

## Лекція 5. Тема 4. Організація як об'єкт управління. Туристичні організації як об'єкт управління

### План

1. Поняття організації. Її ознаки та загальні риси.
2. Концепції життєвого циклу організації
3. Організація як відкрита динамічна система
4. Зовнішнє середовище організації
5. Організаційні структури управління в туризмі.

**Ключові поняття:** організація, внутрішнє середовище організації, зовнішнє середовище організації, життєвий цикл організації, організаційна структура управління, лінійна структура управління, функціональна структура управління, лінійно-функціональна структура управління, матрична структура управління, дивізійна структура управління, проектування організаційних структур, проектування організаційної структури

### Виклад основного матеріалу

#### 1. Поняття організації. Її ознаки та загальні риси.

Базовим поняттям менеджменту є організація. Поняття «організація» у менеджменті вживається у двох значеннях: організація як функція управління і організація як підприємство, установа (заклад).

*Організація* – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

*Організація* – специфічне соціальне утворення, систематично орієнтоване на виробництво товарів і (або) послуг.

В основі поняття "організація" знаходиться відповідність певної групи кільком обов'язковим вимогам:

- наявність хоча б двох людей, котрі вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї мети (тобто бажаного кінцевого результату), яку приймають як загальну всі члени певної групи;
- наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягнути значущої для всіх мети.

Організації можна класифікувати за такими ознаками:

- за способом та метою утворення: формальні організації та неформальні
- за кількістю цілей: прості та складні організації
- за величиною виділяють великі, середні та малі організації.
- за юридичним статусом: юридичні особи та неюридичні особи.
- за формами підприємництва організації ділять на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.
- за характером адаптації до змін слід виділити механістичні організації та органістичні.

За способом та метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні. **Формальні організації** - це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується, контролюється та регулюється з метою досягнення певної мети. Прикладами формальних організацій можуть бути підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. Надалі формальні організації будемо називати просто організаціями.

**Неформальні організації** виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять у склад формальної організації і фактично створюються на засадах урахування

спільних інтересів. Прикладами неформальних організацій можуть бути групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, музики, економічних підходів тощо.

Якщо організація має одну ціль – то це **проста** організація. Але в економіці в основному функціонують **складні** організації, які ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

За величиною виділяють великі, середні та малі організації. У **великих** організаціях працюють тисячі працівників, в **середніх** – сотні, а в **малих** - десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус **юридичної особи** (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок в банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є неюридичними особами.

За **формами підприємництва** організації ділять на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.

На сучасному етапі усі організації розглядаються як відкриті системи, тобто такі, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, але й із зовнішнім середовищем.

Можна виділити такі **загальні риси організацій**:

- установлення місії та цілей;
- наявність ресурсів;
- залежність від зовнішнього середовища;
- горизонтальний поділ праці;
- вертикальний поділ праці;
- необхідність управління;
- наявність формальних та неформальних груп;
- здійснення певних видів діяльності.

**Колективи (групи працівників) в організації.**

Будь-яка організація складається із груп (колективів). Існує складне переплетіння формальних і неформальних груп в організаціях, що впливає на якість і ефективність діяльності.

Групи, які створені за бажанням керівників організації, називаються **формальними**. Первинною функцією формальних груп є виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

В будь-якій організації існує **три типи формальних груп**:

- групи керівників (командні групи);
- цільові виробничі (господарські) групи;
- комітети.

Командна група керівника складається з керівника та його безпосередніх підлеглих, які, в свою чергу, також можуть бути керівниками (президент компанії та віце-президенти, виконавчий директор, комерційний, фінансовий, директор з розвитку і т.д.).

Виробничі (робочі) групи складаються з осіб, які разом працюють над одним завданням (виробнича бригада). Вони вузькоспеціалізовані, мають певну самостійність. В організації можуть існувати групи технологів, маркетологів, постачальників.

Комітети - це особливі види груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань (ради, комісії, цільові групи тощо). Комітети в організаціях зустрічаються повсюдно і створюються найчастіше для вирішення конфліктних ситуацій, генерації ідей, рекомендації певного плану дій тощо. Біхевіористи рекомендують створювати відносно невеликі комітети, оскільки їх розміри впливають на якість групового рішення і можливості спілкування його членів.

