систему практического обучения предпринимательству без создания специальных учебных структур и программ, повышает ясность бизнеса и уровень собираемости налогов.

Развитие франчайзинга в Азербайджане является одним из основных задач развития ненефтяного сектора страны. Азербайджанская франчайзинговая ассоциация функционирует с февраля 2007 года. учредителями Ассоциации являются две компании – юридическая компания «Баку Хюгуг Меркези» и «Каспиан Инвестмент Центр». Основная цель Азербайджанской франчайзинговой ассоциации- это создание франчайзинговых компаний в Азербайджане и франчайзинговой концепции в этих компаниях. Для создания франчайзинговых компаний в Азербайджане необходимо вначале определить эффективность ими услуг. На отечественном рынке франчайзинговые компании выступают как дилеры и дистрибьютеры известных компаний, но на сегодня у нас отсутствует структура, которая занималась бы регулированием их деятельности. По словам председателя Франчайзинговой Ассоциации Эльшана Мусаева: «В Турции портфель франчайзинговых компаний превышает \$5 млрд, тогда как в Азербайджане эта сумма равняется нулю» [28]

Наиболее известные франшизы в Азербайджане это ресторанные сети – «McDonald's», «Sbarro», «Papa Jons», KFC. В Азербайджане в 2012 году был открыт самый большой ресторан KFC в мире, а в 2015 году в Баку открытия первую кофейни сети «Starbucks». Список франшиз можно продолжать включив в него такие известные бренды, как «Gloria Gean's», «Etam»,

«Collins», «Zara», «LC Waikiki», «Mango», «Nike», «Sisley», «Accessorize», «Adidas», «Nine West», «Pablosky», «ALDO», «Bershka», «Tommy Hilfiger», «United Colors of Benetton» и другие. Всё это говорит о том, что азербайджанские предприниматели, чаще всего это именно малые предприниматели, всё чаще оценивают преимущества франчайзинга в сравнении с перспективами начать свой бизнес с нуля. В то время как, свой бизнес, особенно на начальном этапе, связан с непредвиденными расходами и временными затратами, для начинающего бизнесмена франшиза привлекательна еще и тем, что она даёт возможность получить под вывеской известной марки профессиональную консультацию и маркетинговую поддержку.

К основным проблемам рынка франшиз в республике можно отнести:

- нечеткую нормативно-законодательную базу в отношении франчайзинга, наличие правовых барьеров (скорее всего отсутствие закона, регулирующую эту сферу);
- финансово-кредитные проблемы;
- практика невыполнения обязательств по договору франшизы между партнерами;
- отсутствие необходимой информационной базы и информационного обеспечения;
- низкая осведомленность предпринимателей о франчайзинге, о возможностях и особенностях такого способа ведения бизнеса;
- психологический фактор (отечественные предприниматели в большинстве своем консервативны, не инновативны, они не решаются использовать новые схемы)

- отсутствие знаний, в первую очередь в области международных правовых, необходимых для ведения бизнеса, как в качестве франчайзера, так и в качестве франчайзи;

- отсутствие соответствующих консультационных структур.

К сожалению, франчайзинг в Азербайджане сейчас развивается не на плечах малого и среднего бизнеса. От франчайзинговых схем наибольшую выгоду извлекают именно крупные компании, такие как, «Retail Group Azerbaijan», «Qarant Holding», группа «Novco». Их обороты внушительны, но не сопоставимы с тем показателем, который потенциально мог бы быть на уровне 10-15% объёма импорта и сектора потребления в стране – т.е. \$3-4 миллиардов. Деловые люди, которые имеют хоть какие-то материальные возможности, пока опасаются делать вложения и становиться при этом частью франчайзинговой сети. Между тем, развитие франчайзинга в стране могло бы на корню решить проблему развития ненефтяного сектора национальной экономики. Другим и не менее эффективным видом развития азербайджанского бизнеса также представляется формирование своего портфеля франчайзинговых компаний. Это можно отнести ко всем традиционно известным за пределами страны товарам и брендам, например, образцы национальной кухни, соусы, напитки, изделия из шёлка, ковры.[24]

Заключение

Малый бизнес является фактором развития экономики, повышением уровня жизни населения и стабильным гарантом демократического развития. Одним из основных факторов, препятствующих успешной деятельности и развитию предприятий малого бизнеса республики, является низкая эффективность системы управления, которая в свою очередь обусловлена несоответствием формы их организационной структуры управления окружающей внешней среде.

Организационная структура управления является основой, на которой базируется система управления, благодаря которой реализуется мощный потенциал разделения и специализации управленческого труда, осуществляется воспроизводство системы управления в условиях изменения рыночной среды.

