МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ

ТЕМА 4. ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ.

Питання:

1. **Організаційні структури управління в туристичних комплексах.**
2. **Особливості антикризового управління.**

Мета: навчальна: визначити поняття «організаційна структура туристичного підприємства» та «антикризове управління», ознайомитися зі структурою туристичного підприємства та лінійними і функціональними зв'язками в структурі управління, визначити особливості антикризового управління, охарактеризувати основні функції та процеси антикризового управління.

Кількість годин: 4

Вид контролю: письмове опитування

Меж предметні зв'язки: технологія і організація туристичної діяльності, історія туризму, основи підприємницької діяльності.

Література:. Л.П. Дядечко. Економіка туристичного бізнесу. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007р., стор.

Л.І.Головко. Економіка підприємства. Навчальний посібник. 2014р. с.51-62

План вивчення:

1. Прочитати текст.
2. З'ясувати основні питання тексту.
3. Засвоїти прочитане.
4. Пов'язати отримані знання зі знаннями, що ви отримали з навчальної дисципліни «Технологія і організація туристичної діяльності», «Історія туризму».
5. Перейти до заключного етапу засвоєння і опрацювання – записів.

Методичні вказівки

При самостійному вивченні матеріалу необхідно насамперед сформувати поняття «організаційна структура туристичного підприємства» .

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.

Зверніть увагу, що ефективність діяльності туристичного підприємства багато в чому залежить від його організаційної структури, принципів її побудови та постійного вдосконалення.

Інформація

Організаційна структура посідає особливе місце у внутрішньому середовищі туристичного підприємства.

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.

Структура туристичного підприємства:

- забезпечує координацію усіх функцій менеджменту;
- встановлює повноваження та відповідальність керівників усіх рівнів;
- багато в чому визначає стиль менеджменту, організаційну культуру й ефективність праці співробітників та підприємства в цілому.

Складниками організаційних структур є:

- елементи організаційних структур управління - служби або органи апарату управління, а також окремі працівники цих служб (органів);

- організаційні відносини - відношення (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.

Прийнято поділяти *на горизонтальні і вертикальні зв'язки* .

Горизонтальні зв'язки мають характер погодження і є, як правило, однорівневими.

Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядкування, необхідність в них виникає при ієрархічності управління, тобто за наявності декількох рівнів управління.

Таким чином, у загальному характеризуючи організаційну структуру, можна виділити декілька положень, що визначають її значимість:

• організаційна структура фірми забезпечує координацію всіх функцій управління;

• структура організації визначає права і обов'язки (повноваження і відповідальність) на управлінських рівнях;

• від організаційної структури залежить ефективність діяльності фірми, її виживання і процвітання;

• структура ще склалась у конкретній фірмі, визначає організаційну поведінку її співробітників, тобто стиль управління та якість праці колективу.

Основні вимоги, що пред'являються до формування сучасної організаційної структури туристичного підприємства, такі:

• відповідність організаційної структури цілям та завданням підприємства;

• охоплення всіх функцій менеджменту на підприємстві;

• чіткий розподіл функцій і обсяг робіт за рівнями управління;

• раціональне поєднання централізації і децентралізації кожної функції;

• наявність на кожному рівні управління системи організації ро біт, інструкцій, нормативів та норм виконання робіт;

• визначення прав та обов'язків кожного рівня управління;

• розмежування повноважень і кола відповідальності.

Для формування правильної організаційної структури необхідно здійснити поділ підприємства по горизонталі на блоки, які відповідали б найважливішим напрямам діяльності з реалізації стратегії:

• 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.

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 викопувати розпорядження тощо;

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

На туристичних підприємствах в основному застосовують *лінійну, функціональну і комбіновану (лінійно-функціональну) структури управління*.**.**

Лінійна організаційна структура *(*рис.1*)* характеризується тим, що всі функції управління зосереджені в лінійних ланках – кожний працівник підпорядковується одному керівнику і одержує вказівки тільки від нього. Це виключає отримання підлеглими суперечливих і не зв'язаних між собою розпоряджень, підвищує відповідальність керівників за результати роботи свого підрозділу. При цьому керівник кожної ланки відповідає за весь об'єм роботи увіреного йому підрозділу. У зв'язку з цим керівник підрозділу в лінійній організаційній структурі повинен бути висококваліфікованим і компетентним у всіх питаннях, що стосуються безпосередньої діяльності підрозділу, яким він керує.

