

УДК 338.24-338.48(477:75)

**Голосов А. А., Исмаилова Г. А.**

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Аннотация.* В статье анализируются актуальные проблемы совершенствования организационных структур управления. Исследуются иерархические и адаптивные структуры, обосновываются комплексный, системный и процессный подходы в повышении эффективности анализа, внедрения и совершенствования указанных структур, рассматривается исторический аспект возникновения современных проблем на основе существующих разработок отечественных и зарубежных специалистов. Предложенные подходы и методы адаптируются к современной туристической индустрии и предлагаются к внедрению.

**Ключевые слова:** менеджмент, туризм, организационные структуры управления, иерархические структуры, адаптивные структуры, Крым.

**Голосів О. О., Ісмаїлова Г. А.**

### **ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Анотація.* У статті аналізуються актуальні проблеми вдосконалення організаційних структур управління. Досліджуються ієрархічні й адаптивні структури, обґрунтовуються комплексний, системний та процесний підходи у підвищенні ефективності аналізу, впровадження та вдосконалення зазначених структур, розглядається історичний аспект виникнення сучасних проблем на основі існуючих розробок вітчизняних і зарубіжних фахівців. Запропоновані підходи та методи адаптуються до сучасної туристичної індустрії і пропонуються до впровадження.

**Ключові слова:** менеджмент, туризм, організаційні структури управління, ієрархічні структури, адаптивні структури, Крым.

**Golosov A. A., Ismailova G. A.**

### **IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF TOURISM ENTERPRISE MANAGEMENT**

*Summary.* The article analyzes actual problems of improvement of organizational structures of management in tourism business, a comprehensive approach of increasing the effectiveness of the implementation of adaptive structures have been grounded. The current situation in the Republic of Crimea is intensified by the fact that the pace of economic growth is lowering, the process of service delivery is becoming less effective, there are still problems to be solved in improving the quality, and the structural transformation of tourism business. Therefore, the improvement and realization of the organization of the management structure remains insufficiently researched and relevant research topic that needs new approaches in the imple-

*mentation of modern strategies, and these problems are practically important and require urgent solutions. Hierarchical and adaptive patterns are being explored, comprehensive, systematic and process-based approaches to efficiency analyses improving the structure have been proved, and the historical aspect of problems is being considered. Suggested approaches and methods are adapted to the realities of the modern tourism business of the Republic of Crimea and they are proposed for further implementation.*

**Key words:** *management, tourism, organizational management structure, hierarchical structures, adaptive structures, Crimea.*

**Постановка проблемы.** Индустрия туризма является одной из наиболее динамично развивающихся форм торговли услугами. Очевидным фактом является превращение туризма в крупную самостоятельную отрасль экономики многих стран. Так, по данным Всемирной туристической организации (ЮНВТО), «...доходы международного туризма в 2013 году выросли на 5% и достигли 1400000000000 долларов США. Дополнительный доход отрасли составил в прошлом году 218 млрд. долларов США» [1]. В ситуации же сокращения потока туристов в Крым менеджерам очень важно решить непростые стратегические задачи по росту эффективности деятельности как отдельных предприятий, так и туристической сферы в целом. Одним из таких направлений может быть развитие и создание адекватных организационных структур управления (ОСУ), так как наследием бюрократической системы управления по-прежнему остается кумулятивный практический отечественный опыт автократического стиля управления. Под совершенствованием в основном понималась минимизация бюрократической структуры, а потенциал прогрессивных органических (адаптивных) структур оставался недостаточно востребованным или использовался не полностью. К сожалению, у основной массы руководителей отсутствуют практический опыт и навыки по выявлению прогрессивных возможностей этих структур в управлении туристическим предприятием и структурной реорганизацией.

Результаты же проведенных научно-практических исследований показывают, что выбор организационной структуры, опираясь на научно обоснованные критерии, позволяет наилучшим образом взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников, удовлетворять потребности клиентов в туристических услугах, достигать намеченных стратегических целей и значительно повысить конкурентоспособность туристического предприятия.

**Анализ литературы.** Информационной базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, занимающихся изысканиями в области общетеоретических проблем и структур управления, таких как А. А. Богданов, М. Вебер, Б. Мильнер, Г. Минцберг, А. Чандлер

и другие [2–4]. Вопросы становления и формирования адаптивных организационных структур управления и степень их адекватности рыночным потребностям уточнены в исследованиях: Р. Акоффа, И. Ансоффа, Дж. Вудворта, П. Друкера, Б. Мильнера [3; 5]. Условия совершенствования организационных структур управления достаточно подробно изложены в научных исследованиях В. Г. Антонова, И. Г. Владимировой, Е. А. Изюмовой, Б. А. Кумпиловой [3]. При довольно высокой степени разработанности предмета исследований, задачи совершенствования и развития адаптивных организационных структур туристических предприятий остаются пока малоисследованными.

