**Тема № 3: ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ СФЕРИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ**

**План:**

1. Загальна характеристика управління організаціями сфери туристичної індустрії .
2. Управління організаціями, її елементи та специфіка у туристичній галузі.
3. Удосконалення форм управління організаціями сфери туристичної діяльності.

**1.Управління** – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об’єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей. Економічна сутність управління підприємствами визначається також об’єктом управління.

**Об’єкт управління** – це підсистема, якою управляють; це підприємства, організації, засоби і фактори виробництва, елементи соціальної сфери, в яких зосереджена або на яких спрямована економічна діяльність, що являє собою певну сторону економічних інтересів і відносин. До об’єктів управління відносяться також колективи працівників; людина як окремий об’єкт управління; трудові процеси; чинники виробництва тощо.

**Суб’єкт управління** – це підсистема, яка управляє: апарат управління, особи, які здійснюють економічну, господарську діяльність, а також підприємства, фірми, компанії, держава, міжнародні фінансово-кредитні установи та інші. Суб’єкт і об’єкт в економічному дослідженні – співвідносні категорії діалектики, в яких суб’єкт є джерелом, рушієм, носієм цілеспрямованої активно-вольової предметно-практичної діяльності; а об’єкт – тим, на що спрямована вольова, предметно-практична, пізнавальна та оцінна діяльність людини. Суб’єкт і об’єкт є органічно взаємопов’язаними. Людина може бути і об’єктом і суб’єктом управління.

В основі управління підприємствами слід розглядати функції управління як особливі види діяльності, що відображають види або стадії цілеспрямованого впливу на зв’язок і відносини між людьми в процесі виробництва; функції управління є центральними в теорії та практиці управління, оскільки розкривають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління; забезпечують ефективну та оперативну реакцію керуючої системи (суб’єкта управління) на зміни керованої системи (об’єкта управління). До загальних функцій управління відносяться такі: планування, організація, регулювання, координування, стимулювання, контроль. Спеціальні функції управління поділяються на дві підгрупи: конкретні і специфічні. Управління конкретними аспектами виробництва здійснюються за допомогою таких функцій: підготовка виробництва, нормування ресурсів, забезпечення ресурсів, фінансове забезпечення, технічне обслуговування, збут продукції, внутрівиробничий облік, інформаційне забезпечення, господарське обслуговування, оперативна діяльність. До специфічних функцій управління, які пов’язані з процесами прийняття управлінських рішень, з організацією процесу управління відносяться такі функції: підготовка рішення; координація виконання рішення; контроль за виконанням прийнятих рішень; виконання рішень.

Аналіз показав, що специфічними функціями управління у підприємствах туристичної сфери є такі: підготовка та прийняття рішення про пропозицію на ринок певного ексклюзивного турпродукту; координація виконання рішення з організації спільної взаємодії інших учасників туристичного ринку, які задіяні до надання певних туристичних послуг по даному ексклюзивному турпродукту; контроль за процесом надання турпослуг; контроль за виконанням прийнятих рішень тощо.

Зміст специфічних функцій управління підприємствами туристичної сфери дав можливість визначити особливості управління туристичними підприємствами, які полягають у наступному:

- вивчення попиту та потреб на турпослуги, турпродукти вимагає від туроператорів, які розробляють тури, різного інтелектуального наповнення з врахуванням того, чи даний тур пропонується вітчизняним або зарубіжним туристам, звідки саме прибули туристи, особливості національних культур різних держав;

- планування додаткових сервісних послуг вимагає також враховувати те, з яких саме країн прибули зарубіжні туристи, у чому особливості їхніх індивідуальних запитів та потреб;

- організація системи співробітництва туристичних підприємств із іншими учасниками туристичного ринку повинна організовуватися не як з підприємством – конкурентом, а як із підприємством – бізнес-партнером  
- збут турпослуг, турпродуктів повинен зазнати змін, а саме необхідності організації збуту їх також через мережу франчайзингу;

- планування турів туроператорами вимагає враховувати особливості національних культур зарубіжних споживачів та забезпечувати їм максимально високий рівень внутрішнього комфорту та задоволення;

- стимулювання персоналу туристичних підприємств необхідно здійснювати за результатами якісного аналізу та контролю у системі взаємовідносин їх і споживачів, забезпечуючи зворотній зв'язок із ними;

Важливим елементом технології управління є категорія **«принципи управління»** підприємствами.

