

0- 821459

На правах рукописи



**ФЕДЮКОВА Гульфия Хайдаровна**

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР  
МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность: 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»  
(менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук

Саратов – 2015

Работа выполнена на кафедре экономики и менеджмента Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Ульяновский государственный технический университет»

**Научный руководитель:** Лазарев Владимир Николаевич  
доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:** Лясников Николай Васильевич  
доктор экономических наук, профессор, АНО ВПО «Российская академия предпринимательства», профессор кафедры экономической теории, мировой экономики, менеджмента и предпринимательства

**Попова Лола Фаритовна**  
кандидат экономических наук, доцент, Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», докторант кафедры менеджмента

**Ведущая организация:** ФГБОУВО «Сыктывкарский государственный университет имени Питирима Сорокина»

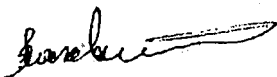
Защита диссертации состоится «21» декабря 2015 г. в 12-50 часов на заседании диссертационного совета Д 504.001.23 при ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» по адресу: 410031, г. Саратов, ул. Соборная, 23/25, корп. 1, ауд. 336.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке Поволжского института управления имени П.А. Столыпина – филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» и на сайте организации [www.piu.ganepa.ru](http://www.piu.ganepa.ru).

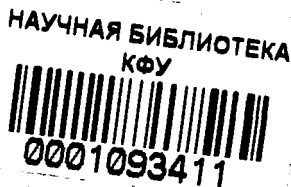
Автореферат разослан «21» ноября 2015 г.

Ученый секретарь

диссертационного совета



В.В. Ваховский



## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Для обеспечения устойчивого развития экономики нашей страны, создания конкурентной среды, повышения уровня инновационности необходимо расширение масштабов малого предпринимательства. Многие специалисты отмечают недостаточную долю малых предприятий в структуре национальной экономики, низкий уровень развития их материально-технической, научно-методической, организационно-кадровой базы.

О потребности дальнейшего и эффективного развития малых предприятий в нашей стране свидетельствует огромная роль малого предпринимательства в развитых странах. В странах ЕС, Японии и США на малых и средних предприятиях занято до 50 % от общей численности работающего населения. В развитых странах доля в ВВП малых и средних предприятий составляет 50-60%, в Российской Федерации – всего 10-11 %. Малые предприятия нашей страны имеют большой потенциал развития и в перспективе могут оказывать существенное влияние на экономику в целом<sup>1</sup>. Малое предпринимательство является базисом создания крупных предприятий, формирует конкурентную среду, является генератором нововведений.

В современных условиях, когда внешняя среда организации постоянно меняется, усиливается конкуренция, предприятию необходимы изменения, в частности организационные. Изменение организационной структуры управления, как одного из ключевых организационных параметров предприятия, направленное на повышение ее соответствия факторам внешней и внутренней среды, позволяет, при прочих равных условиях, повысить эффективность работы и конкурентоспособность организации. Если на крупных предприятиях вопросу совершенствования организационных структур управления уделяют серьезное внимание, то на малых предприятиях чаще всего данный вопрос остается открытым.

В литературе достаточно широко освещены вопросы формирования и развития организационных структур управления. Однако, специфика малых предприятий, в частности, ограниченность ресурсов, гибкость, маневренность, небольшая численность персонала, требуют иных, чем к крупным организациям, подходов к управлению развитием их организационных структур управления.

**Степень научной разработанности темы.** В основе диссертационного исследования находятся научные достижения отечественных и зарубежных

<sup>1</sup> Малое предпринимательство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://smallbusinesses.ru/>

ученых, занимающихся изучением проблем, связанных с организационными изменениями, как важным условием обеспечения конкурентоспособности малых предприятий.

Анализ организационных структур управления рассмотрен в работах Б.З. Мильнера, В.А. Баринаова, В.К. Скляренко, И. Конева, М.А. Шушкина, М.Н. Забасвой и других авторов. Различным аспектам теории изменений посвящены работы Джорджа Дж. М., Г.Р. Джоунса, Е.Моргунова, Н. Рязановой, Дж. К. Лафта, Дж. В. Ньюстрона, К. Дэвиса, Б.З. Мильнера, В.Н. Веснина, А. Д. Гительмана, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури, Г.В. Широковой и других. Вопросы управления организационным проектированием отражены в работах Б.З. Мильнера, Б.А. Лагоша, А.Я. Кибанова, Л.В. Самариной, К.А. Кравченко, О.И. Волкова и других ученых<sup>2</sup>.

Однако, несмотря на научный интерес к формированию эффективных процессов организационного развития и немалое число публикаций по данной тематике, многие аспекты проблемы в работах перечисленных исследователей раскрыты не в полной мере. Это относится, прежде всего, к изучению взаимосвязи организационных структур управления и результирующих экономических показателей деятельности предприятия, разработке моделей

<sup>2</sup> Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 480 с.

Мильнер, Б. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 1. – С. 27–34.

Баринова, В.А. Организационное проектирование: учебник / В.А. Баринова. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 399 с.

Конев, И. Системная стратегия организационных изменений в развивающейся корпорации / И. Конев // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 3. – С. 88–94.

Скляренко, В. К. Экономика предприятия: учебник для вузов / В.К. Скляренко. – М.: Инфра-М, 2006. – 527 с.

Шушкин, М.А., Забаева, М.Н. Оценка конкурентоспособности предприятий с дивизиональной структурой управления / М.А. Шушкин, М.Н. Забаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 58–63.

Джордж, Дж. М., Джоунс, Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: учебное пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 463 с.

Моргунов, Е., Рязанова, Н. Бизнес-конфликтология / Е. Моргунов, Н. Рязанова // Управление персоналом. – 2005. – № 16.

Лафта, Дж. К. Теория организации: учебное пособие / Дж. Лафта. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 416 с.