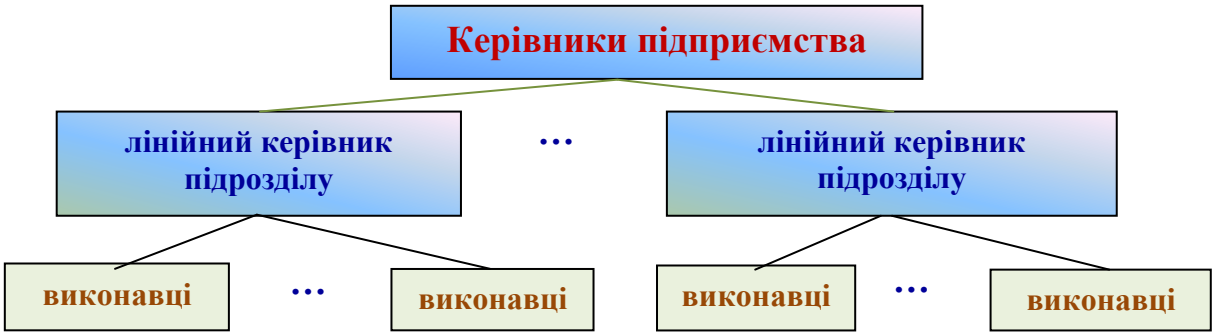

Рис.1. Лінійна організаційна структура управління туризмом

До переваг лінійної структури управління можна віднести: проста побудова; однозначне визначення завдань, компетенції, відповідальності; жорстке керівництво органами управління, єдиноначальність; один канал комунікації; оперативність і точність управлінських рішень.

Але для цієї структури характерні: скрутні зв'язку між інстанціями; концентрація влади на верхньому рівні управління; сильна завантаження середніх рівнів управління; відсутність ланок з планування і підготовки рішень; перевантаження персоналу інформацією; відсутність гнучкості.

Лінійна структура управління використовується в малих туристських організаціях при відсутності широких кооперацийних зв'язків між ними.

Функціональна структура управління (рис.2) припускає розподіл всієї діяльності туристичного кого підприємства за напрямками, кожний з яких (наприклад, відділ продажів, бухгалтерія і т. ін.) очолює функціональний керівник. При цьому передбачається, що функціональні керівники не втручаються у справи один одного, а їх діяльність координується директором підприємства або його заступником. При такій структурі управління підвищується ефективність управління за рахунок участі в роботі кваліфікованих фахівців, обізнаних у конкретній області діяльності підприємства і управління. Вона дозволяє диференціювати роботу, розвантажити лінійних керівників, звільнити їх від необхідності детально знати всі сторони управління підприємством.

Разом з тим при функціональній структурі управління порушується принцип єдиноначальності, знижується відповідальність за роботу, оскільки виконавець може одержувати вказівки від декількох функціональних керівників. Виникає проблема узгодження цих розпоряджень, що створює додаткові труднощі. Функціональна організаційна структура є найпоширенішою в туристському бізнесі.

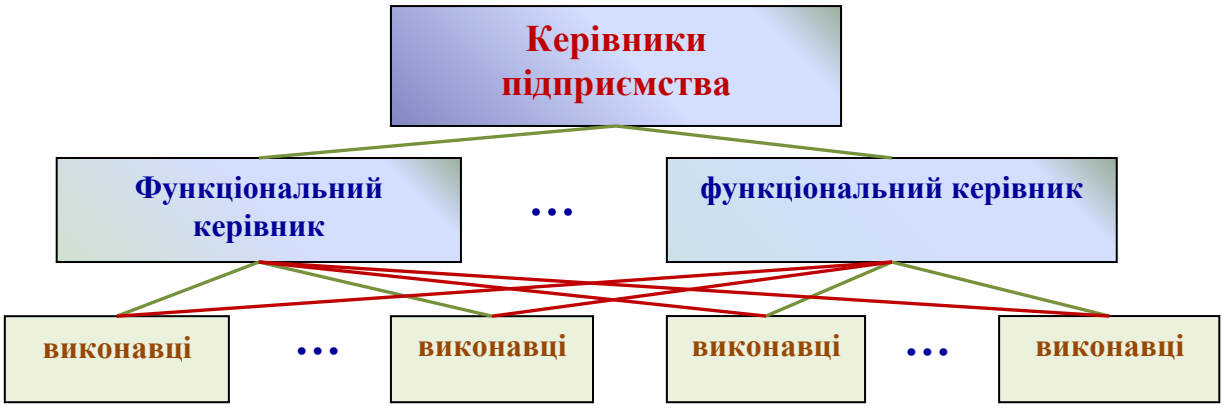

Рис.2. Функціональна організаційна структура управління туризмом

До переваг такої структури відносяться: скорочення числа ланок узгодження; зменшення дублювання; стандартизація, формалізація і програмування явищ і процесів; зміцнення вертикальних зв'язків та посилення контролю за діяльністю нижчих рівнів; висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій.