Комітети можуть мати лінійні та штабні повноваження. В управлінській практиці зустрічаються спеціальні та постійні комітети.

- Спеціальний комітет - це тимчасова група, сформована для досягнення певної мети чи виявлення певної проблеми.

- Постійний комітет - перманентно діюча група всередині організації, яка має конкретну мету. Сюди можна віднести раду директорів, науково-технічну раду організації, ревізійну комісію, групу планування, комісію з розгляду скарг, комісію з перегляду заробітної плати та ін. На нижчих рівнях управління комітети можуть створюватись з метою сприяння підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості, удосконаленню технології, розв'язанню соціальних проблем, погашенню конфліктів в колективі працівників тощо.

Особливу увагу менеджер повинен звертати на неформальні групи, оскільки вони можуть стати домінуючими в організації, взаємно проникати в інші неформальні і формальні групи і сильно впливати на управління.

Основні характеристики неформальних груп такі:

- застосування соціального контролю, який здійснюється шляхом установлення і закріплення групових еталонів допустимої поведінки, жорстких санкцій, тощо;

- існування опору перемінам, який виникає через загрози існуванню неформальної групи;

- наявність неформальних лідерів, які займають фактично таке ж становище, як і лідери формальних груп. До факторів, які виділяють лідера неформальної групи, належать: вік, освіта, посада, професійна компетентність, досвід, знання, інтелект, стать, характер, розміщення робочого місця.

Неформальні та формальні групи мають певні **спільні риси**:

- управляються з допомогою лідерів з метою розв'язання певних завдань на основі конкретної ієрархії;

- мають певну структуру управління і взаємодії;

- використовують у своїй діяльності неписані правила (норми); застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій.

Але є і **відмінності**:

- формальні групи створюються за продуманим планом, а неформальні - спонтанно; структура формальних груп створюється свідомо, неформальних - в результаті соціальної взаємодії;

- працівники формальної групи вступають до неї з метою реалізації її цілей, а до неформальної - для задоволення потреб у взаємодопомозі, тісному спілкуванні;

- формальна група створюється, як правило, за рішенням керівників, а неформальна - в результаті виникнення зацікавленості, симпатії тощо.

В процесі вивчення **неформальних груп**, тобто спонтанно створених колективів людей (працівників), які вступають у регулярну взаємодію, було встановлено, що основою причиною появи таких груп є виникнення в колективі певних емоцій (позитивних і негативних) стосовно умов роботи, змісту завдань, керівництва. Неформальні групи можуть впливати на ефективність діяльності організації, виникнення прогулів, плинність кадрів, падіння дисципліни тощо, тому менеджер повинен навчитись ефективно ними управляти. Для цього доцільно:

- ✓ ·Визнати існування неформальної групи, а також те, що її знищення може зумовити ліквідацію формальної організації.

- ✓ ·Вміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів і лідерів неформальної групи.

- ✓ ·Впливати на діяльність неформальних груп шляхом залучення загальних функцій, а також методів менеджменту.

✓ ·Оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії керівництва з неформальною групою.

✓ ·Залучати лідерів та членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень.

✓ ·Забезпечувати швидку підготовку точної інформації з метою попередження неправдивих чуток, які може розповсюджувати неформальна група.

Менеджер повинен розуміти, що група зможе реалізувати свої цілі і забезпечити ефективну діяльність при позитивному впливі таких **факторів**:

- *Чисельність групи*. На думку різних фахівців, групи можуть складатися з 3-9, 4-5, 5-8, 5-11 чол. Так, відомо, що найбільш ефективно працюють відділи працівників чисельністю від 5 до 25 чоловік.

- *Склад групи*. Досвід показує, що група повинна складатися з несхожих людей, людей з різними позиціями, ідеями, способами мислення, поглядами на життя тощо.

- *Групові норми*: гордість за свою роботу, бажання досягнути цілі та забезпечити прибутковість, принципи колективної праці, професійна підготовка, ставлення до нововведень, відносини з партнерами, способи захисту чесності, стосунки між членами колективу, методи розподілу заробітків тощо.

