

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОПЕРАЦИОННЫХ СЕТЕЙ

Чесноков Ю.В., – соискатель

*Автономная некоммерческая организация «Медико-оздоровительный центр
«Вариант»*

В статье рассмотрена существующая организационная структура О/К «Дагомыс». Проведён экспертный анализ её преимуществ и недостатков. Выработаны предложения по совершенствованию системы управления О/К «Дагомыс».

Руководство о/к «Дагомыс» не сумело адаптироваться к текущим рыночным условиям, не смогло активизировать маркетинговую деятельность и компенсировать негативные последствия ликвидации прежней системы управления комплексом и реализации путевок. На основании этих выводов и исследуя действовавшие и действующие структуры управления данным предприятием, представляется, что организационные структуры РП не достаточно эффективны и нуждаются в определённом совершенствовании.

Новая стратегия может повлечь за собой появление новых или отличающихся от существующих ключевых видов деятельности, потребовать новых навыков и, если данный факт будет проигнорирован, то возникшее в этой связи несоответствие между стратегией и структурой управления приведет к проблемам реализации стратегии.

В основу организационной структуры управления РП положена концептуальная модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление.

Верхний уровень управления в данной модели представлен типовой структурой управления РП (или другой структурой, соответствующей

организационно-правовой форме). По мере перехода на новую структуру управления существенно меняются функции высшего руководства. Особенностью этой модели организационной структуры является выделение в составе организации *стратегических хозяйственных подразделений* (СХП) и придание отдельным производственным и функциональным подразделениям статуса *центров прибыли* (ЦП).

СХП представляет собой направление или группу направлений производственно-хозяйственной деятельности *рекреационного предприятия* (РП) с четко выраженной специализацией, своими конкурентами, рынками и т. д. Каждое СХП должно иметь свою собственную генеральную цель, сравнительно независимую от целей других СХП. СХП может представлять собой отдел, службу, группу цехов или отдельный цех, т. е. находиться на любом уровне иерархической структуры.

Например, в о/к «Дагомыс» такими СХП представлены службы: пляжное хозяйство, спортивно-оздоровительный комплекс, курортная поликлиника, ресторанный комплекс.

Ответственность в целом за каждое направление как в кратко-, так и долгосрочной перспективе возлагается на одного управляющего - директора или генерального директора. Хотя за каждое направление в данных структурных подразделениях отвечают руководители высшего звена (заместители генерального директора или директора направлений) (рис. 1).