Однак для такої структури характерні: неоднозначне розподіл відповідальності; утруднена комунікація; тривала процедура прийняття рішень; виникнення конфліктів через незгоду з директивами, так як кожен функціональний керівник ставить свої питання на перше місце; щодо застигла організаційна форма, слабо реагує на зміни.

Лінійно-функціональна структура управління (рис.3.) є одночасно розвитком і комбінацією двох попередніх структур управління. Вона забезпечує такий розподіл праці, при якому керівники лінійних ланок ухвалюють рішення і управляють, а функціональні керівники – консультують, інформують, планують і координують діяльність підприємства. В основу організації функціональних ланок покладено лінійний принцип. Керівник функціонального відділу є одночасно лінійним керівником підлеглих йому працівників. У загальному вигляді лінійно-функціональна структура управління показана на рисунку. Використання лінійно-функціональної структури або окремих її елементів характерно для крупних туристських підприємств.

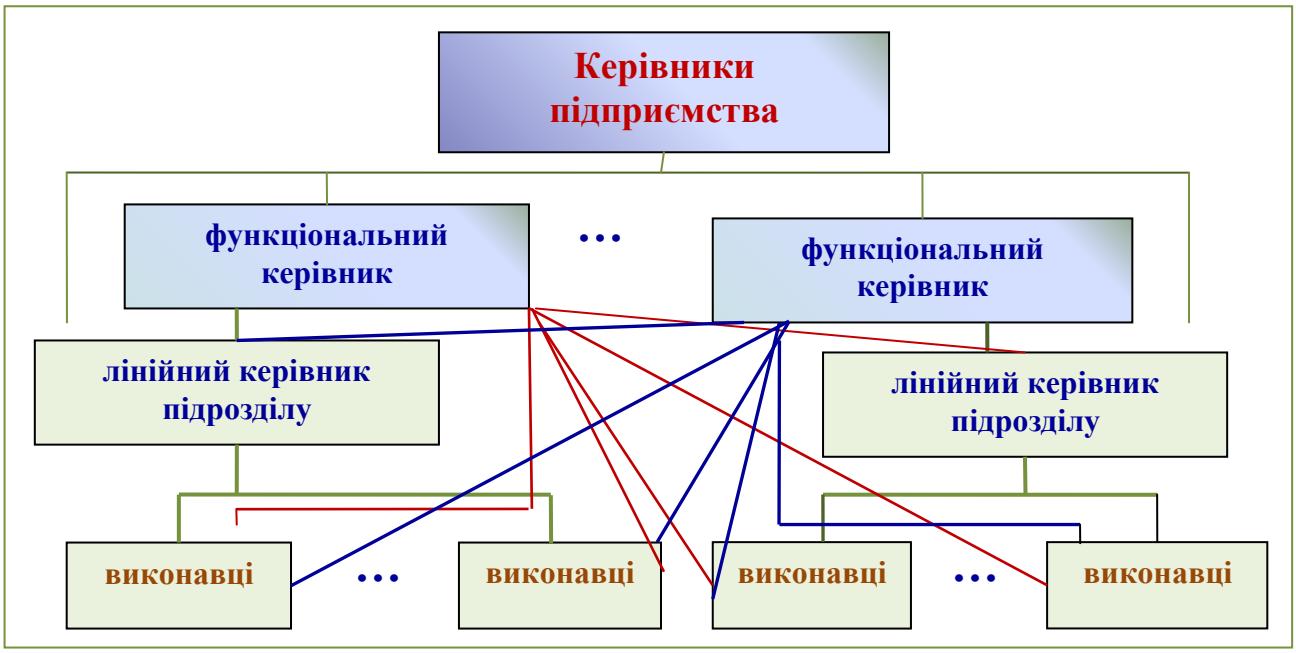

Рис.3. Лінійно-функціональна структура управління туризмом

Практика показує, що на формування рівнів організаційної структури впливають такі фактори, як масштаби і вид організації, напрямки її діяльності, число стратегічних бізнес-одиниць, стратегічні плани та ін.

