

Дышловой И.Н.

## НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Каждый, наверное, согласится с утверждением, что предпосылкой для хорошего планирования и ответственного контроля является строгая, четкая, соответствующая поставленным целям организация дела. Именно на небольших предприятиях организация производства должна оставаться простой и максимально гибкой. С другой стороны, организация производства и правила никогда не должны становиться самоцелью.

Истинные проблемы малых и средних предприятий являются почти всегда элементами заколдованного круга плохой организации. Неспособность шефа и других сотрудников делегировать задачи, стиль руководства и традиции, унаследованные от прошлого, не дают возможности в достаточной степени освободиться от рутинной деятельности.

При рассмотрении различных «проблемных» ситуаций оказывается, что они имеют две общие черты. В каждой из таких ситуаций заключена скрыто или явно, но «цель». С другой стороны, всегда имеется «препятствие», которое затрудняет нам достижение этого положения вещей так, как мы это себе представляем. Но для большинства проблем характерно то, что они постепенно становятся всё более заметными, а затем также постепенно теряют своё значение. Многие также зависят и от благоприятного случая. Способность использовать благоприятные случаи проявляется в независимости решать проблемы. Чтобы действительно «поймать удачу», нужно иметь очень четкие представления о долгосрочных целях. Только если знаешь, по какому признаку распознаётся то, что ищешь, достаточно одного короткого испытующего взгляда, чтобы своевременно воспользоваться благоприятным случаем, который время от времени представляется.

		Ц Е Л Ь				
		Скрытая фаза	Фаза роста	Высшая фаза	Фаза спада	Спокойная фаза
препятствие	Скрытая фаза					
	Фаза роста		<b>НЕМЕДЛЕННО ДЕЙСТВОВАТЬ</b>			
	Высшая фаза		Действительно необходимо?	Большая проблема!	Что это значит?	
	Фаза спада		<b>ПЕРЕЖДАТЬ</b>			
	Спокойная фаза					

В зависимости от того, куда Вы отнесёте Ваши управленческие и организационные проблемы, Вы должны решить, будете ли Вы и с какой срочностью предпринимать усилия для осуществления рационализации.

Окружающий мир постоянно выдвигает по отношению к предприятиям всё новые требования. В области производства и сбыта рационализация проводится уже давно. Но сегодня, для обеспечения работы предприятия на длительный срок необходимы более активные усилия в области руководства, организации и управления.

### Основными функциями управления являются:

- 1) сбор (данных и информации);
- 2) обработка (данных и информации);
- 3) промежуточное хранение (данных и информации);
- 4) выдача (данных и информации).

Эти 4 основные функции должны выполняться как можно более эффективно и экономично.

Управление может выполнять и другие функции. Например, обрабатывать данные таким образом, чтобы сделать возможной ориентированность всей деятельности предприятия на результат, чтобы все соответствовало обычаям, принятым в ведении дел в отрасли, и чтобы были выполнены требования закона. Данные в управленческом смысле – это четко фиксируемая, однозначно определяемая, по возможности имеющая количественное выражение информация.

Есть много предприятий, которые производят только «управление», т.е. не делают ничего материального и добиваются при этом большого экономического успеха.

Так как управление предприятием с функциональной точки зрения не является четко отграниченным подразделением предприятия, а представляет собой многоклеточный комплекс, пронизывающий всё предприятие, следует избавиться от мнения, что управление «непродуктивно». Рассмотрим управление как явление *необходимое* и *положительное*. Если мы признаём необходимость управленческой деятельности и хотим, чтобы она была как можно более экономически целесообразной, то критическую оценку следует начать с самого себя. Кто не сетовал на то, что ему нужно 25 часов в сутки для того, чтобы справиться только с важнейшей работой. Конечно, время невозможно увеличить, его можно лучше использовать.

Причины, где теряется время:



Какие препятствия возникают?

Стремление быть динамичным и «энергично браться за дело» делает многих людей «спонтанно действующими». По принципу «дай мне проблему, и я дам тебе её решение» принимаются решения, которые являются быстрыми, смелыми и неправильными. Организация самого себя является для многих людей одной из самых сложных проблем в жизни.

Хорошая организация самого себя, владение ситуацией в «управлении собой» является предпосылкой, дающей возможность успешной организации предприятия.

Как организаторы, мы также хотим установить на предприятиях, где люди и материальные средства взаимодействуют для определённых целей, *рассчитанный на длительное время определённый порядок*. От этого следует отделить *импровизацию*. Она не является рассчитанным на длительное время порядком и действительна для отдельных случаев. Именно на малых предприятиях часто встречается такая «форма организации». К сожалению, ещё чаще, чем импровизация, встречается диспозиция как определяющий элемент организации. Диспозиция (распоряжение) означает регламент или структуру, действующую для *отдельного единичного случая*.