Объектом исследования является Абшеронское малое предприятие «Сахлиялы».

Компания "Сахлиялы" начала свою деятельность в 1996 году. В течение следующих трёх лет на базе компании, был создан первый колбасный цех, ассортимент мясопродуктов которого был представлен несколькими видами колбасы. Основная цель - это ориентация на качество и уникальность колбасных изделий.

Организационная структура управления Абшеронского малого предприятия «Сахлиялы» является линейной. Процесс управления в структуре предприятия осуществляется способом децентрализации. Распределение прав и ответственности разбивается между разными сотрудниками, руководящими покупкой материалов и сырья, процессом производством, реализацией и т.д. На территории предприятия находятся 4 цеха по производству продукции:

- колбасный цех;
- молочный цех;

- цех по производству полуфабрикатов;
- транспортно-сырьевой цех;

Организационная структура управления цехами имеет схожий простой тип и является линейной. Во главе иерархии в цеху стоит непосредственно начальник цеха, а у него в линейном подчинении находятся: технолог-главный механик - мастер смены - рабочие.

После проведенного исследования, мы приходим к выводу, что наиболее оптимальной управленческой структурой для малого предприятия является бригадная структура. Эту структуру также называют кросс-функциональной. Данная структура обладает высокой степенью гибкости, стабильности и адаптивности. В то же время эта система предусматривает условия для повышения квалификации персонала, не позволяет разрастаться аппарату управления и дает возможность гибко использовать персонал организации в соответствии с их знаниями и компетентностью. В то же время кросс-функциональные структуры, можно использовать в сочетании с элементами многомерных организационных структур, что еще больше повышает гибкость и приспособляемость малых предприятий, в конечном итоге.

Жизнеспособными сегодня в Азербайджане оказываются те малые предприятия, которые занимаются внедрением форм и методов управления, основанных на стратегии предприимчивости. Успеху деятельности таких малых предприятий способствуют систематические инновации в области продукции или услуг, которые позволяют создать новый рынок, удовлетворить новые потребности. Другими словами, главным требованием к управлению малым предприятием в современных условиях является гибкость и обеспечение его приспособляемости к меняющимся условиям внешней среды.

Большое разнообразие организационно-технических условий ведения бизнеса, возможностей получения и сбора информации, мастерство, умение разработчиков способствовали появлению различных методов

осуществления работ по совершенствованию организационных структур управления. Организационная структура управления бизнесом, несмотря на то, что представляет собой статичную, неподвижную часть системы управления, вследствие динамичности самой системы управления также должна меняться, развиваться и адаптироваться. Этот процесс не должен проходить стихийно, его следует осуществлять целеустремленно. Мы считаем, что можно получить всю необходимую информацию и повысить ее полезность и эффективность с помощью заранее спланированной модификации в комбинациях отдельных элементов организационной структуры, в их внутренних структурах, во взаимосвязи отдельных элементов технологии управления.

Таким образом:

1. Малое предприятие должно иметь простую, не требующую больших затрат организационную структуру. Обычно эти затраты ресурсов идут на разработку, обслуживание и реорганизацию организационной структуры;
2. Так как малые предприятия считаются наиболее уязвимыми организационно-правовыми формами бизнеса в неопределенных, быстроменяющихся условиях, то их организационная структура должна быть максимально гибкой.
3. Малое предприятие должно иметь такую организационную структуру, которая обеспечивала бы запас стабильности, без бюрократизации бизнес-процессов;
4. Организационная структура малого предприятия, отрицает дублирование функций, а также двойное подчинение;
5. Эффективным инструментом формирования оптимальной структуры малых предприятий является механизм аутсорсинга. Поэтому, организационная структура малого предприятия, должна быть максимально направлена на аутсорсинг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Азербайджанской Республики, Баку, 1998
2. Гражданский кодекс Азербайджанской Республики от 28 декабря 1999 года
3. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия – М., 2001.
4. Государство и управление в США / [Л. И. Евенко, В. Е. Хруцкий, В. П. Аверчев и др.]; Отв. ред. Л. И. Евенко М. : Мысль, 1985
5. Грибов В.Д. Основы бизнеса М., Финансы и статистика, 2005 год
6. Гэлбрейт Дж.К. Экономические теории и цели общества. М.: Прогресс, 1979 г
7. Дыбаль С.В. Финансовый анализ: теория и практика. Бизнес-пресса. Москва – 2006.
8. Дэвид Аллен Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. Изд. Манн, Иванов и Фербер. М.: 2016
9. Кэмпбел Р., Макконелл К., Стенли Б. Экономика м., 1992, Т 1. 399 с
10. Лапуста М.Г. Малый бизнес и государство. М.: Луч, 1996
11. Малый бизнес: экономика, организация, финансы А.И. Муравьев, А.М.Игнатъев, А.Б.Крутих- 2-е изд. , СПб,: «бизнес-пресса». 2006, 608 с.
12. Müftüoğlu T.U. Türkiyyede küçük ve orta ölçekli işletmeler. Sorumlar, öneriler. Ankara., 1991 s.126
13. Основы предпринимательского дела/ под ред. Ю.М. Осипова, Е.Е.Смирновой. М.: БЕК, 2006, 476 с
14. Рубе В.А. Малый бизнес. История, теория и практика. М.: ТЕИС, 2010, 230 с
15. Самуэльсон П. Экономика Т.1. Мю: НПО «Алгон» ВНИИСИ, 1992, 232 с
16. Сирополис Николас К. управление малым бизнесом. Руков.для предпринимателя: пер.с англ.- М.: Дело, 1997, 672с

