

УДК 658.783.011.2:661.666.4

ФОРМУВАННЯ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**М. М. Хоменко**

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
вул. Першотравнева, 20, м. Кременчук, 39600, Україна. E-mail: kafmen@kdu.edu.ua.

У статті наведено схему та розкрито особливості етапів розробки структури управління туристичним підприємством. Розглянуто координаційний механізм дизайну упорядкування сукупності стійких взаємопов'язаних елементів по забезпеченню функціонування і розвитку організації туристичного підприємства як єдиного цілого. Запропоновано бригадну структуру управління задля формування невеликих мобільних команд зі спеціалізацією на задоволенні тієї чи іншої туристичної потреби та повною відповідальністю за результати своєї діяльності. Сформульовано напрямки удосконалення управління туристичною діяльністю з використанням органічної структури по регіонам із формуванням спеціалізованих бригад.

Ключові слова: туристичне підприємство, управління, структури, бригади, зовнішні ринки.

ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА**Н. М. Хоменко**

Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского
ул. Первомайская, 20, г. Кременчуг, 39600, Украина. E-mail: kafmen@kdu.edu.ua.

Приведена схема и раскрыты особенности этапов разработки структуры управления туристическим предприятием. Рассмотрен координационный механизм дизайна упорядочения совокупности устойчивых взаимосвязанных элементов по обеспечению функционирования и развития организации туристического предприятия как единого целого. Предложена бригадная структура управления при формировании небольших мобильных команд со специализацией на удовлетворении той или иной туристической потребности и полной ответственностью за результаты своей деятельности. Сформулированы направления совершенствования управления туристической деятельностью с использованием органической структуры по регионам с формированием специализированных бригад.

Ключевые слова: туристическое предприятие, управление, структуры, бригады, внешние рынки.

АКТУАЛЬНІСТЬ РОБОТИ. Ринкова економіка України функціонує в умовах жорсткої конкуренції між державами, транснаціональними корпораціями, підприємствами та комерційними структурами. Важливо постійно відшукувати компроміс балансу інтересів національних підприємств та зарубіжних партнерів. Майбутнє нашої країни знаходиться на шляху конкурентоспроможної технологічної та управлінської інтеграції до високорозвинених глобальних структур, що створюються в Європейському Співтоваристві. У економіках розвинених країн близько 70 % національного доходу створюється у сфері послуг і нематеріального виробництва [1, 7]. У порівнянні із країнами, економіка яких ґрунтується на знаннях, структура національного доходу за галузями і сферами виробництва має зворотню картину.

В Україні основний дохід формується за рахунок експорту сировини і продуктів металургії та сільського господарства з низьким рівнем переробки, виробництва тепла й енергії, частково машинобудування. В системі міжнародного розподілу праці країна займає явно збиткові та безперспективні позиції, які стрімко погіршуються за прогресуючого відставання. Для загального соціально-економічного розвитку важливо зайняти вигідну позицію у світовому економічному просторі на партнерських та взаємовигідних засадах.

У науковій літературі посилюються позиції прихильників композиційного підходу до управління результативністю менеджерів, які відстоюють необхідність гармонійного поєднання

інструментів організаційного проектування та методології управління персоналом. Потребу враховувати аспекти поведінки та інтелекту в боротьбі за високу організаційну ефективність висловив класик сучасного менеджменту Пітер Друкер [1]. Прикладні інструменти організаційного дизайну та оцінки управлінської результативності пропонують численні дослідники та економісти світового рівня Л. Бошіді [2], Г. Брич [3], Р. Саймонс [4], Р. Чаран [2], Р. Чейз [5], С. Чосал, Н. Эквилайн [5], Р. Якобс Р. [5] та інші.

Питання теоретичного дослідження поточного стану та тенденцій розвитку вітчизняної туристичної галузі в контексті забезпечення її конкурентоспроможності у світовому економічному просторі знайшли своє відображення в працях багатьох авторів [6, 8]. В умовах соціально-економічного розвитку світового простору висвітлення ключових важелів високої управлінської результативності є одним з мало досліджених на сьогодні наукових питань.

Основною метою проведених в даній роботі досліджень було винайдення можливості підвищити якість управління підприємствами туристичної галузі в контексті організаційного дизайну архітектури менеджменту.

