

10. Гуськов Н.С., Гуцериев С.С., Зенякин В.Е. и др. Инвестиции. Формы и методы их привлечения. — М.: Алгоритм, 2001. — 384 с.
11. Идрисов А.Б., Картышев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: Информ.-издат. дом «Филинъ», 1996. — 272 с.
12. Кныш М.И., Перекатов Б.А., Тютиков Ю.П. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности: Учеб. пособие. — СПб.: Издат. дом «Бизнес-пресса», 1998. — 315 с.
13. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА - М.; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — 288 с.
14. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 160 с.
15. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

УДК 338.482.2(574)

Особенности и возможности изменения организационных структур при реализации выбранной стратегии туристской фирмы

Ержанова С.К.

Евразийский национальный университет им. Л.Н.Гумилева, Астана

«Фирманың ұйымдық құрылымы» ұғымының мазмұны ашылған. Басқарудың ұйымдық құрылымын құраудың принциптері қарастырылған. Басқарудың ұйымдық құрылымының элементтері зерттелген. Туристік фирманың таңдап алынған стратегиясын жүзеге асырудағы ұйымдық құрылымының ерекшеліктері және өзгеру мүмкіндіктері талданған. Басқарудың функционалдық және аймақтық ұйымдық құрылымдарының артықшылықтары және кемшіліктері салыстырылған. Бизнесің желілік түрлеріне көңіл бөлінген. Туристік саланы ұйымдастырудың ағымдық жағдайына барынша сәйкес келетін ұйымдық құрылым жақсы ұйымдық құрылым болып табылатындығы көрсетілген.

The concept maintenance «organizational structure of firm» reveals. Principles of construction of organizational structures of management are considered. Elements of organizational structure of management are studied. Features and possibilities of change of organizational structures are analyzed at realization of the chosen strategy of tourist firm. Merits and demerits of functional and regional organizational structures of management are compared. The attention to network forms of the organization of business is paid. It is noticed that the best organizational structure is that, which most corresponds a current situation in the region of tourism. Three types of situations in management of travel company are allocated.

Что такое организационная структура?

Организационная структура фирмы направлена прежде всего на установление четких взаимосвязей между отдельными ее подразделениями, распределение между ними прав и ответственности [1–3].

Организационную структуру обычно описывают в терминах «высота», «ширина» и «сложность». Четвертая характеристика связана с определением метода структурирования фирмы (компания) на подразделения [4; 164–166].

«Высота» определяет число уровней, существующих внутри организационной структуры. Очевидно, что большие структуры выше, чем маленькие. Уровень «высоты» организационной структуры зависит от сложности задач, решаемых принятой стратегией. Существенным является тот факт, что «высота» структуры способствует участию менеджеров-профессионалов среднего звена, которые берут на себя руководство и контроль над многими видами деятельности, выполняемыми крупными фирмами.

«Ширина» организационных структур зависит от степени централизации или децентрализации. Децентрализованная организационная структура характерна тем, что в ней центр предоставляет некоторую свободу принятия решений другим подразделениям фирмы. При централизованной оргструктуре вся власть принадлежит центру. На практике, однако, встречаются различные схемы, которые сочетают в себе оба этих подхода в континууме (соотношении): централизация-децентрализация.

Под сложностью организационной структуры обычно понимается степень иерархической подчиненности. Строгая иерархия не всегда является самой подходящей формой организации, так как нельзя предполагать, что менеджер, находящийся на верхней ступени иерархической структуры, будет обязательно превосходным руководителем.

В одних случаях для реализации стратегии больше подходит формальная иерархия, в других — степень свободы, предоставленная работникам, дает фирмам возможность быть более эффективными.

Четвертый и последний фактор, позволяющий понять, как организационная структура соответствует реализации стратегии, — это структурирование фирмы на подразделения. Как и указанные выше факторы, учет которых в организационной структуре необходим, структурирование компании на подразделения полностью зависит от того, чем занимается компания, и от ее стратегической позиции. Определение наиболее подходящей структуры с точки зрения наличия в ней необходимых структурных подразделений напрямую связано с решением задач, поставленных стратегией фирмы.

Принципы построения оргструктур управления

«Наилучшая» структура — это та, которая позволяет фирме эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников, а также удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью (рис. 1).