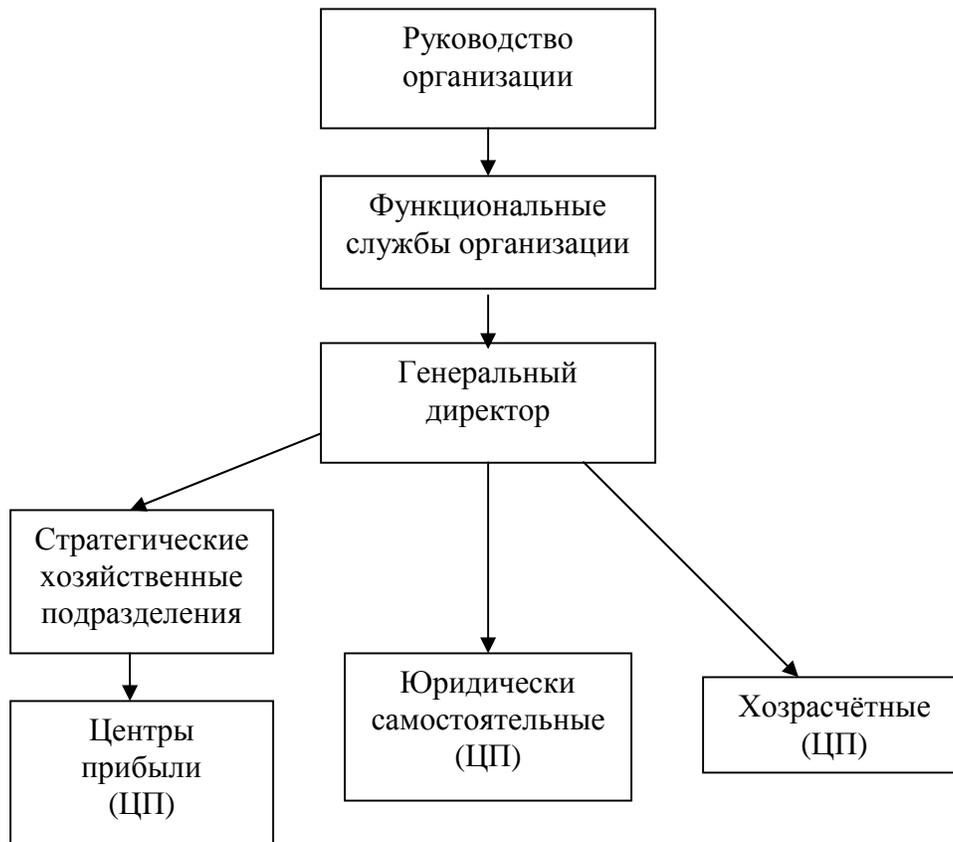


Рис. 1 Принципиальная организационная структура управления с использованием концепции стратегического хозяйственного подразделения

Организационную структуру, обеспечивающую функцию стратегического управления в организации, в нашем случае, образуют отдел стратегического планирования на высшем уровне управления и совокупность СХП, в состав которых входят собственные службы стратегического планирования.

Рассматриваемая структура управления предполагает постепенное «переливание» кадров управленцев и специалистов из высшего звена управления в СХП и ЦП. Это связано с постепенной передачей целого ряда

функций управления СХП и ЦП и необходимостью укомплектования их квалифицированными кадрами менеджеров и специалистов, в первую очередь, в области экономики и финансов.

В основу нашей организационной структуры управления РП положена концептуальная модель диверсифицированной организации, ориентированной на стратегическое управление.

Верхний уровень управления в данной модели представлен типовой структурой управления РП. По мере перехода на новую структуру управления, существенно меняются функции высшего руководства. Постепенно оно освобождается от оперативного управления производством и сосредоточивается на проблемах стратегического порядка, управлении экономикой и финансами организации в целом.

Предлагаемая организационная структура о/к «Дагомыс» основана на функциях, а не на личностях. Определено вертикальное направление полномочий, а процесс принятия решений распространен на все уровни руководства. Таким образом, при разработке структуры полностью соблюден принцип централизованного стратегического планирования и контроля, а также выполнения некоторых других функций, касающихся всего РП, наряду с децентрализованным оперативным контролем и полным учетом деятельности.

Предлагаемый вариант организационной структуры в процессе дальнейшего анализа может корректироваться и изменяться на основе дополнительных сведений, полученных в результате ее апробации, в нашем случае, предлагается вариант организационной структуры на основе рационального штатного расписания и разработанного алгоритма синхронизации работы бухгалтерии, отдела реализации, службы размещения и приёма, комбината питания, лечебно-медицинского центра.

Функции управления о/к «Дагомыс» рассредоточены и отданы заместителям генерального директора, которые, используя горизонтальные связи, часто дублируют их.

В крупном рекреационном предприятии, как оздоровительный комплекс «Дагомыс», число иерархических уровней прямого подчинения может достигать десяти:

- генеральный директор РП;
- коммерческий директор РП;
- директор по основной деятельности - гостиничному хозяйству;
- заместитель директора РП по общественному питанию;
- директор гостиничного хозяйства (корпуса);
- начальник службы приёма и маркетинга;
- начальник службы обслуживания;
- старший портье (администратор);
- начальник смены (бригадир).

В условиях крупных подразделений, например, на уровне большого оздоровительного комплекса, линейная структура ведет к перегрузке руководителей, и, следовательно, к невозможности охватить полно и своевременно все стороны оперативно-коммерческой деятельности. В конечном итоге, в условиях больших динамичных систем, к каким можно отнести и крупные рекреационные предприятия, линейная структура становится малоэффективной.

