

Summary:

Rozhko I. THE VOLCANIC CARPATHIANS AS AN OBJECT OF RECREATIONAL ACTIVITIES.

The physical and socioeconomic conditions of the Volcanic Carpathians are considered, the analysis is made to estimate the area suitability for different types of tourism. The information is given about balneological resources and their utilization in health resorts. The priority directions of recreation activities are defined.

УДК: 65.014:338.548

Ольга ЄВТУШОК

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТУВАННЯ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ФІРМОЮ

Ряд країн світу поповнює свої бюджети за рахунок коштів отриманих в результаті туристичного бізнесу. Туризм – це одна з найбільших і найдинамічніших галузей світової економіки, на яку припадає майже 6% світового валового національного продукту, 7% світових інвестицій і 5% усіх податкових надходжень. У державах, що активно розвивають цю галузь, іноземний туризм дає змогу розв'язувати багато соціально-економічних проблем. Прибутки цих країн від туризму обраховуються мільярдами доларів США. Наприклад, Іспанія та Італія, приймаючи щороку понад 50 млн. зарубіжних гостей, отримують близько \$25 млрд. надходжень від іноземного туризму. [7, с. 164-168] Тенденції до зростання обсягів виробництва послуг поступово захоплюють і українські ринки. Іноземні відвідувачі впродовж свого перебування в Україні в 2000 р. залишили \$2,2 млрд. Це не може стати джерелом формування фінансових ресурсів України, проте, на сьогоднішній день розвиток економіки України в цілому та її західного регіону зокрема тісно пов'язаний з розвитком туристичного бізнесу. Станом на 2001 рік в Україні було близько 3 тис. туристичних фірм, а у структурі платіжного балансу експорт за статтею “Подорожі” становив 10%, імпорт – 15% [8, с. 4-5].

Туристичний бізнес Львівщини теж набирає обертів. За шість місяців 2003 року туристичні фірми поповнили обласний бюджет на 2,5 млн. грн. А це на 10% більше у порівнянні з 2002 роком. Лише у Львові працює 194 туристичні підприємства, ще 100 фірм в районних центрах. Проте, за даними Львівської облдержадміністрації, 30% цих фірм є претендентами на позбавлення їх ліцензії, а 44 суб'єкти (15%) взагалі не обслуговують туристів. Враховуючи ці тенденції, важливо вчасно забезпечити туристичний бізнес теоретико-методологічним матеріалом.

Однією з основних проблем теорії організацій та системи сучасного менеджменту є формування та функціонування структури управління. Структури регламентують загальні принципи діяльності, відображають якісні та кількісні характеристики менеджменту підприємства. Вони є не лише “скелетом” організації але й його кровоносною системою. Саме в процесі проектування структур закладається потенціал досягнення стратегічних цілей організації, її конкурентні можливості; визначається “менталітет”, культура організації. Це також стосується визначення базових характеристик управлінського персоналу, його майбутньої внутрішньої та зовнішньої взаємодії, що виникатиме в процесі реалізації загальної стратегії.

Проектування організаційних структур управління полягає в розробці критеріїв структуризації діяльності підприємства, визначення пріоритетності кожної з наявних функцій менеджменту, їх групування та розподіл в процесі визначення каналів внутрішньої й зовнішньої взаємодії, вибору оптимальної за наявних ситуаційних умов типу структурної

побудови організації (за певних умов і її організаційно-правову форму). Отже, проектування структур управління – це процес структуризації та розробки системи взаємодії основних елементів організації в умовах динамічного середовища її діяльності. Зазвичай в процесі проектування виділяють три стадії: 1) формування загальної структурної схеми на основі стратегії розвитку організації, 2) розробка складу основних підрозділів і зв'язків між ними, 3) регламентація організаційної структури, яка передбачає розробку кількісних характеристик апарату управління і процесу управлінської діяльності.

Частково теоретичні та практичні засади загальної проблематики організаційних структур та їх проектування викладені в працях Мільнера Б., Лінса Ф., Обер-Кріс Дж., Шапіро В., Друкера П., Маккінзі К., Ансоффа І., Шершньової З., Оборської С., Смірнова В. [2,3,4,6,9,10,11]. Так, на думку К. Маккінзі, організаційна структура управління є множинним багатоглядним поняттям, яке містить ряд структур неформальної та формальної взаємодії персоналу, структури фінансових та інформаційних потоків тощо, а структура управління відображає сукупність їх взаємодій.[11,18-31]. Методологію системного підходу до проектування, з метою допомогти організаціям в обслуговуванні клієнтів, спробував розробити К. Черчман. Теорія перевірки та корегування стратегічних пропозицій (SAST) Р. Мейсона та І. Мітрофа, фокусує увагу на взаємовідносинах між людьми, а не на характеристиках системи. Про менеджмент туристичного бізнесу в своїх працях писали Моїсєва Н., Мальська М., Худо В., Цибух В. [1,5]. Проте, дана тема потребує подальшого вивчення та розробки з точки зору системно-ситуаційного підходу.

