

**Международная
Академия
Бизнеса**

**УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ –
УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ –
УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ**

**ӨЗІҢДІ БИЛЕУ, БИЗНЕСТІ
МЕҢГЕРУ, УАҚЫТТЫ ИГЕРУ**

**MANAGE YOURSELF,
MANAGE YOUR BUSINESS,
MANAGE YOUR TIME**

Сборник статей слушателей
магистерских программ МАБ
специальностей «Менеджмент»
и «Финансы»

ХБА магистранттарының
мақалаларының жинағы

Collection of articles
by Master Program students

Алматы, 2013

УДК 005
ББК 65.290-2
У 67

Редакционная коллегия

Никифорова Н.В. — д. э. н., профессор, директор Департамента магистерских программ МАБ

Елубаева Ж.М. — д. э. н., профессор, и.о. заведующей кафедрой «Финансы» МАБ

Арын А. — ст. преп. кафедры «Финансы» МАБ

Шалбаева Ш.Е. — к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Шакирова С.М., к. филос. н., директор Центра исследований и развития МАБ

Сапаргалиев Д.Б. — заместитель директора Центра исследований и развития

Коржова С.И. — координатор Департамента магистерских программ МАБ

Все статьи прошли проверку в системе AdvengoPlagiatusv.1.2.

У 67 Управлять собой — управлять бизнесом — управлять временем: Сборник статей слушателей магистерских программ МАБ специальностей «Менеджмент» и «Финансы». Алматы, Международная Академия Бизнеса — 148 с.

ISBN 978-601-80340-8-4

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-601-80340-2-2

© МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА, 2013

Содержание

ЧАСТЬ 1. КАЗАХСТАНСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА — СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ

№	Автор	Название	Науч. рук.	Стр.
1.	Абдрахманова К.	Управление конфликтами организации: методы разрешения	Рустемова А.Р., к.э.н., доцент	9
2.	Абишева А.К.	Корпоративный тайм-менеджмент как путь к организационному развитию	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	12
3.	Акмолдаева М.А.	Экосоциальная ответственность в деятельности отечественных нефтяных корпораций	Сохатская Н.П., к.э.н., доцент	15
4.	Аметова М.Б.	Лидерские качества топ-менеджмента	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	18
5.	Аушева Н.О.	Повышение производительности труда как задача менеджера	Ускеленова А.Т., д.э.н., профессор	21
6.	Борисенко Е.С.	Повышение производительности труда как задача менеджера	Тайкулакова Г.С., д.э.н., профессор	24
7.	Буркутбаева Д.М.	Принципы построения оптимальной организационной структуры компании	Закирова А.Т., к.э.н., доцент	29
8.	Жакупова А.Ж.	Методы оптимизации управленческих решений	Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент	31
9.	Калелова А.С.	Конфликты в организации и методы их разрешения	Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент	34
10.	Касенов Т.И.	Формирование стратегии казахстанского производителя калийных удобрений в условиях нестабильности глобального рынка		37
11.	Касымова Д.Б.	Stimulation as part of training	Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент	39
12.	Ковалев Д.П.	Модель профессионального менеджера проектов		42
13.	Коржова С.И.	Современное состояние и перспективы развития туристской отрасли в РК	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	44
14.	Лик В. В.	Эффективная модель управления проектами на предприятии на основе системного подхода	Закирова А.Т., к.э.н., доцент	47
15.	Лян А.Н.	Повышение конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса	Рахимбекова Ж.С., к.э.н., доцент	50
16.	Машин Ю. В.	Понятие «бренд» и его функции	Калиева С.А., д.э.н., профессор	54
17.	Меденов Д.	Оценка эффективности использования ресурсов в ТОО «Иссыкский плодоконсервный завод»	Макишева Ж.А., к.э.н., доцент	56
18.	Меттибаев А.К.	Современное состояние банковской системы РК и пути ее развития	Ахмедьярова М.В. д.э.н., профессор	60
19.	Назарцев Р.	Международный опыт управления рисками на предприятиях	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	63

Принципы построения оптимальной организационной структуры компании

Структура организации — способ разделения деятельности (распределение ответственности) и координация и интеграция (распределение полномочий).

Рассел Линкольн Акофф [1]

Сегодня, если спросить любого сотрудника какой-либо компании или даже студента, как они понимают значение организационной структуры компании, то во многом, говоря о структуре, имеют в виду построенную схему, которая состоит из квадратов-подразделений, построенную в конкретную иерархию, во главе которой стоит директор, либо кто-либо из числа высшего руководства организации. Такие схемы, конечно, многое могут сказать о компании; кто стоит во главе, из каких элементов состоит структура, кто отвечает за определенную деятельность, каков статус определенного работника в этой организации и т.д. Несмотря на все данные характеристики, такая схема не дает полного представления о компании.

Какой должна быть организационная структура современного предприятия? Что от этой структуры зависит? Сколько сотрудников должно подчиняться одному руководителю? Как далеко можно делегировать полномочия? И такое количество вопросов возникает в случае, если кто-то решил заняться разработкой организационной структуры компании и ее совершенствованием.

С самого начала своего развития и по сей день изучение принципов компании опиралось на одно представление. Существует ли такая организационная структура, которая подходила бы для всех видов организаций, так называемый правильный тип организационной структуры? Видение такой идеальной структуры неоднократно менялось, но поиски такой структуры до сих пор продолжаются.