МАТЕРІАЛ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ. Координаційні механізми дизайну передбачають гнучке пристосування діяльності туристичного підприємства до ринкових умов, які змінюються, з використанням раціональних організаційних структур.

У широкому розумінні термін «організаційний дизайн» означає певний порядок, який досягається шляхом організації взаємодії у процесі продуктивної діяльності. Організація взаємодії – це процес створення раціональної структури, який дозволяє людям ефективно працювати разом по просуванню на ринок туристичного продукту.

Завдання організаційного дизайну створити раціональну структуру туристичного підприємства з можливістю врахування організаційних перетворень [6].

Будь-яке підприємство має відповідний каркас, що пов'язує всі його підрозділи, служби, органи. Координаційний механізм дизайну «структури управління» – одне з ключових понять менеджменту туристичного підприємства. В межах структури відбувається увесь управлінський процес: початок – збирання й оброблення інформації; закінчення – контроль за реалізацією управлінських рішень. Координаційний механізм дизайну дозволяє упорядкувати сукупність стійких взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування і розвиток організації туристичного підприємства як єдиного цілого. При визначенні поняття «організація управління туристичним підприємством» слід звернути увагу на дві сторони цього процесу – на його функціональний та інституціональний аспекти.

Функціональний аспект в організації управління туристичним підприємством – це виконання менеджерами відповідних управлінських функцій. Процес формування функціональної структури управління починається з визначення типової ланки управління з урахуванням координаційних механізмів дизайну. Принципи формування типової функціональної ланки управління туристичного підприємства: однозначності, детермінованості, стабільності, обмеженості, узгодженості, необхідної деталізації та удосконалення.

Інституціональний аспект організації управління туристичним підприємством розв'язує завдання формування складу і змісту зв'язків між функціональними елементами апарату управління. Апарат управління будується з урахуванням необхідного оновлення ланок по горизонталі і ступенів чи рівнів управління по вертикалі. Формування функціональної структури туристичного підприємства здійснюється за використання одного із методів організаційного дизайну – агрегування, який включає в себе операції: групування набору функцій за управлінською, економічною, соціальною чи іншою ознакою; формування функціональної структури для кожної групи; побудова загальної функціональної структури управління.

Інституціональний підхід до організації управління туристичного підприємства полягає у формуванні інституціональної структури управління. Структура визначає підпорядкованість різних органів апарату в процесі управління. Інституціональні зв'язки об'єднують систему в єдине ціле і дозволяють елементам взаємодіяти. Основним завданням при формуванні інституціональної структури управління

туристичного підприємства є створення такого апарату, який, з одного боку, відповідав би масштабам, типу і формам, а з іншого боку, забезпечував би виконання всіх функцій по управлінню менеджерами туристичної організації.

Принципи формування інституціональної ланки управління туристичного підприємства з використанням організаційного дизайну: інституціональна ланка управління повинна передусім відображати цілі і завдання туристичної організації; інституціональна ланка управління має передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими менеджерами з метою забезпечення творчого характеру їх праці і нормального завантаження; формування інституціональної ланки управління необхідно пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного менеджера та органу управління шляхом горизонтальних і вертикальних зв'язків; інституціональна ланка управління має підтримувати відповідність між функціями й обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю – з іншого. У протилежному структурі управління буде розбалансованою.

Життєздатна структура управління динамічною туристичною діяльністю повинна бути досить гнучкою та здатною пристосовуватися до оточуючого середовища, розвиватися в міру зміни цілей, задач і ресурсів організації [6]. Формування структури управління в умовах глобалізації та зростання конкуренції повинне базуватися на поєднанні наукового методу з досвідом керівників і спеціалістів, що працюють на туристичному ринку, добре знають реальний стан справ і можливості підприємства [7]. Процеси удосконалення управління туристичною діяльністю необхідно розглядати з точки зору системного підходу, приділяти постійну увагу їх взаємозв'язкам і взаємовпливу. Загальна схема створення більш досконалих систем управління традиційно включає стадії: вивчення і проектування; створення і впровадження; використання, оцінки ефективності функціонування, модернізації. Процес формування структури управління туристичною діяльністю не разовий захід, а довгострокова робота зі зворотнім зв'язком. Результати практичного функціонування сформованої структури можуть сильно вплинути на характер прийнятих на початку рішень.

