

Экономика и управление предприятиями

УДК 331.1

**Бегларян Мане Арменовна**

*Соискатель ученой степени кандидата наук*

*Института экономики имени М. Котаняна НАН РА*

**Beglaryan Mane**

*PhD Student of the*

*Institute of Economics named after M. Kotanyan, NAS RA*

**ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР МАЛЫХ И  
СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В АРМЕНИИ**

**THE PROBLEMS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF SMALL  
AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN ARMENIA**

*Аннотация.* Малые и средние предприятия играют особую роль в системе предпринимательства. Субъекты МСП рассматриваются как основа рыночной экономики, как ключевая инфраструктура обеспечения ее бесперебойного функционирования. Наблюдения показали, что организационные структуры, используемые в МСП Армении, часто не соответствуют основным принципам организационных структур. В наблюдаемых компаниях часто встречаются крестообразные и звездообразные организационные структуры, множественное подчинение, и другие проявления неоптимальной структуры, которые могут привести к снижению эффективности МСП и рыночной экономики страны.

*Ключевые слова:* малые и средние предприятия, организационная структура, эффективность, Армения, крестообразные, звездообразные, множественное подчинение, неоптимальность.

**Summary.** *Small and medium-sized enterprises play a special role in the system of entrepreneurship. SMEs are considered as the basis of a market economy, as a key infrastructure to ensure its smooth operation. Observations showed that the organizational structures used in the SMEs of Armenia often do not correspond to the basic principles of organizational structures. In observed companies cross-shaped and star-shaped organizational structures, multiple subordination, and other manifestations of a non-optimal structures are often encountered, which can lead to a decrease in the effectiveness of SMEs and the market economy of the country.*

**Key words:** *small and medium-sized enterprises, organizational structure, efficiency, Armenia, cross-shaped, star-shaped, multiple subordination, non-optimal.*

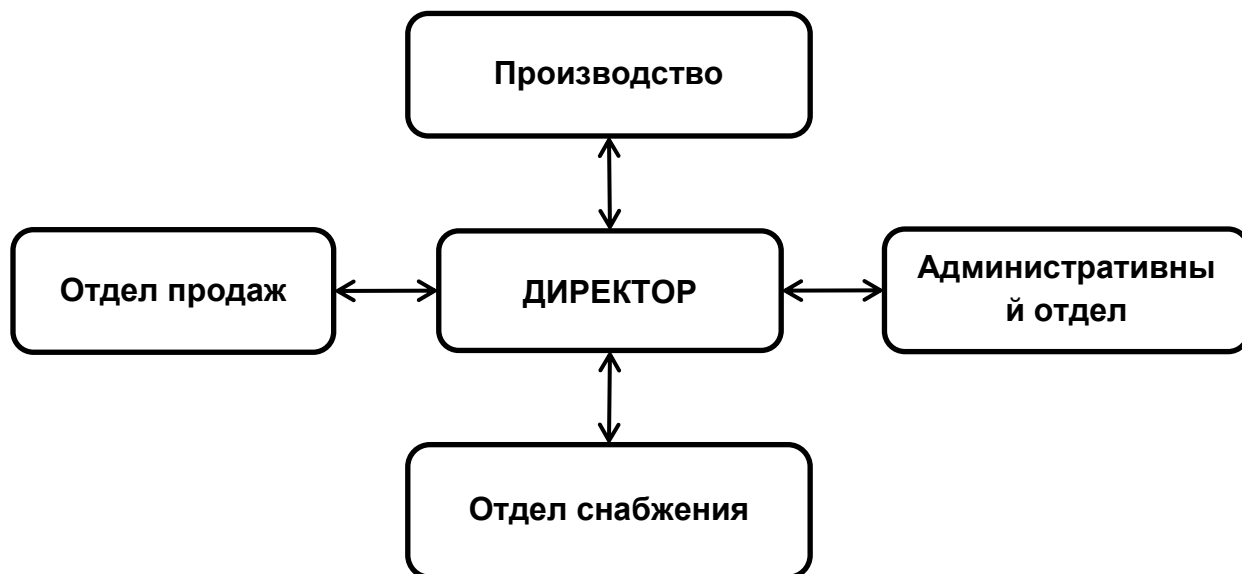
В литературе предпринимательство рассматривается как процесс производства товаров и услуг посредством объединения материальных, рабочих и финансовых ресурсов [1]. Предпринимательство - основа рыночной экономики. Оно обеспечивает рабочие места, доходы государственного бюджета и эффективное использование ограниченных ресурсов [2]. Предпринимательство выступает в качестве связующего звена между всеми компонентами общественной жизни - науки, образования, производства, потребления и социального обеспечения. Предпринимательство также является основой рыночного мышления, образа жизни и мировоззрения, которое подталкивает людей к экономической и творческой деятельности [3]. Такое представление предпринимательской деятельности позволяет трактовать ее как инновационную и творческую деятельность, направленную на создание новых продуктов или услуг [4].