Ньюстром, Дж. В., Дэвис, К. Организационное поведение / Перевод с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 448 с.

Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 1998. – 495 с.

Гительман, А. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: учебное пособие / А. Д. Гительман. – М.: Дело, 1999. – 496 с.

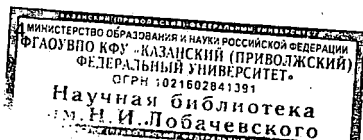
Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2004.

Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями: учебное пособие / Г.В. Широкова. – СПб.: Издат. дом С.-Пб. гос. ун-та, 2005. – 432 с.

Кибанов, А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003.

Самарина, Л.В. Создание эффективной организационной структуры управления [Электронный ресурс] / Л.В. Самарина. – Режим доступа: URL: <http://ego.uara.ru/issue/2010/02/08/?print>

Кравченко, К.А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования систем управления / К.А. Кравченко, В.П. Мешалкин. – М.: Академический проект; Альма Матер, 2006. – 528 с.



процессов управления развитием организационных структур малых предприятий с учетом этапов их жизненного цикла, мобильности, ограниченности ресурсов, возможности передачи функций на аутсорсинг и т.д.

Таким образом, прослеживается реальная потребность в комплексных исследованиях по изучению организационных изменений малых предприятий в целом, и их организационных структур управления, в частности. Это обусловило актуальность и значимость выбранной темы исследования.

**Цель диссертационной работы** заключается в разработке теоретико-методических основ и практических рекомендаций по совершенствованию процесса управления развитием организационных структур управления малых предприятий. Для достижения поставленной цели в диссертационной работе решаются следующие задачи:

1. Систематизировать причины эволюции, тенденции и уточнить понятие организационных структур управления;
2. Выявить факторы развития организационных структур управления малых предприятий;
3. Предложить методические подходы к оценке соответствия организационной структуры управления факторам внешней и внутренней среды;
4. Провести анализ и оценку степени соответствия организационных структур управления малых предприятий факторам внешней и внутренней среды;
5. Разработать модель процесса управления развитием и практические рекомендации по совершенствованию организационных структур управления малых предприятий.

**Объектом исследования** являются российские предприятия малого бизнеса различных видов экономической деятельности.

**Предметом исследования** является процесс управления развитием организационных структур управления малых предприятий.

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования** послужили современные концепции, труды отечественных и зарубежных ученых по актуальным вопросам организационного развития, управления изменениями и развития предприятий малого бизнеса.

Диссертационное исследование основано на применении системного и сравнительного анализа; социологических методов (анкетирование, интервьюирование); корреляционно-регрессионного анализа, экономико-статистических методов, метода экспертных оценок, метода экономико-статистического и графического изображения итогов исследования (средства обработки данных MS Excel).

**Эмпирической базой диссертационного исследования** послужили законодательные акты и нормативные документы Российской Федерации, данные Федеральной службы государственной статистики, материалы периодической печати и Интернета, научные журналы, рекомендованные ВАК, а также данные, собранные лично автором на малых предприятиях Ульяновской области.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в развитии теоретико-методических основ и разработке практических рекомендаций по совершенствованию процесса управления развитием организационных структур управления малых предприятий с учетом особенностей и закономерностей их развития.

Предмет защиты составляют следующие положения и результаты, **полученные лично автором и содержащие элементы научной новизны:**

1. Систематизированы причины эволюции организационных структур управления и тенденции их развития, заключающиеся в смене фаз промышленного развития и управленческой парадигмы, в совокупности определяющие возникновение тренда перехода организационных структур управления от механистических к органическим их типам и актуализацию координирующей функции управления. Уточнено понятие организационной структуры управления как системы разделения обязанностей, прав и ответственности между отдельными подразделениями с учетом экономической целесообразности вынесения отдельных функций на аутсорсинг, обеспечивающей эффективное внутреннее и внешнее взаимодействие, направленное на достижение целей организации и удовлетворение потребностей ее клиентов;

2. Определены взаимосвязи типов организационных структур управления и качественно-количественных характеристик внешних, внутренних факторов их развития, учитывающих особенности малых предприятий (низкий уровень функциональной специализации подразделений; функциональная мобильность персонала; малое количество уровней управления; низкий уровень инерционности структуры; гибкость и адаптивность и др.);

3. Разработан авторский методический подход по выявлению степени соответствия организационных структур управления малых предприятий факторам внешней и внутренней среды, основанный на анализе предложенной многофакторной модели и системе экспертных оценок, позволяющий повысить эффективность процесса управления развитием организационных структур малых предприятий;

4. Установлены на основе корреляционно-регрессионного анализа зависимости между рентабельностью продаж и организационной структурой

управления предприятий оптовой и розничной торговли и сферы услуг (средний коэффициент корреляции 0,775), а также между рентабельностью производства и организационной структурой управления предприятий в строительстве и пищевой промышленности (средний коэффициент корреляции 0,9). Потери рентабельности от несоответствия организационной структуры управления фактором внешней и внутренней среды по анализируемым предприятиям составляют в среднем 16,1 %;

5. Разработана авторская модель процесса управления развитием организационной структуры, основанная на идеологии системного и интегративно-конвергенциального подходов к управлению, отличительной особенностью которой является наличие этапов по выбору методов проектирования, основанному на учете жизненного цикла развития малых предприятий, а также проверке основных и вспомогательных функций с точки зрения возможности их передачи на аутсорсинг. Основные принципы построения модели: зависимость от стратегии, сочетание иерархичности и автономности, вариативность методов проектирования, учет обратной связи, оптимальность и экономичность.