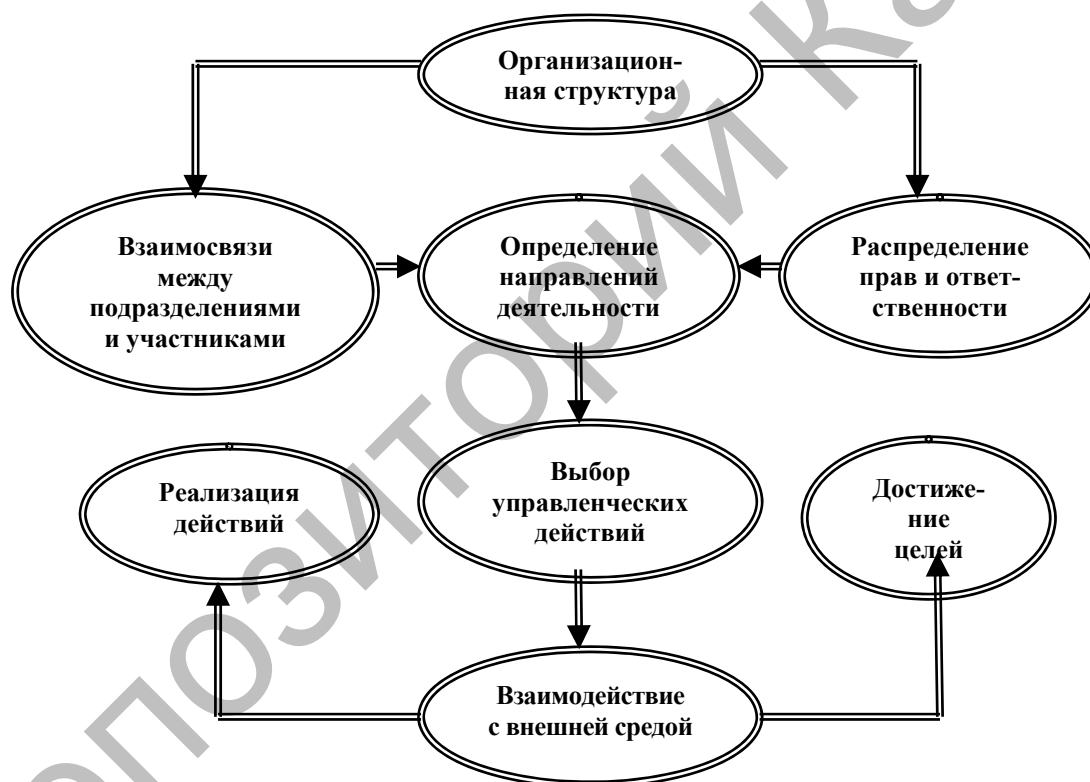


Рис. 1. Целенаправленность действия оргструктуры (данные работы [5; 206])

Оргструктура фирмы определяет ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления фирмой. «Структура управления фирмой» (или «организационная структура управления») — одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации, ресурсов, идей и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и эффективно. Отсюда то внимание, которое руководители уделяют принципам и методам построения структур

управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам фирм.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие фирмы как единого целого. Организационная структура управления определяется так же, как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми. Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структуры управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов организационной структуры управления:

- в зависимости от состава структурных подразделений в фирме вычлениются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент, производство, научно-технический прогресс и т.п.;
- исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организацией, мотивацией и контролем.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми; вторые — это отношения подчинения (властные отношения внутри фирмы). Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, т.е. при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели. При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство фирмой в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в организационной структуре управления формируется так называемый средний слой, который, в свою очередь, может состоять из нескольких уровней.

Функциональная и линейно-функциональная оргструктуры управления

Анализ практики работы ряда зарубежных туристских фирм показывает, что существует несколько причин неэффективного управления:

- неадекватная организационная структура;
- неадекватная организационная культура;
- неадекватная технология принятия решений;
- неоптимальное использование менеджерами своего рабочего места;
- неадекватная система мотивации персонала;
- нерациональное использование менеджерами рабочего времени;
- несоответствующий уровень компетенции менеджеров.

Для того чтобы разработанная стратегия способствовала реальному повышению эффективности фирмы, необходимо наличие пяти взаимосвязанных составляющих:

- стратега-лидера;
- адекватной структуры организации;
- адекватной культуры;
- принципов и инструментов стратегического управления;
- системы отбора и обучения персонала.

Рассмотрим особенности и возможности изменения организационных структур при реализации выбранной стратегии фирмы.

Для небольших турфирм, как правило, характерна функциональная организационная структура управления, для более крупных — линейно-функциональная (рис. 2, 3).