- *Згуртованість членів групи*.

- *Групова одностайність*, тобто механізм пригнічення окремої особистості з метою збереження гармонії групи.

- *Конфліктність всередині групи*, її можуть зумовити відмінності в думках.

- *Статус членів групи*. Визначається старшинством у посадовій ієрархії, посадою, розміщенням кабінету, освітою, рівнем заробітної плати (доходів), соціальними талантами людей, досвідом, інформованістю тощо.

- *Ролі членів групи*, тобто визначення людей, які будуть займатись розв'язанням групових завдань, висуненням альтернативних рішень, підготовкою інформації, налагодженням комунікацій тощо.

- *Забезпеченість групи інформацією*.

- *Взаємини групи з керівництвом організації, її підрозділами, службами, посадовими особами, а також з іншими групами*.

- *Наявність встановлених прав та обов'язків у членів групи*.

- *Швидкість прийняття та виконання рішень*.

- *Механізм прийняття компромісних рішень*.

- *Формування витрат* (матеріальних, трудових, фінансових), пов'язаних з функціонуванням груп.

## 2. Концепція життєвого циклу організації.

Будь-яка організація має циклічний характер розвитку, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають характер виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо.

Стадії життєвого циклу організації та характер діяльності організації відповідно до кожного етапу життєвого розвитку наведені у табл. 4.1.

Таблиця 4.1. Етапи життєвого циклу організації

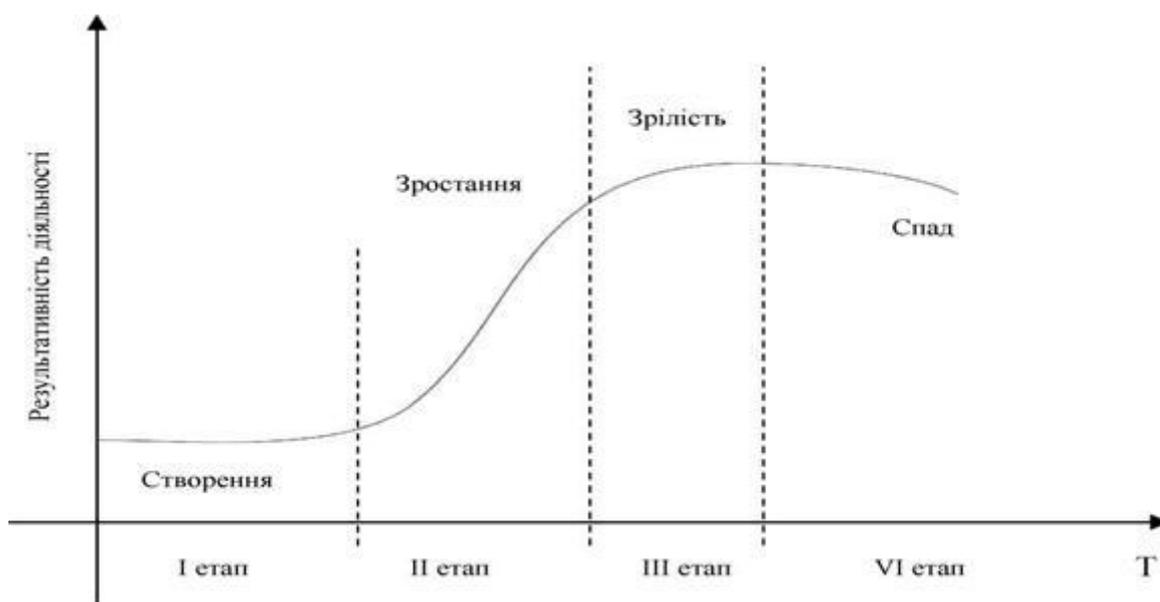
Етапи життєвого циклу організації	Характер діяльності організації
1. "Народження"	Проникнення на ринок, забезпечення виживання при збитковій діяльності, забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації
2. "Дитинство"	Закріплення на ринку чи його окремих сегментах, забезпечення діяльності на рівні беззбитковості