Понятие «организация» включает в себя 3 основные задачи. Организация должна:

- определять, кто, какие решения должен принимать (структура);
- определять, что должно делаться в первую очередь; (последовательность)
- указывать, как задания, выполненные порознь в рамках разделения труда, должны быть снова сведены в одно целое (интеграция).

Основными элементами, с которыми мы имеем дело при решении организационных вопросов, являются

- задачи;
- люди («исполнители задач»);
- информация;
- материальные средства.

Как в теории, так и на практике различают отношения структурные и исполнительские. Практически это речь о 2-х сторонах одного и того же. Но рассматривать их рекомендуется отдельно.

#### **Организация структуры**

Организационная структура определяет отношения между отдельными частями предприятия. Структурная организация не только делит задачи, но и регулирует сотрудничество между ними. Структурные отношения можно нагляднее пояснить на примере. Речь идёт о:

- формулировании для персонала его части общей задачи;
- использовании материальных средств;
- связях между отделами (исполнителями);
- директивных отношениях (прохождение инстанций);
- не директивных отношениях (коммуникационные и транспортные пути).

Бросается в глаза, что структурные организации разных предприятий сильно отличаются друг от друга. Причина заключается в различных традициях и развитии предприятий, но прежде всего в оценке следующих принципов:

- целесообразность (соответствие цели предприятия);
- экономичность (высокая рентабельность);
- равновесие (гибкость, приспособляемость);
- координация (сотрудничество между исполнителями).

Важно, чтобы для каждого подразделения в рамках организационной структуры были четко установлены определённые:

- задачи, обязанности;
- компетенция;
- ответственность.

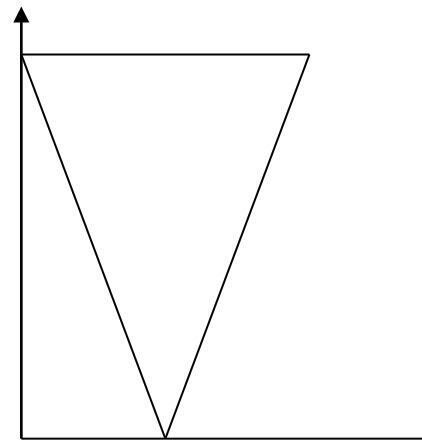
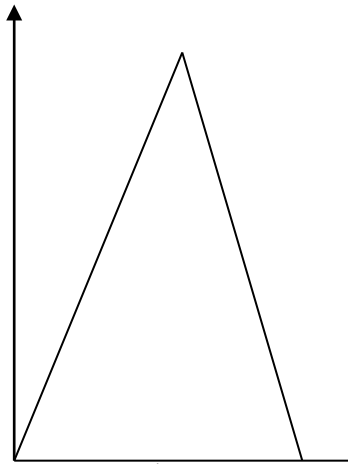
Именно на малых предприятиях в отличие от больших должны особо учитываться имеющийся в наличии персонал и материальные средства.

Если задача делится на части при распределении между подразделениями таким образом, что каждое из них получает одинаковые задания, то это *количественное разделение* объёма работы.

Например, все сотрудники-исполнители занимаются всеми делами, которые поступают от «их» клиентов. В таком случае мы имеем дело с децентрализацией. *Деление по виду* означает, что подразделения получили неодинаковые, различные по виду пакеты задач. Деление по виду соответствует централизации.

Одно из основных правил науки об организации гласит, что уровень, принимающий решения, должен совпадать с уровнем компетентности. Иначе говоря, решать должен тот, кто понимает в данном деле или несёт за него ответственность. Там, где грешат против этого, начинается, как опухоль, разрастаться *бюрократия*, чьей высочайшей целью является «корректная неподвижность».

компетенция  
принимать  
решения

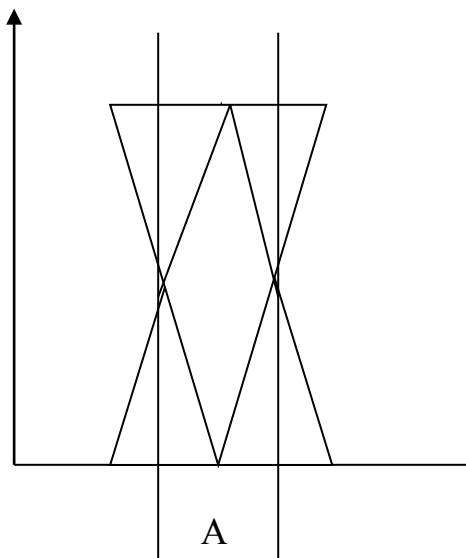


деловая

«референт»

«министр»

компетентность



А – фактический диапазон деятельности.