**Достоверность и обоснованность** результатов исследования базируется на корректности применения методов сбора данных и их обработки; соответствии избранной методологии цели и решаемым задачам; подтверждении теоретических положений фактическим материалом, практическими результатами, полученными автором в ходе исследования; апробации результатов исследования на конференциях; проверке результатов методами математической статистики.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Результаты диссертационного исследования соответствуют пункту 10.9. «Организация как объект управления. Теоретико-методические основы управления организацией. Функциональное содержание управления. Структуры управления организацией. Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление. Управление организацией по стадиям ее жизненного цикла» паспорта специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» (менеджмент).

**Теоретическая значимость диссертационного исследования** состоит в совершенствовании теоретико-методических подходов к управлению развитием организационных структур предприятий малого бизнеса.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в разработке конкретных инструментов, направленных на совершенствование организационных структур управления малых предприятий и повышения на этой

основе эффективности их функционирования.

Методические подходы и алгоритм управления развитием организационных структур могут применяться руководителями малых предприятий для оценки соответствия организационных структур управления факторам внешней и внутренней среды и последующих организационных изменений (акты об использовании рекомендаций ООО «Академстрой» и ООО «КанцТорг» прилагаются).

Рекомендации по развитию региональной системы поддержки малого бизнеса приняты к использованию в Автономной некоммерческой организации «Региональный центр поддержки и сопровождения предпринимательства» (подтверждено актом о внедрении 064/ПП-ОРВ № 147 от 22.12.2013):

Выводы и конкретные рекомендации по проведенному исследованию могут быть полезны специалистам при формировании организационных структур управления, аспирантам и студентам, изучающим теорию и практику управления.

Теоретические положения исследования могут найти применение в преподавании курсов «Управление изменениями», «Основы менеджмента», «Стратегический менеджмент».

**Апробация результатов исследования.** Теоретические и методологические положения, полученные итоги работы обсуждались и были одобрены на следующих конференциях: II международная научно-практическая конференция «Региональная экономика: актуальные вопросы и новые тенденции» (Ульяновск: УлГТУ, 2015 г.); международная заочная научно-практическая конференция «Региональная экономика: актуальные вопросы и новые тенденции» (Ульяновск: УлГТУ, 2014 г.); Международная научно-практическая конференция «Единство власти, бизнеса и бизнес-образования – путь к успешному обществу» (Ульяновск, УлГТУ, 2010г.); международная научно-практическая конференция «Реформирование системы управления на современном предприятии» (Пенза, МНИЦ ПГСХА, 2008г.); научно-практическая конференция «Социально-экономические проблемы развития регионов и муниципальных образований» (Ульяновск, УлГТУ, 2005г., 2007г.).

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 14 печатных работ общим объемом 5,9 п.л., в т.ч. 4 работы в печатных изданиях, рекомендованных ВАК.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка, включающего 165 источников, и 4 приложений. В диссертации 20 таблиц, 23 рисунка.



Во введении обозначена актуальность исследуемой темы, излагаются цель, задачи, предмет и объект исследования, характеризуется научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретические основы развития организационных структур управления малых предприятий» рассмотрены теоретические аспекты развития организационных структур управления, уточнено понятие «организационная структура управления», даны характеристики этапов эволюции организационных структур, подходов к их формированию, систематизированы факторы развития организационных структур, установлены взаимосвязи факторов и типов организационной структуры управления, рассмотрены особенности функционирования и проблемы малых предприятий.

Во второй главе «Анализ эффективности организационной структуры управления малых предприятий» предложен методический подход к выявлению соответствия организационных структур управления малых предприятий факторам внешней и внутренней среды, проведена его апробация на примере 69 малых предприятий Ульяновской области, рассчитана величина упущенной рентабельности от несоответствия организационных структур управления анализируемых предприятий факторам внешней и внутренней среды.

В третьей главе «Формирование эффективной организационной структуры управления малых предприятий» обосновано применение аутсорсинга как фактора повышения эффективности организационной структуры управления, предложены модель управления процессом развития организационной структуры управления и рекомендации по развитию системы региональной поддержки малых предприятий, проведена апробация разработанных методических подходов и даны рекомендации по совершенствованию организационных структур управления ряда малых предприятий Ульяновской области.

В заключении обобщаются выводы и рекомендации по проведенному исследованию.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ**

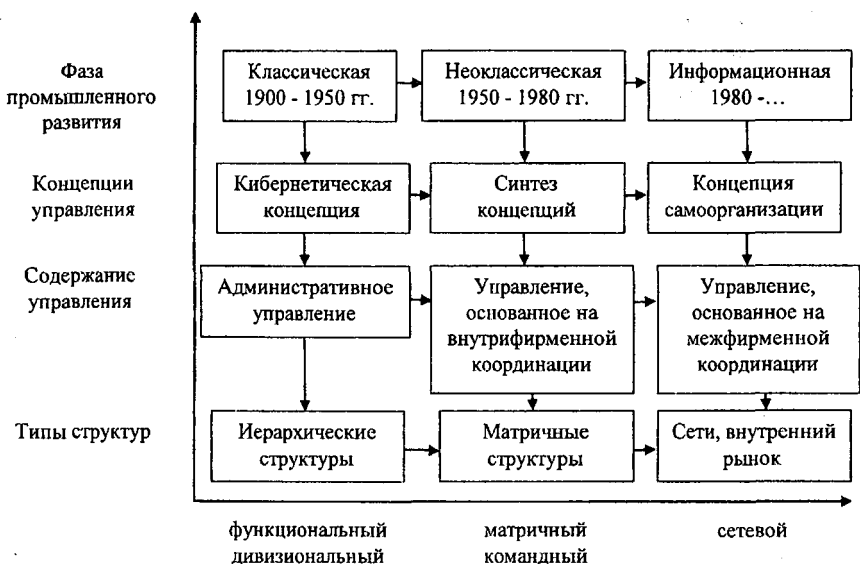
**1. Систематизированы причины эволюции организационных структур управления и тенденции их развития, заключающиеся в смене фаз промышленного развития и управленческой парадигмы, в совокупности определяющие возникновение тренда перехода организационных структур управления от механистических к органическим их типам и актуализацию координирующей функции управления. Уточнено понятие организационной**

структуры управления как системы разделения обязанностей, прав и ответственности между отдельными подразделениями с учетом экономической целесообразности вынесения отдельных функций на аутсорсинг, обеспечивающей эффективное внутреннее и внешнее взаимодействие, направленное на достижение целей организации и удовлетворение потребностей ее клиентов.