Малые и средние предприятия (МСП) играют особую роль в системе предпринимательства. Субъекты МСП рассматриваются как основа

рыночной экономики, как ключевая инфраструктура обеспечения ее бесперебойного функционирования [5]. В целом, МСП должны восприниматься как реальность, существующая не по воле общества, его отдельных членов или представителей властей [6]. Изучение организационной структуры и выявление существующих проблем имеют решающее значение для эффективности управления субъектами МСП.

Изучение организационных структур в МСП, особенно в малых и микро- организациях, представляется сложной задачей из-за того, что такие организации, как правило, не имеют официальной организационной структуры в виде утвержденного рисунка. Часто руководители небольших организаций даже не имеют идеи и не понимают, какую организационную структуру они используют, какие организационные структуры существуют и какая структура наиболее эффективна в конкретной организации. Однако следует отметить, что организационная структура существует в любой организации, в независимости от желания и сознания управленческого персонала.

Наши наблюдения показали, что организационные структуры, используемые в МСП Армении, часто не соответствуют основным принципам организационных структур. В наблюдаемых компаниях часто встречаются, так называемые, крестообразные и звездообразные организационные структуры, в которых существует как множественное подчинение, так и неоптимальная структура командных цепочек. Типичный пример крестообразной организационной структуры представлен на рис. 1.



**Рис. 1. Крестообразная организационная структура**

Представленная организационная структура показывает, что в ней в принципе отсутствует организационная иерархия, разделение ответственности и делегирование полномочий. Все подразделения взаимодействуют через директора, который не только координирует всю работу, но и несет полную ответственность за результаты деятельности организации.

Весь производственный процесс в таких организациях зависит от одного человека - директора, в условиях отсутствия или временной нетрудоспособности которого деятельность организации парализуется. Директор таких организаций никогда не берет отпуск, потому что в большинстве случаев уверен, что в его отсутствие персонал не сможет организовать текущую работу. С другой стороны, сотрудники также избегают предпринимать действия и проявлять инициативу без ведома и согласия директора, так как, основываясь на своем предыдущем опыте, убеждены, что такое поведение не будет поощряться директором.

Формирование такой организационной структуры на ранних этапах деятельности предприятия можно рассматривать как обоснованное из-за нехватки рабочих и финансовых ресурсов. В таких случаях директор

организации вынужден сочетать различные обязанности, в некоторых случаях временно делегируя определенные обязанности одному из подчиненных, обеспечивая непрерывность деятельности в условиях нехватки ресурсов.

Параллельно с ростом организации недостатки таких структур проявляются сразу, так как физиологические возможности директора ограничены. Под давлением информационных потоков основное внимание директора уделяется важным областям, в число которых наиболее часто включаются финансовые показатели и денежные потоки. В других областях проявляются проблемы, ответственность за которые директор подсознательно не признает. Такие организации часто действуют в организационно-правовой форме индивидуального предпринимательства, где, как правило, работают до десяти сотрудников, т.е. они классифицируются как микро или малые предприятия в соответствии с классификацией МСП РА.

Крестообразные организационные структуры имеют четкие ограничения в плане расширения, обусловленные нормами управления и физиологическими возможностями человека. Вместе с расширением в отношениях между главой и подчиненными таких организаций возникают стрессовые ситуации и конфликты, что приводит к высокой текучести кадров. Такие организации находятся в постоянном поиске сотрудников, а новые сотрудники, разочаровываясь во внутренней среде организации, ищут другую работу. В долгосрочной перспективе в организации остаются только средне- и низкоквалифицированные специалисты, которые испытывают трудности при поиске новых рабочих мест.

Другой тип неэффективной организационной структуры, которая встретилась в ходе мониторинга предприятий МСП РА, это звездообразная организационная структура. Типичный пример такой организационной структуры представлен на рис. 2.