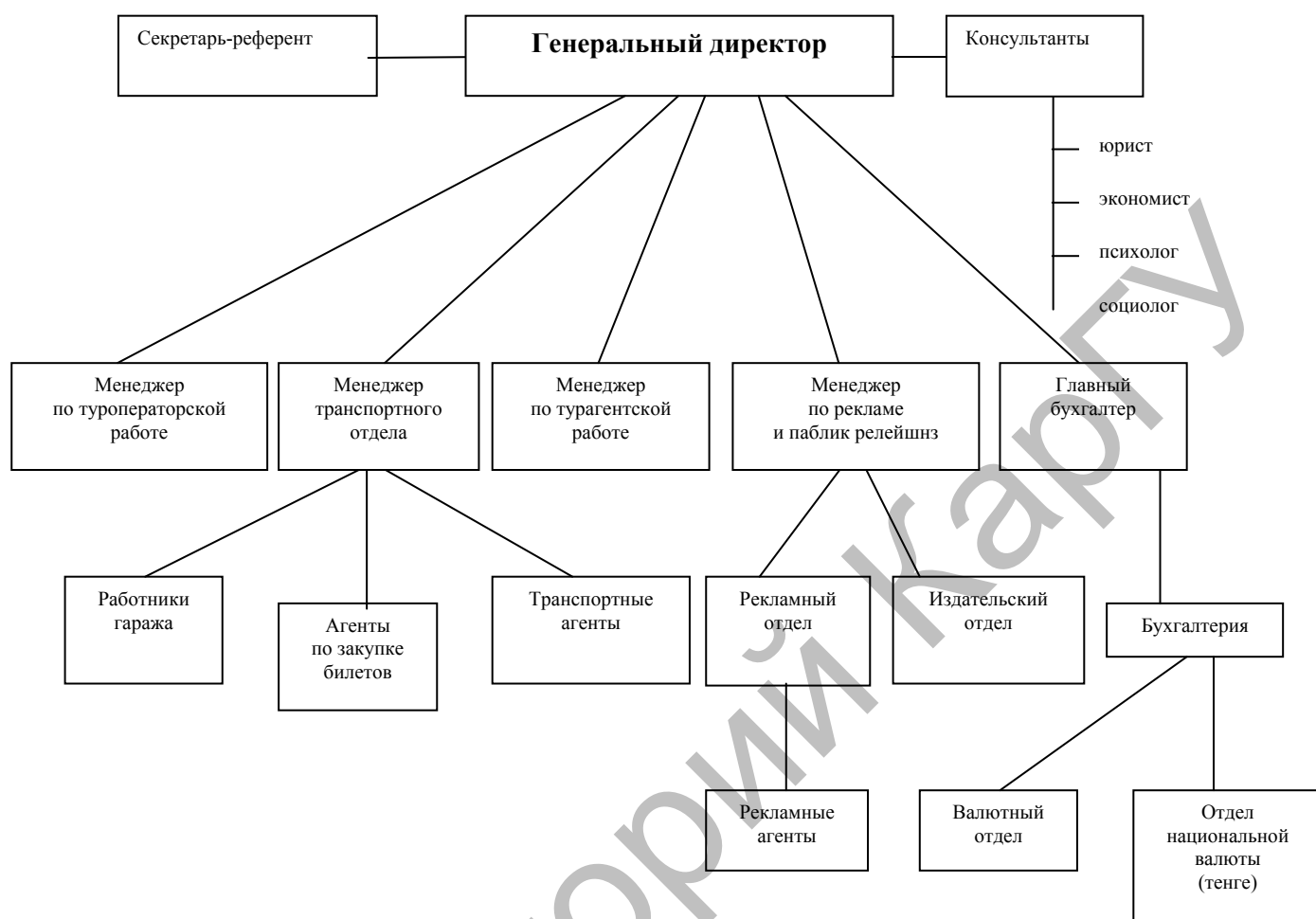


Рис. 2. Структура управления турфирмой среднего размера

К достоинствам функциональной структуры следует отнести:

- эффективный централизованный контроль за достижением результатов стратегии;
- наибольшую пригодность для организаций, действующих в одной сфере бизнеса;
- высокое качество управления операциями в относительно стабильных (рутинных) сферах бизнеса;
- возможность достижения эффектов масштабов и освоения на базе функциональных разграничений.