**Принцип** – основне, вихідне положення теорії, правило діяльності організації в будь-якій сфері або правило поведінки особистості.

А.Файоль визначає такі принципи управлінської науки:

- поділ праці;

- повноваження і відповідальність;

- дисципліна;

- єдиноначальність;

- єдність напряму;

- підпорядкованість особистих інтересів загальним;

- винагорода персоналу;

- централізація;

- скалярний ланцюг;

- порядок;

- справедливість;

- стабільність робочого місця для персоналу;

- ініціатива;

- корпоративний дух.

**Критерії** – це класифікації, оцінки, найбільш суттєві, як правило, комплексні показники, які дозволяють оцінити аспекти управлінської діяльності. Критерії характеризують перш за все ту чи іншу якість управління. Критерії зазвичай тісно взаємопов’язані з підходами.

При потребі дослідити організаційну структуру туристичного підприємства критеріями також є: адаптація організаційної структури до впливу зовнішніх умов; оперативна гнучкість організаційної структури; стратегічна гнучкість організаційної структури тощо. При дослідженні економічної ефективності діяльності туристичних підприємств критеріями є: рентабельність туроператора, рентабельність турагента, рентабельність власного капіталу, рентабельність основних фондів тощо.

Діяльність туристичних підприємств у мінливому середовищі вимагає використання ще такого критерію, як «неекономічні показники». Врахування таких неекономічних показників у діяльності туристичних підприємств передбачає вивчення прихильності споживачів турпродуктів до торгової марки, до туристичного підприємства; кількість нових споживачів турпослуг; кількості втрачених споживачів турпослуг; кількості незадоволених споживачів турпослуг; причини незадоволення та рівень цього незадоволення; степені задоволення споживачів від наданих туристичним підприємством турпослуг та рівень задоволення; графіку роботи туристичного підприємства; рівень сервісу туристичного підприємства тощо.

Критерії соціальної ефективності управління характеризують організацію та функціонування керівних підсистем: обґрунтованість розподілу в них функцій, каналів руху інформації та технічних засобів; доцільність використання тих чи інших форм і методів діяльності; професійна підготовленість керівників.   
  
Дослідження категорій «функції», «принципи» та «критерії управління» є складовими категорії «технологія управління». Технологія управління – поєднання, послідовності, взаємозв’язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій. Особливістю технології управління є використання «засобів управління»: стилів та методів управління.

**Стиль управління** – вияв певних особистих якостей керівника в його стосунках з підлеглими, способах розв‘язання виробничих та інших проблем. Основні стилі управління: авторитарний, демократичний, змішаний, слабкий. Найефективнішим у сучасних умовах є демократичний стиль. Процес управління підприємством передбачає використання методів управління комплексу методів цілеспрямованого впливу на окремих працівників, групу і трудовий колектив.

До основних факторів, які впливають на управлінську діяльність у туристичних підприємствах, відносяться такі:

- загострення проблеми ресурсів економічного розвитку;

- жорстка конкуренція та боротьба за ринки збуту, за споживача;

- глобалізаційні та інтеграційні процеси;

- інноваційні процеси та підготовка інноваційних менеджерів;

- соціально-економічні зміни у процесі світового господарства;

- процеси інтернаціоналізації національних економік;

- сучасні системи штучного інтелекту;

- сучасні експертні системи, які здатні обгрунтувати логіку вибору рішень;

- необхідність стратегічного ринкового управління підприємствами;

- синергізм співробітництва бізнес-одиниць, що може бути основою їх економічного синергізму, тощо.

До основних причин появи негативних факторів впливу на управління туристичними підприємствами відносяться такі:

- калькуляція на тури, яка увібрала в себе надто високі ціни;   
- зростання цін на митні послуги, на послуги з розміщення, що не завжди відповідало якості цих послуг;

- основна мета діяльності туристичних підприємств – власна вигода – не поєднана з метою розвитку галузі загалом чи збільшення валових надходжень;   
- виїзний туризм в Україні фактично став функцією створення додаткових робочих місць та зростання рівня зайнятості в інших країнах, що повинно бути навпаки;   
- зовнішньоекономічна діяльність нашої держави не в повній мірі забезпечує ефективну взаємодію з міжнародним середовищем та спроможністю запропонувати на зовнішній ринок зарубіжним туристам конкурентний турпродукт;   
- важливою причиною появи несприятливих факторів впливу на управління та розвиток туристичних підприємств є низька якість турпослуг, які входять до складу тур продуктів, та їх невідповідність вимогам зарубіжних туристів тощо.

**2.** Господарська діяльність, її елементи та специфіка у туристичній галузі.

Аналіз виробничо-господарської діяльності є невід'ємним елементом контролю у туристичному підприємстві. Порівняння фактичного стану із прийнятими положеннями і встановлення рівня відхилення між ними засвідчує перебіг і результати проведених заходів, означає де-факто аналіз. Без нього не можна визначити, як виявлені відхилення впливають на здатність підприємства досягати поставлених цілей.

Основу аналізу функціонування туристичного підприємства становить економічний аналіз, який полягає в дослідженні явищ і процесів, які відбуваються в господарській діяльності. Пізнання перебігу і результатів цих процесів дає змогу оцінити правильність рішень, прийнятих у минулому, і спланувати майбутню діяльність підприємства.

Користувачами результатів економічного аналізу є всі зацікавлені сторони, тобто суб'єкти, які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з функціонуванням підприємства, а саме:

* - актуальні власники, зацікавлені в основному фінансовими результатами, які детермінують можливості розвитку та рівень поточної вигоди участі у прибутку;
* - потенційні власники (інвестори), для яких важливими є поточні фінансові результати та виробничі ризики, які мають вплив на ступінь повернення інвестицій;
* - керівництво, зобов'язане визначати рівень реалізації завдань, поставлених власниками, і планування подальшої діяльності;
* - працівники, зацікавлені перспективами діяльності виробничого підрозділу в контексті впевненості у працевлаштуванні й умовах оплати праці;
* - контрагенти, які прагнуть уникнути співпраці з невірогідними партнерами з недобросовісною репутацією;
* - довірителі, що прагнуть обмежити кредитний ризик унаслідок відмови фінансувати суб'єкти з недостатньою здатністю виконання взятих на себе зобов'язань;

Предметом аналізу є економічні процеси в усіх сферах діяльності туристичного підприємства, тобто фінансові результати, витрати, виручка від реалізації, використання засобів, їх ліквідність. За предметною сферою можна вирізнити:

* - комплексний аналіз, який охоплює синтетичні результати діяльності підприємства (наприклад, рівень рентабельності, норма прибутку, коефіцієнт загальної ліквідності);
* - вибірковий аналіз, який стосується обраних напрямів діяльності (наприклад, результатів продажів окремих послуг) або сфери господарювання

Беручи за критерій поділу частість (повторюваність), аналіз поділяють на:

* - систематичний, який проводиться регулярно, в установлений термін і у визначені проміжки часу;
* - за необхідності, що здійснюється за потреби доповнення систематичних оцінок з огляду на ступінь їх деталізації (зазвичай це відбувається з причини погіршення умов діяльності).

Однією з основних проблем формування системи оцінки діяльності підприємства є велика кількість показників. Ця проблема зумовлена їх подвійною функцією - інформаційною і критерію прийняття рішення. Інформаційна функція вимагає, щоби виробнича діяльність, з огляду на її різноманітність, була охарактеризована за допомогою великої кількості показників. А для оптимізації рішення найкраще було би прийняти один синтетичний показник, який гарантував би однозначний вибір правильного варіанта.

Наступною проблемою, пов'язаною з проведенням аналізу діяльності туристичного підприємства, є вибір відповідної системи співвідношень. Загалом можна прийняти один із трьох варіантів: нормативний, часовий або просторовий.

З метою оцінки конкурентних позицій підприємства на певному ринку туристичних послуг у процесі аналізу розробляються критерії такої оцінки, які охоплюють усі аспекти підвищення конкурентоспроможності як власне підприємства, так і його продукції: місце на ринку, якість турпродукту, маркетингову політику та стратегію фірми, фінансовий стан, умови співпраці з постачальниками товарів і послуг, місцезнаходження та канали реалізації, кадрову політику та організацію діяльності тощо. Для аналізу діяльності підприємства використовують показники, що виражені як в абсолютних величинах (визначають рівень певної категорії), так і у відносних (показують формування певної категорії щодо іншої). Найбільш розповсюдженими показниками аналізу господарської діяльності є фінансові показники, які умовно можна поділити на групи1:

* - показники ліквідності;
* - показники заборгованості;
* - показники ділової активності;
* - показники рентабельності (прибутковості).

Показники ліквідності слугують оцінці здатності погасити всі свої зобов'язання за поточною заборгованістю. Низькі показники ліквідності означають появу загрози щодо термінового врегулювання питання платоспроможності. Високі - можуть бути симптомом неефективного господарювання, що виявляється у надмірних запасах, сумнівній та безнадійній дебіторській заборгованості або вільних (неінвестованих) грошових засобах. Вони також засвідчують недостатнє використання можливості фінансування експлуатаційної діяльності короткотерміновими зобов'язаннями.

**3**.Удосконалення форм управління діяльності туристичних підприємств.  
Питання вдосконалення управління підприємствами туристичної галузі потребують значної уваги через високу конкуренцію на ринку туристичних послуг і швидкі зміни туристського попиту.

Завдяки ефективному управлінню, що є економічною категорією, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об’єкт чи систему, щоб зберегти її стійкість або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей, реалізуються такі складові ефективного функціонування туристичних підприємств: - достатня кількість клієнтів (туристів та екскурсантів); - високі вимоги до якості туристичних послуг, тобто до якості обслуговування персоналом підприємства, якості транспортних перевезень, проживання, безпеки, та ін. Управління туристичними підприємствами складається з трьох основних елементів: - загальне управління: розробка стандартів, нормативних вимог, управлінської політики та інших політик підприємств, організація діяльності підприємства, тактичне та стратегічне планування, забезпечення координації та контролю діяльності; - управління структурою туристичного підприємства, визначення предмету діяльності та основних задач, встановлення партнерських зв’язків тощо; - управління конкретними сферами управління, серед яких фінанси, маркетинг, інноваційний розвиток, управління персоналом та ін.

Управління туристичними підприємствами базується на функціях та принципах управління. Виходячи з того, що основою функціонування туристичних підприємств є створення та реалізація туристичних продуктів та послуг, до специфічних функцій слід віднести планування пропозицій щодо створення ексклюзивних турпродуктів, контроль за якістю послуг, що надаються, планування та контроль взаємовідносин з постачальниками туристичних послуг, що задіяні у створенні турпродуктів, контроль за процесом виконання прийнятих рішень щодо виходу на нові туристичні ринки.

Напрями впливу підвищення якості управління на економічну ефективність туристичних підприємств.Управління розглядається як найважливіший фактор, що визначає форми поведінки і діяльності всього колективу, і окремих його членів. Управління туристичною діяльністю підприємства - це ціле спрямований вплив на його персонал і клієнтів для організації та координації їх дій у процесі надання туристичних послуг.

Основними принципами системи управління діяльністю туристичного підприємства є:  
  
• спрямованість на задоволення споживача;

• узгодженість цілей керівника підприємства та колективу;

• орієнтація на бізнес-процеси;

• мотивація поведінки та соціальна відповідальність;

Принципи управління туристичним підприємством враховують і внутрішнє, і зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище підприємства формується під впливом змінних, які здійснюють безпосередній вплив на процес виробництва та продажу туристичного продукту.

Основними внутрішніми змінними, тобто елементами внутрішнього середовища підприємства, є:

• цілі;

• структура;

• завдання;

• технологія;

• персонал (люди);

Фактори зовнішнього середовища поділяють на два основних типи:

• фактори прямої дії: постачальники комплексного туристично го продукту, споживачі, конкуренти, нормативна державна документація;

• фактори непрямої дії: стан економіки, політична ситуація, науково-технічний прогрес та ін.

В організації процесу управління слід мати на увазі і те, що функції управління виступають як форма, а методи управління - як зміст його процесу. Вихідною інформацією для побудови організаційної структури управління будь-якого підприємства є загальна чисельність персоналу (штатний розклад) та його структура, що затверджується власником (або вищими органами управління), якщо інше не передбачено установчими документами, і фіксується в штатному розкладі.