При линейно-функциональной структуре управление осуществляется параллельно линейным аппаратом (генеральный директор предприятия, заместитель генерального директора, коммерческий директор, главный инженер) и функциональными подразделениями. Здесь мы видим элементы

линейной структуры с возможностью использования прямого распорядительства и строгого подчинения. Вместе с тем, непосредственное влияние на деятельность объектов управления оказывают и функциональные звенья – номерной фонд (гостиничное хозяйство), отдел маркетинга и рекламы, планово-экономический отдел, служба приема и размещения, обеспечение кадрами и т. д. (рис. 2).

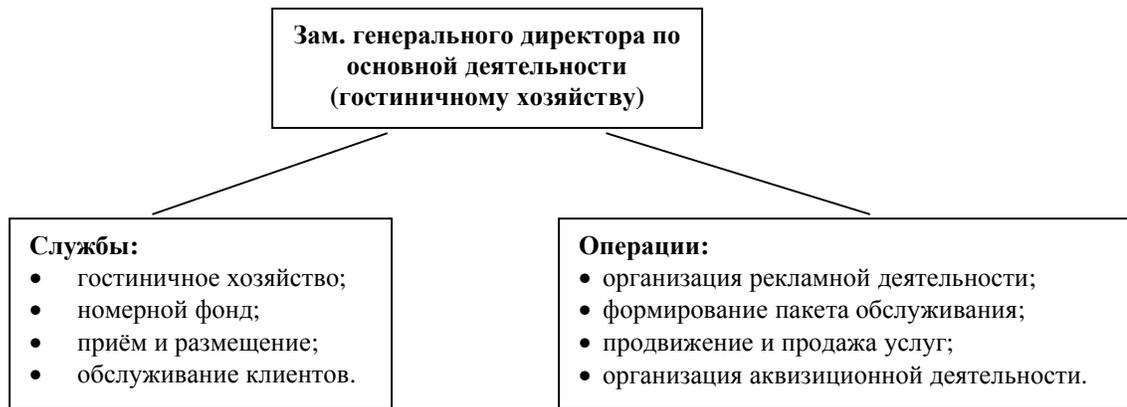


Рис. 2 Система подчинения одного уровня

Эффективность управления фирмой во многом зависит от четкого разграничения компетентности отдельных служб (подразделений) управления, их ответственности и обеспечения в них нормальных рабочих взаимоотношений. Поэтому основа структуры управления - организационная структура.

Что касается линейно-штабной структуры управления (структура органов управления, включающая в себя специально созданные при линейных руководителях штабных подразделения), то она в своём целостном виде для системы управления РП не подходит. Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. К штабным подразделениям

относят: службу контроллинга, группу сетевого планирования, социологическую и юридическую службы и др.

Для улучшения кадрового состава предприятия, которое выбирает линейную структуру управления, мы предлагаем переход на контрактную систему найма работников. Реорганизация служб предприятия в сочетании с переходом к контрактной системе найма позволит сократить значительное число неэффективных рабочих мест.

Таблица 1 – Соотношение линейных и функциональных связей с отдельными рекреационными аспектами деятельности предприятий

| Аспекты деятельности Организации | Линейные связи | Функциональные связи |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Подразделения, ассоциируемые со связями | Снабжение Производство СКУ Сбыт СКУ Продажи | НИОКР Кадры Бухгалтерия Финансы |
| Задачи, решаемые посредством связей | Достижение организационных целей | Поддержка, помощь руководству в достижении организационных целей |
| Формы осуществления связей | Приказ, указание, распоряжение, задание | Совет, рекомендация, информация для решения, альтернативное решение |
| Основа прав, реализуемых в связи | Иерархическая власть | Применение «ноу-хау» |
| Этапы решения, реализуемые в связи | Принятие и выполнение решения | Разработка и подготовка решения, оценка решения |

Для рекреационных предприятий, мы бы рекомендовали *многолинейную (функциональную)* структуру управления организацией в связи с тем, что она может применяться и основана на разделении процесса управления по отдельным функциям.

Функциональная структура создает по существу замкнутые подразделения. В исследуемом объекте (РП) – о/к «Дагомыс» такими подразделениями являлись: служба обслуживания, и служба спортивно-оздоровительных услуг (сауны, бассейн, массаж, тренажёрные залы и т. п.)

Анализируя возможность применения функциональной структуры в системе управления рекреационным предприятием, представляется, что в основе она, как и линейная структура, желаемой эффективности принести не может.