Зверніть увагу, що часто кризові ситуації в розвитку підприємства неможливо усунути. Вони виникають як об'єктивні явища, що відтворюють циклічний характер розвитку соціально-економічних систем. Але гостроту криз можна й потрібно усувати з урахуванням їх особливостей, а також своєчасно розпізнаючи їх наближення. Це досягається лише за допомогою антикризового управління.

З другого питання необхідно визначити поняття «антикризове управління», показати особливості антикризового управління. Необхідно також розглянути основні процеси та функції антикризового управління, дати характеристику головних методів антикризового управління.

Під антикризовим треба розуміти управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у підприємницької діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами.

Антикризове управління підприємством - це тип управління, спрямований на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства.

Антикризове управління – *це така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер, що направлений на подолання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер, який дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та збільшити ринкові позиції при любих обставинах, опираючись на власні ресурси.*

Особливістю антикризового управління є не тільки спрямування, а й структурно-логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт проведення, що в комплексі і дає змогу розглядати антикризове управління як виокремлений напрям управлінської діяльності.

Метою та головним завданням антикризового управління є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне вирішення всіх проблем, пов'язаних з об'єктивним циклічним розвитком економіки та суб'єктивними факторами на мікро-та макрорівнях.

Основними процесами антикризового управління є:

·- передкризове управління;

·- управління в умовах кризи;

·- управління процесами виходу з кризи;

·- своєчасність управлінського впливу;

·- стабілізація стану;

·- нівелювання відхилень.

Об'єкт антикризового управління – виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення та запобігання.

Суб'єктом антикризового управління є певне коло осіб, що реалізують його завдання. Можна виділити сім груп: власник підприємства, фінансовий директор підприємства, функціональний антикризовий менеджер (співробітник підприємства), функціональний антикризовий менеджер (співробітник консалтингової фірми, яка залучається на підприємство), державні та відомчі органи, арбітражний керуючий, представники кредиторів.

Головним в організації процесу антикризового управління є дотримання таких принципів:

1) цілеспрямованості;

2) послідовності розв'язання проблем

3) своєчасності прийняття управлінських рішень;

4) гнучкості, маневреності;
5) оцінки позитивних та негативних наслідків рішень.
Виділяють такі **функції антикризового управління** (рис.4).

Рис.4. Функції антикризового управління

Крім цього існує два з'єднувальних процеси: прийняття рішень та комунікації, які об'єднують окремі функції в єдиний процес управління.

До головних методів антикризового управління підприємства слід віднести наступні:

Моніторинг – дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства застосовується з метою раннього виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів», моніторинг потрібен протягом всього життєвого циклу підприємства.

Диверсифікація – розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку. Диверсифікація застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи.

Санація зовнішня – система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідації, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства боржника в довгостроковому періоді. Санація застосовується при виникненні загрози банкрутства, на відновлення ліквідності та платоспроможності та, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності.

Санація внутрішня – сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел.

Реструктуризація – здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Контролінг – певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками.

Для усунення негативного впливу економічної кризи на діяльність туристичних підприємств, *необхідно застосовувати антикризові заходи в управлінні туристичними підприємствами,* об'єднувати зусилля державних і місцевих органів влади, спрямовувати їх на розвиток тих видів туризму , які не потребують великих капіталовкладень і вирішують низку економічних і соціальних проблем.

Актуальними антикризовими заходами є:

- створення регіональної туристичної інфраструктури, зокрема, туристичних інформаційних центрів;
- підвищення дієвості механізмів здійснення державного контролю за діяльністю суб'єктів підприємництва у сфері туризму;
- вдосконалення системи кадрового забезпечення сфери туризму в регіоні;
- підвищення ефективності організації логістичних потоків, процесів і послуг у туристичній сфері регіону.

Питання для самоконтролю

1. В чому суть організаційної структури туристичного підприємства?
2. Які види зв'язків наявні між елементами структури управління?
3. Дайте характеристику лінійної структури управління.
4. Охарактеризуйте функціональну структуру управління.
5. Назвіть переваги і недоліки лінійно-функціональної структури управління.