**Целью статьи** является разработка подходов в решении проблем совершенствования организационной структуры туристического предприятия в практике управления, анализа, разработки стратегии в интересах туристической сферы.

**Изложение основного материала.** Многие системные проблемы, возникающие при функционировании туристического предприятия, связаны с несовершенством иерархических организационных структур управления (ОСУ). Сегодня в практике управления выделяют два типа организационных структур:

- 1) бюрократизированные или иерархические структуры (линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная, функциональная, дивизиональная);
- 2) адаптивные (органические), более гибкие типы организационных структур обладающие, способностью адаптации к внешней среде, дают возможность быстро приспосабливаться к новым условиям и реагировать на изменения (адхократические организации, многомерные, партисипативные, сетевые, виртуальные структуры организаций).

Иерархические (классические) структуры имеют вертикальную форму управления (контроля). Иерархия (от греч. *hierarchia*) – соподчиненность, любой согласованный по подчиненности порядок объектов, встречающийся в нашей жизни, одна из первых закономерностей теории систем, которую выделил и исследовал еще Л. фон Берталанфи [6]. В дальнейшем большинство исследователей иерархию рассматривали в

форме иерархических структур разного рода [2; 5; 7; 8].

В ходе анализа литературы по данной теме и исследуемого предприятия, нам удалось выделить признаки иерархических структур, которые в современных условиях, по нашему мнению, значительно ухудшают показатели эффективности управления туристическим предприятием [7; 8]:

- приверженность формальным принципам и правилам иерархического строения;
- плохо учитывается мнение менеджеров более низкого уровня, они придерживаются мнения высшего руководства и не проявляют инициативу;
- личные цели сотрудников могут не совпадать с целями организации, однако от сотрудников требуется лояльность и эффективность в труде;
- психологический дисбаланс прав (права ограничены вышестоящими уровнями управления) и ответственности (несут полную ответственность за всю работу), что приводит к нервно-психическим перегрузкам, стрессам;
- ролевая неопределенность (как следствие дисбаланса прав и ответственности, распределения прав и обязанностей);
- психологическое давление со стороны подчиненных и вышестоящего руководства, что обуславливает повышенную тревожность и уровень конфликтности;
- не удастся избежать проблем, связанных с коммуникациями в этих системах, которые имеют более обширную информацию о делах организации, зато лица, находящиеся на более низких уровнях управления, обладают более полными знаниями о своем конкретном деле, полная информация для принятия управленческих решений отсутствует;
- выполняя определённые функции, сотрудники могут не знать продолжение процесса, плохо знают друг друга.

В целом в силу особенностей иерархической структуры предприятие недостаточно взаимодействует с внешним окружением, по инерции недооценивает решающее значение внешних факторов, меняющихся условий, конъюнктуру рынка, возрастание конкурентной борьбы. Дальнейшее совершенствование иерархической структуры управления приводит только к росту вертикали управления, формированию промежуточных, дублирующих функций управления на разных уровнях, к усложнению процесса контроля, росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Таким образом, перед туристическими предприятиями Крыма в независимости от размера и формы собственности стоит непростая

задача выбора, преобразования организационной структуры, решение которой мы видим посредством комплексного, системного подхода, мероприятий в интересах всей системы обслуживания туристов, выделив в первую очередь:

- основной процесс туристического предприятия – обслуживание потребителей туристических услуг, все процессы подчинены основному;
- формирование ключевых бизнес-процессов и центров ответственности в виде отдельных организационных единиц и предоставления их руководителям статуса, соответствующей значимости с учетом проблем обслуживания клиентов, технического развития, планирования деятельности, укрепления финансово-хозяйственного потенциала, обеспечения учета, анализа, снабжения, сбыта и проведения маркетинговых исследований и т. п.;
- объединение принципов организации структур и принципов организации процессов в единые принципы организации.

Рекомендуемый нами подход обосновывается гипотезой о том, что небольшие туристические предприятия, которые преобладают в республике, реализацию своих целей и задач обеспечат лучше при внедрении процессного подхода, в ходе которого все рабочие этапы обслуживания туристов надлежит разделить на бизнес-процессы, придерживаясь ключевых принципов:

- взаимосвязи процессов (все процессы в организации взаимосвязаны между собой);
- востребованности процесса (каждый процесс имеет цель, а его результаты должны быть востребованы);
- документирования процессов (позволяет стандартизовать процесс и получить информацию для дальнейшего совершенствования процесса);
- контроля (для каждого процесса в рамках заданных границ должны быть определены показатели, характеризующие процесс и его результаты);
- ответственности за процесс (отвечать за процесс и его результаты должен один человек).

В ходе разработки методики и принципов совершенствования структуры туристического предприятия обязательно надо учитывать ставший сегодня аксиомой тезис А. Чандлера: «Стратегия определяет структуру» [4]. Система стратегических целей должна детерминировать новую структуру в соответствии с целями составом подразделений, распределением ответственности. Одним из основных элементов эффективности структуры управления туристического предприятия являются хорошо отлаженные коммуникации, потоки информации, документооборот. Поэтому процесс рационализации ор-

ганизационной структуры после проведенного стратегического анализа, выбранной стратегии и миссии, включает в себя следующие этапы:

- формулировку целей и задач для каждого структурного подразделения;
- определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение;
- разработку регламентирующих процедур, прохождения информации, документов, положений, закрепляющих регулирующие формы, методы, процессы.

Выбор форм и методов наиболее целесообразно проводить с учетом современных тенденций совершенствования ОСУ [2; 7; 8]:

- осуществление децентрализации;
- диверсификации операций;
- повышения творческой отдачи персонала.

При этом в вопросах выбора организационной структуры, внутрифирменные отношения становятся ключевыми, определяющими основные параметры, тенденции эффективных структур, обладающих целенаправленностью, гибкостью и разнообразием необходимым небольшим туристическим предприятиям. Так, эффективность функционирования малых и средних по размерам предприятий обусловлена не только устойчивостью, но и гибкостью, адаптивностью, способностью более быстро реагировать на изменения. Перечисленным выше требованиям наиболее полно отвечают адаптивные структуры. Для адаптивного типа оргструктуры характерны вертикальные, горизонтальные и диагональные связи, высокая степень самостоятельности элементов, широкий спектр специализации, инновационной деятельности, что в сочетании с процессным подходом позволяет устанавливать четкую взаимосвязь различных видов деятельности внутри организации, подчиняя их достижению поставленных целей, минимизировать общие затраты. Таким образом, выбор и внедрение современных структур управления в практике менеджмента представляется нам как сложная проблема, требующая решения с позиций комплексного, системного и процессного подхода с учетом того, что каждое туристическое предприятия имеет свою уникальную организационную структуру.

#### **Выводы.**

1. Среди комплекса мероприятий, направленных на повышение эффективности современного туристического предприятия, стратегия развития новых форм организационной структуры содействует повышению уровня функциональности и адаптивности предприятия, дает возможность менеджерам, оперативно реагировать на вызовы внешней среды. Развитие ключевых бизнес-процессов в деятельности туристического

предприятия в виде отдельных организационных единиц (центров ответственности) предоставляет им соответствующий статус и играет решающую роль в успешной реализации предоставленной стратегии.

2. Применительно к реализации системных принципов по развитию внутренней структуры аппарата управления следует учитывать, что организационная структура управления является сложной и индивидуальной характеристикой системы управления предприятием. Структура туристического предприятия должна устанавливаться исходя из целей, объема и содержания задач, решаемых туристическим предприятием, направления, интенсивности, сложившихся на предприятии информационных и документационных потоков, с учетом координационных и финансово-экономических возможностей.

3. Организационную структуру туристического предприятия XXI века мы видим как взаимозависимую совокупность процессных модулей, ориентированных на потребителя с возможностью самостоятельных решений в границах своей компетенции, необходимой гибкостью и быстрым реагированием на изменения внешней среды, с новыми возможностями подъема конкурентоспособности, культуры обслуживания клиентов и сокращения затрат на организационный механизм.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Донская А. Доходы международного туризма в 2013 году выросли на 5% [Электронный ресурс] / А. Донская. – Режим доступа : [www.trn-news.ru/news/6826](http://www.trn-news.ru/news/6826).
2. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.
3. Изюмова Е. А. Совершенствование организационной структуры управления / Е. А. Изюмова // Фундаментальные исследования: научно-теоретический журнал. – 2009. – № 5 – С. 133–135.
4. Чандлер А. Д. Словарь HR-терминов [Электронный ресурс] / А. Д Чандлер. – Режим доступа : [hrm.ru/db/hrm/F8B3A7193309B47DC32576A100655C92/glossary.html](http://hrm.ru/db/hrm/F8B3A7193309B47DC32576A100655C92/glossary.html).
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.
6. Берталанфи Л. фон. Общая теория систем – критический обзор : сборник переводов [Электронный ресурс] / Л. Берталанфи. – Режим доступа : [grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy\\_1.html](http://grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy_1.html).
7. Нив Г. Р. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Г Р. Нив. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 368 с.
8. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.