

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*АРТЕМЕНКО О.О., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
КОЛПАЧЕНКО Н.М., СТ. ВИКЛАДАЧ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Стан внутрішнього середовища туристичного підприємства, його ефективна діяльність безпосередньо залежить від організаційної структури підприємства та структури управління. Правильно сформована організаційна структура дозволяє забезпечити комплексний розвиток туристичного підприємства відповідно до стратегічних цілей та перспектив розвитку.

Аналіз досліджень і публікацій. Він доводить, що велику увагу в своїх наукових роботах приділяють питанням удосконалення рівня організації туристичного підприємства такі провідні науковці: М.П. Мальська, І.М. Школа, Є.Н. Сапожнікова, М.Б. Біржаков, В.А. Калитюк, В.Ф. Кифяк, А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Панкова, В.А. Квартальнова, М.С. Кагана, Є.Л. Драчева. В своїх працях вони зазначають що організаційна структура туристичного підприємства - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в сталих відносинах, що забезпечує їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Розвиток організаційної структури туристичного підприємства дозволяє підтримувати високу інтенсивність інформаційного обміну зі зовнішнім середовищем та всередині підприємства, надає можливість тісного контакту на рівні «керівник - підлеглий», сприяє постійному професійному зростанню працівників, дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішніх умовах функціонування.

Формулювання цілей статті. При визначенні організаційної структури туристичного підприємства необхідно всебічно враховувати досвід та методи організації туризму на національному та міжнародному рівнях, що є необхідною частиною плідних перетворень в організації роботи туристичних підприємств. Особливі перетворення повинні відбуватися в створенні структури щоб забезпечувати координацію та контроль діяльності своїх підрозділів і

працівників. Структури туристичних організацій відрізняються складністю (тобто рівнем поділу діяльності на різні функції), формалізацією (тобто ступенем використання наперед встановлених правил та процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями на яких ухвалюються управлінські рішення).

Виклад основного матеріалу дослідження. Туристична діяльність в Україні підпорядковується Закону «Про підприємства в Україні», який регламентує діяльність різних видів підприємств, визначає види та організаційні форми, правила діяльності, створює однакові правові умови незалежно від форми власності й системи господарювання, забезпечує самостійність підприємств, фіксує їхні права та відповідальність, регулює відносини з іншими суб'єктами господарювання і державою, Закону України «Про туризм» № 1193-УІІ (1193-18) від 15.01.2015 який встановлює правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України (254к/96-ВР) прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав при здійсненні туристичних подорожей. Він встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України. Відповідно Закону України «Про туризм», виділяють такі організаційні форми туризму: міжнародний і внутрішній туризм.

Структура управління в галузі туризму включає державні організації законодавчої (комітет молодіжної політики, фізичної культури, спорту і туризму Верховної Ради) та виконавчої (Міністерство освіти і науки, Міністерство сім'ї, молоді та спорту, Міністерство культури і туризму, відповідні підрозділи обласних, районних державних адміністрацій) гілок влади, а також органи місцевого самоврядування (комісії рад народних депутатів) і громадські організації (федерації спортивного туризму). Основними функціями державних органів управління в галузі туризму є визначення правових засад, фінансового забезпечення, планування, міжгалузєва координація, реалізація оздоровчих програм засобами туризму. Громадські організації проводять навчально-тренувальну роботу, спортивні та оздоровчі заходи. В межах структури туристичного підприємства відбуваються різні процеси (управління, надання послуг) між учасниками яким розподіляються різні завдання і функції, а отже і

відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру туристичного підприємства можна розглядати як форму розподілу різних видів діяльності між її компонентами і координації діяльності цих компонентів, спрямованої на досягнення мети підприємства. Одна й та сама структура не може підходити для всіх видів туристичного бізнесу, але кожне підприємство володіє тією, чи іншою структурою, яка пристосована до досягнення конкретної мети. Структура туристичного підприємства дає змогу працівникам усвідомити своє місце в організації й одночасно забезпечує координацію функцій, які вони виконують. Основними характеристиками структури підприємства є розподіл на відділи, підзвітність відповідно до норм управління та підлеглість, що відображають на організаційній схемі.

Організаційна схема (органіграма) показує як влаштоване підприємство. Таким чином, для формування правильної організаційної структури необхідно здійснити поділ підприємства по горизонталі на блоки, які відповідали б найважливішим напрямкам діяльності з реалізації стратегії. Блоки визначають види діяльності людей, лінії указують на зв'язок між ними. Кількість горизонтальних блоків вказує скільки рівнів має організація.(3)

Організаційна схема підприємства дозволяє: встановити співвідношення повноважень різних посад (що було передбачено посадовими інструкціями), при цьому керівник регламентує діяльність кожного відділу, визначити посадові обов'язки як сукупність певних завдань і функцій, які також передбачені інструкцією на кожну посадову особу. Кожна посадова особа приймає рішення в межах своєї компетенції і функціональних обов'язків, але вона може виявити ініціативу, хоча напрям ініціативи визначений посадовою інструкцією. Кожне підприємство прагне стабільності, але все більшим є усвідомлення того, що зміни є необхідним атрибутом кожної організації в сучасних ринкових умовах.

