

Економіка, менеджмент, фінанси

Секція:

УДК 338.486.22

Адамчук С. – ст. гр. Тms1-B15

*Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка*

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ**

Науковий керівник: к.е.н., старший викладач Буторіна В.Б

Adamchuk S.

*Kamianets-Podilsky Ivan Ohienko National University*

**ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF TRAVEL COMPANIES**

Ключові слова: туризм, туристичне підприємство, організаційна структура, організаційний дизайн.

Keywords: tourism, travel company, organizational structure, organizational design.

**Постановка проблеми.** Ефективність управління діяльністю залежить від того, наскільки правильно сформовано організаційну структуру управління та наскільки вона відповідає меті діяльності організації.

**Аналіз досліджень з даної теми.** Потребу враховувати аспекти поведінки та інтелекту в боротьбі за високу організаційну ефективність висловив класик сучасного менеджменту П. Друкер. Прикладні інструменти організаційного дизайну та оцінки управлінської результативності пропонують численні дослідники та економісти світового рівня Л. Бошіді, Г. Брич, Р. Саймонс, Р. Чаран, Р. Чейз, С. Чосал, Н. Эквілайн, Р. Якобс.

**Виклад основного матеріалу.** Під організаційною структурою розуміють впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, з стійкими відносинами, що забезпечують їх функціонування та розвиток як цілого. Можна сказати, що структура управління — це не що інше, як оптимальний розподіл роботи, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між членами колективу організації.

Метою організаційної структури управління є забезпечення стійкого розвитку соціально-економічної системи через формування, збереження і вдосконалення способів взаємозв'язку та взаємодії системи із зовнішнім середовищем і внутрішньої взаємодії елементів системи.

*Завдання* структури туристичного підприємства [2]:

- забезпечення координації усіх функцій менеджменту;
- встановлення повноважень та відповідальності керівників усіх рівнів;
- визначення стилю менеджменту, організаційної культури й ефективності праці співробітників та підприємства в цілому.

*Складовими* організаційних структур є [1]:

- елементи організаційних структур управління (служби або органи апарату управління), а також окремі працівники цих служб (органів);
- організаційні відносини (зв'язки між підрозділами організації, рівнями її управління, персоналом, завдяки яким реалізуються функції управління;
- рівні управління (сукупність прав, обов'язків і відповідальності, характерна для посадових осіб, що займають певне місце в ієрархічній структурі організації).

Головними *принципами*, за якими повинна формуватись організаційна структура управління туристичним підприємством, можуть бути:

- структура має віддзеркалювати мету і завдання підприємства, тобто бути орієнтованою на надання послуг туристам та задоволення зростаючих потреб;
- повинна забезпечувати оптимальний поділ праці, що зумовлює нормальне навантаження і відповідну спеціалізацію між органами управління та працівниками;
- формування структури має бути пов'язано з визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника і органу управління зі встановленням вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;
- між функціями і повноваженнями повинна бути рівновага, порушення якої може призвести до дисфункції системи управління в цілому;
- структура повинна відповідати та бути адекватною соціально-культурному середовищу туристичної організації, оскільки ця відповідність має прямий вплив на рівень централізації або децентралізації, розподіл обов'язків, повноважень, відповідальності, ступеня самостійності та контролю керівників і менеджерів.

Побудова або перебудова організаційної структури управління туристичним підприємством на вищезначених принципах вимагає врахування великої кількості чинників прямого і непрямого впливу на структуру управління. Головні чинники, які впливають на етапи організаційних змін структури управління туристичного підприємства [3]: - розмір, тому що структура управління великими підприємствами більш складна, ніж на середніх та малих підприємствах; - життєвий цикл підприємства; - зміна організаційних форм, за якими функціонує підприємство; - рівень розвитку на підприємстві інформаційних технологій.

Процес проектування структури управління туристичною діяльністю може приймати різні форми, але повинен підпорядковуватися загальній схемі [4]. Конкретний зміст, послідовність, трудомісткість окремих етапів залежить від специфіки співпраці туристичної організації із закордонними партнерами; від наявності достовірної і повної інформації стосовно різних сторін її діяльності; від характеру досліджень, що здійснювалися в організації раніше; від ресурсів для розробки проекту нової або удосконалення існуючої структури, і, перш за все, від чисельності і кваліфікації групи спеціалістів, що зайняті вирішенням цієї проблеми.

Першим кроком при формуванні організаційної структури є розподіл організації на підрозділи або департаменти.