На стадії вивчення і проектування здійснюється розробка і прийняття ключових організаційних рішень, що пов'язані із з'ясуванням і аналізом найбільш складних творчих проблем. Постановка цілей являє собою визначення вимог, яким повинна відповідати структура управління туристичною діяльністю. Оперативне використання і обслуговування системи на завершальній стадії зводиться до операцій рутинного характеру. Аналіз ефективного функціонування структури управління туристичною діяльністю здійснюється частково за загально прийнятою методикою, але з елементами творчого підходу дослідника. Процес модифікації за своїм змістом в скороченому вигляді повторює стадії вивчення, проектування, створення і

впровадження в зв'язку з вирішенням специфічних проблем, що виявилися в ході експлуатації структури управління туристичною діяльністю.

Процес проектування структури управління туристичною діяльністю може приймати різні форми, але повинен підпорядковуватися опрацьованій нами загальній схемі. 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.

Типізація процесу розробки структури управління туристичною діяльністю організацій, що базується на узагальненні досвіду розробки систем управління на підприємствах, зображена на рис. 1.



Рисунок 1 – Етапи розробки системи управління туристичною діяльністю

Наведена в укрупненому вигляді схема характеризує процес розробки структури. Етапи розробки розташовані послідовно, але в процесі дослідження і проектування часто виконуються паралельно. Додаткові документи, матеріали, моделі конкретно віднесені на схемі до етапів переважного використання, проте на практиці їх можна застосовувати комплексно на багатьох етапах. На всіх етапах дослідження виникають зворотні зв'язки між наступним і попереднім етапами, що зумовлює необхідність коректування рішень за результатами опрацювання наступного етапу. Досвід розробки структур управління показав доцільність використання дедуктивного підходу, тобто опрацювання за етапами зверху вниз, коли зворотні зв'язки зводяться до мінімуму.

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 [3]. 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: 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. Швидка адаптація організаційних змін структури туристичного підприємства має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку. На рис. 2 наведено фрагмент регіональної структури управління.



Рисунок 2 – Регіональна структура управління туристичною організацією

Основу запропонованої бригадної структури управління туристичною діяльністю становить групова форма організації праці. Бригадна структура управління передбачає формування невеликих мобільних команд (бригад), які спеціалізуються на задоволенні тієї чи іншої туристичної потреби та повністю відповідають за результати своєї діяльності. Бригада складається із працівників туристичного підприємства за умови заміни жорстких бюрократичних зв'язків, які засновані на правилах, нормах та процедурах, на гнучкі зв'язки, що необхідні для вирішення конкретних питань.

Кожну бригаду очолює керівник, характер праці якого визначається концепцією туристичного підприємства. Менеджмент вищої та середньої ланок туристичної організації здійснює консультування та узгоджує групові дії між бригадами. Вимоги до кваліфікації персоналу суттєво змінюються. В першу чергу до роботи в бригадах залучаються спеціалісти, які володіють універсальними знаннями і навичками. Спеціалісти повинні забезпечувати гнучкість та взаємозамінність при виконанні бригадою завдань по залучення туристів. Поєднання колективної та

індивідуальної відповідальності за якість роботи знижує потребу в проміжному та кінцевому контролі. Система матеріального стимулювання розробляється з метою підвищення зацікавленості членів бригади у кінцевому результаті, тобто максимальному залученні туристів та зростанні доходів. За впровадження ефективної бригадної структури управління перестають діяти принципи раціональної бюрократії, так як до складу бригади входять спеціалісти з організації туристичної діяльності, яким не потрібно надавати додаткових вказівок з вищого рівня управління.

Запровадження бригадного різновиду управлінських структур туристичних організацій дозволяє: прискорювати процеси удосконалення туристичних продуктів; орієнтуватися на специфічні ринки; підвищувати якість обслуговування споживачів; пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища; залучати самостійно керівникам бригади за можливості потрібний персонал; уникати дублювання функцій з боку функціональних підрозділів. Туристичні підприємства акціонерної форми власності, які виробляють туристичні товари та надають послуги у великих обсягах, мають можливість використовувати бригадну структуру управління. Бригадний тип організаційної структури можна використовувати як для малого, середнього так і великого підприємства в галузі туристичної діяльності. За застосування бригадної структури не можна уникнути і притаманних їй недоліків: зростання ризику втрати керованості туристичним підприємством; ускладнення горизонтальної координації взаємопов'язаних бригад; наявність невеликої чисельності універсальних висококваліфікованих працівників; складність розподілу фінансових ресурсів туристичного підприємства між бригадами; відсутність контролю центральних функціональних служб за діяльністю відповідних підрозділів бригад.