Ефективна організаційна структура туристичного підприємства має відповідати таким принципам:

- економічності (витрати на утримання організаційної структури підприємства повинні бути найменшими);
- оптимальності (забезпечення раціонального зв'язку між рівнями та ланками управління);
- оперативності (зв'язки в організації не повинні перешкоджати проходженню інформації);
- надійності (на всіх рівнях управління інформація повинна бути вірною і чіткою).

Організаційна схема відображає заплановані формальні зв'язки, необхідні для роботи організації, тобто її формальну структуру. Термін «формальний» означає, що організаційна структура спеціально розробляється менеджерами для досягнення стратегічної мети. Тобто формальна структура це офіційний план для виконання завдань, що приводять до досягнення мети організації.

Елементами структури підприємства є окремі працівники, функціональні підрозділи, а також служби та інші ланки апарату управління організацією. Відносини між елементами структури здійснюються завдяки встановленню стійких зв'язків, які діляться на горизонтальні і вертикальні.

Горизонтальні зв'язки мають характер узгодження і виражають відносини між рівними за положенням в ієрархії компонентами організації, тому їх відносять до однорівневих, їх головне призначення - сприяти найбільш ефективній взаємодії частин організації у процесі вирішення питань, що виникають між ними.

Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, вони сполучають ієрархічні рівні та слугують каналами передачі розпорядчої та звітної інформації.

Підбір кадрів до апарату управління здійснюється за такими критеріями, як професіоналізм, досвід роботи, набуття ділових якостей.

Кожна посадова особа приймає рішення в межах своєї компетенції і функціональних обов'язків, але вона може виявити ініціативу, хоча напрям ініціативи визначений посадовою інструкцією. Кожне туристичне підприємство прагне стабільності, але все більшим є усвідомлення того, що зміни є необхідним атрибутом кожної організації в сучасних ринкових умовах. Методика проведення роботи і правила також мають бути стабільними, але їх зміна цілком допустима, оскільки підприємству доводиться адаптуватися до зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, що постійно виливаються на його діяльність.

Організаційна структура стає більш міцною і життєздатною тільки в тому разі, коли в організації встановлюється чітка ієрархічна підпорядкованість, тобто коли управлінські дії головного керівника здійснюються по вертикалі. Саме за таких умов в організації формується той ланцюг командування, який забезпечує підпорядкування будь-якого суб'єкта діяльності одній особі - вищому керівникові (генеральному директорові). Успішний розвиток і функціонування підприємства у ринковій економіці передбачає

удосконалення його діяльності, тобто підвищення ефективності шляхом виявлення внутрішніх і зовнішніх резервів. У теорії систем управління ефективність діяльності означає здатність підприємства існувати і досягати визначених цілей з найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат. Завдяки розробці і реалізації раціональних управлінських рішень, пов'язаних з використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, здійснюється підвищення ефективності функціонування підприємства. Оскільки ефективна діяльність передбачає виготовлення продукції чи надання послуг з найменшими затратами, то виникає декілька шляхів її покращення. Відповідно до відомостей з економічних теорій, на початку ХХ ст. переважав раціональний підхід, в якому домінує оптимальний розподіл праці, ієрархія єдиновладдя, централізм, що забезпечують ефективне управління підприємством. З іншого боку, гуманістичний підхід акцентує увагу на тому, що підвищення ефективності організації пов'язано зі створенням умов для реалізації працівниками підприємства своїх здібностей. Останнім часом найбільшого поширення набув соціально-технічний підхід, заснований на прямому зв'язку між ефективністю і типом технологій, які використовуються на підприємстві. Встановлено, що впровадження інформаційних технологій значно підвищує ефективність діяльності організацій.

Висновки. Правильно сформована організаційна структура туристичного підприємства дозволяє забезпечити комплексний його розвиток відповідно до стратегічних цілей та перспектив розвитку туризму (фінансової перспективи, перспективи споживача, перспективи торговельно-технологічних процесів). Організаційна структура туристичного підприємства дозволяє підтримувати високу інтенсивність інформаційного обміну зі зовнішнім середовищем та всередині підприємства, надає можливість тісного контакту на рівні «керівник - підлеглий», сприяє постійному професійному зростанню працівників, дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішніх умовах функціонування.

Література.

1. Закон України «Про туризм» №1193-УІІІ (1193-18) від 15.01.2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1193-18-вр>

2. **Калитюк В.А.** Рекреаційно-туристичний комплекс в умовах ринку / **В.А. Калитюк**. – Львів, 1999. – 162 с.

3. **Кифяк В.Ф.** Організація туристичної діяльності в Україні / **В.Ф. Кифяк** – Чернівці: Книги – ХХІ, 2003. – 300 с.

4. **Мельник А.Ф.** Державне управління: [Навчальний посібник] / **А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна, А.Ю. Гордієнко**. – К.: «Знання», 2004. – 342 с.

5. Нормативно-правові акти України з питань туризму: Збірник законодавчих та нормативних актів (станом на 1 червня 2004 року) / Упоряд. **М.І. Камлик**. – К.: Атака, 2004. – 464 с.