Современные тенденции в развитии организационных структур управления связаны с постепенным переходом от механистических к органическим их типам. Глубинные причины данных процессов связаны со сменами фаз промышленного развития, ослаблением позиций концепции кибернетического управления и актуализацией синергетической концепции, предполагающей повышение значимости самоорганизации. Не снижая важности самоорганизации, следует отметить, что в обозримой перспективе речь следует вести не об отрицании административного управления, а о нахождении оптимальных пропорций между данными процессами. В этой связи следует отметить, что связующим звеном, позволяющим учесть данную двойственность социально-экономических систем, является функция координации, роль которой при смене фаз промышленного развития будет усиливаться. Причем перспективы, открывающиеся в связи с информационной фазой промышленного развития, предполагают трансформацию внутрифирменной координации в межфирменную ее форму, что и отражает содержание сетевого подхода к формированию организационных структур управления (рис.1).

В целом же анализ показал отсутствие совершенного и универсального подхода к формированию организационных структур управления вследствие наличия многообразия организационных целей, внешних и внутренних условий функционирования предприятий.

Отмеченные текущие и ожидаемые в перспективе трансформации организационных структур управления определяют необходимость уточнения подходов к пониманию содержания данного понятия. Анализ показал отсутствие в литературе однозначной трактовки организационной структуры управления. В тоже время, подавляющее большинство авторов для раскрытия содержания данной дефиниции используют методологию системного подхода. В этой связи одни авторы рассматривают организационную структуру управления как совокупность элементов и связей, другие акцентируют внимание на деление системы на субъект и объект, централизацию и децентрализацию управления, третьи, с различной степенью детализации, вводят в анализ целевые и



#### Подходы к разработке структуры

Рисунок 1 – Эволюция подходов к формированию организационных структур [авт.]

функциональные аспекты организационных структур управления, а также конкретизируют взаимосвязи их элементов. Заслуживают внимания подходы, в которых обозначены критерии оптимальности организационных структур управления, связанные с возможностью обеспечения эффективного взаимодействия с внешней средой и удовлетворением потребностей клиентов. Новаторской, в определенном смысле, является позиция Б. Мильнера<sup>3</sup>, акцентирующего внимание, в том числе и на поведенческих аспектах функционирования организационных структур управления. Таким образом, можно сделать вывод о том, что различные авторы, в целом сохраняя общность подходов к раскрытию содержания данного понятия, акцентируют внимание на разных его аспектах и руководствуются собственными исследовательскими

<sup>3</sup> Мильнер, Б. Теория организации [Электронный ресурс] / Б. Мильнер. – Режим доступа: <http://onby.ru/bmilnerorganizacija/15/c4eb/>

целями, что снимает остроту дискуссии по поводу «правильности» их точек зрения.

На наш взгляд, организационная структура управления представляет собой систему оптимального разделения обязанностей, прав и ответственности между отдельными подразделениями с учетом экономической целесообразности вынесения отдельных функций на аутсорсинг, благодаря которой обеспечивается возможность организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, удовлетворять потребности клиентов и достигать поставленных целей с высокой эффективностью. В современных условиях именно аутсорсинг является одной из основных форм проявления интеграции, предполагающей межфирменную координацию, сетевизацию предприятий и оказывающей существенное влияние на процесс формирования «плоских» организационных структур управления. Поэтому данное уточнение анализируемого понятия расширяет его исследовательский диапазон и задает определенную направленность разработке современных инструментов и методов совершенствования организационных структур управления.

**2. Определены взаимосвязи типов организационных структур управления и качественно-количественных характеристик внешних, внутренних факторов их развития, учитывающих особенности малых предприятий (низкий уровень функциональной специализации подразделений; функциональная мобильность персонала; малое количество уровней управления; низкий уровень инерционности структуры; гибкость и адаптивность и др.).**

На основе изучения сущности, причин изменений, проблем, возникающих при их реализации и анализа особенностей развития малых предприятий (малое количество уровней управления; низкий уровень функциональной специализации подразделений; функциональная мобильность персонала; низкий уровень инерционности структуры; гибкость и адаптивность; меньшая зависимость от возраста предприятия и др.), обобщены внешние и внутренние факторы, оказывающие существенное влияние на процесс формирования их организационных структур управления. Проведенный в исследовании выбор количественных и качественных характеристик внешних и внутренних факторов и экспертно-аналитическое их соотнесение с типами организационных структур управления позволили установить следующие взаимосвязи (таблица 1):

Таблица 1 – Взаимосвязи типов организационных структур управления и факторов их развития [составлено автором]