Етапи життєвого циклу організації	Характер діяльності організації
3. "Юність"	Суттєве розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування
4. "Рання зрілість"	Подальше розширення сегментів ринку, орієнтація на регіональну диверсифікацію, забезпечення стабільного росту прибутків і забезпечення їх на оптимальному рівні
5. "Завершальна зрілість"	Формування іміджу підприємства, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримки рівня конкурентоспроможності, забезпечення підтримки рівня прибутковості на оптимальному рівні
6. "Старіння"	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва, згорання діяльності, падіння прибутковості, фінансової стійкості
7. "Відродження"	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності, забезпечення умов для зростання прибутковості, залучення значних обсягів інвестицій

За іншою концепцією життєвого циклу виділяють чотири стадії розвитку організації (див. рис. 4.1.):

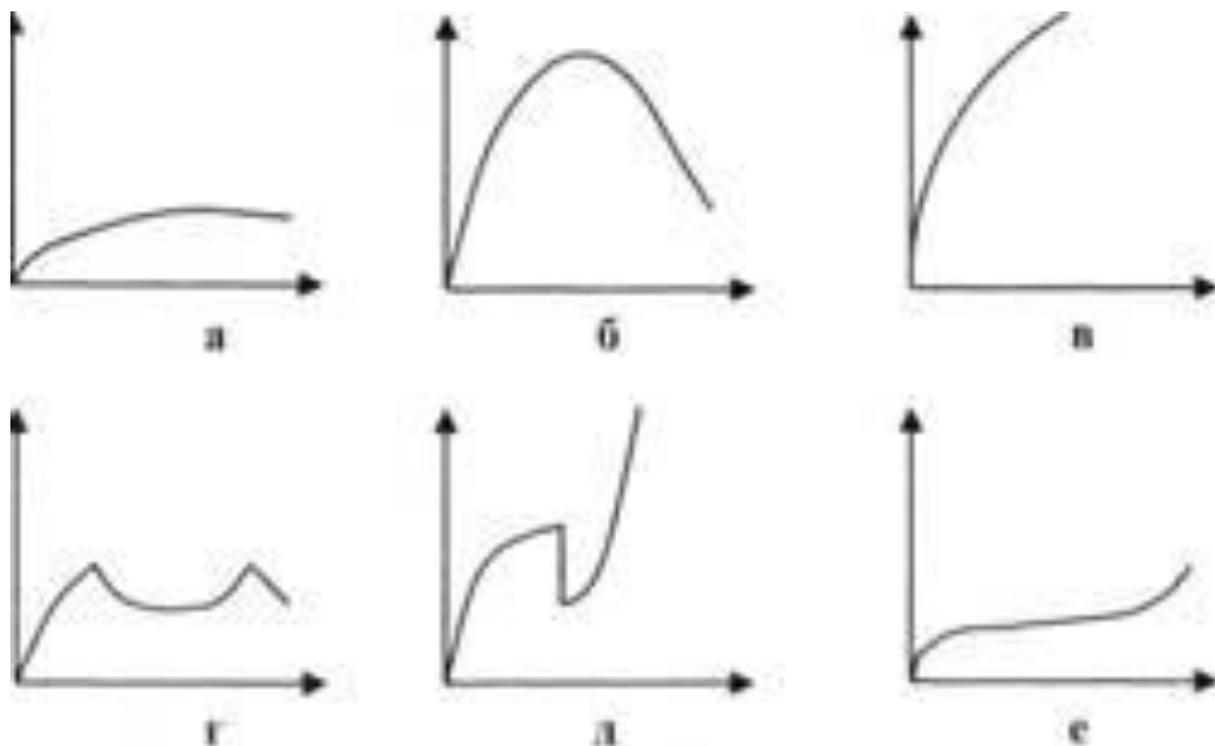
- зародження (реєстрація, початкове інвестування діяльності),
- зростання (нарощення обсягів виробництва та збуту, формування іміджу, зростання прибутку),
- "пік" діяльності (максимальні прибутки, обсяги виробництва та збуту),
- спадання (згорання діяльності та переорієнтація).

Рис. 4.1. Життєвий цикл організації (типова крива)



Проте на практиці підприємства та організації досить часто демонструють зовсім інші результати (див. рис.4.2).