Изучением организационной структуры первым занимался Анри Файоль в начале XX века. В то же время в Америке вопросами структуры организации интересовались Джон Рокфеллер-старший, Джон П. Морган и также. Особым вниманием пользуются работы Эндрю Карнеги. Основатель банка Deutsche Bank — Сименс, используя разработанную концепцию Файоля, спас компанию Siemens Electric, которая находилась на грани банкротства.

Уже с начала 20 века говорили о необходимости эффективной организационной структуры. Хотя известный американский управленец Фредерик Уинслоу Тейлор не придавал ей никакого значения. На основании тейлоризма всем известный владелец автомобильного концерна Генри Форд эффективно руководил своей компанией до конца своих дней. После Первой мировой войны организации строились на основе принципов функциональной структуры Карнеги и Файоля, но вскоре к идее децентрализации обратились Пьер Дюпон и Альфред Слоун.

Сегодня многие склоняются к идее отказа от иерархии. Это не совсем верно. В любой компании должен быть лидер, который будет принимать окончательное решение и которому все безоговорочно будут подчиняться. Каждая организация рано или поздно сталкивается с определенной проблемой, особенно в ситуации повышенного риска, где от руководства зависит дальнейшее существование. Во время пожара на корабле, капитан не созывает команду, а отдает четкие приказы. И чтобы спасти тонущий корабль каждый член команды должен точно выполнить приказы. Это и есть суть «иерархии».

Оптимизация структуры компании сейчас является актуальной. Имеет место проблема, когда функции подразделений или работника могут дублироваться. В этом случае компания упускает свои потенциальные возможности и затормаживает развитие компании. В первую очередь, оптимизация организационной структуры интересует представителей бизнеса. Задумывая какие-либо изменения, руководители начинают с организационной структуры.

Для построения оптимальной структуры необходимо придерживаться следующих принципов:

Специфика, тип, размер компании должны соответствовать типу выбранной структуры;

Структура должна соответствовать выбранной стратегии;

У компании должен быть единоличный руководитель;

Одно подразделение должно отвечать за одну функциональную обязанность;

Полномочия должны соответствовать ответственности.

В настоящее время существует несколько основных видов организационных структур, которые отличаются в зависимости от методов деления на подразделения:

Простая структура. В такой структуре нет подразделений, все подчиняются одному лицу, то есть непосредственному руководителю.

Линейно-функциональная структура — ее часто называют классической, так как именно она была первой, подвергшейся изучению. Сущность этой структуры в том, что руководство компанией обеспечивается функциональным и линейным аппаратом. Строится она по шахтному принципу.

Матричная структура. В данной структуре сотрудники подчиняются двум начальникам, которые находятся на одном уровне. Например, при разработке проекта будут участвовать работники разных подразделений, и все они будут подчиняться руководителю данного проекта, но по вопросам касательно своей работы, они будут подчиняться своему непосредственному начальнику.

Дивизиональная структура. Данная структура более подходит для холдингов. Суть данной структуры является в создании штабов и дивизионов. Штабы — это подразделения, курирующие всю деятельность холдинга (например: персонал, маркетинг, бухгалтерия), а дивизионы — это самостоятельные организации при холдинге, которые создаются по виду выпускаемых товаров, предоставляемых услуг и т.д.

Очень часто выбирая тип структуры, многие компании ошибаются, так как выбранная структура не соответствует типу организации. На выбор структуры большое влияние оказывает тип организации, которая имеет следующие характеристики:

- Величина компании;
- Отрасль;
- Объем производства;
- Цели, стратегия компании.

Например, компания существует 10 лет и прошла путь от маленькой компании до большого холдинга, является одной из самых больших организаций в городе. Но руководитель этого холдинга, который привык принимать все решения единолично, оказался не в состоянии управлять такой большой компанией. И в итоге холдинг, состоящий из 10-15 организаций, имея линейно-функциональную структуру, со временем не сумел эффективно управлять всеми подразделениями.

Также важно понимать, что каждая структура должна соответствовать поставленным целям. При каких-либо изменениях в стратегии компании необходимо проводить анализ на соответствие действующей структуры новой стратегии. Имеется знаменитый тезис, который принадлежит Альфреду Чандлеру: «Структура следует за стратегией». В своей книге «Стратегия и структура» он на примере 70 крупных корпораций показывает, как изменение стратегии порождает административные проблемы, которые приводят к падению эффективности деятельности компании [2].

Часто в компаниях, у которых по два директора, возникают проблемы в управлении. В основном такие директора — это собственники, которые формально являются руководителями разных компаний, но фактически эти компании связаны между собой и, так как функции между ними не разделены, то это приводит к разногласиям:

Одно решение, принятое одним, может отменяться другим, в итоге затягивается процесс принятия решения; Сотрудники могут воспользоваться таким положением и будут исполнять те приказы, которые будут предпочтительней, например, кто быстрее даст свое одобрение или согласие и т.д.

Поэтому задача каждого руководителя сегодня состоит в том, чтобы на постоянной основе проверять соответствие структуры целям организации, выявлять реальную структуру, проводить проверки, насколько нынешняя структура соответствует закреплённой структуре, определять лишние и недостающие звенья и только после всего этого принимать решения о каких-либо изменениях в организационной структуре компании.

Источники:

1. <http://corpsys.ru/Service/Citation13.aspx>
2. А.Быкова, «Организационные структуры управления». 2003. с.10