До невирішених досі проблем слід віднести: по-перше, проблеми проектування ефективних структур управління туристичними фірмами в умовах динамічного середовища та розширення туристичної діяльності; по-друге, виявлення закономірностей та методів їх проектування; по-третє, проблеми ефективності спроектованих структур. Проте, щодня практика диктує нові проблемні ситуації, які слід вирішувати не лише в процесі діяльності, але й передбачати на теоретичному рівні. Частково це стає можливим за рахунок організаційного проектування, але на сьогоднішній день не існує уніфікованої для всіх туристичних фірм структури управління, як не існує загальних для будь-якої ситуації рекомендацій щодо оргпроекування.

Отже, основними метою та цілями даної статті є виявлення базових особливостей діяльності туристичних фірм з метою визначення базових теоретичних підходів та аналізу особливостей проектування структур управління туристичними фірмами; аналіз параметрів, що мають значний вплив на ефективність як самого процесу організаційного проектування так і на спроектовані структури, що в свою чергу, дозволяє формувати теоретико-методологічну базу туристичного бізнесу.

Проектування здійснюється з метою створення ефективного механізму управління організацією. Об'єктом організаційного проектування в даному випадку є туристична фірма та її структура управління, що відображає склад, взаємозв'язки, супідрядність елементів системи управління організацією. Проектування здійснюється лише за певних умов, а саме – започаткування нового бізнесу, реструктуризація діяльності, зміни у структурі власності. Воно охоплює в першу чергу проблеми розподілу владних повноважень та центрів прийняття стратегічних управлінських рішень. Важливо зазначити, що на Львівщині з усіх туристичних фірм кількість приватних підприємств складає 60%, ТзОВ – 30%. Не зважаючи на те, що практично всі туристичні фірми Львівщини займаються виїзним туризмом, спільних підприємств лише 2% від загальної кількості. Близько 20% її туристичного бізнесу припадає на не самостійні організаційно-правові форми, а на філії та структурні підрозділи організацій, для яких туристична діяльність не є основною.

В більшості випадків невдачі та збитковість у діяльності підприємства пояснюють недостатнім фінансуванням, браком професійних працівників, ризиковістю діяльності, складною ситуацією на ринку, спадом купівельної спроможності споживачів, надмірним податковим тягарем та ін. Насправді, практично всі проблеми можуть мати місце, проте, ряд

фірм працюючи в тих же умовах не лише виживає але й має потенціал до розвитку. Завданням теорії та практики менеджменту є сприяння розвитку пріоритетних галузей економіки, виявлення проблемних ситуацій та розробка можливих варіантів їх вирішення. Створення ефективної структури управління – одне з найважливіших завдань сучасного менеджменту, що дозволить вирішити ряд проблем туристичного бізнесу.

Ефективність менеджменту слід розуміти як управління, що забезпечує ефективне функціонування та розвиток організації як цілісної системи.[6, с. 69-51] *Ефективність організаційної структури – це ступінь відповідності результатів визначеним цілям та відповідність процесу функціонування системи управління до вимог її змісту, організації, результатів.* Критерієм ефективності структур управління є найбільш повне та стійке досягнення цілей виробництва, економіки, технічного прогресу і соціального розвитку відносно альтернативних їм варіантів. Моїсеєва Н. наводить п'ять складових, які впливають на підвищення ефективності діяльності туристичної фірми: наявність стратега-лідера, адекватна структура управління, адекватна внутрішньому і зовнішньому середовищу діяльності фірми культура, наявність принципів та інструментів стратегічного управління, система відбору та навчання персоналу.[5, с.138]. Проте, не слід забувати, що ефективність залежить в першу чергу від системно-ситуаційних факторів.

Зокрема, щодо видів туристичної діяльності, то відправкою вітчизняних туристів за кордон займається майже кожна туристична фірма. В Україні на сьогоднішній день понад 3 тис. туристичних фірм. Виключно тільки прийомом іноземних туристів та внутрішнім туризмом займається 16 (8%) туристичних фірм міста Львова, в тому числі туристичні організації, що мають власну нічліжну базу. Виключно тільки відправкою вітчизняних відправкою вітчизняних туристів за кордон займається 33 (17%) туристичні фірми. Решта фірм займаються частково виїзним, частково в'їзним туризмом. Лише в 26 туристичних фірмах переважає прийом іноземних туристів та внутрішній туризм, що становить 50% від обсягу загальних туристичних потоків. В результаті виділимо наступні типи турфірм: внутрішній туризм, виїзний. Тому можна сказати, що типовою є структура управління, яка дозволяє реалізовувати одночасно кілька проєктів – матрична, проєктна, комбінована та віртуальна.