Недостатки функциональной структуры:

- сложность координации различных функциональных подразделений;
- большая вероятность возникновения конкуренции и конфликтов между функциональными подразделениями;
- излишняя специализация и узость управленческого мышления;
- делегирование основной ответственности за эффективность главе исполнительной власти;
- узкофункциональная недалновидность, свойственная данной структуре, что препятствует инновационной деятельности.

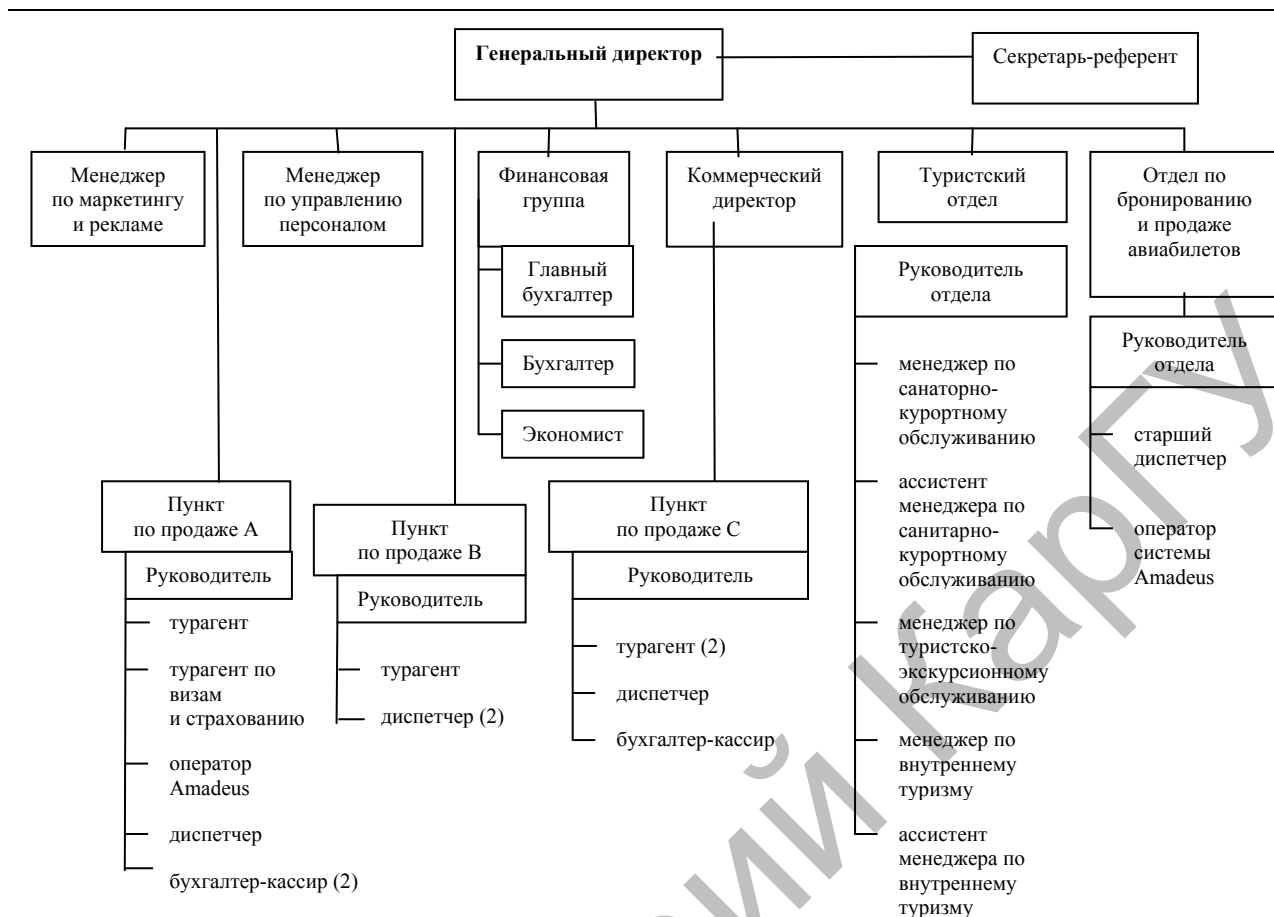


Рис. 3. Оргструктура управления крупной турфирмой

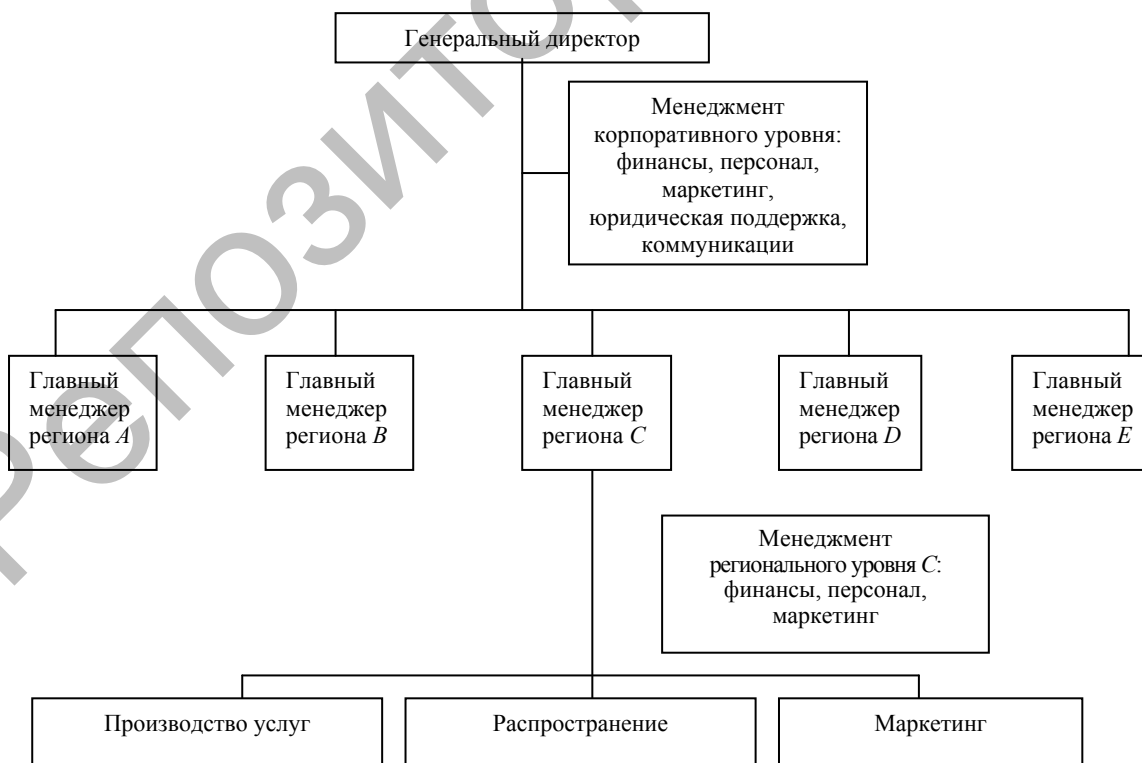


Рис. 4. Пример региональной структуры турфирмы (компании)

Достоинства и недостатки региональной организационной структуры

Крупными компаниями, ведущими дела в удаленных друг от друга регионах и вынужденными приспосабливаться к специфике конкретных территорий, может использоваться региональная организационная структура (рис. 4).

Достоинства данной структуры:

- возможность быстрой адаптации корпоративной стратегии к условиям отдельных географических районов;
- делегирование ответственности за получение прибыли низшим управленческим уровням;
- хорошая координация внутри региональных подразделений.

Недостатки региональной организационной структуры:

- сложность сохранения имиджа организации в тех случаях, когда территориальные руководители имеют излишнюю свободу в формировании стратегии;
- возможность возникновения дублирования работ при недостаточной координации, снижающего отдачу от стратегического соответствия.

Сетевые формы организации бизнеса

Перспективными следует признать так называемые сетевые формы организации бизнеса. Сети разделяются на три группы: внутренние, стабильные и динамические [6; 115–118].

Внутренние сети позволяют достигать конкурентного преимущества посредством создания системы свободного предпринимательства в рамках больших фирм. Основной заложенный в них принцип — взаимодействие между подразделениями на основе рыночных цен.

В стабильных сетях значительная часть работ передается подрядчикам, которые могут не принадлежать к основной компании.

В некоторых сферах бизнеса все большее распространение получает такая форма организации бизнеса, как динамическая сеть. Головная фирма управляет капиталом и другими организациями в рамках достижения своих целей, фактически являясь ядром, или «системным интегратором». Она привлекает внешних независимых разработчиков, производителей, поставщиков, дистрибьюторов (рис. 5).

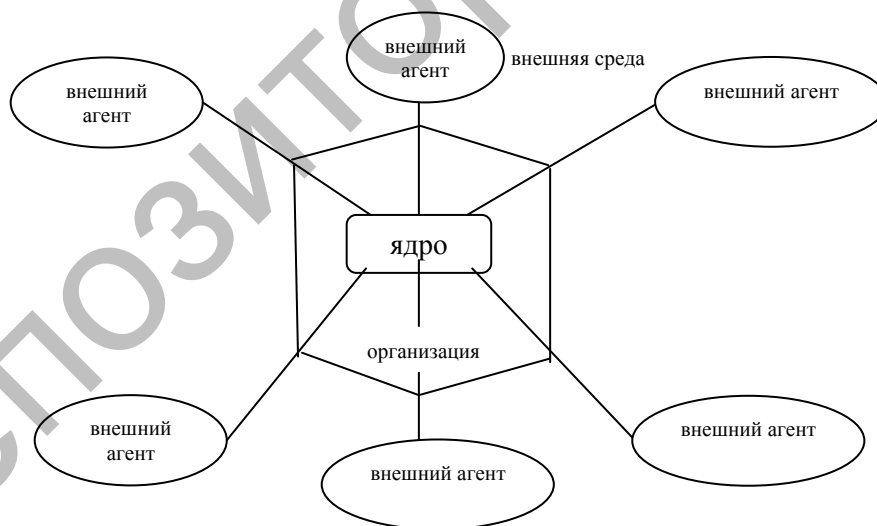


Рис. 5. Структура гипотетической динамической сети (данные работы [6; 118])

Конкурентные преимущества при такой форме достигаются за счет специализации и гибкости. Основная проблема такой формы организации — высокий риск несанкционированного использования ее знаний и технологий третьими лицами.

При принятии решений относительно оргструктуры следует помнить, что лучшая организационная структура — это та, которая наиболее соответствует текущей ситуации. Организационная структура — дисциплина в большей степени эмпирическая. Вот что говорит по этому поводу Питер

Друкер: «Наилучшей оргструктурой является простейшая, которая в состоянии функционировать. То, что делает оргструктуру «хорошей», — это те проблемы, которые она не порождает. Чем проще структура, тем меньше плохого она сделает» [7].

Три типа ситуаций в управлении турфирмой

Механизм реализации стратегии должен учитывать не только действующую структуру управления, но и ситуации, в которых оно будет осуществляться при внедрении новой стратегии. Различают три типа ситуаций в управлении:

- 1) в условиях относительно спокойной и стабильной внешней и внутренней среды;
- 2) при динамичной внешней среде;
- 3) когда налицо кризисная ситуация.

В условиях первого типа управления разновидностями являются управление на основе контроля и по промежуточным результатам.

Второй тип включает разновидности управления по целям (результатам), управление проектами, управление на основе предвидения изменений.

К разновидностям в условиях третьего типа относятся управления по слабым сигналам и в условиях неожиданных событий.

Каждый тип требует соответствующих систем управления, которые характеризуются определенными свойствами и изначально предполагают использование проверенных на практике решений. Например, для систем управления в ситуациях первого типа характерны: применение механистических (бюрократических) организационных структур; высокая централизация управленческих работ; наличие правил, стандартов их выполнения, жестких мер контроля; стиль управления, ориентированный на «порядок», и т.д.

Системам ситуаций второго типа присущи: использование адаптивных организационных структур; децентрализация работ; демократический стиль управления, ориентированный на возможно полное раскрытие интеллектуального потенциала работников, и т.д.

Для систем управления в условиях третьего типа, которые только формируются, характерны: создание на время кризисных ситуаций сетей оперативных групп и проведение их тренировок; перераспределение функциональных обязанностей высшего менеджмента; использование специальных коммуникационных сетей.

Очевидно, что эффективность стратегий, способов и методов их разработки и обоснования, а также условия их реализации будут определяться типом выбранной системы управления.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.
3. Каренов Р.С. Стратегический менеджмент. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. — 362 с.
4. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: Учебник: Пер. с англ. — М.: ООО «Изд-во Проспект», 2003. — 336 с.
5. Лафта Дж. К. Менеджмент: Учебник. — М.: ПБОЮЛ А.Ф.Григорян, 2002. — 264 с.
6. Забелин А.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Информ.-внедренч. центр «Маркетинг», 1997. — 195 с.
7. Drucker Peter F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. — N.Y.: Harper and Row, 1974. — P. 601–602.