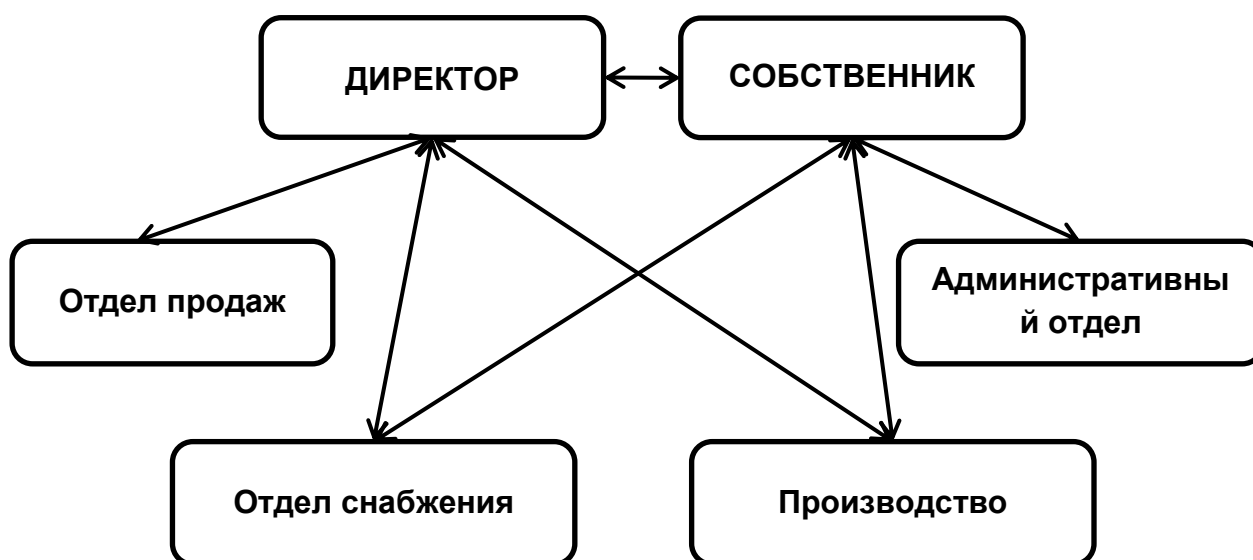
**Рис. 2. Звездообразная организационная структура**

Анализ организационной структуры позволяет выявить механизм его формирования. Пытаясь как-то преодолеть свое бремя, директор организации позволяет связанным отделам продаж, производства и снабжения связывать и координировать работы. Тем не менее, директор продолжает контролировать все подразделения, в результате чего производственный отдел, который ранее контактировал только с директором, теперь должен координировать свою деятельность по трем направлениям. В таких организациях все чаще начинают проявляться конфликтные ситуации, поскольку практически без права принимать окончательное решение, подразделения несут полную ответственность за свои действия.

В реальности РА проблемы в отношениях между организацией, покупателями и поставщиками часто находят свои решения в неформальных личных отношениях. В результате отдел снабжения или продаж может предпринять такие действия, которые противоречат личным договоренностям директора, спровоцировав стрессы и конфликтные ситуации. Следовательно, такая «реформа» структуры организации нуждается в дальнейшем развитии, выражаясь в передаче полномочий и

внедрением механизмов децентрализации принятия решений. Это требует одновременной готовности руководителя организации и персонала, наличие соответствующих возможностей и знаний. Однако, как показывают наблюдения, организации продолжают действовать в течение долгого времени в рамках такой организационной структуры, продолжая препятствовать расширению организации и эффективности ее работы.

В результате мониторинга МСП, были выявлены также случаи двойного подчинения, связанные с одновременным присутствием директора и собственника. Типичный пример такой организационной структуры представлен на рис. 3.