- 17.Смелзер И. Социология Пер. с англ. М., 1994, 690 с.
- 18.Структура расширенного пространства / Д. Ю. Ципенюк, В. А. Андреев.- М., 1999. - С.
19. Хаек Ф. Конкуренция как процедура открытия // Мировая экономика и международные отношения 2004, № 12
- 20.Хоскинг. Курс предпринимательства. М.: Международные отношения, 1993, 127 с.
21. Bannock G. The economics of small firms: return from the wilderness/ - Oxford: Blackwell, 2008,-130 p.
22. Levinskj C/ Small business: Theory a policy.-L.: Croom Helm, 2010,p.13
23. Child J/ Organisation a quide to problems and practice.- №4, 2012, p. 223
- 24.<http://www.biznesinfo.az>
- 25.<http://finansopedia.ru>
- 26.<http://www.francon.ru/>
- 27.<http://www.sahliyali.com>
- 28.<http://ru.sputnik.az>

Xülasə

Tədqiqatın məqsədi kiçik biznesin təşkilati strukturunun müasir vəziyyətinin və inkişaf istiqamətlərinin təhlili əsasında nəzarət proseslərinə dair tədbirlərin hazırlanmasıdır.

Dissertasiya işinin məqsədinə çatmaq üçün müvafiq olaraq qarşıya aşağıdakı vəzifələr qoyulmuşdur:

- kiçik biznesin təşkilati strukturunun konseptual əsaslarını təhlil etmək;
- kiçik biznesdə müəssisələrin təşkilati strukturunun formalaşma və inkişaf xüsusiyyətlərini müəyyən etmək;
- kiçik biznesin effektiv fəaliyyət göstərməsi onun təşkilati strukturunun effektiv idarə edilməsindən asılılığını əsaslandırmaq;
- kiçik biznes müəssisələri üçün daha effektiv təşkilati strukturun formalarını araşdırmaq;
- kiçik biznesin təşkilati strukturunun idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi yollarını aşkar etmək.

Dissertasiya işi üç fəsildən ibarətdir.

Birinci fəsil kiçik biznesin təşkilati strukturunun idarə edilməsinin formalaşması və təşkilinin nəzəri aspektlərinə həsr edilib.

İkinci fəsildə “Sahliyalı” Apşeron kiçik müəssisəsi timsalında kiçik biznesdə təşkilati strukturunun müasir vəziyyəti təhlil edilib.

Dissertasiyanın üçüncü fəslində kiçik biznesin təşkilati strukturunun idarə edilməsinin inkişaf mexanizminin təkmilləşdirilməsi yolları göstərilib.

Summary

The aim of scientific research is to review the current state of the organizational structure of small businesses, its trends and development on this basis of these control measures.

Objectives of the study. Realization of this goal requires the solution of the following objectives:

- examine the conceptual basis of the organizational structure of management of small businesses;
- identify the features of organizational structure's formation of management of small businesses;
- prove that the effective functioning of small business depends on the efficiency of its organizational control;
- prove the most effective forms of organizational management structure for small businesses;
- reveal ways of improving the organizational structure of management in small business;

The dissertation is divided into three parts.

The first chapter is dedicated to the theoretical aspects of formation of organizational structure of management of small businesses.

The second chapter of master's thesis analyzes the current status of the organizational structure in the small businesses on an example of Absheron small business "Sahliyali".

In the third chapter of the thesis are shown the ways to improve the mechanisms of organizational structure of management of small businesses.