Другим кроком у формуванні організаційної структури є встановлення кількості підрозділів, які входять до структури, та їх обов'язків. Для цього необхідно провести такі розрахунки:

1. Для кожного підрозділу визначити кількість робочих місць. Для розрахунку використовують дані загальної трудомісткості виконаних робіт у межах підрозділу за фіксований проміжок часу (рік, квартал, місяць). Для функціональних підрозділів, праця в яких має творчий та індивідуальний характер, для розрахунків беруть середні показники витрат праці за результатами фотографії робочого часу чи моментних спостережень або використовують для проектування кількості робочих місць з досвіду аналогічних фірм;

2. Встановлюється ефективний фонд робочого часу одного працівника за той же період, для якого було розраховано обсяг робіт у попередньому пункті з врахуванням нормованих перерв у роботі;

3. Розраховується необхідна кількість робочих місць (працівників) на кожній операції технологічного процесу й у цілому по підрозділу діленням загальної трудомісткості виконання встановленого обсягу робіт на ефективний фонд робочого часу одного працівника. Отриманий результат показує загальну кількість працівників, що будуть зайняті в даному підрозділі, працю яких необхідно координувати для досягнення поставлених завдань;

4. Розраховують оптимальну кількість керівників і визначають їхню ієрархію. Оскільки, якщо в керівника багато підлеглих – він не в змозі ефективно виконувати свої функції, а при малій кількості підлеглих зростає ієрархічність в управлінні та посилюється його централізація. Для визначення оптимальної кількості підлеглих використовують норму керуваності.

*Норма керуваності* – допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення можуть використовуватися як дослідно-статистичні методи (порівняння зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу, який виконує аналогічні обсяги робіт), так і розрахунково-аналітичні, які враховують такі чинники, як характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків.

Отже, елементами структури управління є окремі співробітники, служби, ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, які поділяються на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки мають однорівневий і узгоджувальний характер. Вертикальні зв'язки — це зв'язки підпорядкування, необхідність у яких виникає у випадку ієрархічності управління.

Зв'язки в структурі управління можуть бути також лінійними та функціональними. Лінійні зв'язки відображають взаємодію між лінійними керівниками — особами, які відповідають за діяльність організації або її підрозділів. Функціональні зв'язки виникають там, де відбувається взаємодія за певними функціями управління. Залежно від домінуючих зв'язків формуються відповідні повноваження:

— повноваження лінійних керівників — право вирішувати всі питання розвитку довіреної їм організації або підрозділу, а також давати розпорядження, обов'язкові для виконання іншими членами організації (підрозділу) щодо реалізації усіх функцій. Це повноваження з планування, організації, мотивування, контролю діяльності персоналу;

— повноваження штабного персоналу — право планувати, рекомендувати, радити або допомагати, але не наказувати іншим членам організації виконувати розпорядження тощо;

— функціональні повноваження — право того чи іншого працівника управлінського апарату приймати рішення і реалізувати дії, які зазвичай виконують лінійні менеджери.

**Висновки.** Ринок туризму характеризується великою кількістю суб'єктів виробництва і просування туристичної послуги (туристичні підприємства, об'єднання, турагенти, туроператори тощо), між якими існують логічні відносини рівнів управління і функціональних служб. Фактично менеджмент покликаний побудувати таку їх взаємодію, щоб досягти стратегічних цілей туристичної галузі. Організаційна структура управління туризмом дає змогу впорядкувати сукупність взаємопов'язаних елементів усередині будь-якої туристичної організації, туристичного ринку.

Управління туристичною структурою передбачає розподіл завдань між структурними підрозділами і працівниками, в т. ч. надання їм повноважень для реалізації того чи іншого напрямку туристичної діяльності або діяльності із забезпечення функціонування організації.

#### Список використаних джерел

1. Дорожкіна Г. М. Цінова стратегія туристичного підприємства / Г. М. Дорожкіна // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Серія «Економічні науки». – Кременчук: КрНУ, 2014. – №1 (3). – С. 141-148.
2. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу / Т. І. Ткаченко. – К.: КНТЕУ, 2006. – 537 с.
3. Хоменко М. М. Формування структур управління підприємств туристичного бізнесу. / М.М. Хоменко. // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – Випуск 3/2015 (92). – Частина 2. – С. 72–77.
4. Холловой Дж. Туристический бизнес / Дж. К. Холловой, Н. Тейлор – К.: Знання, 2007. – 798 с.