Поэтому, линейную и функциональную структуру следует использовать как части, элементы общей организационной структуры в рекреационном предприятии.

Как более оптимальный вариант для РП, мы рассматриваем *линейно-функциональную структуру* – ступенчатую иерархическую.

В о/к «Дагомыс», подразделениями, построенными на линейно-функциональной структуре, являлись ПЭО и ОТиЗ. При выполнении ими только рекомендательных функций, было видно, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов. Данные подразделения должны быть более активными в участии всей коммерческой деятельности РП. А именно, оценивая конъюнктуру цен СКУ и их спрос на рынке санаторно-курортных услуг, они могли бы более гибко реагировать на любые, в первую очередь, ценовые, изменения в данной отрасли. И это позволило бы оптимальному реагированию и принятию наиболее эффективных решений руководством РП.

Основные функции данных подразделений в работе РП должны носить инновационный характер. Ведь именно на основе экономического обоснования в РП должна строиться ценовая стратегия предлагаемых SKU.

Матричная структура неприемлема для использования её в РП. Хотя элементы матричной структуры иногда проявляются и в РП.

При использовании в РП предлагаемой нами смешанной структуры управления, рекомендуем менеджменту РП использовать некоторые направления из матричной структуры управления:

1) Обеспечение единой инновационной политики в некоторых подразделениях (например, служба маркетинга и рекламы).

2) Выделение состава функциональных служб и подразделений (например, служба гостиничного хозяйства).

3) Тщательная подготовка положений об отделах и должностных инструкциях (ОТиЗ).

Для того чтобы организационная структура отвечала требованиям рынка, целесообразно включить в предлагаемый вариант должность первого заместителя генерального директора по маркетингу и подчинить ему отдел маркетинга и продаж, службу приёма и размещения и бюро обслуживания. Отсюда, в структуру управления целесообразно ввести группу стратегического планирования, непосредственно подчинив ее коммерческому директору первого заместителю генерального директора. В состав группы должны войти специалисты по маркетингу, рекламе, персоналу и финансам, в том числе начальник ПЭО.

Для обеспечения информационной поддержки необходимо включить в структуру группы стратегического планирования информационно-вычислительный центр. Основной функцией такой группы будет являться анализ информации о состоянии рынка и внутреннего потенциала, разработка

стратегических планов и исследование конъюнктуры рынка цен санаторно-курортных услуг.

Решением производственных проблем в предлагаемой структуре управления будет заниматься заместитель генерального директора по производству и его помощники - технический директор, отвечающий за подготовку деятельности РП (функционирования всех систем), начальник отдела охраны труда и техники безопасности, начальник КИПиА, РВЦ и все остальные цеха и технические службы.

Главным стратегическим ресурсом предприятия в настоящее время является персонал. Поэтому целесообразно ввести в структуру управления должность заместителя генерального директора по персоналу и подчинить ему отдел кадров, отдел повышения квалификации, отдел социального развития и общий отдел.

Для решения текущих хозяйственных вопросов предлагаю ввести в структуру должность заместителя генерального директора по АХО и подчинить ему ремонтно-строительный участок, транспортно-хозяйственный цех, отдел охраны и столовую.

Предлагаемая схема организационной структуры о/к «Дагомыс» основана на функциях, а не на личностях. Определено вертикальное направление полномочий, а процесс принятия решений распространен на все уровни руководства. Таким образом, при разработке структуры полностью соблюден принцип централизованного стратегического планирования и контроля, а также выполнения некоторых других функций, касающихся всего РП, наряду с децентрализованным оперативным контролем и полным учетом деятельности.

