

**Ананьев Андрей Александрович**

аспирант кафедры общего менеджмента  
и предпринимательства  
Московского государственного университета  
экономики, статистики и информатики

**О ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ  
ВОЗМОЖНОСТЯХ  
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ  
СТРУКТУР МАЛОГО  
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

**Аннотация:**

*В статье дается обоснование необходимости проведения трансформации системы управления производственных предпринимательских структур в малом и среднем бизнесе. Для этого автор предлагает использовать комплекс мероприятий по повышению эффективности бизнес-процессов и элементов бизнес-модели производственных предпринимательских структур.*

**Ключевые слова:**

*трансформация организационной структуры, бизнес-процесс, бизнес-модель, производственная предпринимательская структура малого и среднего бизнеса, методики повышения эффективности бизнес-процессов, трансформационные производственные системы.*

**Ananyev Andrey Aleksandrovich**

PhD student, General Management  
and Business Department,  
Moscow State University of Economics,  
Statistics and Informatics

**CONCERNING  
TRANSFORMATIONAL  
POTENTIAL OF PRODUCTION  
MANAGEMENT SYSTEMS OF  
SMALL AND MEDIUM  
BUSINESS**

**Summary:**

*The article substantiates the need for transformation of the production management systems in small and medium businesses with application of the measures focused on improvement of efficiency of the business processes and the business model elements of the production entrepreneurial structures.*

**Keywords:**

*transformation of the organizational structure, business process, business model, production structure of small and medium-sized businesses, methodology of improvement of business processes' efficiency, transformational production systems.*

При рассмотрении вопросов развития производственных предпринимательских структур малого и среднего бизнеса встает вопрос о перестройке или трансформации организационной структуры предприятий. При функциональном подходе к управлению предпринимательскими структурами у предприятий нет возможностей оперативно перестраиваться в соответствии с рыночными требованиями. По мнению автора, трансформационными возможностями обладают в большей степени предпринимательские структуры с процессным подходом к управлению.

Современным производственным предпринимательским структурам малого и среднего бизнеса, работающим на рынках, которые характеризуются высокой динамичностью и низкой степенью прогнозируемости, постоянно приходится сталкиваться с такими факторами, как короткие жизненные циклы продуктов, растущее модельное многообразие продукции, постоянно колеблющиеся запросы клиентов, – помноженными на международные масштабы с высокой степенью промышленной кооперации и глобализации. Следовательно, малым (средним) производственным предпринимательским структурам требуется предпринять меры по прогнозированию и реагированию на эти изменения и колебания рынков в целом. Проведенные исследования показали, что современным производственным предпринимательским структурам не хватает гибкости, трансформационных способностей и характеристик возможностей для развития производственных предпринимательских структур. Особенно это касается производственных предпринимательских структур малого и среднего бизнеса.

Для определения трансформационных способностей производственных предпринимательских структур малого и среднего бизнеса целесообразно представить в виде шести взаимосвязанных блоков (рис. 1): стратегия предприятия, организационная структура предприятия, бизнес-процессы, информационные технологии, оценка и мотивация, персонал и корпоративная культура.



**Рисунок 1 – Элементы системы управления малыми (средними) производственными предпринимательскими структурами**

Любая организационная структура будет сопротивляться изменениям, поэтому управление сопротивлением является важной задачей при проведении трансформации организационных структур применительно к малым (средним) производственным предпринимательским структурам. При трансформации организационной структуры малых и средних производственных предпринимательских структур автор предлагает ввести в работу понятие «Трансформационных производственных систем» [1], так как считает, что они наиболее применимы в качестве систем управления производственными предпринимательскими структурами.

Концепция трансформационных производственных систем (WPS) уже давно разрабатывается и внедряется на многих промышленных предприятиях Европы. Применительно к производственным предпринимательским структурам *трансформационные производственные системы* можно охарактеризовать как системы, направленные на решение проблем, которые возникают из-за высокой неопределенности рынков, и характеризующиеся способностью к трансформации в заранее заданных сценариях за счет модульности и многофункциональности как всей системы, так и отдельных ее элементов предпринимательской организации, работающей в сфере производства. Трансформационные способности означают гораздо больше, чем только формирование определенной гибкости систем управления производственных предпринимательских структур. Гибкость означает лишь то, что при планировании системы управления в нее уже закладываются определенные параметры по некоторым самым ожидаемым изменениям (например, колебания количества или вариантов продукта), которые могут учитываться и реализовываться внутри неподвижно установленной ширины диапазона без роста затрат.

Систему управления производственной предпринимательской структурой можно назвать гибкой, если для конкретного производственного оборудования предусматривается замена определенных функциональных блоков, чтобы производить, к примеру, варианты продукта. Это учитывается с самого начала и происходит в заранее определенных границах. Способность же к трансформации выходит за рамки возможной гибкости – это реакция на проявления, которые на момент планирования системы управления еще нельзя было предвидеть. Способность к трансформации также состоит и в способности преобразовывать ранее установленные коридоры через изменения в организации или технологии. Трансформация, по мнению автора, предполагает открытость для будущего развития и «свободное пространство» для встраивания не предусмотренных ранее функций и характеристик.

Анализ производственной предпринимательской структуры с точки зрения трансформационных возможностей позволяет выявить тот факт, что оценки поставщиков, клиентов, производителей товаров в отношении к продуктам производства, что составляет результат деятельности производственной предпринимательской структуры, разнятся. Так, например, по отношению к продуктам и объему производства поставщики предъявляют более высокие требования к трансформационной способности предприятия-изготовителя, чем сами предприятия-изготовители товаров. В отношении издержек производства и сроков изготовления складывается обратная ситуация: предприятия-изготовители желают видеть более высокую трансформационную способность, чем поставщики. То есть «потребители ресурсов» всегда желают иметь «лучшие» по определенным параметрам ресурсы, чем те, кто эти ресурсы предоставляет. Для трансформационных способностей управления производственной предпринимательской структурой существует диапазон гибкости, который ограничивает производственные преобразования. Побудителями трансформаций систем управления производственных предпринимательских структур выступают изменения во внешнем окружении предприятия, и, как отмечают специалисты, существуют два основных побудителя: изменения пожеланий клиентов и колебания рыночного спроса; требование комплексного подхода к качеству поставок и реакции на изменения спроса.

В первом случае изменение пожеланий клиентов и колебания рыночного спроса является общей тенденцией при росте объемов производства постоянно усложняющейся продукции. Растущая индивидуализация пожеланий клиентов требует увеличивающегося портфолио продуктов, роста ассортиментного ряда и необходимости быстрого выпуска в обращение новых продуктов, возникновение новых продуктовых рынков. Чрезмерно высокие требования к гибкости в производстве продуктов и их вариантности предполагают производство, способное структурно обновляться за короткое время.

Во втором случае требование комплексного подхода к качеству поставок и реакции на изменения спроса предполагает вызов особого рода, который выдвигается современным рынком, заключается в непредсказуемых и колеблющихся объемах производства. Перед производственными предпринимательскими структурами возникает задача комплексной оптимизации, так как они одновременно заинтересованы в сокращении чрезмерных складских затрат, в равномерной загрузке производственных мощностей и соблюдении и сокращении сроков поставок, что в первую очередь предъявляет высокие требования к гибкости. По мнению автора, в этом случае предпочтительные решения лежат в области межпроизводственной кооперации и гибкости производственных линий.

Проблемой для трансформации производственной предпринимательской структуры малого и среднего бизнеса является слабая мотивация сотрудников. В настоящее время система мотивации сотрудников малых (средних) предпринимательских структур только

зарождается, это связано в первую очередь с тем, что ей уделяется мало внимания, так как большинство разработанных методик по повышению мотивации сотрудников направлены на воздействие крупных предприятий. Также было установлено, что в практике российских экономистов отсутствует эффективная система оценки деятельности малых (средних) производственных предпринимательских структур. Как правило, методики оценки эффективности предпринимательской деятельности носят либо общий характер, не позволяющий качественно рассмотреть эффективность всей системы управления предприятия, либо узкоспециальные методики, характеризующие отдельные стороны системы управления. Следовательно, автор предлагает подойти комплексно к трансформации производственных предпринимательских структур малого и среднего бизнеса, используя для этого методики повышения эффективности бизнес-процессов и элементов бизнес-модели производственных предпринимательских структур (табл. 1).

Из таблицы 1 становится видно, что совокупность предлагаемых методик позволяет комплексно подойти к вопросу повышения эффективности производственной предпринимательской структуры малого и среднего бизнеса. В своей совокупности методики взаимно дополняют друг друга, охватывая все элементы внутренней предпринимательской среды, создавая тем самым синергетический эффект и определяя направления развития предпринимательской структуры. Стоит заметить, что указанные методики нашли свое применение в экономике уже давно, но применяются специалистами по отдельности, автор предлагает использовать их совместно при трансформации системы управления предпринимательской структуры.

**Таблица 1 – Сопоставление методики повышения эффективности бизнес-процессов и элементов бизнес-модели производственных предпринимательских структур [2]**

<b>Методика</b>	<b>Область применения</b>
Концепция постоянных совершенствований Кайдзен	Организационная структура предприятия, бизнес-процессы, информационные технологии, персонал и корпоративная культура
Процессный подход к управлению производственной предпринимательской структурой	Организационная структура предприятия, бизнес-процессы, информационные технологии
Ключевые показатели эффективности производственных предпринимательских структур	Оценка и мотивация, персонал и корпоративная культура
Рейтингово-должностная мотивация сотрудников производственных предпринимательских структур	Оценка и мотивация, персонал и корпоративная культура

Таким образом, для повышения эффективности управления развитием производственных предпринимательских структур малого и среднего бизнеса необходима трансформация системы управления, позволяющая преодолеть обозначенные рыночные барьеры, включающая методики повышения эффективности бизнес-процессов и элементов бизнес-модели производственных предпринимательских структур.

**Ссылки:**

1. Зинченко С. Развитие производственных систем: современные мировые тенденции [Электронный ресурс] // Управление производством : альманах. 2013. № 1. URL: <http://www.up-pro.ru/journal/prozvodstvennyye-systemy/transfomacionnyye-ps.html> (дата обращения: 26.12.2013).
2. Ананьев А.А., Горгола Е.В. Основные направления совершенствования системы административного менеджмента // Ярославский педагогический вестник. Гуманитарные науки : научный журнал. 2013. № 2. Т. 1 (Гуманитарные науки). С. 86–90.

## References:

1. Zinchenko, S 2013, 'Development of production systems: contemporary global trends', *Production Management: almanac*, no. 1, retrieved 26 December 2013, <<http://www.up-pro.ru/journal/prozvodstvennye-systemy/transfornacionnyie-ps.html>>.
2. Ananov, AA & Gorgola, EV 2013, 'Main directions of improving the system of administrative management', *Yaroslavl Pedagogical Gazette. Humanities: scientific journal*, no. 2, vol. 1 (humanities), p. 86-90.