#### Организация исполнения (функциональная)

Целью организации исполнения является обеспечение оптимального пространственно-временного взаимодействия между людьми, средствами производства и видами работы. Исполнительские взаимоотношения динамичны и имеют последовательный характер. На переднем плане находится рабочее место. Рабочие процессы объединяются в структуру,

служащую выполнению задач, путём создания временных и пространственных отношений. Для этого весь необходимый для достижения цели процесс исполнения:

целесообразно разделить на части;

- установить их целесообразную последовательность.

Структура рабочих мест однозначно зависит от количества предметов, деталей, документации, информации и т.д. и времени на их обработку. Такой двойной подход должен гарантировать, что все необходимые операции не будут упущены из вида, чтобы избежать двойной работы.

Всё более усложняющееся законодательство и постоянно обостряющаяся конкуренция выдвигают всё более высокие требования именно по отношению к малым и средним предприятиям. Наряду с интуицией и личными качествами предпринимателя, которые оказывают большое влияние на успех предприятия, всё большее значение приобретает качественная информация как внутри предприятия, так и из внешнего мира. Информация ценна тогда, когда она правильна, своевременна и может быть рассмотрена в сочетании с другой качественной информацией.

Хорошо продуманная организация (структурная и исполнительская) в сочетании с хорошо функцио-

нирующим учётом является предпосылкой для рационального руководства предприятием. Основная информация внутри предприятия поступает из бухгалтерии. Так как доля расходов на управление в накладных расходах постоянно растёт, следует именно здесь использовать все возможности для рационализации. Для выполнения административно-управленческих работ имеется различная оргтехника, которая должна более интенсивно использоваться на малых и средних предприятиях.

#### **Организация**

Формирование структуры и функций всех подразделений, функционирование всех процессов может быть достигнуто путём:

- улучшения бухгалтерского учёта;
- создания учёта данных и внедрения их обработки;
- использования соответствующего персонала;
- улучшения документооборота и обработки корреспонденции;
- приобретения и использования оргтехники и оборудования.

#### **Контроль**

Для успешного руководства предприятием важна постоянная проверка происходящих на предприятии процессов и их результатов. Прежде всего, сравнение фактического положения вещей с запланированным, с данными предыдущего периода или с данными по данной отрасли. Отклонения могут являться сигналами, побуждающими к принятию

соответствующих мер. Контроль может проводиться, например, по следующим позициям:

#### **Финансы**

Финансовый план, расходный бюджет, кредиторы, дебиторы, платёжный оборот и т.д.

#### **Сбыт**

Обороты/суммы по товарам и группам товаров, клиентам, областям сбыта; услуги представителей (агентов), комиссионные и т.д.

#### **Персонал**

Выработка, зарплата, штатное расписание, график работы и т.д.

#### **Снабжение/материальное хозяйство**

Цены (контрпредложения), поступления товаров, складское хозяйство

#### **Производство**

Оптимальная организация рабочих мест, загрузка мощностей, производительность и т.д.

#### **Сроки проведения проверок**

Большинство контрольных проверок также должно планироваться. Некоторые виды контрольных проверок рекомендуется проводить выборочно без предварительного предупреждения о них. Выявленные при этом грубые отклонения служат поводом для проведения детального исследования. При этом иногда выясняются обстоятельства, о которых на предприятии никто и не думал. Знание причин и обстоятельств дают возможность предпринимателю провести соответствующие мероприятия или сделать корректировку плана.

#### **Показатели**

Показатели – важнейший инструмент контроля. Они указывают на слабые места и сигнализируют об отклонениях от плана, это прекрасный инструмент для руководства предприятием, позволяющим делать оценочные выводы и принимать соответствующие решения.

Предпринимателю показатели нужны, чтобы:

- из всей массы выделить наиболее существенное;
- иметь возможность наглядно проследить взаимосвязи, причины и последствия;
- думать соотносительными категориями;
- осознать своё место на рынке, сильные и слабые стороны своего предприятия.

При существующем обилии всевозможных показателей хотелось бы рекомендовать отобрать в первую очередь такие, постоянное наблюдение за которыми даёт четкую картину экономического развития предприятия. К таким основным показателям могут быть отнесены:

- рентабельность общего и собственного капитала;
- рентабельность оборота;
- прибыль;
- степень задолженности;
- общая ликвидность.

Решающее значение имеет интерпретация показателей, в результате чего могут быть одновременно указаны возможные источники потерь и намечены меры для их устранения. Показатели могут выступать как в виде абсолютных чисел (отдельные данные, суммы, разница в цифрах), так и в виде относительных (коэффициенты, расчётные числа, индексы). Сравнение показателей с другими предприятиями, при котором показатели собственного предприятия сравниваются с таковыми в данной отрасли также даёт важные результаты.

#### **Литература:**

Анализ материалов, изданных WIFI (Институтом содействия экономике федеральной палаты экономики Австрии).