Факторы	Характеристика параметра	Тип ОСУ
<b>Внешние факторы</b>		
Внешняя среда	простая–стабильная	линейная, линейно-функциональная (л-ф) проектная л-ф, дивизиональная матричная
	простая–динамичная сложная–стабильная сложная–динамичная	
<b>Внутренние факторы</b>		
Возраст предприятия	до 1 года 1-3 3-5 5-7 7-10	линейная л-ф, дивизиональная проектная, матричная
	свыше 10	
Тип производства	массовое крупносерийное среднесерийное мелкосерийное единичное	л-ф л-ф дивизиональная матричная проектная, матричная
Численность персонала предприятия	1-10 10-30 30-50 50-100 100-250 свыше 250	линейная л-ф, проектная л-ф
Количество бизнесов	1 2 3 свыше 3	линейная, л-ф л-ф, проектная дивизиональная, матричная дивизиональная, матричная
Жизненный цикл организации	становление интенсивный рост стабилизация спад	линейная л-ф дивизиональная, матричная л-ф
Организационные технологии	рутинная ремесленная инженерная нерутинная	линейная, л-ф дивизиональная л-ф, дивизиональная проектная, матричная
Стратегия предприятия	частых обновлений продукта/ услуги диверсификации для занятия определенной рыночной ниши (монопродуктовая) выхода на новые региональные рынки	проектная, матричная дивизиональная (продукт) линейная, л-ф дивизиональная (регион)
Уровень организационной культуры	высокий средний низкий	проектная, матричная дивизиональная л-ф, линейная
Тип организационной культуры	Корпоративный Консультативный «Партизанский» Предпринимательский	линейная, л-ф дивизиональная проектная, матричная проектная, матричная
Квалификация работников	низкая средняя высокая	линейная, л-ф л-ф, дивизиональная матричная, проектная
Стиль руководства	авторитарный либеральный демократический	линейная, л-ф л-ф, дивизиональная матричная, проектная

**3. Разработан авторский методический подход по выявлению степени соответствия организационных структур управления малых предприятий факторам внешней и внутренней среды, основанный на анализе предложенной многофакторной модели и системе экспертных оценок, позволяющий повысить эффективность их организационного развития.**

Оптимальный тип организационной структуры управления, соответствующий факторам внешней и внутренней среды, предложено определять по формуле [авт.]:

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

$X$  – оптимальная организационная структура управления

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

$f_i$  – факторы, определяющие организационную структуру управления:

$f_1$  – возраст предприятия;

$f_2$  – тип производства (если есть);

$f_3$  – численность персонала предприятия;

$f_4$  – количество направлений деятельности;

$f_5$  – жизненный цикл организации;

$f_6$  – тип организационной культуры;

$f_7$  – организационные технологии;

$f_8$  – стратегия предприятия;

$f_9$  – уровень организационной культуры;

$f_{10}$  – неопределенность внешней среды;

$f_{11}$  – квалификация работников;

$f_{12}$  – стиль руководства.

$Y(f_i)$  – вес  $i$ -го фактора.

В формуле (1)  $x_j(f_i)$  равно 0, если параметр фактора не предполагает данный тип структуры, или 1, если параметр фактора предопределяет данный тип структуры.

Значимость каждого фактора обуславливается его весом, определенным в результате экспертной оценки, в которой принимали участие 9 специалистов в области организационного проектирования. Каждый из членов экспертной группы заполнил матрицу попарных сравнений факторов. Составленная на их основе сводная матрица позволила проранжировать все факторы по степени их значимости с учетом мнения всех экспертов. Эксперты присвоили вес каждому фактору, исходя из принятого в исследовании диапазона шкалы оценок от 0 до 5 и условия, что вес фактора, получившего 1 ранг равен 5. Затем были вычислены

среднеарифметические значения весов по каждому фактору. Результаты экспертной оценки представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Влияние факторов внешней и внутренней среды на организационную структуру управления [составлено автором]

Факторы внешней и внутренней среды	Вес фактора
Возраст предприятия	0,5
Тип производства (если есть)	4,6
Численность персонала предприятия	2,1
Количество направлений деятельности	4,2
Жизненный цикл организации	3,0
Тип организационной культуры	2,5
Организационные технологии	3,4
Стратегия предприятия	5
Уровень организационной культуры	0,9
Неопределенность внешней среды	3,8
Квалификация работников	1,3
Стиль руководства	1,7

Данный методический подход позволяет повысить уровень обоснования выбора организационной структуры управления и способствует решению задач ее оптимальности, эффективности, необходимости реформирования и т.д.

4. Установлены на основе корреляционно-регрессионного анализа зависимости между рентабельностью продаж и организационной структурой управления предприятий оптовой и розничной торговли и сферы услуг (средний коэффициент корреляции 0,775), а также между рентабельностью производства и организационной структурой управления предприятий в строительстве и пищевой промышленности (средний коэффициент корреляции 0,9). Потери рентабельности от несоответствия организационной структуры управления фактором внешней и внутренней среды по анализируемым предприятиям составляют в среднем 16,1 %.

В соответствии с выше указанными методическими подходами проведена оценка соответствия организационных структур управления факторам внешней и внутренней среды 69 малых предприятий различных видов экономической деятельности Ульяновской области. Фактическое распределение существующих организационных структур управления малых предприятий по их типам представлено на рисунке 2.

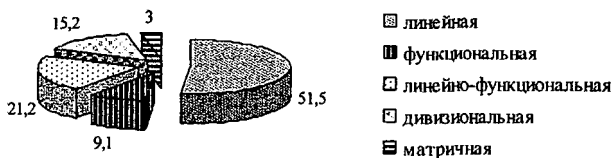


Рисунок 2 – Фактическое распределение организационных структур управления малых предприятий по их типам [авт.]

Анализ выявил соответствие типов организационных структур управления факторам внешней и внутренней среды у 14,5 % малых предприятий. Рекомендуемое распределение организационных структур управления малых предприятий по их типам представлено на рисунке 3.

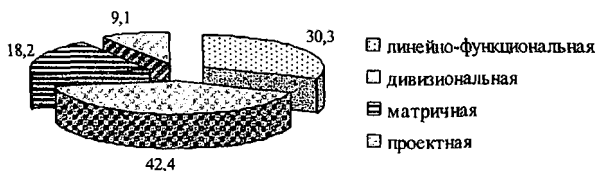


Рисунок 3 – Рекомендуемое распределение организационных структур управления малых предприятий по их типам [авт.]