Лінійна структура управління будується на основі таких основ них принципів: єдність підпорядкування, відповідальність лінійних керівників за кінцеві результати роботи підрозділу, забезпечення оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією, оптимізація числа підлеглих у одного керівника. За лінійної структури управління всі функції управління нижчестоящим під розділом зосереджуються в одній ланці .Кожний працівник підпорядкований і підзвітний тільки одному керівникові і зв’язаний з вище стоячим органом тільки через нього. Цей тип структури характеризується простотою, якістю і чіткістю взаємозв’язків між ланками і працівниками, ефективністю взаємодії.

Переваги лінійної структури управління:

• чіткість та простота взаємовідносин;

• оперативність підготовки та проведення управлінських рішень;

• відсутність паралелізму в роботі;

• надійний контроль.

Недоліки:  
  
• керівник повинен бути універсальним висококваліфікованим спеціалістом, здатним вирішувати будь-які питання підпорядкованих йому ланок;

• значний обсяг інформації, який утримується на одному рівні управління.  
  
Функціональна структура зводиться до угрупування персоналу для виконання тих завдань, які вони виконують.

*Переваги* функціональної структури:

• стимулює ділову та професійну спеціалізацію;

• завдання зосереджуються у кваліфікованих керівників.

*Недоліки:*  
• підрозділи можуть бути більш заінтересованими у реалізації ці лей та завдань своїх підрозділів, ніж у реалізації спільних цілей цілого підприємства. Цей факт спричиняє можливість збільшення конфліктів між функціональними підрозділами;  
• у системі управління часто з’являється велика кількість інформації (іноді суперечливої);  
• ускладнюються координація управлінського впливу в результаті отримання виконавцями вказівок від кількох функціональних органів.

До головних функцій управління відносять;

• планування;

• організацію взаємодії;

• мотивацію;

• контроль.

**Планування.** Складання плану завжди розглядається як по чатковий етап процесу управління. Адже потрібно вирішити що, як, коли та хто має виконати. Керівництво організації повинно відна йти відповіді на питання:  
• Який стан підприємства в цей час? • Куди ми хочемо рухатися? • Як ми збираємося це зробити? Плани на півріччя і рік складає керівник, прогнозуючи сприят ливі фактори для розвитку підприємства, шляхи досягнення цілей. Планування допомагає усвідомити загальну мету підприємства. Застосовуються як стратегічне, так і поточне планування. Туристичні підприємства застосовують у практичній діяльності продуктову стратегію. Головною метою продуктової стратегії є розроблення і створення такого продуктового ряду, який забезпечив би туристичній фірмі найбільші прибутки.

**Організація взаємодії** - це процес створення організаційної структури управління туристичним підприємством, яка є матеріальною основою системи управління. Вона дає можливість персоналу ефективно та спільно працювати для досягнення визначених цілей. Організація передбачає формування системи управління та її підрозділів, включаючи розподіл між ними функцій, прав і відповідальності, взаємозв’язок між елементами керуючої і керованої під системи.  
Організація діяльності базується на прийнятті управлінських рішень стосовно кожного напряму роботи.

**Мотивація** - це процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення цілей підприємства. Організувавши працю, треба належним чином її стимулювати, враховувати всебічні потре би людей. Мотивація базується на 2-х категоріях:  
• потребах (відчутті фізіологічної або психологічної потреби будь-чого);  
• винагородах (це те, що людина вважає цінним для себе; зарплата, кар’єра, службове авто, кабінет, додаткова відпустка тощо).

**Контроль** - забезпечує процес перевірки, обліку, спостереження за діяльністю підприємства з метою своєчасного виявлення проблем в його роботі та вжиття відповідних заходів. У процесі контролю вимірюються досягнуті за певний проміжок часу результати діяльності, зіставляються фактично досягнуті із запланованими, коригуються оцінювані показники. Контроль за діяльністю туристичного підприємства здійснює генеральний директор.

Названі функції управління потребують прийняття рішень; для їх здійснення потрібна комунікація, тобто обмін інформацією, яка необхідна для прийняття правильного рішення. В широкому розумінні завдання менеджерів при цьому полягає в тому, щоб обрати ту систему управління, яка найповніше відповідатиме цілям підприємства, а також внутрішнім і зовнішнім факторам, що виливають на неї.