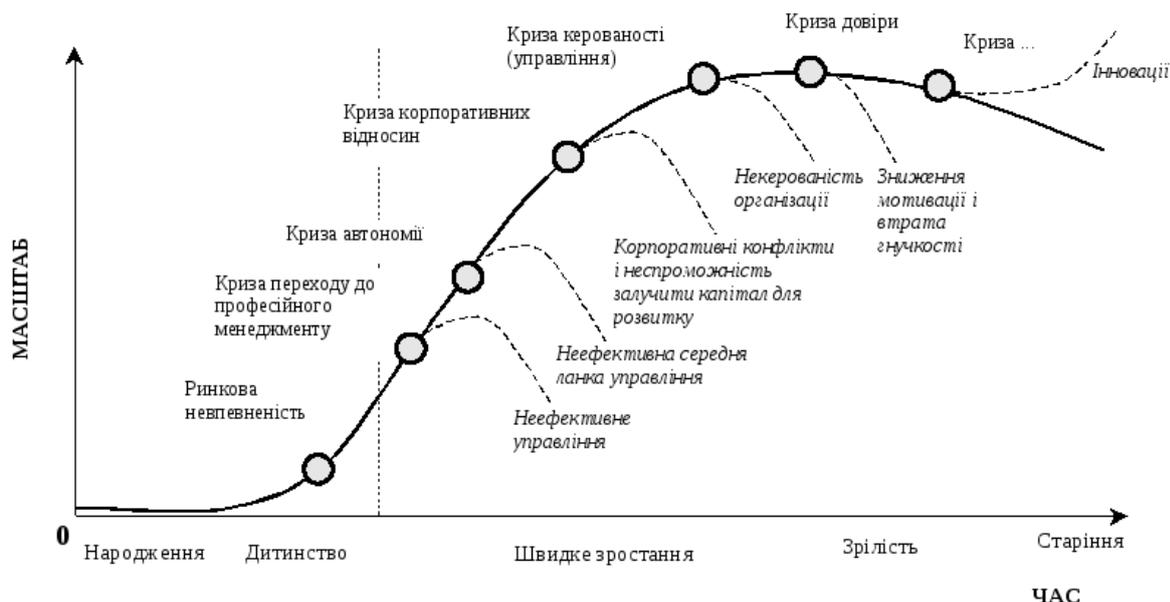
Рис. 4.2. Логістичні криві життєвого циклу підприємства



На рисунку по осі абсцис відкладається час (вік підприємства), по осі ординат – показники результативності діяльності підприємства (прибуток, частка ринку, обсяг випуску продукції). Схема А показує середній успіх підприємства, Б – стрімкий зліт-падіння, В – "зоряну" кар'єру, Г – мінливу кар'єру, Д – різке падіння й зліт, Е – запізниле визнання.

Як бачимо, життєвий цикл організації представляє собою чотири основні етапи, кожен з яких передбачає пріоритетність тих чи інших функцій менеджменту і може бути розбитий на підетапи. Наприклад, як виглядає концепція життєвого циклу підприємства І. Адізеса (рис. 4.3).

Рис. 4.3. Крива життєвого циклу підприємства за І.Адізесом



Концепція розвитку І. Адізеса концентрує увагу на двох основних характеристиках підприємств – гнучкості та керованості Згідно запропонованої концепції малі підприємства вважаються гнучкими, але некерованими, а великі компанії – керованими але негнучкими.

В основі методології доктора Адізеса лежить наступний принцип: всі організації, як живі організми, мають життєвий цикл, стадії якого виявляються в міру зростання і старіння в передбачуваних і повторюваних шаблонах поведінки. На кожній стадії організація стикається з унікальним набором завдань. І залежно від того, наскільки успішно керівництво здійснює зміни необхідні для здорового переходу з однієї стадії на іншу, залежить успіх організації.

Сутність концепції можна коротко висловити в таких положеннях:

1. проблеми – явище природне і бажане;
2. завдання керівника – це не запобігання проблемам або уповільнення швидкості змін;
3. деякі проблеми з якими стикається керівник природні, а деякі – неприродні;
4. можна рухатися швидше, якщо знати, що чекає попереду;
5. стадія розквіту є джерелом молодості організації.