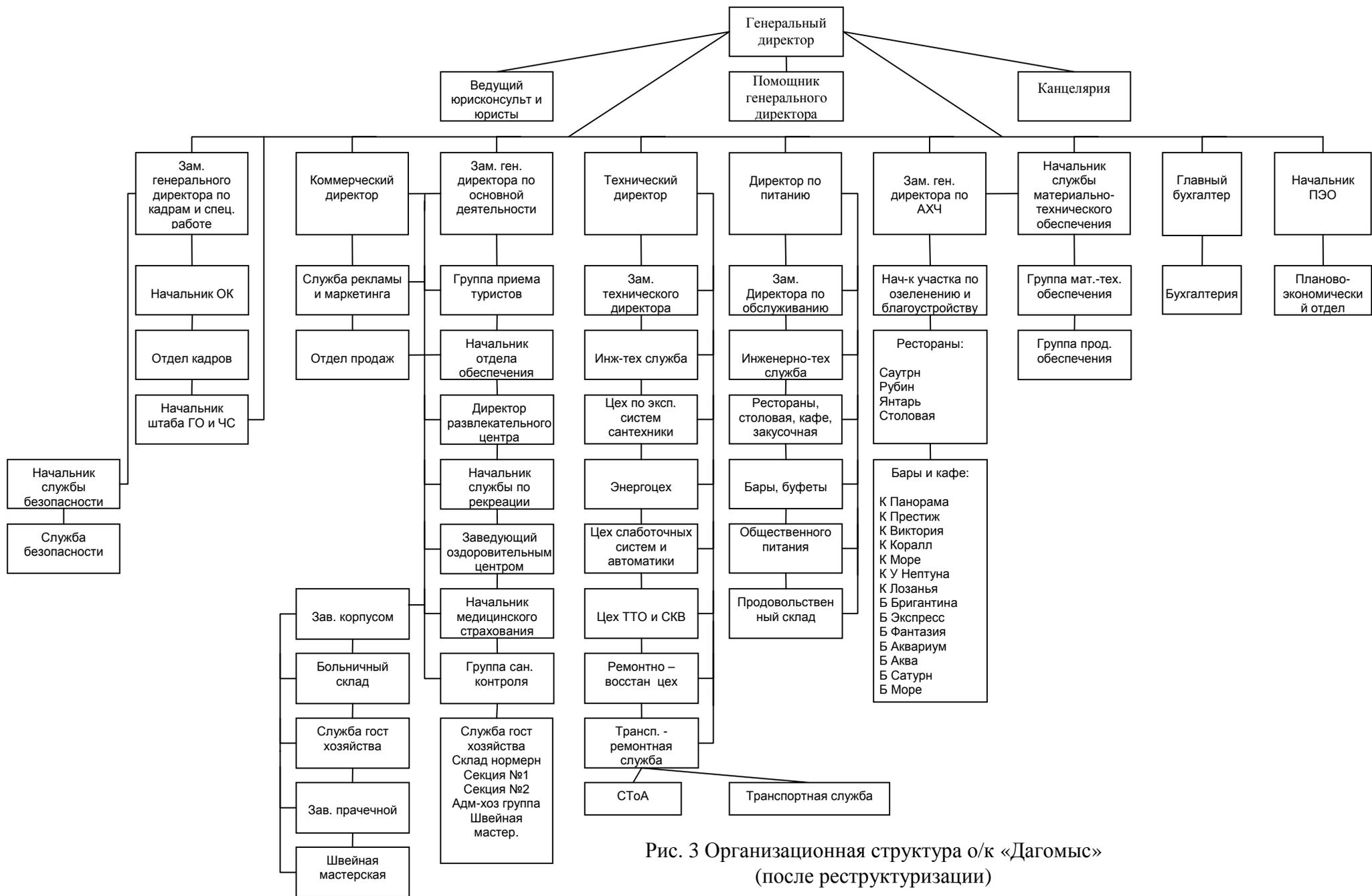


Рис. 3 Организационная структура о/к «Дагомыс» (после реструктуризации)

Левый блок оргструктуры, включал службы: 1) группу санитарного контроля; 2) главного врача; 3) медицинское отделение; 4) директора по транспорту; 5) автотранспортную службу. Весь этот блок возглавляется первым заместителем генерального директора. Минимизировав количество звеньев, мы исключили из данной структуры дублирующие друг друга группы или отделы.

К управленческому блоку относятся предпроизводственные подразделения информационные (библиотека, архив); сервисные, занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания; административные (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел); совещательные (комитеты и комиссии, работающие над совершенствованием организации и технологии производства и управления). Наконец, третий блок функциональной структуры организации составляют подразделения социальной сферы оздоровительные центры, клубы, детские учреждения, спортивные сооружения и пр.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели в РП рассматривается не с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы.