

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
МОРДОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. Н. П. ОГАРЁВА»

Факультет довузовской подготовки и среднего профессионального образования

Выпускающая предметная цикловая комиссия (кафедра)
общефессиональных и специальных (туристских) дисциплин

УТВЕРЖДАЮ

Зам. декана по учебной работе

В. А. Богатырская
(подпись) В. А. Богатырская

«17» июня 2019 г.

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ТУРАГЕНТСТВА И ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Автор дипломной работы

06.06 *[подпись]* К. И. Макарова

Обозначение дипломной работы ДР-02069964-43.02.10-13-19

Специальность 43.02.10 туризм

Руководитель работы

канд. геогр. наук, доц.

07.06 *[подпись]* В. М. Кицис

Нормоконтролер

ст. преподаватель

10.06 *[подпись]* А. И. Кусерова

Рецензент

директор ООО «Альянс»



О. Н. Игнатова

Саранск
2019

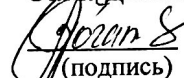
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
МОРДОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. Н. П. ОГАРЁВА»

Факультет довузовской подготовки и среднего профессионального образования

Выпускающая предметная цикловая комиссия (кафедра)
общефессиональных и специальных (туристских) дисциплин

УТВЕРЖДАЮ

Зам. декана по учебной работе

 В. А. Богатырская
(подпись)

28 ДЕКАБРЯ 2018 г.

ЗАДАНИЕ НА ДИПЛОМНУЮ РАБОТУ

Студент Макарова Кира Игоревна

1 Тема: Организационная структура турагентства и ее совершенствование

Утверждена приказом № 2392-с от 25.03.2019

2 Срок представления работы к защите 18. 06. 2019

3 Исходные данные для научного исследования: теоретические источники по теме исследования, статистические данные, источники сети Интернет, исследование автора

4 Содержание дипломной работы

4.1 Теоретические аспекты изучения организационных структур

4.2 Характеристика организационных структур в туристских агентствах

4.3 Направления совершенствования организационных структур

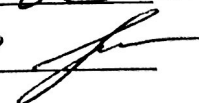
туристских агентств

Руководитель работы

28. 12. 2018 

В. М. Кицис

Задание принял к исполнению

28. 12. 2018 

К. И. Макарова

РЕФЕРАТ

Дипломная работа содержит 44 страницы, 3 рисунка, 22 использованных источника.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, УПРАВЛЕНИЕ, СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ, ТУРПРЕДПРИЯТИЕ, ТУРИСТСКОЕ АГЕНТСТВО, ПЕРСОНАЛ.

Объектом исследования выступают организационные структуры.

Цель работы – охарактеризовать организационные структуры управления туристских агентств и определить направления их совершенствования.

В процессе работы раскрыты теоретические аспекты изучения организационных структур, изучены особенности организационных структур туристских агентств и предложены рекомендации по совершенствованию организационных структур турагентств.

Степень внедрения – частичная.

Область применения – в преподавании учебных дисциплин по специальности «Туризм», а также в деятельности турагентств.

Эффективность – совершенствование знаний студентов и совершенствование работы турфирм в вопросах управления.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 Теоретические аспекты изучения организационных структур	7
1.1 Понятие и принципы построения организационных структур	7
1.2 Виды организационных структур	11
2 Характеристика организационных структур в туристских агентствах	22
2.1 Анализ организационных структур, используемых в туристских агентствах	22
2.2 Характеристика функций подразделений турагентств	27
3 Направления совершенствования организационных структур туристских агентств	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	43

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования состоит в том, что в настоящее время невозможно эффективно вести бизнес при отсутствии оптимальной структуры управления предприятием. Поэтому любая фирма обязана иметь внятную организационную структуру управления, которая должна соответствовать всем положениям и правилам эффективного производства. Организационная структура управления представляет собой концепцию, увязанную с целями, функциями, процессом управления, деятельностью подразделений и разделением полномочий между ними. Именно в границах организационной структуры осуществляется процесс управления, в котором участвуют руководители и исполнители всех уровней.

Эффективность функционирования любого предприятия в значительной мере зависит от ее организационной структуры. Наличие дублирующих звеньев, громоздкая система управления, наличие лишних функций или неверное их распределение и т. п., снижают качество управления, приводят к увеличению затрат, а следовательно, к снижению конкурентоспособности данного предприятия. В связи с этим под воздействием требований рынка весьма важно оптимизировать организационную структуру, что подчеркивает актуальность темы работы.

Объектом исследования являются организационные структуры.

Предметом исследования выступают организационные структуры управления туристских предприятий.

Цель дипломной работы – охарактеризовать организационные структуры управления туристских агентств и определить направления их совершенствования.

Достижение указанной цели обусловило постановку и решение следующих задач:

– рассмотреть теоретические аспекты изучения организационных структур;

– дать характеристику организационных структур, используемых в туристских агентствах;

– предложить направления совершенствования организационных структур туристских агентств.

Методологическую основу работы составила совокупность общенаучных и частно-научных методов исследования явлений и процессов, включающая методы системного анализа, синтеза и обобщения.

Теоретическая основа и степень изученности темы. Теоретическая значимость данной работы заключается в систематизации знаний о видах организационных структур, их целях и задачах на туристском предприятии. Теоретической базой исследования послужили труды таких отечественных ученых, как И. Т. Балабанов, А. П. Дурович, Н. И. Кабушкин, Т. М. Сергеева и др.

Практическая значимость исследования заключается в том, его материалы могут быть использованы в учебном процессе при изучении дисциплины «Управление деятельностью функционального подразделения», а также туристскими агентствами в целях выявления путей совершенствования организационных структур.

Структура дипломной работы соответствует поставленным целям и задачам и включает в себя введение, три раздела основной части, заключение, список использованных источников.

1 Теоретические аспекты изучения организационных структур

1.1 Понятие и принципы построения организационных структур

Организации создают структуры для координации и мониторинга деятельности своих подразделений и сотрудников. Структуры организаций отличаются друг от друга по сложности, т. е. степенью разделения деятельности на различные функции; формализацией, т. е. степенью использования заранее установленных правил и процедур; соотношением централизации и децентрализации, т. е. уровнями, на которых принимаются управленческие решения.

Организационная структура управления предприятием представляет собой упорядоченную систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Все элементы оргструктуры находятся в устойчивых отношениях друг с другом. Они предназначены для обеспечения эффективного функционирования и развития предприятия в целом. Организационная структура характеризуется логикой построения соответствующих иерархических уровней и функциональных звеньев управления [1].

По оценкам, 90 % успеха деятельности предприятия зависят от эффективности управления им. В условиях рыночной экономики только эффективное управление способствует достижению успеха той или иной фирме, которое выражается в увеличении реализации производимой продукции, в достижении большей доли на рынке.

Перед управлением предприятием, в том числе и туристскими агентствами, стоят следующие цели и задачи [3]:

- четкое знание и выполнение работниками предприятия своих конкретных обязанностей, что способствует повышению качества работы;
- управление должно быть структурировано по подразделениям предприятия, что позволит ему добиться достижения поставленных целей;
- управление должно быть направлено на повышение качества производимой продукции качеством на основе снижения ресурсо-, материало- и энер-

гоемкости производства;

- обеспечение заинтересованности всех работников в достижении целей предприятия;

- повышение мнения работников о предприятии, налаживание четкого взаимодействия и слаженности в работе коллектива, постоянный учет интересов каждого работника;

- систематический контроль качества выполняемой работы, что способствует улучшению финансового состояния предприятия, повышению эффективности результатов его деятельности;

- всемерное поощрение сотрудников предприятия на качественное выполнение своей работы;

- эффективная организация управления способствует повышению оценки предприятия его партнерами и потребителями продукции, а также улучшению его имиджа на рынке.

При осуществлении деятельности предприятие выполняет четыре функции управления [7]:

1. Планирование. Оно представляет собой постоянный, систематизированный, информационно обеспеченный процесс, направленный на разработку мероприятий по выявлению качественных, количественных и временных параметров деятельности для достижения перспективных целей с помощью доступных для предприятия средств и методов управления.

2. Организационная функция. Ее цель – структурировать работу и соединять в общее целое деятельность всех подразделений предприятия исходя из его целей. Обе функции взаимосвязаны, так как в ходе планирования определяется объем работ, а в процессе организационного управления распределяются эти виды работ между исполнителями. Любое предприятие имеет подразделения, на которые возложены определенные функции, но при этом все они подчиняются в рамках оргструктуры руководителю предприятия.

В рамках организационной функции руководитель предприятия обязан:

- контролировать деятельность подразделений предприятия;

- проводить оперативные совещания в целях корректировки намеченных планов;

- рассматривать предложения и замечания руководителей подразделений по вопросам функционирования этих подразделений, учитывать их в дальнейшей работе.

Руководитель подразделения по сбыту продукции обязан:

- осуществлять контроль деятельности персонала подразделения;

- выделять определенное время беседам с работниками подразделения, выслушивать их комментарии и предложения в целях повышения эффективности работы подразделения;

- четко распределять функции между работниками подразделения;

- посещать оперативные совещания, проводимые руководством предприятия, отчитываться о работе, проделанной подразделением, делиться мнением о возникших проблемах, высказывать пожелания и предложения по совершенствованию деятельности подразделения;

- принимать непосредственное участие в обсуждении назревших проблем, в решении вопросов по реализации продукции предприятия.

На экономиста (бухгалтера) возлагаются следующие обязанности:

- непосредственно принимать участие в оперативных совещаниях;

- докладывать руководству предприятия о проделанной работе, возникших проблемах, сообщать предложения по улучшению деятельности своего подразделения;

- принимать участие в решении проблем и вопросов, возникающих в других подразделениях предприятия.

3. Функция мотивации. Данная функция направлена на стимулирование и мотивирование работников к такой деятельности, которая бы способствовала достижению как личных целей каждого работника, так и целей всего предприятия. Побуждение работников к активной трудовой деятельности осуществляется либо через стимулирование (с помощью внешних факторов), либо через мотивирование (с помощью внутреннего побуждения).

4. Функция контроля. Все функции между сотрудниками предприятия распределяются в пределах подразделения, в связи с чем контроль за их работой осуществляют руководители подразделений и руководитель предприятия.

Контроль деятельности подразделений и предприятия в целом должен быть систематическим.

Можно выделить некоторые цели контроля:

- проверка уровня эффективности деятельности руководителей подразделений и их сотрудников;
- ревизия качества работы по управлению на предприятии;
- устранения негативных факторов, препятствующих улучшению работы подразделений, что способствует повышению эффективности функционирования предприятия.

Контроль осуществляется по установленным на предприятии стандартам. Любое отклонение от стандартов должно устраняться.

При построении оргструктуры управления предприятием следует пользоваться следующими правилами (принципами) [1]:

- оргструктура должна быть несложной, простотой, т. е. она должна состоять из минимально возможного числа уровней управления (иерархических ступеней);
- высокая приспособляемость, адаптивность, т. е. управления структура организацией должна быстро изменяться в определенных рамках при изменении внешней и внутренней среды;
- оргструктура предприятия должна соответствовать его миссии, целям и задачам, подчиняться не только процессу производственной деятельности, но и меняться при изменении производственных процессов;
- в оргструктуре должны быть определены функции всех работников и руководителей подразделений, проведено разделение труда, установлены объем и границы полномочий руководителей подразделений. При этом объем полномочий, права и обязанности работников определяются политикой, процедурой

и правилами деятельности и должностными инструкциями, разработанными для всего коллектива;

– принцип соответствия, суть которого в том, что должна быть сообразность между функциями и полномочиями, которыми наделены каждый сотрудник или руководитель, и уровнем их культуры и квалификации;

– за конкретным подразделением предприятия закрепляется конкретная функция, которая не может быть распределена между несколькими разными подразделениями;

– горизонт управления, т. е. одному субъекту управления может подчиняться не более шести-семи объектов;

– оргструктура управления обязана обеспечить кратчайшие пути прохождения информации;

– разделение стратегических и оперативных функций.

1.2 Виды организационных структур

Выделяют два типа организационных структур, в основе которых лежит схема построения и распределение функций между звеньями и уровнями управления: иерархические и органические [7].

К числу иерархических оргструктур управления относятся такие виды, как:

- линейные;
- функциональные;
- линейно-функциональные;
- линейно-штабные;
- дивизиональные.

Органические оргструктуры управления представлены такими видами, как:

- матричные;
- проектные;
- бригадные.

Рассмотрим более подробно сущность организационных структур управ-

ления, входящих в оба типа.

Самая простая оргструктура – это *линейная организационная структура*.

В линейной оргструктуре существует разделение труда между руководителями по вертикали. Это означает, что функции управления находятся в руках менеджеров, при этом работник подчинен только одному руководителю [1].

Можно отметить следующие преимущества линейной организационной структуры:

- единоначалие и внятность командования;
- слаженность работы исполнителей;
- четкие взаимоотношения между подчиненными и руководителем;
- быстрое выполнение установок и директив руководителя;
- простота управления, так как существует всего один канал связи;
- персональная ответственность всего коллектива за результаты деятельности подразделения.

Недостатки линейной оргструктуры основаны на:

- высоких требованиях к опыту, знаниям и компетенции руководителя;
- большой загрузке руководителей высшего управленческого звена, которым необходимо постоянно иметь в виду складывающуюся ситуацию для своевременного реагирования на нее;
- существовании предпосылок для авторитарного стиля управления, приводящего к злоупотреблению властью;
- отсутствию между подразделениями взаимосвязей, поскольку в линейной оргструктуре действуют вертикальные связи.

Область применения линейной оргструктуры достаточно ограничена и используется преимущественно малыми предприятиями с несложными производственными процессами, а также теми организациями, которые построены на строгой иерархии подчинения (например, военизированные организации).

В основе *функциональной организационной структуры* лежат горизонтальные связи между подразделениями. Сущность такой структуры заключается в подчинении сотрудника предприятия нескольким менеджерам, которые разда-

ют ему указания и перед которыми он отчитывается о проделанной работе. В этой оргструктуре профильные специалисты объединяются в структурные подразделения (отделы), т. е. общая задача управления предприятием распределяется по функциональному критерию [3].

У данной оргструктуры также имеются свои достоинства и недостатки.

Преимущества функциональной организационной структуры состоят в следующем:

- специалисты, выполняющие соответствующие конкретные функции, обладают высокой осведомленностью, компетентностью и широкими полномочиями;

- линейные руководители избавляются от решения ряда специальных проблем;

- унификация, формализация и программирование производственных процессов;

- в выполнении управленческих функций исключается их дублирование разными подразделениями;

- снижение надобности в специалистах обширного профиля.

Недостатки функциональной оргструктуры управления:

- высокая степень заинтересованности в достижении целей и выполнении задач «своих» функциональных подразделений, порой в ущерб другим подразделениям;

- поддержание устойчивых взаимосвязей между различными подразделениями затруднено;

- со временем проявляется тренд к непомерной централизации власти;

- процедура принятия управленческих решений занимает довольно продолжительное время;

- функциональная оргструктура представляет собой довольно застывший вид структур, которые плохо реагируют на изменения внешней и внутренней среды предприятия.

Область применения функциональной оргструктуры также ограничена,

встречается редко. Ее можно использовать в тех фирмах, которые производят ограниченный ассортимент продукции, им необходимы стабильные внешние условия, для своего функционирования они применяют стандартные управленческие решения.

К числу иерархических оргструктур относится и *линейно-функциональная структура* управления. Она представляет собой симбиоз линейной и функциональной структур. Сущность структуры заключается в том, что работник подчиняется непосредственно одному какому-то руководителю, хотя производственные задания ему могут выдавать и некоторые другие (ограниченное число) руководители. Поскольку линейно-функциональная структура является соединением двух, то она вобрала в себя их достоинства и недостатки [3].

Так, достоинства данной оргструктуры состоят в том, что:

- осуществляется более четкая проработка управленческих решений, предусматривающих специализацию деятельности сотрудников;
- ведущий линейный руководитель не участвует в детальном обсуждении проблем каждого подразделения;
- к выполнению определенных работ и принятию решений можно привлекать специалистов и экспертов со стороны.

Собственные недостатки линейно-функциональной структуры:

- между подразделениями предприятия нет тесных взаимных связей;
- отсутствует внятная ответственность за выполнение решений, так как в его выполнении не участвуют лица, их принимающие;
- проявляется тенденция к непомерной централизации в связи с четкой иерархией управления при развитой по вертикали системы взаимодействия между подразделениями.

Линейно-функциональную структуру часто называют штабной в силу того, что руководители функциональных подразделений представляют собой, по сути, штаб линейного руководителя.

Область распространения линейно-функциональной структуры гораздо шире, чем линейной и функциональной. Ее в своей деятельности могут исполь-

зовать не только малые и средние предприятия, но также крупные фирмы, у которых стабильное производство и устойчивое положение на рынке.

Следующий вид организационных структур – линейно-штабная. *Линейно-штабная оргструктура* – есть продолжение развития линейной структуры. Её назначение в том, чтобы устранить главный недостаток линейной оргструктуры, в которой нет звеньев перспективного планирования [1].

Линейно-штабная структура состоит из подразделений (штабов), которые специализируются на осуществлении стратегического анализа и планирования. Задача этих штабов – оказывать помощь руководителям в исполнении ими функций планирования и анализа. Специализированные штабы не имеют права осуществлять руководство другими подразделениями предприятия и принимать соответствующие решения по их деятельности.

Преимущества линейно-штабной структуры состоят в следующем:

- здесь глубже изучение стратегических вопросов, чем в линейной оргструктуре;
- более высокий уровень разгрузки вышестоящего руководства;
- увеличивается возможность вовлечения для решения стратегических вопросов консультантов и специалистов со стороны;
- создание штабных подразделений с функциями руководства – это прямой путь к созданию более эффективных органических структур управления.

Собственные недостатки линейно-штабной структуры:

- отсутствие права осуществлять руководство другими подразделениями и принимать соответствующие решения по их деятельности в связи с чем проявляется недостаточно четкое разделение ответственности между руководителями;
- проявляется тенденция к непомерной централизации власти.

Позднее, чем рассмотренные выше организационные структуры управления, появились *дивизиональные структуры*. В этих структурах создаются самостоятельные производственные подразделения (отделения, дивизионы). В дивизионах формируется соответствующая структура управления, они обладают

определенной автономией в своей деятельности, но при этом несут ответственность за прибыльность и рентабельность работы [7].

Дивизиональная структура характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением, но преобладают в этой структуре производственные подразделения.

Особенности дивизиональных структур состоят в следующем:

- надобность в данной оргструктуре вызвана повышением концентрации производства, расширением сферы деятельности предприятий и увеличением ассортимента выпускаемой продукции;
- появление филиалов и подразделений (дивизионов) в других регионах, что обусловлено приближением производства к рынкам сбыта или необходимостью адаптации производимой продукции к местным условиям;
- приоритет в деятельности фирмы отдан ее производственным службам, в связи с чем руководители функциональных служб подчиняются руководству производственных подразделений.

Преимущества дивизиональных структур:

- высокая степень ориентации на получение прибыли;
- повышенная самостоятельность в принятии решений за счет децентрализации деятельности;
- скоординированное управление деятельности производственных служб и фирмы в целом;
- приближение к рынкам сбыта способствует обеспечению более тесной связи производителей продукции с потребителями их продукции;
- автономные производственные дивизионы представляют собой, по существу, малые предприятия, которые обладают их преимуществами;
- повышенная реакция предприятия на изменения, происходящие во внешней среде, более быстрая адаптация к условиям рынка.

Недостатки дивизиональных структур:

- рост аппарата управления и числа уровней иерархии, приводят к сложности в управлении предприятием, что, в свою очередь, влечет за собой появление

промежуточных уровней управления в целях обеспечения координации деятельности всех подразделений;

- увеличение издержек на содержание управленческого аппарата, что снижает экономическую эффективность работы предприятия;

- дублирование функций управления на разных уровнях и работ для разных подразделений.

Дивизиональные структуры управления целесообразно применять тогда, когда у предприятия существуют разнообразные направления деятельности.

Специализация дивизионов идет по трем направлениям, в связи с чем выделяются три типа дивизиональных структур [8]:

- продуктовые (специализация на производстве определенной продукции или оказании услуг);

- потребительские (дивизионы ориентированы на конкретных потребителей, целевую аудиторию);

- региональные (специализация дивизиона зависит от особенностей территории, на которой он осуществляет свою деятельность).

Особенности дивизионально-продуктовой оргструктуры состоят в следующем:

- права и ответственность за выпуск и сбыт какой-либо продукции или услуги передаются руководителю продуктового дивизиона;

- руководители всех остальных функциональных служб данного дивизиона отчитываются перед управляющим этого дивизиона;

- ускоряется процесс реагирования на изменения покупательского спроса, внедрение новых технологий и условий конкуренции;

- улучшается координация деятельности по выпуску специализированной продукции, поскольку ее производство находится под руководством одного человека;

- рост расходов связанных с дублированием одинаковых видов деятельности при производстве разных видов продукции.

Дивизионально-потребительские организационные структуры создаются

для удовлетворения потребностей определенных групп потребителей. Такими целевыми группами являются армия, отрасли производственно-технического назначения, отрасли культурно-бытового назначения и др. Эти структуры призваны удовлетворять потребности данных групп потребителей на том же уровне, что и при обслуживании всего одной группы.

Дивизионально-региональные организационные структуры целесообразно использовать в тех случаях, когда фирма распространяет свою деятельность на ряд территорий, где необходимо использовать различные стратегии, т. е. в этом случае осуществляется управление по территориальному принципу.

Распределение дивизионов по разным регионам способствует формированию условий для подготовки их управленческого персонала непосредственно на конкретной территории.

Дивизионально-региональная оргструктура содействует более успешному решению проблем, обусловленных местными традициями и обычаями населения, особенностями регионального законодательства и уровнем социально-экономического развития региона.

Одними из первых органических организационных структур управления появились проектные структуры.

Проектная оргструктура управления формируется тогда, когда фирма разрабатывает какой-либо новый проект. К их числу могут относиться овладение производством новых видов продукции, ввод в действие новых технологий, освоение перспективных направлений деятельности и др. Главная идея проектной структуры управления – создание проектной группы, которая будет функционировать как специальное подразделение на временной основе [4].

Деятельность фирмы предусматривает собой комплекс проектов, для которых установлены конкретные сроки начала и окончания работ.

Для осуществления любого проекта назначается его руководитель, наделенный правом распоряжаться выделенными для выполнения проекта ресурсами: трудовыми, материальными, финансовыми и др.

Особенность проектной оргструктуры в том, что каждый проект имеет

собственную структуру, создаваемую для управления проектом. Управление проектом предусматривает установление его целей и задач, планирование и проведение работ, координацию действий исполнителей.

Особенность проектной структуры в том, что после выполнения проекта данная структура прекращает свое существование. Члены проектной группы, работавшие по контракту, увольняются или переходят к выполнению нового проекта, а те исполнители, которые были включены из других подразделений, возвращаются на прежнее место работы.

Преимущества проектной оргструктуры управления:

- обеспечивает высокую гибкость разработки и реализации стратегии;
- обеспечивает снижение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами.

Недостатки проектной оргструктуры управления:

- высокие требования к профессиональным и человеческим качествам руководителя проекта;
- при наличии нескольких проектов происходит раздробление ресурсов и рассредоточение персонала между проектами, что усложняет деятельность фирмы как единого целого, усложняет взаимодействие между проектами;
- возникает вероятность психологической несовместимости работников, входящих во временные проекты;
- увеличение нагрузки на оставшихся в подразделениях работников, что вызывает их недовольство;
- возможны случаи неприятия коллективом проектной группы вследствие появления неудовлетворенности в признании заслуг, опыта и квалификации у работников, которые не вошли в проектную группу.

Несмотря на имеющиеся недостатки, преимущества проектной оргструктуры их перевешивают на тех предприятиях, где одновременно выполняется один и малое число проектов.

Проектные оргструктуры целесообразно применять при необходимости проведения на предприятии быстрых и глубоких изменений.

Матричная, или, как ее иногда называют в литературе, программно-целевая, оргструктура управления представляет собой синтез проектных и функциональных организационных структур. Это сетевая структура, которая строится по принципу двойного подчинения исполнителей: и непосредственному руководителю функционального подразделения, и руководителю проекта или целевой программы [19].

Руководитель функционального подразделения обеспечивает персоналом и оказывает иную помощь руководителю целевой программы. В свою очередь руководитель проекта наделен необходимыми правами для исполнения процесса управления. Таким образом, при матричной оргструктуре руководителю проекта подчиняются две группы исполнителей: члены собственно проектной группы и работники других функциональных отделов, переданные ему на время выполнения проекта или решения определенного круга вопросов.