Застосування різних видів структур управління туристичними підприємствами протягом останніх років дозволило визначити провідну тенденцію – органічні структури більш прості та гнучкі в

порівнянні з механістичними (лінійними, функціональними, лінійно-функціональними, дивізійними тощо). За використання органічної структури: скорочується чисельність підрозділів та підвищується кваліфікація персоналу; зменшується кількість рівнів управління; зростає роль групової організації праці за орієнтації поточної роботи на потребах споживачів; пришвидшується реагування на зміни в оточуючому туристичне підприємство середовищі; збільшується продуктивність праці за зниження витрат та задоволення зростаючих вимог до якості туристичних послуг. Метод організаційного моделювання ґрунтується на розробленні різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних туристичних підприємств з подальшим їх порівнянням, зіставленням і оцінюванням варіантів за певними критеріями. При зіставленні різних варіантів організаційних структур критеріями ефективності слугують можливості досягнення цілей організації за відносно невеликих витрат на її функціонування.

За сучасних умов постійного зростання інтелектуалізації туристичних послуг наявність конкурентоспроможних людських ресурсів для підприємства є найбільш вагомою перевагою на ринку [7]. Персоніфіковані інтелектуальні ресурси представлені, перш за все, індивідуальним досвідом співробітників туристичного підприємства.

На сьогодні для більшості туристичних підприємств людський ресурс є найбільш цінним видом, оскільки оцінити його вартість досить складно. Людський ресурс має унікальний персоніфікований склад, потребує постійного розвитку та інвестицій, його неможливо скопіювати, розмножити або викрасти. Втрата високопрофесійного менеджера або працівника може завдати туристичному підприємству значних збитків, компенсація яких вимагатиме набагато більше часу та засобів, ніж просте придбання чи заміна іншим видом ресурсу.

Управління туристичною діяльністю запропоновано організувати по регіонам із застосування бригадної структури (рис. 3).

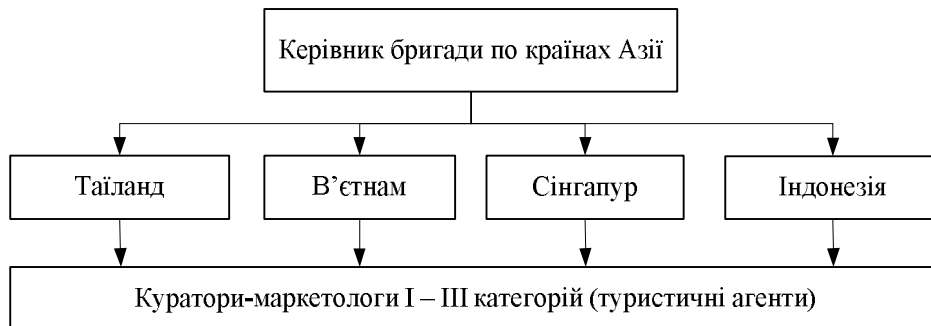


Рисунок 3 – Фрагмент організаційної структури туристичного підприємства

Обґрунтуванням рішень, що приймаються вищим керівництвом туристичного підприємства, слугують показники ефективності управління. Характеристики туристичної діяльності фірми

співвідносяться з витратами на управління. При обґрунтуванні чисельності бригад приймалися до уваги і неекономічні фактори: відповідність організаційної схеми апарату управління

туристичною діяльністю структурі цілей, якості інформаційної роботи та завантаження керівників оперативною роботою. На цьому закінчується стадія загального проектування, що супроводжується прийняттям рішень вищим керівництвом стосовно переходу до нової або удосконаленої структури управління туристичною діяльністю. Важливим етапом деталізованого проектування організаційної структури туристичного підприємства стала систематизація процесів прийняття рішень, функціональної та інформаційної взаємодії. За нашою участю здійснено аналіз і систематизацію трьох аспектів процесу управління: робота кураторів-туристичних агентів, обґрунтування та конкретизація функцій по управлінню, опрацювання інформації і рішень стосовно функцій. Для працівників підприємства конкретизовано функції туристичної діяльності. Вони приймають участь в розробці довгострокових і річних планів техніко-економічного і соціального розвитку підприємства; розробляють і затверджують в установленому порядку плани інтенсифікації туристичної діяльності стосовно реалізації послуг. В кінцевому підсумку визначається тактика і стратегія діяльності туристичного підприємства і подаються відповідні пропозиції вищому керівництву.