6. **Павлов В.І.** Рекреаційний комплекс Волині: теорія, практика, перспективи / **В.І. Павлов, А.М. Черчик**. – Луцьк, 1998. – 124 с.

7. **Панкова Є.В.** Туристичне краєзнавство: [Навчальний посібник] / **Є.В. Панкова**. – К.: Альтерпрес, 2003. – 352 с.

8. **Рутинський М.Й.** Організація спортивно-оздоровчого туризму: Навчально-методичні матеріали / **М.Й. Рутинський**. – Львів: КВКПП «Феніт», 2002. – 159 с.

9. Туризм в Україні. Статистичний бюлетень. – К.: Державний комітет молодіжної політики, спорту і туризму України, 2009. – 30 с.

References.

1. Zakon Ukraini «Pro turizm» № 1193-УІІІ (1193-18) vid 15.01.2015 roku [The law of Ukraine «On tourism» №1193-УІІІ (1193 - 18) from 15.01.2015]. zakon2.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1193-18> [in Ukrainian].

2. **Kalitjuk V.A.** (1999). *Rekreacijno-turistichnij kompleks v umovah rinku* [Recreation and tourism complex in the market conditions]. Lviv, p. 162 [in Ukrainian].

3. **Kifjak V.F.** (2003). *Organizacija turistichnoї dijāl'nosti v Ukraini* [The organization of tourism activities in Ukraine]. Chernivtsi: Knigi – ННІ, p. 300 [in Ukrainian].

4. **Mel'nik A.F., Obolens'kij O.Ju., Vasina A.Ju., Gordienko L.Ju.** (2004). *Derzhavne upravlinnja* [Public administration]. Kiev: «Znannja», p. 342 [in Ukrainian].

5. **Kamlik M.I.** (2004). *Normativno-pravovi akti Ukraini z pitan' turizmu: Zbirnik zakonodavchih ta normativnih aktiv (stanom na 1 chervnja 2004 roku)* – Normative-legal acts of Ukraine on issues of tourism: a Compilation of legislative and normative acts (as of June 1, 2004). Kiev: Ataka, p. 464 [in Ukrainian].

6. **Pavlov V.I., Cherchik L.M.** (1998). *Rekreacijnij kompleks Volini: teorija, praktika, perspektivi* [Recreational complex of Volyn: theory, practice, prospects]. Lutsk, p. 124 [in Ukrainian].

7. **Pankova E.V.** (2003). *Turistichne kraeznavstvo* [Tourist study of local lore]. Kiev: Al'terpres, p. 352 [in Ukrainian].

8. **Rutinskij M.J.** (2002). *Organizacija sportivno-ozdorovchogo turizmu* [Organization of sports and recreational tourism]. Lviv: KVKPP «Fenit», p. 159 [in Ukrainian].

9. (2009). *Turizm v Ukraïni. Statistichnij bjuleten'* [Tourism in Ukraine. Statistical Bulletin]. Kiev: Derzhavnij komitet molodizhnoï politiki, sportu i turizmu Ukraïni, p. 30 [in Ukrainian].

Анотація.

Артеменко О.О., Колпаченко Н.М. Аналіз структури туристичного підприємства.

В статті розглянуті питання які необхідно розглянути при створенні структури туристичного підприємства, щоб забезпечувати організацію та високий рівень надання туристичних послуг, координацію та контроль діяльності своїх підрозділів і працівників. Зокрема зазначено, що структури туристичних організацій відрізняються складністю (тобто рівнем поділу діяльності на різні функції), формалізацією (тобто ступенем використання наперед встановлених правил та процедур), співвідношенням централізації та децентралізації (тобто рівнями на яких ухвалюються управлінські рішення).

Ключові слова: туризм, менеджмент,, організація мотивація, фінансування, організаційна структура, аналіз.

Аннотация.

Артеменко А.А. Колпаченко Н.Н. Анализ структуры туристического предприятия.

В статье рассмотрены вопросы которые необходимо рассмотреть при составлении структуры туристического предприятия для обеспечения организации и высокого уровня предоставления туристических услуг, координацию и контроль деятельности своих подразделений и сотрудников. В частности обращено внимание на то что структуры туристических организаций отличаются сложностью (то есть, уровнем деления деятельности на разные функции), формализацией (то есть степенью использования заранее составленных правил и процедур), соотношением централизации и децентрализации (то есть уровнями на каких согласовываются управленческие решения.)

Ключевые слова: туризм, менеджмент,, организация, мотивация, финансирования, организационная структура, анализ.

Abstract.

Artemenko A.A., Kolpachenko N.M. Analysis of the structure of a tourist enterprise.

The article describes the issues that need to be considered when creating the structure of tourist enterprises to ensure the organization and a high level of tourist services, coordinating and monitoring the activities of their departments and employees. In particular noted that the structure of tourist organizations are complex (i.e. degree of division activities for different features), the formalization (i.e. the degree of use of pre-established rules and procedures), the ratio of centralization and decentralization (i.e. the levels at which management decisions).

Key words: tourism, management, organization, motivation, funding, organizational structure, analyze.