Работники, временно переданные руководителю проекта, после его выполнения сохраняют подчинение своим непосредственным руководителям подразделений.

Внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления.

Бригадная (кросс-функциональная) структура управления основана на организации деятельности предприятия по бригадам (рабочим группам). Основные принципы бригадой оргструктуры управления заключаются в следующем [1]:

- независимая деятельность бригад от других рабочих групп;
- автономность бригад в принятии решений и осуществление координации работ по горизонтали;
- устранение жестких бюрократических связей в управлении и их замена гибкими связями;
- в целях разработки и выполнения поставленных задач бригады могут привлекать сотрудников других подразделений.

Выполнение этих принципов способствует устранению присущих иерархическим структурам жесткое распределение работников по различным службам, отделам, подразделениям, у которых возникают собственные интересы и установки. Кросс-функциональная оргструктура в определенной степени близка к матричной.

Можно выделить следующие преимущества бригадной оргструктуры:

- уменьшение аппарата управления, что способствует повышению эффективности процесса управления;
- оптимальное использование трудовых ресурсов с учетом их знаний, опыта, специализации и уровня компетентности;
- возможность самосовершенствования на основе перенимания опыта других работников бригады;
- сокращение потребности в специалистах широкого профиля.

К недостаткам кросс-функциональной оргструктуры относятся:

- усложнение взаимодействия между бригадами и рабочими группами, что препятствует координации их работы;
- требуется высокий уровень квалификация работников бригад и повышенная ответственность персонала за выполняемую работу;
- повышенные требования к коммуникациям.

2 Характеристика организационных структур в туристских агентствах

2.1 Анализ организационных структур, используемых в туристских агентствах

Основная масса туристских организаций относится к предприятиям малого и среднего бизнеса. Для такого рода предприятий целесообразно использовать такую организационную структуру, которая бы в наибольшей степени отвечала условиям регионального туристского рынка. Руководители предприятий малого и среднего бизнеса постоянно находятся под влиянием изменений внешней среды, характеризующейся высоким уровнем нестабильности, с мощной конкуренцией со стороны других участников рынка. В связи с этим руководители малых и средних предприятий выполняют одновременно несколько разнообразных функций управления, так как чаще всего они являются руководителями в единственном числе.

Создание оргструктуры управления в группе малых и средних предприятий в огромной мере зависит от выбранной организационно-правовой формы предпринимательской деятельности, которая устанавливает систему отношений между собственниками предприятия и назначаемыми ими руководителями этих предприятий. В условиях рыночной системы хозяйствования руководители туристских предприятий должны обладать не только предпринимательскими способностями, но и уметь управлять персоналом, создать из него слаженный коллектив, нацелить на выполнение поставленных задач. От умения руководить своими подчиненными зависит в конечном итоге эффективность принимаемых решений и управления предприятием в целом.

На основании вышеизложенного следует вывод, что в малых и средних предприятиях организационная структура управления должна быть построена по иерархическому принципу.

В практике управления туристскими агентствами чаще всего встречаются

следующие организационные структуры управления: линейная, функциональная и линейно-функциональная.

Охарактеризуем эти структуры с точки зрения деятельности туристских агентств.

Линейная организационная структура управления.

Линейные связи в туристских агентствах характеризуют движение информации и осуществление управленческих решений по вертикали. Решения и коммуникации идут по нисходящей линии от линейного руководителя, который целиком и полностью отвечает за работу своего структурного подразделения, если это крупная турфирма, либо небольшой туристской компании (турагентства). Это одна из простейших организационных структур управления (рисунок 1).

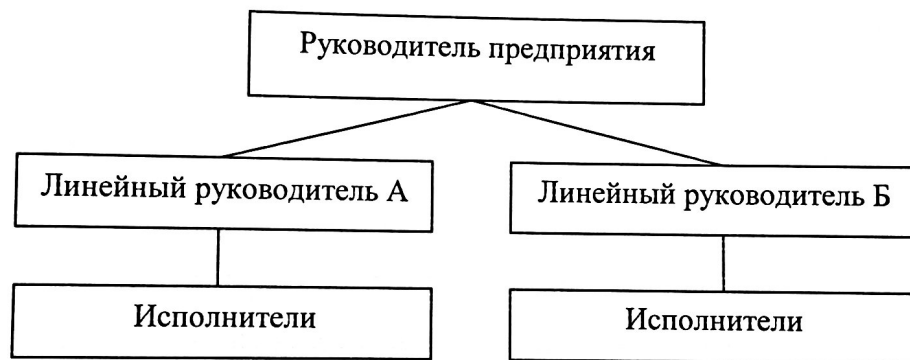


Рисунок 1 – Линейная организационная структура [1]

Как видно из рисунка 1, линейная оргструктура характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейной структуре управления туристским агентством может быть небольшое число отделов (не более 2 – 3). В каждом отделе работники имеют только одного руководителя, который осуществляет передачу подчиненным управленческой информации только по одному каналу. Все линейные руководители несут ответственность за итоги деятельности своих отделов. При этом

каждый линейный руководитель должен уметь выполнять все виды работ, возложенных на данный отдел, разрабатывать и принимать управленческие решения, связанные с руководством этим отделом.

В линейной оргструктуре управления линейные руководители низшего звена находятся в непосредственном подчинении вышестоящего руководства, в связи с чем решения передаются по нисходящей вертикали. Тем самым в турагентстве формируется иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления, минуя непосредственного руководителя, не имеет права отдавать распоряжения тому или иному исполнителю.

Система управления турагентством при линейной оргструктуре строится по производственному признаку. Выделение производственных отделов в турагентстве должно осуществляться с учетом масштабов его деятельности и вида оказываемых услуг, а также технологических особенностей туристского предприятия.

Особенность линейных оргструктур управления турагентствами состоит в том, что она логически проста, в высокой степени формально определена, но при этом остается недостаточно гибкой. Любой руководитель отдела (подразделения) наделен всей полнотой власти, однако у него ограничены возможности для решения ряда узких и специальных функциональных вопросов, требующих соответствующих знаний, навыков и умений.

Таким образом, линейная структура управления турагентством, обладая рядом достоинств, имеет и целый круг серьезных недостатков, поэтому может быть рекомендована в практике работы турагентств, насчитывающих в своем составе небольшую (как правило, 3 – 5 человек) численность персонала.

Ряд недостатков линейной оргструктуры можно устранить с помощью функциональной структуры.

Функциональная организационная структура управления.

Связи в функциональной оргструктуре управления осуществляются по

двум направлениям: горизонтальным и вертикальным. По этим направлениям происходит движение и информации, и управленческих решений (рисунок 2). Это значит, что функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.



Рисунок 2 – Функциональная организационная структура [1]

Функциональная оргструктура турагентств построена на том, что исполнение определенных функций по конкретным вопросам носит специализированную направленность, т. е. их выполнение возлагается на конкретных специалистов. Специалисты одного профиля в турагентстве объединяются в структурные подразделения, наделенные определенными специализированными функциями. Так, в турагентстве могут быть созданы отдел выездного туризма, отдел въездного и внутреннего туризма, отдел бронирования и др. Это дает основание утверждать, что общая задача управления турагентством распределяется по функциональному критерию, начиная со среднего уровня. Отсюда и название – функциональная структура управления.

Недостатки как линейной, так и функциональной структур управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная структура организации.

Соединение в одном предприятии линейных и функциональных связей

приводит к тому, что формируются линейно-функциональные оргструктуры туристских агентств. В таких туристских предприятиях каждый работник подчиняется только одному руководителю (рисунок 3).

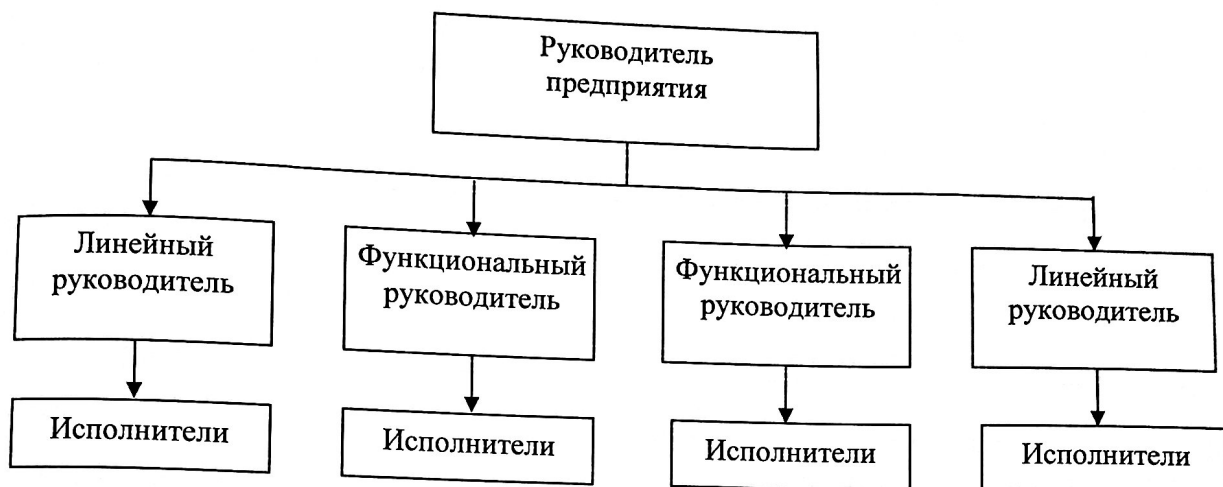


Рисунок 3 – Линейно-функциональная организационная структура [1]

Линейно-функциональная организационная структура управления характерна для наиболее крупных туристских фирм – туроператоров. Для турагентств она практически не применяется. Функциональные руководители решают проблемы и вопросы, входящие в их компетенцию. В связи с этим линейный руководитель берет на себя всю полноту власти в своем отделе.

На линейных руководителях возлагается обязанность координации деятельности функциональных отделов в целях решения общих задач, стоящих перед туристской организацией. Управленческие решения линейные руководители осуществляют либо через руководителя предприятия, либо через соответствующих управляющих отделами, находящимися в подчинении линейного руководителя (в рамках установленных полномочий).

Таким образом, линейно-функциональная структура состоит из специализированных отделах при линейных руководителях, задача которых помочь этим отделах решить задачи, стоящие перед туристской организацией. Функциональные подразделения находятся в непосредственном подчинении главного линейного руководителя.

2.2 Характеристика функций подразделений турагентства

Функции подразделений любой организации закреплены в Положении о структурных подразделениях, представляющего собой локальный нормативный акт, принятый в данной организации.

Среди разделов данного Положения следует выделить два раздела: «Функции подразделения» и «Структура и штатная численность подразделения». Именно в них указываются цели, задачи и функции не только самих подразделений, но и персонала данных подразделений.

Среди организационно-правовых документов следует выделить должностную инструкцию. Это внутренний организационно-распорядительный документ, регламентирующий полномочия, ответственность и должностные обязанности работника на занимаемой должности в определенной организации.

Должностные инструкции разрабатываются руководителем или его заместителями для своих подчиненных и согласовываются с юристами (юридическим отделом). Должностная инструкция составляется в трех экземплярах на каждого работника: один экземпляр хранится в отделе кадров, второй – у руководителя отдела (подразделения), третий – у работника.

Рассмотрим функции, присущие подразделениям и работникам туристских агентств на примере ООО «Альянс».

У сотрудников ООО «Альянс» также имеются должностные инструкции, которые содержат следующие их обязанности и ответственность

Обязанности директора ООО «Альянс»:

- руководит в соответствии с действующим законодательством хозяйственной и финансово-экономической деятельностью турагентства;
- обеспечивает достижение запланированных финансово-экономических показателей турагентства;
- руководит деятельностью структурных подразделений турагентства;
- осуществляет руководство разработкой текущих и перспективных планов реализации турпродуктов;

- организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, направляет их деятельность на развитие и совершенствование деятельности турагентства с учетом социальных и рыночных приоритетов;
- обеспечивает выполнение турагентством всех обязательств перед сторонними организациями, заказчиками услуг, покупателями турпродуктов, а также хозяйственных, трудовых договоров и бизнес-планов;
- организует деятельность по оказанию туристических услуг и реализации турпродуктов на основе научных форм управления и организации труда, изучения конъюнктуры рынка туристических услуг и турпродуктов в целях повышения уровня их качества;
- принимает меры по обеспечению турагентства квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда;
- обеспечивает правильное сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов;
- совместно с трудовым коллективом обеспечивает на основе принципов социального партнерства разработку, заключение и выполнение коллективного договора, соблюдение трудовой дисциплины, способствует развитию трудовой мотивации, инициативы и активности работников турагентства;
- решает вопросы, касающиеся финансово-экономической и хозяйственной деятельности турагентства;
- обеспечивает соблюдение законности в деятельности турагентства и осуществлении его хозяйственно-экономических связей;
- контролирует результаты работы, состояние трудовой дисциплины в турагентстве;
- осуществляет контроль за рациональным использованием материальных, финансовых ресурсов, дает оценку результатам деятельности турагентства и качества оказываемых услуг;

– издает приказы (распоряжения) по всем направлениям деятельности турагентства;

– утверждает правила внутреннего трудового распорядка, график отпусков, должностные инструкции, производственные инструкции и иные организационно-правовые документы;

– принимает решения о приеме, перемещении и увольнении подчиненных работников;

– организует учет и обеспечивает представление отчетности о деятельности турагентства владельцу.

Директор турагентства ООО «Альянс» несет ответственность:

– за ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством России;

– за правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством России;

– за причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством России.

Бухгалтер ООО «Альянс» выполняет следующие должностные обязанности:

– организует работу по постановке и ведению бухгалтерского учета компании;

– формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику исходя из специфики условий хозяйствования, структуры, размеров, отраслевой принадлежности и других особенностей деятельности компании, позволяющую своевременно получать информацию для планирования, анализа, контроля, оценки финансового положения и результатов деятельности компании;

– возглавляет работу: по подготовке и утверждению рабочего плана счетов бухгалтерского учета;

- руководит формированием информационной системы бухгалтерского учета и отчетности в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета, обеспечивает предоставление необходимой бухгалтерской информации внутренним и внешним пользователям;
- организует работу по ведению регистров бухгалтерского учета на основе применения современных информационных технологий, прогрессивных форм и методов учета и контроля, исполнению смет расходов, учету имущества, обязательств, основных средств, материально-производственных запасов, денежных средств, финансовых, расчетных и кредитных операций, издержек производства и обращения, продажи продукции, выполнения работ (услуг), финансовых результатов деятельности организации;
- обеспечивает своевременное и точное отражение на счетах бухгалтерского учета хозяйственных операций, движения активов, формирования доходов и расходов, выполнения обязательств;
- обеспечивает контроль за соблюдением порядка оформления первичных учетных документов;
- организует информационное обеспечение управленческого учета, учет затрат на производство, составление калькуляций себестоимости продукции (работ, услуг), учет по центрам ответственности и сегментам деятельности, формирование внутренней управленческой отчетности;
- обеспечивает: своевременное перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в кредитные организации, средств на финансирование капитальных вложений, погашение задолженностей по ссудам; контроль за расходованием фонда оплаты труда, организацией и правильностью расчетов по оплате труда работников, проведением инвентаризаций, порядком ведения бухгалтерского учета, отчетности, а также проведением документальных ревизий в подразделениях организации;
- принимает участие в проведении финансового анализа и формировании налоговой политики на основе данных бухгалтерского учета и отчетности, в ор-

ганизации внутреннего аудита; подготавливает предложения, направленные на улучшение результатов финансовой деятельности организации, устранение потерь и непроизводительных затрат;

– ведет работу по обеспечению соблюдения финансовой и кассовой дисциплины, смет расходов, законности списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и других потерь;

– участвует в оформлении документов по недостачам, незаконному расходованию денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих материалов в следственные и судебные органы;

– обеспечивает составление отчета об исполнении бюджетов денежных средств;

– обеспечивает сохранность бухгалтерских документов и сдачу их в установленном порядке в архив;

– оказывает методическую помощь руководителям подразделений и другим работникам организации по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и анализа хозяйственной деятельности;

– руководит работниками бухгалтерии, организует работу по повышению их квалификации.

Ответственность бухгалтера ООО «Альянс»:

– за невыполнение или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей: своевременное осуществление платежей в наличной и безналичной форме в порядке, определяемом внутренними документами компании; соблюдение законодательства в области бухгалтерского и налогового учета и отчетности; соблюдение финансовой и кассовой дисциплины; соблюдение технологий и сроков обработки бухгалтерской информации и порядка документооборота; законность списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и иных потерь; сохранность бухгалтерских документов, оформление и сдачу их в установленном порядке в архив; полный, достоверный и своевременный учет всех хозяйственных операций

компании;

- выполнение ключевых показателей деятельности;
- за несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации;
- за нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности;
- причинение компании убытков в результате осуществления им своих должностных прав и обязанностей.

Обязанности менеджеров по внутреннему и международному туризму ООО «Альянс»:

- собирают, изучают и анализируют требования клиентов к туристическим услугам;
- осуществляют поиск наиболее выгодных по стоимости, срокам и качеству предоставляемых услуг туроператоров, оказывающих услуги по размещению и экскурсионному обслуживанию туристов;
- устанавливают контакты с отелями и организациями, оказывающими экскурсионные и транспортные услуги по перевозке пассажиров; согласовывают с ними основные условия договоров на предоставление услуг и обеспечивать их заключение;
- участвуют в определении стоимости туристического пакета в зависимости от стоимости услуг, включенных в состав тура и собственных расходов;
- обеспечивают клиента необходимой устной и письменной информацией и консультируют клиентов:
 - о правилах въезда в страну и пребывания в ней;
 - о порядке и сроках оформления виз;
 - о валютном и таможенном контроле;
 - о памятниках истории и культуры;
 - о транспортном, визовом, экскурсионном обслуживании;
 - о размещении и питании туристов;
 - о маршруте путешествия и программе пребывания;

- о дате и времени начала и окончания путешествия;
- о порядке встречи, проводов и сопровождения туристов;
- о мерах, обеспечивающих безопасность во время путешествия;
- формируют списки туристов и составляют графики заездов в отели;
- получают информацию о месте и времени прибытия туристов, организуют своевременный отъезд и приезд туристической группы;
- проводят инструктаж туристов по соблюдению мер безопасности при осмотре достопримечательностей, а также о правилах поведения на транспортных средствах и о правилах оказания первой медицинской помощи;
- ведут статистику организованных туров и готовят отчетность;
- незамедлительно информируют руководителя организации и заинтересованных лиц о чрезвычайных происшествиях с туристами во время происшествия, а также о не возвратившихся из путешествия туристах.

Менеджеры по внутреннему и международному туризму ООО «Альянс» несут ответственность за:

- некачественное и несвоевременное выполнение возложенных на него должностной инструкцией обязанностей в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;
- причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим законодательством Российской Федерации;
- правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3 Направления совершенствования организационной структуры туристских агентств

Практически все туристские агентства можно разделить на две большие группы:

- агентства, представляющие собой индивидуальные предприятия и руководимые собственником агентства;
- агентства, у которых есть собственник, нанимающий менеджера для управления повседневной деятельностью предприятия.

Оргструктура управления, формируемая собственниками турагентств, зависит от их опыта, знаний, предпринимательских способностей.

Деятельности ряда туристских агентств, которыми руководит наемный менеджер, мешает существенный недостаток: двойственность подчинения. С одной стороны, исполнители обязаны выполнять решения, принимаемые собственником (генеральным директором), а с другой – руководителя турагентства (его директора). Проблема двойного подчинения заключается в том, что распоряжения генерального директора не всегда совпадают с решениями, принимаемыми директором агентства. В результате перед работниками туристских агентств стоит дилемма – чье распоряжение выполнять.

Кроме того, генеральный директор может не всегда присутствовать на текущих оперативных совещаниях, проводимых директором. В то же время на основании докладов и отчетов участников этих совещаний, генеральный директор вносит свои коррективы в намеченный план работы, не ставя при этом в известность директора турагентства. Такая рассогласованность действий ведет к тому, что распоряжения выполняются медленнее, а их эффективность заметно снижается.

Устранению такой несогласованности в действиях будет способствовать разделение обязанностей между генеральным директором и директором турагентства: первый сосредотачивает свое внимание на стратегическом управлении турагентством, а второй – осуществляет повседневное управление работой

турагентства по оказанию услуг клиентам на основе полного доверия со стороны генерального директора.

Несогласованность действий собственника и руководителя турагентства часто ведет к выполнению ими дублирующей работы, либо работы, неактуальной на данный момент времени.

Часто несогласованность в работе исполнителей вызвана содержанием должностных инструкций. Они у работников турагентства практически одинаковы. Распределение прав и обязанностей сложилось достаточно давно, однако работнику, свободному в данное время дается поручение выполнить определенный вид работы общего характера, который не прописан в его должностной инструкции.

В целях устранения этого недостатка необходимо усовершенствовать должностные инструкции работников туристских агентств, более подробно расписав те виды деятельности, за которые они несут ответственность. Каждый работник турагентства должен четко знать и выполнять свои должностные и функциональные обязанности, тем самым работа отдельных исполнителей не будет дублироваться.

Директор турагентства должен постоянно осуществлять делегирование ряда своих полномочий, особенно рутинного характера, другим линейным руководителям. Это позволит линейным руководителям приобретать опыт руководства организацией, а директору турагентства – не только доверить им часть своей работы по работе с клиентами и деловыми партнерами турфирмы, но и сосредоточить свои усилия на выработке перспективных направлений деятельности.

Несмотря на высокую значимость для плодотворного функционирования туристского предприятия должности менеджера по персоналу, ее введение в оргструктуру нецелесообразно в связи с небольшой численностью персонала турагентства. Вместе с тем чаще всего ни генеральный директор, ни директор турагентства не имеют специального образования в сфере управления персоналом. Поэтому в целях совершенствования оргструктуры турагентства мы пред-

лагаем директору турагентства пройти обучение на соответствующих курсах повышения квалификации, поскольку он постоянно взаимодействует с исполнителями. Все это позволит более эффективно управлять персоналом, а значит и работой всего турагентства.

Чаще всего на практике осуществляют совершенствование организационных структур управления по следующим направлениям:

- устранение «дублирования» функций, поскольку однородные функции часто закреплены за разными подразделениями турагентства;
- при отсутствии каких-либо функций, необходимо их введение и закрепление за тем или иным структурным подразделением, исходя из значимости и содержания этой функции;
- снижение горизонта управления до оптимальных размеров (не более 6 – 8 объектов управления);
- устранение двойного подчинения, что очень часто, например, происходит с курьерами, которые подчиняются почти всем работникам турагентства;
- обеспечение оптимального числа уровней иерархии;
- любая функция турагентства должна быть закреплена за конкретным исполнителем и за определенным подразделением;
- между функциями и полномочиями каждого работника, с одной стороны, и его квалификацией и уровнем культуры – с другой, должен соблюдаться принцип соответствия.

Совершенствование организационной структуры турфирмы в значительной степени зависит от многих факторов.

В зависимости от вида деятельности (туроператорская или турагентская) туроператор имеет в своем составе отделы по формированию, продвижению и реализации турпродукта, а турагент – только по продвижению и реализации туристского продукта.

Ассортимент услуг, т. е. виды основных и дополнительных услуг, также оказывают влияние на оргструктуру туристского предприятия. Основные услуги – по формированию, продвижению и реализации турпродукта, дополни-

тельные услуги – услуги визового обслуживания, посреднические услуги по бронированию гостиниц, билетов, страхованию, организации индивидуального трансфера и т. п. В результате создаются необходимые отделы, работники которых наделяются соответствующими функциями.

Масштаб фирмы, т. е. численность сотрудников: до 10 человек, до 50 человек, до 100 человек и т. п. Турагентства, как правило, имеют численность сотрудников до 10 чел, независимые туроператоры – до 30 – 50 человек, многопрофильные туроператоры – до 100 и более человек. Также большая численность сотрудников у сетевых турагентств. В результате турфирмы с большой численностью сотрудников имеют более сложные (органические) организационные структуры.

Виды туризма (внутренний, въездной, выездной туризм), оказываемые туристской фирмой. Исходя из этого, создаются отделы, занимающиеся данными направлениями. При большой численности сотрудников отделы, занимающиеся теми видами, туризма, доля которых в выручке турфирмы наибольшая, могут объединяться в департаменты.

Специализация турфирмы (курортно-пляжный, лечебный, экскурсионный, образовательный, детский туризм и т. п.) приводит к созданию отделов, занимающиеся данными направлениями. Кроме того, специализация турфирмы предполагает введение в штат дополнительные должности, например, при организации лечебного туризма – врача, образовательного туризма, например по иностранному языку – преподавателя, который проводит предварительное тестирование клиентов и т. п.