Найважливішим елементом концепції доктора І.Адізеса є набір ролей, які грає менеджмент організації на кожному етапі розвитку (див. таблиця 4.2):

- (P)rovide needs — задовольняти потреби.
- (A)dministration — систематизація, організація.
- (E)ntrepreneur — підприємливість, не реактивність, а проактивність.
- (I)ntegrate — живість, не механістичність, цілісність, єдність.

Також доктор І.Адізес вводить розмежування таких понять, як ефективність (effectiveness) і продуктивність (efficiency). Система (організація) ефективна (effective) в тому випадку, коли виробляє той продукт, для виготовлення якого і була спроектована. Система (організація) продуктивна (efficiency), якщо вона робить це з найменшими можливими витратами. Домінування однієї з ролей менеджменту ставиться у відповідність ефективності і продуктивності організації в двох часових перспективах:

Таблиця 4.2. Ролі менеджера за І. Адізесом

P	Ефективність	Короткотермінова перспектива
A	Продуктивність	
E	Ефективність	Довготермінова перспектива
I	Продуктивність	

Таким чином, життєвий цикл організації — це послідовність етапів розвитку організації: зародження, дитинство і т. п.. На кожному з цих етапів роль менеджера змінюється (див. табл. 4.3.).

При цьому конкретний параметр зростання (відкладено по вертикалі: прибутковість і т.д.) сильно залежить від галузі. Крім того, Адізес допускає загибель організації ще до досягнення нею розквіту, якщо вона потрапляє водну з «пасток», показаних на малюнку праворуч від висхідної гілки кривої.

Адізес детально описує кожен етап своєї моделі, причому в його описах відображаються не тільки управлінські технології, але й елементи корпоративної культури та організаційного клімату.

Таблиця 4.3. Роль менеджера на різних етапах життя організації (за І.Адизесом)

Назва етапу	Домінуючі ролі
«Залицання» (Courtship) — зародження бізнесу	(p) (a) (E) (i)
Дитинство (Infancy)	(P) (a) (e) (i)
(Go-go) — активна діяльність	(P) (a) (E) (i)
Юність (Adolescence)	(p) (A) (E) (i)
Розквіт (Prime)	(P) (A) (E) (i)
Стабільність (Stable)	
Аристократизм (Aristocracy)	(P) (A) (e) (I)
«Взаємне звинувачення» (Recrimination) — старіння	(p) (A) (...) (i)
Бюрократизм (Bureaucrasy)	(...) (A) (...) (...)
Смерть (Death)	(...) (...) (...) (...)

### 3. Організація як відкрита динамічна система

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів.

**Фактори впливу на організацію** - це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Фактори визначають будь-які процеси, що здійснюються в організації, їх можна класифікувати за двома ознаками:

- ✓ · рівень впливу (макрорівень, мікрорівень);
- ✓ · середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє)

За рівнем впливу виділяють:

· **мікроекономічні фактори** (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які здійснюють вплив на рівні підприємств;

· **макроекономічні фактори** (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події), які здійснюють вплив на рівні галузей та держав.

За ознакою середовища впливу виділяють фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію зсередини) та фактори зовнішнього середовища організації (пов'язані із розглядом організації як відкритої системи) (див. рис. 4.4.).

#### Складові внутрішнього середовища організації.

**Внутрішнє середовище** організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації.

Основними факторами внутрішнього середовища в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія, працівники та ресурси. Характеристика внутрішнього середовища організації відображена в табл. 4.4.

#### Розрізняють наступні цілі підприємства:

- розвиток - наміри туристичного підприємства стосовно збільшення обсягу продажу, прибутку, інвестицій на фоні співпраці з іншими фірмами тощо;
- стабільність - наміри туристичного підприємства зберегти досягнутий рівень продажу, забезпечити незмінні показники діяльності;
- виживання - наміри туристичного підприємства зберегти життєво важливі сегменти ринку в умовах кризи.