Існує твердження про вплив масштабів діяльності на організаційну структуру. Так, *малий* фірмі притаманні ознаки функціональних структур управління, *середній* – лінійно-функціональної, для *великих* турфірм характерні територіальний поділ на підприємстві у поєднанні з лінійно-функціональним (регіональна організаційна структура). Відносно до характеристик технології діяльності, виділяють одинарне та безперервне виробництво, на основі яких органічно формуються достатньо гнучкі та здатні до адаптації структури управління. [10, с. 217-220] Широкомасштабне, масове, але практично "одноразове" продукування того ж туристичного продукту не дозволяє спроектувати достатньою мірою гнучку оргструктуру. Тому для таких проєктів краще не створювати самостійну господарюючу одиницю, а реалізовувати його, створивши тимчасову структурну одиницю в межах іншого підприємства даної галузі.

Для індустрії туризму характерним є вихід процесу концентрації за її межі. Укрупнення виробничих одиниць (утворення "готельних ланцюгів"), в тому числі й шляхом диверсифікації, відбувається як за рахунок об'єднання фірм, функціонально пов'язаних між собою в процесі виробництва і збуту, так і компаній, які не мають безпосередніх спільних рис. Прикладом злиття галузей є утворення найбільшими авіакомпаніями світу туристичних і готельних фірм, що призводить до утворення транснаціональних корпорацій: "Хілтон-інтернешнл", Томсон Холідейз – Брітіш ейрусейз". Це свідчить про тенденції корпоратизації, пошук нових форм нагромадження капіталу, але для туристичних фірм України більш гостро постає проблема формування структур туристичних фірм, основною діяльністю яких є пошук, налагодження та реалізація туристичних можливостей.

Ефективність використання тієї чи іншої ОСУ залежить від змісту туристичної послуги.

Зміст не завжди вимагає виключно горизонтальної інтеграції. Часто зміст туристичної діяльності обумовлює саме функціональну структуру з елементами територіального та інших принципів поділу продиктованих умовами ринку та принципами маркетингу. Це в першу чергу залежить від *ситуаційних чинників* до яких належать: *характеристика та технологія туристичної діяльності, процеси диференціації та інтеграції галузі в цілому та підприємства безпосередньо, стратегічний вибір керівництва, етап життєвого циклу, поведінка працівників організації.*

Як висновок, можна сказати, що на сьогоднішній день в Україні найбільш продуктивною організаційно-правовою формою ведення туристичного бізнесу є приватне одноособове володіння, але існує тенденція до зростання кількості партнерських відносин в цій сфері. Для розробки та освоєння нових маршрутів чи видів туризму найбільш вигідною є функційна структура управління. Проте, беручи до уваги циклічний характер виникнення та згортання таких виробництв вони є ніщо інше як проекти створення та освоєння нових напрямків туристичної діяльності, що дозволяє за основу брати принципи та особливості проектних структур.

Література:

1. Матьська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу. Навч. посібник. – Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2003. – 360 с.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
3. Мильер Б., Линс Ф. Управление современной компанией. - М.: ИНФРА-М, 2001.- 586 с.
4. Мильнер Б.З. Теория организации: курс лекций. – М: Ифра-М, 1998.
5. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристической фирмой. – М.: “Финансы и статистика”, 2000. – 208 с.
6. Румянцева З.П. Эффективность менеджмента // Российский экономический журнал. - 1997, №3. - С.59-71
7. Стан світу 2002 / К. Флавія та ін., пер. з англ.: ВГО “Україна. Порядок денний на XXI століття” та Інститут сталого розвитку. - К. : Інтелсфера, 2002. – 289 с.
8. Федорченко В.К., Дьорова Т.А. Історія туризму в Україні: навч. посіб. -- К.: Вища шк., 2002. – 195 с.
9. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник.- К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
10. Яцура В., Євтушок О. Адаптація сучасних організаційних структур управління до функціонування за умов реформування економіки. // Вісник ЛНУ ім. І.Франка: серія економічна, Вип. №32. – 2002 р. – С. 68-73
11. Mackenzie Kenneth D. Organizational Structures. - Arlington Heights, Ill.: AHM Publishing Corporation, 1978. – 256 p.

Summary:

Olga Yevtushok. PARTICULARITIES OF DESIGNING THE STRUCTURES OF MANAGING THE TOURISM FIRM

The article deals with the main aspects of organizational structures and organizational design. The objects of the investigation are the tourism firms of L'viv region. The article analyzes the main particularities of the organizational design of a tourism firm. In conclusion the author write about the particularities of the forms of private in organizational design.