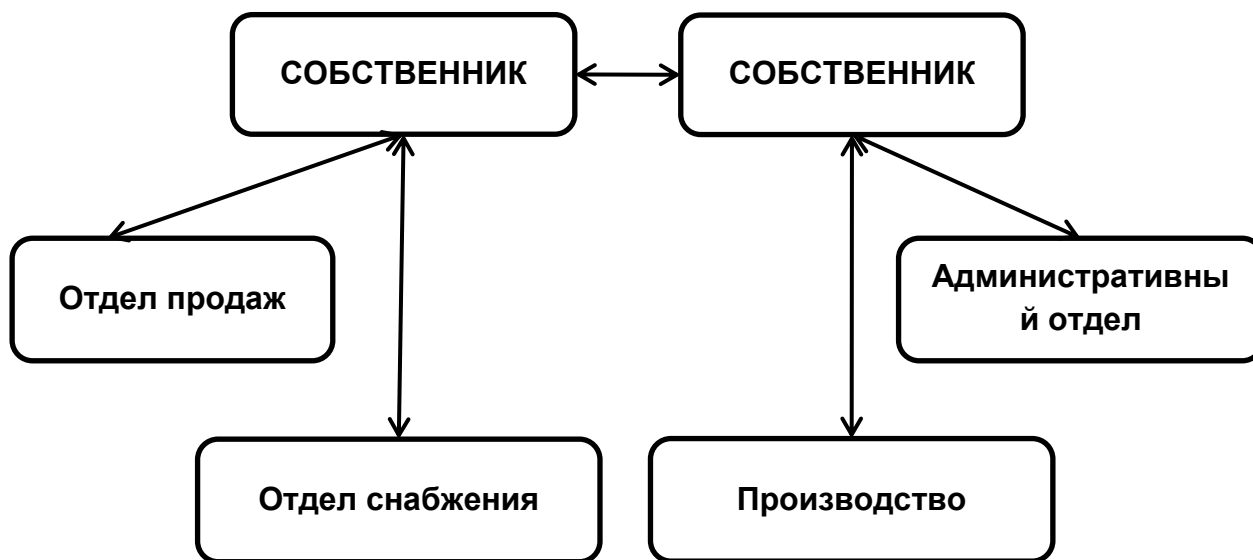


**Рис. 3. Организационная структура с одновременным присутствием директора и собственника**

В случае одновременного присутствия директора и собственника, хотя все решения формально принимаются директором, в неформальном плане владелец организации постоянным присутствием не только контролирует решения и действия директора, но также во многих случаях непосредственно направляет сотрудников на ответственных должностях руководствоваться его предпочтениями. Такое проявление может быть обусловлено отсутствием уверенности в профессионализме директора, а

также отсутствием знаний о классических механизмах контроля.

Проблема усугубляется, когда совладельцы решают управлять организацией одновременно, разделяя управление отдельными подразделениями. Типичный пример такой организационной структуры представлен на рис. 4.



**Рис. 4. Организационная структура с одновременным присутствием нескольких собственников**

В таких случаях, поскольку владельцы действуют в рамках принципа равенства, в случае разногласий взаимный консенсус становится серьезной проблемой, иногда даже парализуя работу организации. При отсутствии прямой связи между подразделениями, организация трансформируется в две отдельные подорганизации, каждая из которых живет со своими закономерностями и жизнью. Проблема двух владельцев часто приводит к разделению организации между двумя независимыми хозяйствующими субъектами, которые не только должны конкурировать с конкурентами на рынке, но часто даже ведут экономическую войну друг против друга, истощая скудные финансовые и материальные ресурсы.

В обоих случаях владельцы организации непосредственно участвуют в решении операционных задач, уделяя мало внимания реализации



стратегических целей и задач. На ранних этапах развития присутствие нескольких владельцев часто способствует быстрому росту организации, поскольку владельцы, реализуя функции управления, экономят на расходах для привлечения персонала, работают с усердием и с большой преданностью. Но параллельно с ростом, когда появляются альтернативные стратегии роста, возникают конфликты выбора. Это приводит не только к увеличению времени принятия решений, но и к снижению эффективности организации. Очевидно, что на определенном этапе развития необходимо передать управление организацией профессиональному менеджеру, поставляя и требуя достижения определенных целей и задач.

В современных тенденциях развития организационных структур первостепенное значение приобретают такие факторы, как творческая среда, самовыражение и контроль сотрудников, демократический стиль управления, использование преимуществ групповой работы, обеспечение внутренней конкуренции, саморазвитие, профессиональный рост, неоднородность работ и т.д., а жесткие организационные структуры замещаются гибкими формами. Несоблюдение этих тенденций приведет к снижению конкурентоспособности МСП РА, что негативно скажется на эффективности рыночной экономики.

### **Литература**

1. Iversen J., Jørgensen R., Malchow-Møller N. Defining and Measuring Entrepreneurship / Foundations and Trends® in Entrepreneurship. 2008. - № 1 (4). – p. 1–63.
2. Андреев С. А. Региональная система поддержки малого предпринимательства - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. - 171с.
3. Лапуста М., Предпринимательство. Учебник, М., 2009. – с.10.
4. Шамхалов Ф., Философия бизнеса, М., 2010. – с. 59.

5. Savlovschi L.I., Robu N.R. The role of SMEs in modern economy / *Economia, Seria Management.* – 2011. - № 1 (14). – С. 277–281.
6. Игнатъев А.М. Малый бизнес в системе предпринимательства России: генезис и эволюция. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 296 с.