Форма организации и управления бизнесом приводит к тому, что туристскую деятельность осуществляют либо независимые компании, либо сетевые компании. В сетевых компаниях создается головной офис, который разрабатывает стратегию развития сети (департамент развития), координирует работу всех подразделений (например, отделы по региональному признаку) и т. п.

Месторасположение структурных подразделений. Эти подразделения могут размещаться в том же городе, что и материнская компания, а также в других

регионах России, или даже иметь зарубежные представительства. В результате создаются отделы (департаменты), занимающиеся деятельностью подразделений в регионах и за рубежом.

Характеристики клиентов. Туристская фирма может осуществлять групповые и индивидуальные туры, обслуживать корпоративных клиентов, VIP-клиентов. Это приводит к созданию отделов (департаментов), занимающихся данными группами клиентов (корпоративный отдел, отдел по работе с индивидуальными клиентами, отдел по работе с турагентствами, отдел по работе с VIP-клиентами).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

Организационная структура управления предприятием – это упорядоченная система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих элементов. Все элементы оргструктуры находятся в устойчивых отношениях друг с другом. Они предназначены для обеспечения эффективного функционирования и развития предприятия в целом. Организационная структура характеризуется логикой построения соответствующих иерархических уровней и функциональных звеньев управления.

При осуществлении деятельности предприятие выполняет четыре функции управления:

- планирование;
- организационная функция;
- функция мотивации;
- функция контроля.

Выделяют два типа организационных структур, в основе которых лежит схема построения и распределения функций между звеньями и уровнями управления: иерархические и органические.

К числу иерархических оргструктур управления относятся такие виды, как:

- линейные;
- функциональные;
- линейно-функциональные;
- линейно-штабные;
- дивизиональные.

Органические оргструктуры управления представлены такими видами, как:

- матричные;
- проектные;

– бригадные.

Самая простая оргструктура – это линейная организационная структура. Область применения линейной оргструктуры достаточно ограничена и используется преимущественно малыми предприятиями с несложными производственными процессами, а также теми организациями, которые построены на строгой иерархии подчинения (например, военизированные организации).

Сущность функциональной организационной структуры заключается в подчинении сотрудника предприятия нескольким менеджерам, которые раздают ему указания и перед которыми он отчитывается о проделанной работе. Область применения функциональной оргструктуры также ограничена, встречается редко. Ее можно использовать в тех фирмах, которые производят ограниченный ассортимент продукции, им необходимы стабильные внешние условия, для своего функционирования они применяют стандартные управленческие решения.

Сущность линейно-функциональной оргструктуры заключается в том, что работник подчиняется непосредственно одному какому-то руководителю, хотя производственные задания ему могут выдавать и некоторые другие (ограниченное число) руководители. Область распространения линейно-функциональной структуры гораздо шире, чем линейной и функциональной. Ее в своей деятельности могут использовать не только малые и средние предприятия, но также крупные фирмы, у которых стабильное производство и устойчивое положение на рынке.

Линейно-штабная оргструктура – есть продолжение развития линейной структуры. В ее состав входят специализированные штабы, которые не имеют права осуществлять руководство другими подразделениями предприятия и принимать соответствующие решения по их деятельности. Их задача – осуществление стратегического анализа и планирования.

В дивизиональных оргструктурах создаются самостоятельные производственные подразделения (отделения, дивизионы). В дивизионах формируется соответствующая структура управления, они обладают определенной автономией в своей деятельности, но при этом несут ответственность за прибыль-

ность и рентабельность работы. Дивизиональная структура характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением. Дивизиональные структуры управления целесообразно применять тогда, когда у предприятия существуют разнообразные направления деятельности.

Проектная оргструктура управления формируется тогда, когда фирма разрабатывает какой-либо новый проект. Главная идея проектной структуры управления – создание проектной группы, которая будет функционировать как специальное подразделение на временной основе. Проектные оргструктуры целесообразно применять при необходимости проведения на предприятии быстрых и глубоких изменений.

Матричная (программно-целевая) оргструктура управления представляет собой синтез проектных и функциональных организационных структур. Внедрение матричной структуры дает хороший эффект в организациях с достаточно высоким уровнем корпоративной культуры и квалификации сотрудников, в противном случае возможна дезорганизация управления.

Бригадная (кросс-функциональная) структура управления основана на организации деятельности предприятия по бригадам (рабочим группам). Ее использование чаще всего ограничено строительными и производственными предприятиями.

Основная масса туристских организаций относится к предприятиям малого и среднего бизнеса. Для такого рода предприятий целесообразно использовать такую организационную структуру, которая бы в наибольшей степени отвечала условиям регионального туристского рынка.

Руководители туристских агентств выполняют одновременно несколько разнообразных функций управления, так как чаще всего они являются руководителями в единственном числе. Создание оргструктуры управления в группе малых и средних предприятий в огромной мере зависит от выбранной организационно-правовой формы предпринимательской деятельности, которая устанавливает систему отношений между собственниками предприятия и назначаемыми ими руководителями этих предприятий.

В условиях рыночной системы хозяйствования руководители туристских агентств должны обладать не только предпринимательскими способностями, но и уметь управлять персоналом, создать из него слаженный коллектив, нацелить на выполнение поставленных задач. От умения руководить своими подчиненными зависит в конечном итоге эффективность принимаемых решений и управления предприятием в целом.

В связи с этим организационная структура управления в туристских агентствах должна быть построена по иерархическому принципу. Поэтому в практике управления туристскими агентствами чаще всего встречаются линейная и функциональная организационные структуры управления и, гораздо реже, линейно-функциональная.

Совершенствование организационных структур управления турагентств должно, по нашему мнению, происходить по следующим направлениям:

- устранение «дублирования» функций, поскольку однородные функции часто закреплены за разными подразделениями турагентства;
- при отсутствии каких-либо функций, необходимо их введение и закрепление за тем или иным структурным подразделением, исходя из значимости и содержания этой функции;
- снижение горизонта управления до оптимальных размеров (не более 6 – 8 объектов управления);
- устранение двойного подчинения, что очень часто, например, происходит с курьерами, которые подчиняются почти всем работникам турагентства;
- обеспечение оптимального числа уровней иерархии;
- любая функция турагентства должна быть закреплена за конкретным исполнителем и за определенным подразделением;
- между функциями и полномочиями каждого работника, с одной стороны, и его квалификацией и уровнем культуры – с другой, должен соблюдаться принцип соответствия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Бабушкин Н. И. Менеджмент туризма : учебник / Н. И. Бабушкин. – Мн. : Новое знание, 2010. – 408 с.
- 2 Балабанов И. Т. Экономика туризма : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 174 с.
- 3 Бикташева Д. Л. Менеджмент в туризме : учебник / Д. Л. Бикташева, Л. П. Гиевая, Т. С. Жданова. – М. : Альфа-М, НИЦ Инфра-М, 2014. – 272 с.
- 4 Быстров С. А. Организация туристской деятельности. Управление турфирмой : учеб. пособие / С. А. Быстров. – М. : ИД «ФОРУМ» : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 400 с.
- 5 Дурович А. П. Маркетинг в туризме : учеб. пособие / А. П. Дурович. – Мн. : Новое знание, 2009. – 495 с.
- 6 Ефремова М. Эффективность коммуникационных процессов в сфере туризма (семантика, дефиниции в терминологическом аппарате) / М. Ефремова // Маркетинг. – 2004. – № 2. – С. 88 – 102.
- 7 Жукова М. А. Менеджмент в туристском бизнесе : учебник / М. А. Жукова. – М. : КНОРУС, 2011. – 192 с.
- 8 Зайцева Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме : учеб. пособие / Н. А. Зайцева. – М. : ИД «ФОРУМ», 2012. – 368 с.
- 9 Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – Мн. : Новое знание, 2012. – 216 с.
- 10 Карчевская Е. Н. Организация международного туризма : практическое пособие / Е. Н. Карчевская. – Гомель : ГГТУ, 2009. – 25 с.
- 11 Квартальнов В. А. Туризм : учеб. пособие / В. А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 320 с.
- 12 Ковряков Д. В. Мотивационный менеджмент : управление системой мотивации персонала / Д. В. Ковряков, А. Ю. Пома. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – 212 с.
- 13 Крупенина Т. Социальные проблемы развития индустрии туризма /