Далее была проведена оценка влияния организационной структуры управления на эффективность деятельности малых предприятий. В качестве критериев оценки эффективности организационных структур управления малых предприятий предложены показатели рентабельности производства (в производственной сфере) и рентабельности продаж (в непроизводственной сфере).

Между рентабельностью производства (продаж) и организационной структурой управления по всей совокупности анализируемых предприятий выявлена тесная линейная зависимость, отражаемая значением коэффициента корреляции равным 0,7. Полученное линейное уравнение  $y=14,508x+9,4915$  позволяет определить, что рентабельность производства (продаж) предприятий, организационная структура управления которых не соответствует факторам внешней и внутренней среды, составляет 9,4%, а рентабельность производства (продаж) предприятий, организационная структура управления которых соответствует факторам внешней и внутренней среды, составляет 23,9%.



Коэффициент детерминации ( $R^2$ ), который показывает долю изменения зависимой переменной  $Y$  и выражается через переменную  $X$  и линию регрессии, в данном случае равный 0,5107, показывает, что примерно 51% колебаний рентабельности описывается линейной моделью их зависимости от организационной структуры управления. Остальные 49% колебаний отображают влияние других, не учитываемых в данном исследовании, параметров. Результаты корреляционно-регрессионного анализа данной взаимосвязи по сферам деятельности анализируемых предприятий представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Результаты корреляционно-регрессионного анализа взаимосвязи рентабельности и ОСУ предприятий по сферам деятельности [составлено автором]

Сфера деятельности	Уравнение	Коэффициент детерминации	Коэффициент корреляции
Оптовая и розничная торговля	$y=8x + 7$	0,64	0,8
Строительство	$y=21,429x + 13,5671$	0,8929	0,9
Пищевая промышленность	$y=15,625x + 9,375$	0,8446	0,9
Сфера услуг	$y=19,583x + 10,417$	0,5647	0,75

Коэффициент детерминации (табл. 4) показывает, что по предприятиям оптовой и розничной торговли и по предприятиям сферы услуг соответственно 64% и 56% колебаний рентабельности продаж, а по предприятиям в строительстве и пищевой промышленности соответственно 89% и 84% колебаний рентабельности производства могут быть выражены линейной моделью зависимости от организационной структуры управления. Коэффициенты корреляции больше 0,7 и коэффициенты детерминации больше 50% свидетельствуют о тесной линейной связи между рентабельностью производства (продаж) и организационной структурой управления.

Результаты анализа показателей рентабельности производства и продаж предприятий различных сфер деятельности, учитывающих влияние их организационных структур управления, приведены в таблице 4.

Рентабельность продаж предприятий розничной и оптовой торговли с организационной структурой управления, соответствующей факторам внешней и внутренней среды, составила 15%, сферы услуг – 29,9%; рентабельность продаж предприятий розничной и оптовой торговли с несоответствующей организационной структурой управления составила 7%, сферы услуг – 10,4%.

Таблица 4 – Рентабельность продаж (производства) с соответствующей и с несоответствующей организационными структурами управления [составлено автором]

Сфера деятельности	Рентабельность продаж (производства), %		Упущенная рентабельность продаж (производства), %
	с соответствующей ОСУ	с несоответствующей ОСУ	
оптовая и розничная торговля	15	7	- 8
строительство	34,9	13,5	- 21,4
пищевая промышленность	24,9	9,3	- 5,6
сфера услуг	29,9	10,4	- 19,5
средняя	26,2	10,1	- 16,1

Рентабельность производства предприятий в строительстве с эффективной организационной структурой управления составила 34,9%, в пищевой промышленности – 24,9%. Рентабельность производства предприятий в строительстве, с несоответствующей факторам внешней и внутренней среды организационной структурой управления, составила 13,5%, в пищевой промышленности – 9,3%. В среднем по анализируемой совокупности величина упущенной рентабельности составила 16,1%.

**5. Разработана авторская модель процесса управления развитием организационной структуры, основанная на идеологии системного и интегративно-конвергенциального подходов к управлению, отличительной особенностью которой является наличие этапов по выбору методов проектирования, основанному на учете жизненного цикла развития малых предприятий, а также проверке основных и вспомогательных функций с точки зрения возможности их передачи на аутсорсинг.**

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

В предложенной авторской модели процесса управления развитием организационной структуры в качестве дополнительных обоснованы этапы управления, связанные с: а) процедурами выбора метода проектирования; б) оценкой функций на эффективность; в) проверкой соответствия состава структурных подразделений стратегии развития предприятия (рис.4). В работе показано, что основу выбора методов проектирования составляют выявленные в процессе исследования следующие качественные взаимосвязи (табл.5):

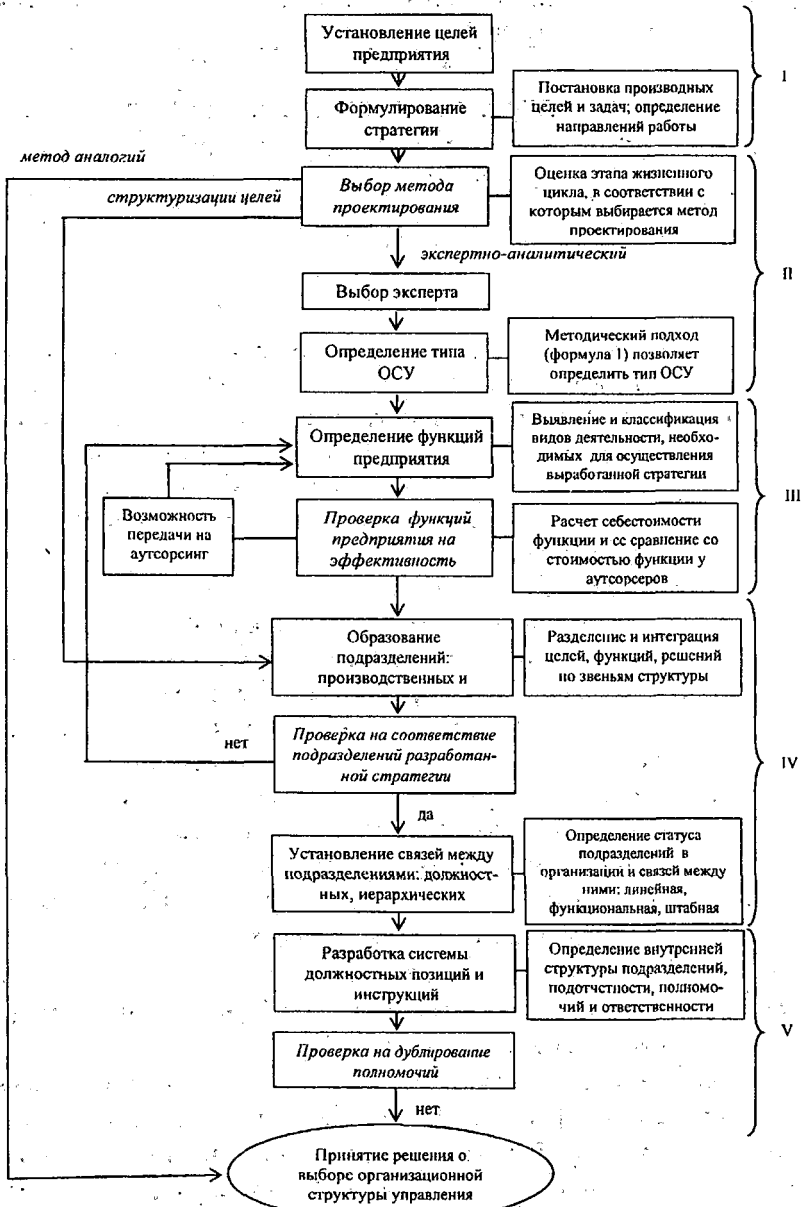


Рисунок 4 – Модель процесса управления развитием организационной структуры управления [авт.]

Таблица 5 – Взаимосвязи методов проектирования ОСУ и этапов жизненного цикла малых предприятий [составлено автором]

Методы проектирования	Этапы жизненного цикла предприятия				
	Становление	Накопление	Зрелость	Диверсификация	Упадок
Аналогий	+	-	-	-	+
Структуризации целей	-	+	-	-	-
Экспертно-аналитический	-	-	+	+	-
Организационного моделирования	-	-	-	-	-

Метод организационного моделирования является наиболее затратным и применяется для проектирования сложных организационных структур. Поэтому применение данного метода применительно к малым предприятиям следует признать нецелесообразным. Условиями применения других методов проектирования являются: метод аналогий - этапы становления и упадка; структуризации целей – этап накопления; экспертно-аналитический – этапы зрелости и диверсификации.

Оценка функций на эффективность основана на методологии функционально-стоимостного анализа и предполагает расчет полной себестоимости выполнения отдельных функций, сопоставление со стоимостью ее реализации предприятием-аутсорсером, оценку возможности их передачи на аутсорсинг. Процедура проверки на соответствие состава подразделений разработанной стратегии позволит придерживаться выбранной стратегии и после передачи основных и вспомогательных функций аутсорсерам.

Апробация предложенных выше методических подходов по совершенствованию организационных структур управления проведена на примере малых предприятий ООО «Академстрой», ООО «КанцТорг». Обоснован переход данных предприятий, соответственно, от линейно-функциональной к матричной и от линейной к проектной структурам управления, с одновременной передачей части функций на аутсорсинг. Внедрение предложенных рекомендаций показало их высокую эффективность (табл.6).

Анализ процесса разработки рекомендаций по совершенствованию организационных структур управления показал его сложность, трудоемкость и высокую затратность. Исходя из этого, автором предложены практические рекомендации по развитию системы региональной поддержки предприятий малого бизнеса. В частности, в составе Региональных центров поддержки и сопровождения предпринимательства предложено формирование информационного и консалтингового подразделений, реализующих функции по

Таблица 6. – Экономическая эффективность рекомендаций по совершенствованию организационных структур управления [составлено автором]

Характеристика предприятий	ООО «Академстрой»	ООО «ЖанцТорг»
Сфера деятельности	строительство	оптовая и розничная торговля
Существующая организационная структура управления	линейно-функциональная	линейная
Рекомендованная организационная структура управления	матричная	проектная
Рентабельность до изменения организационной структуры, (%)	2,1	20,5
Рентабельность после изменения организационной структуры, (%)	9,1	29,7
Прирост рентабельности, (%)	+ 7,0	+ 9,2

проектированию и внедрению организационных структур управления на малых предприятиях. Задачами сотрудников информационного отдела являются сбор и обработка поступающей информации, ее классификация и автоматизация, первоначальная консультация руководителей малых предприятий, выполнение работ по определению стадии жизненного цикла предприятия и т.д. Информационный отдел предоставляет малым предприятиям типовые организационные структуры управления для соответствующих данному предприятию условий. Данный отдел, сотрудничая, в том числе и с региональными центрами субконтракции, располагает информацией о заказчиках, субподрядчиках, т.е. потенциальных предприятиях-аутсорсерах. Деятельность консалтингового отдела связана с непосредственным проектированием организационных структур управления обратившихся в центр субъектов малого предпринимательства, а также разработкой рекомендаций по передаче тех или иных функций на аутсорсинг с адресной конкретизацией последнего.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы и рекомендации:

1. Систематизированы причины эволюции организационных структур управления и тенденции их развития, состоящие в смене фаз промышленного развития. Дано авторское уточнение понятия «организационная структура управления», позволившее расширить исследовательский диапазон и выбрать методы совершенствования организационных структур управления.

2. Систематизированы внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на процесс формирования организационных структур управления. Выбор количественных и качественных характеристик отобранных факторов и экспертно-аналитическое их соотнесение с типами организационных структур управления позволили установить их взаимное соответствие.

3. Предложен методический подход по выявлению соответствия организационных структур управления малых предприятий факторам внешней и внутренней среды. Проведенный анализ деятельности 69 малых предприятий свидетельствует о наличии тесной линейной связи между рентабельностью производства (продаж) и организационной структурой управления. В среднем по анализируемой совокупности величина упущенной рентабельности составила 16,1%.

4. Предложена модель процесса управления развитием организационной структуры управления, основанная на идеологии системного и интегративно-конвергенциального подходов к управлению. В отличие от существующих подходов, модель основана на пяти стадиях (разработка стратегии; выбор метода проектирования; формирование общей структурной схемы аппарата управления; разработка состава основных подразделений и связей между ними; регламентация организационной структуры), включающих процедуры выбора метода проектирования, основанного на оценке этапа жизненного цикла предприятия, проверки на соответствие состава структурных подразделений стратегии развития предприятия, дублирования полномочий, оценки функций на эффективность.

5. На примере малых предприятий ООО «Академстрой», ООО «КанцТорг» проведена апробация рассмотренных выше методических подходов, предложены рекомендации по совершенствованию организационной структуры управления, которые в процессе реализации показали высокую эффективность.

6. В рамках региональной поддержки малых предприятий в составе Региональных центров поддержки и сопровождения предпринимательства предложено формирование информационного и консалтингового подразделений, в функции которых входит проектирование и внедрение организационных структур управления на малых предприятиях.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

##### **Публикации в ведущих рецензируемых изданиях (Перечень ВАК)**

1. Федюкова, Г.Х. Организационные структуры управления малых предприятий: проблемы управления и поддержка развития / Г.Х. Федюкова // Вестник

- Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 15. – С. 76-83.
2. Федюкова, Г.Х. Методический подход к обоснованию выбора и проектирования организационной структуры управления малых предприятий / Г.Х. Федюкова // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – №31 (262). – С. 41-48.
  3. Федюкова, Г.Х. Факторы и алгоритм проведения изменений на предприятии / Г.Х. Федюкова // Качество. Инновации. Образование. – 2008. – №5. – С. 15-20.
  4. Федюкова, Г.Х. О взаимосвязи изменений и инноваций / Г.Х. Федюкова // Качество. Инновации. Образование. – 2008. – № 4. – С. 36-39.

#### Прочие публикации:

5. Федюкова, Г.Х. Региональные аспекты поддержки малых предприятий / Г.Х. Федюкова // Региональная экономика: актуальные вопросы и новые тенденции: II Международная научно-практическая конференция: сборник научных трудов – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – С. 97–102.
6. Федюкова, Г.Х. Аутсорсинг как фактор повышения эффективности организационной структуры управления / Г.Х. Федюкова // Труды Ульяновского научного центра «Ноосферные знания и технологии». Том 17., вып. 1. Ульяновск: УлГТУ, 2014. – С. 183–190.
7. Федюкова, Г.Х. Методы проектирования организационной структуры управления малым предприятием и жизненный цикл организации / Г.Х. Федюкова // Региональная экономика: актуальные вопросы и новые тенденции: сборник научных трудов Международной заочной научно-практической конференции. В 2 т. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – С. 274–279.
8. Федюкова, Г.Х. Эволюция организационных структур управления / Г.Х. Федюкова // Труды Ульяновского научного центра «Ноосферные знания и технологии». Том 16., вып. 1. Ульяновск: УлГТУ, 2013. – С. 172–175.
9. Федюкова, Г.Х. Методические основы проектирования организационной структуры управления малых предприятий / Г.Х. Федюкова // Труды Ульяновского научного центра «Ноосферные знания и технологии». Том 15., вып. 1. Ульяновск: УлГТУ, 2012. – С. 133–142.
10. Федюкова, Г.Х. Анализ малых предприятий на соответствие их организационных структур управления факторам внешней и внутренней среды / Г.Х. Федюкова // Теория и практика развития социально-экономических систем: сборник научных трудов молодых ученых. Ульяновск: УлГТУ, 2012. С. 186–194.
11. Федюкова, Г.Х. Система инновационного развития малых предприятий / Единство власти, бизнеса и бизнес-образования – путь к успешному обществу:

10

- материалы международной научно-практической конференции. Ульяновск: УлГТУ, 2010. – С. 353–358.
12. Федюкова, Г.Х. О факторах, определяющих выбор организационной структуры управления / Г.Х. Федюкова // Реформирование системы управления на современном предприятии: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции. Пенза: МНИЦ ПГСХА, 2008. – С. 243–245.
  13. Федюкова, Г.Х. Методы управления сопротивлением изменениям / Г.Х. Федюкова // Соц.-эк. проблемы развития регионов и муниципальных образований: материалы науч.-прак. конфер. ППС. Ульяновск: УлГТУ, 2007. – С. 56–62.
  14. Расторгуева, Г.Х. Классификация изменений на предприятии / Г.Х. Расторгуева // Соц.-эк. проблемы развития регионов и муниципальных образований: материалы науч.-прак. конфер. ППС. Ульяновск: УлГТУ, 2005. – С. 85–88.

Федюкова Гульфия Хайдаровна

«Управление развитием организационных структур малых предприятий»

Специальность: 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

#### АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Подписано к печати 12.11.2015 г. Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 1,40. Тираж 100. Заказ 945

ИПК «Венец» УлГТУ, 432027, г. Ульяновск, ул. Северный Венец, 32