ВИСНОВКИ. Перехід економіки розвинених країн в добу інтелектуального працівника призводить до суттєвого підвищення продуктивності праці. В процесі реінжинірингу і реструктуризації промислових підприємств відбуваються масові звільнення за одночасного залучення спеціалістів в галузь туристичного бізнесу.

Розвиток економіки туризму вважається одним із пріоритетів економічної політики високорозвинених країн і туристичні організації відчують підтримку конкурентоспроможності цього сектора інструментами

державного втручання. Ефективне управління людськими ресурсами переносить акцент на контингент менеджерів, від компетенції яких значною мірою залежить ефективність роботи туристичної організації в цілому. В змінному середовищі доцільно використання гнучких структур управління туристичною діяльністю.

ЛІТЕРАТУРА

1. Drucker P. *The Practice of Management* / P. Drucker. – New York: Harper, 1994. – 416 p.
2. Bossidi L. *Execution: The Art of Getting Things Done* / L. Bossidi, R. Charan. – New York: Crown Business, 2002. – 288 p.
3. Bruch H. *Beware the Busy Manager* / H. Bruch, S. Ghoshal, *Harvard Business Review*. – 2002. – February. – pp. 62-69.
4. Simons R. *Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment* / R. Simons. – Boston: HBS Press, 2005. – 290 p.
5. Чейз Р. *Производственный и операционный менеджмент* / Р. Чейз, Н. Эквилейн, Р. Якобс; [пер. с англ.]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.
6. Ткаченко Т.І. *Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу* / Т. І. Ткаченко. – К.: КНТЕУ, 2006. – 537 с.
7. Холловей Дж. *Туристический бизнес* / Дж. К. Холловей, Н. Тейлор – К.: Знання, 2007. – 798 с.
8. 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.

THE FORMATION OF THE MANAGEMENT STRUCTURES OF THE TOURIST BUSINESS ENTERPRISES

M. Khomenko

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
vul. Pershotravneva, 20, Kremenchuk, 39600, Ukraine. E-mail: kafmen@kdu.edu.ua

The scheme and stages of a structured development of a tourist enterprise management are provided. The coordination mechanism of design regulation of the aggregate of stable related elements required for functioning and development of tourist enterprise organization as an integral whole is studied. The necessity for the team management, while formed of small mobile groups which specialise in satisfying of a special form of the tourist, to take full responsibility for their actions is suggested. The ways to improve tourist business management using an organic region based structure, with formation of specialised teams are defined.

Key words: tourist enterprise, management, structure, team, external markets.

REFERENCES

1. Drucker, P. (1994), *The Practice of Management* Harper, New York, United States of America.
2. Bossidi, L. and Charan, R. (2002), *Execution: The Art of Getting Things Done*, Crown Business, New York, United States of America.
3. Bruch, H. and Ghoshal, S. (2002), *Beware the Busy Manager*, *Harvard Business Review*, February, pp. 62–69.
4. Simons, R. (2005), [Levers of Organization Design: How Managers Use Accountability Systems for Greater Performance and Commitment], HBS Press, Boston, United States of America.
5. Chase, R., Ekvilayn, N., and Jacobs, R. (2001), *Proizvodstvennyj i operacionnyj menedzhment*

[Production and Operations Management], Izdatelskij dom "Viljams", Moscow, Russia.

6. Tkachenko, T.I. (2006), *Stalyi rozvytok turizmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu* [Sustainable tourism development: theory, methodology, business realities], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
7. Hollovej, Dzh. and Tejlор, N. *Turisticheskij biznes* [Tourist business], Znannja, Kyiv, Ukraine.
8. Dorozhkina, H.M. (2014), "Pricing strategy tourism enterprises", *Transactions of Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University. Series «Economic Sciences»*, no. 1 (3), pp. 141–148.

Стаття надійшла 10.03.2015