- Т. Крупенина // Управление персоналом. – 2001. – № 5. – С. 38 – 43.
- 14 Менеджмент туризма : учебник / А. Д. Чудновский, Н. В. Королев, Е. А. Гаврилова, М. А. Жукова, Н. А. Зайцева. – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – 576 с.
- 15 Нестеров А. К. Структура турфирмы [Электронный ресурс] / А. К. Нестеров // Энциклопедия Нестеровых. – Режим доступа : <http://odiplom.ru/lab/struktura-turfirmy.html>
- 16 Организация туризма : учеб. пособие / А. П. Дурович, Н. И. Кабушкин, Т. М. Сергеева и др.; Под ред. Н. И. Кабушкина и А. П. Дуровича. – Мн. : Новое знание, 2009. – 630 с.
- 17 Рассохина Т. В. Менеджмент туристских дестинаций : учебник / И. В. Рассохина. – М. : Советский спорт, 2014. – 248 с.
- 18 Саак А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. – СПб. : Питер, 2007. – 320 с.
- 19 Скобкин С. С. Менеджмент в туризме : учеб. пособие. – М. : Магистр, 2011. – 447 с.
- 20 Скобкин С. С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма : учеб. пособие. – М. : ИНФРА-М, Магистр-Пресс, 2013. – 432 с.
- 21 Туризм как объект управления : учебник. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 301 с.
- 22 Чудновский А. Д. Туризм и гостиничное хозяйство : учеб. пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, В. С. Сенин. – М. : КНОРУС, 2007. – 440 с.

ОТЗЫВ РЕЦЕНЗЕНТА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Автор (студент/ка) Макарова Кира Игоревна
 Факультет довузовской подготовки и среднего профессионального образования
 Кафедра общепрофессиональных и специальных (туристских) дисциплин
 Направление подготовки / Специальность 43.02.10 Туризм
 Наименование темы «Организационная структура турагентства и ее совершенствование»
 Рецензент О. Н. Игнатова – директор ООО «Альянс»

Оценка выпускной квалификационной работы

№ п/п	Показатель	Оценка				
		5	4	3	2	*
1	Актуальность тематики работы		+			
2	Степень полноты обзора состояния вопроса и корректность постановки задачи		+			
3	Уровень и корректность использования в работе методов исследований, математического моделирования, расчетов			+		
4	Степень комплексности работы, применение в ней знаний общепрофессиональных и специальных дисциплин		+			
5	Ясность, четкость, последовательность и обоснованность изложения		+			
6	Применение современного математического и программного обеспечения, компьютерных технологий в работе					+
7	Качество оформления (общий уровень грамотности, стиль изложения, качество иллюстраций, соответствие требованиям стандартов)		+			
8	Объем и качество выполнения графического материала, его соответствие тексту			+		
9	Обоснованность и доказательность выводов работы		+			
10	Оригинальность и новизна полученных результатов, научно-исследовательских или производственно-технических решений		+			

* - не оценивается (трудно оценить)

Отмеченные достоинства: Организационная структура управления представляет собой концепцию, увязанную с целями, функциями, процессом управления, деятельностью подразделений и разделением полномочий между ними. Именно в границах организационной структуры осуществляется процесс управления, в котором участвуют руководители и исполнители всех уровней. Эффективность функционирования любого предприятия в значительной мере зависит от ее организационной структуры. В связи с этим тема дипломной работы носит актуальный характер. Автор работы сумел не только раскрыть виды организационных структур, показать их преимущества и недостатки, но и показал возможности их применения в практике работы туристских агентств, предложил пути совершенствования оргструктур.

Отмеченные недостатки: В работе, по нашему мнению, следовало больше уделить внимания характеристике и анализу организационной структуры конкретного турагентства. Недостатком является и малое количество рисунков.

Заключение: В целом работа носит законченный характер. Дипломная работа характеризует ее автора Макарову К. И. как человека, способного самостоятельно решать вопросы профессионального характера. Работа выполнена на достаточно высоком уровне и заслуживает положительной оценки, а ее автор – присвоения искомой квалификации по специальности «Туризм».

Рецензент

(подпись)

«14» июня

2019 г.



ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Тема работы «Организационная структура турагентства и ее совершенствование»
 Автор (студент/ка) Макарова Кира Игоревна
 Факультет довузовской подготовки и среднего профессионального образования
 Выпускающая предметная цикловая комиссия общепрофессиональных и специальных
 (туристских) дисциплин
 Специальность 43.02.10 Туризм
 Руководитель Кицис В. М., кафедра туризма, доцент, к. г. н., доцент
 (Фамилия И.О., место работы, должность, ученое звание, степень)


Оценка соответствия требованиям ФГОС подготовленности автора выпускной квалификационной работы

Требования к профессиональной подготовке	Соответствует	В основном соответствует	Не соответствует
Уметь корректно формулировать и ставить задачи (проблемы) своей деятельности при выполнении дипломной работы, анализировать, диагностировать причины появления проблем, их актуальность		+	
Устанавливать приоритеты и методы решения поставленных задач (проблем)		+	
Уметь использовать профессиональную информацию – правильно оценить и обобщить степень изученности объекта исследования (в соответствии со специализацией)		+	
Владеть компьютерными методами сбора, хранения и обработки (редактирования) информации, применяемой в сфере профессиональной деятельности (по специализации)		+	
Владеть современными методами анализа и интерпретации полученной профессиональной информации, оценивать их возможности при решении поставленных задач (по специализации)		+	
Уметь рационально планировать время выполнения работы, определять грамотную последовательность и объем операций и решений при выполнении поставленной задачи		+	
Уметь объективно оценивать полученные результаты расчетов, вычислений, используя для сравнения данные других отраслей туристской индустрии		+	
Уметь анализировать полученные результаты интерпретации профессиональных данных в области туризма (в рамках специализации)		+	
Знать методы системного анализа		+	
Уметь осуществлять деятельность в кооперации с коллегами, находить компромиссы при совместной деятельности		+	
Уметь делать самостоятельные обоснованные и достоверные выводы из проделанной работы		+	
Уметь пользоваться научной литературой профессиональной направленности		+	

Отмеченные достоинства Автор работы достаточно глубоко проработал виды и типы организационных структур управления предприятием на основе анализа литературных источников и материалов сети Интернет. В дипломной работе раскрыты сущность, достоинства и недостатки оргструктур, показаны особенности их применения на практике, а также виды оргструктур, которые применяются в деятельности туристских агентств. Анализ собранного материала позволил предложить автору направления совершенствования организационных структур туристских агентств. Структура работы и выбранные методы исследования способствовали решению поставленных задач и достижению намеченной цели.

Отмеченные недостатки Недостатки работы связаны с малым количеством использованных источников и иллюстративного материала, размещенного в работе.

Заключение Дипломная работа написана Макаровой К. И. самостоятельно на достаточно хорошем уровне. Ее содержание свидетельствует, что автор способен решать ряд задач профессионального плана. Оригинальность текста составляет 70,94 %. Работа заслуживает положительной оценки, а ее автор – присвоения квалификации «специалист».

Руководитель  «14» 06 2019 г.
(подпись)

ОТЧЕТ
о результатах проверки работы обучающегося
на наличие заимствований

Ф.И.О. автора работы Макарова Кира Игоревна

Тема работы «Организационная структура турагентства и ее совершенствование»

Руководитель В. М. Кицис

Представленная работа прошла проверку на наличие заимствований в системе «Антиплагиат.ВУЗ»

Результаты автоматической проверки: оригинальность 70,94 %
цитирования 11,99 %
заимствования 17,07 %

Результаты анализа полного отчета на наличие заимствований:
правомерные заимствования: да, фрагменты заимствованного текста объемом 17,07 % используются со следами переработки, встречаются на протяжении всего текста работы, поскольку она носит преимущественно теоретический характер;

корректные цитирования: да, 11,99 %, используются ссылки на источники в целях демонстрации определений разного вида и типа организационных структур управления

да/нет, количество (%), обоснованность

неправомерные заимствования: нет

да/нет, количество (%), обоснованность

признаки обхода системы: нет

(да/нет, описание)

Общее заключение об итоговой оригинальности работы и возможности ее допуска к защите: в целом дипломная работа Макаровой К. И. соответствует требованиям к оригинальности учебных работ и допускается к защите

Руководитель, доцент
16.06.2019 г.

В. М. Кицис