Рис. 4.4. Внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування організації



Таблиця 4.4. Характеристика факторів внутрішнього середовища організації

Фактори	Зміст	Характеристика
Цілі	Конкретний кінцевий стан або результат, якого хотіла б добитися група людей, працюючи разом	1) розвиток 2) стабільність 3) виживання
Структура	Взаємовідношення рівнів управління і функціональних підрозділів, яке дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації	Основні організаційні структури: лінійна, функціональна, комбіновані
Завдання	Перелік робіт, які повинні бути виконані певним способом і в наперед обумовлені терміни	Вказуються в посадовій інструкції
Технологія	Будь-який спосіб перетворення вхідних матеріалів у кінцевий продукт чи послугу	Індивідуальне та серійне виготовлення. Посередницька технологія. Телефони, комп'ютери, електронна пошта, модемний зв'язок, транспорт тощо.
Люди	Центральний фактор у будь-якій моделі управління	Їхня роль визначається здібностями, кваліфікацією, обдарованістю, освітою, потребами, сприйняттям корпоративного духу, знаннями
Ресурси	Природні, матеріальні, сировинні цінності, які можуть бути використані в разі потреби для створення товарів, надання послуг	Основні ресурси підприємства: трудові; матеріальні; фінансові; інформаційні; технологічні; енергетичні.

#### 4. Фактори зовнішнього середовища організації.

Зовнішнє середовище організації – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних структур та зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на дві групи:

· *прямої дії* (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності);

· *непрямої дії* (впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємовідносини).

Фактори непрямої дії мають властивість впливати через фактори прямої дії. Фактори зовнішнього середовища прямої та непрямої дії наведені на рис. 4. 5.

Рис. 4. 5. Зовнішнє середовище організації



#### Фактори зовнішнього середовища організації прямої дії.

- *Споживачі*: туристичні підприємства орієнтовані у своїй діяльності на забезпечення потреб туристів, а саме: вони займаються виробництвом, просуванням та реалізацією таких послуг, на які з боку споживачів існують незадоволені потреби. Організація може впливати на формування попиту та смаків споживачів через проведення продуманої рекламної кампанії, надання додаткового спектру послуг, більш привабливих пропозицій.

- *Постачальники*. Забезпечують організацію необхідними ресурсами. При цьому несвоєчасні поставки, підвищення цін, недотримання вимог постачальниками знижує ефективність діяльності організації.

- *Конкуренти*. Заохочують туристичне підприємство вдосконалювати свою діяльність з метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності. Якщо організація вдосконалила споживчі, економічні, технологічні, естетичні та інші характеристики своєї продукції, то вона може суттєво впливати на своїх конкурентів.

- *Контактні аудиторії* – установи, заклади, асоціації та групи людей, які виявляють реальний чи потенційний інтерес до організації і впливають на її здатність досягти визначених цілей.

- *Інфраструктура.* Комплекс взаємопов'язаних інституційних, матеріальних і нематеріальних елементів, які адекватно обслуговують сферу туризму та забезпечують результативність її функціонування.

- *Законодавчі акти.* Будь-яка організація в Україні функціонує на засадах базових законодавчих актів, серед яких можна виділити: Закон України "Про підприємства", Закон України "Про туризм", Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" та багато ін.

- *Профспілки, громадські організації.* Здійснюють контроль за дотриманням законодавства, дбають про покращення умов праці та її оплати, охорони здоров'я та відпочинку працівників, охорону довкілля тощо.

- *Система економічних відносин.* Формує умови, правила та принципи функціонування туристичних підприємств. В ринкових умовах підприємство працює за законами попиту, пропозиції, конкуренції тощо.

- *Організації – сусіди.* Впливають на організацію, працюючи з нею на одних площах, використовуючи спільні комунікації, склади, приміщення тощо.

#### **Фактори зовнішнього середовища організації непрямого впливу.**

- *Міжнародні події.* Будь-які події політичного, економічного, соціального, військового характеру, що відбуваються у світі і стосуються більше двох країн світового співтовариства.

- *Міжнародне оточення.* Характеризує економічний, політичний, соціальний стан країн, з контрагентами яких співпрацює туристичне підприємство.

- *Науково-технічний прогрес.* Особливістю НТП є високі темпи розвитку науки, скорочення часу впровадження фундаментальних наукових винаходів, створення прогресивних технічних засобів, технологій тощо.

- *Політичні обставини.* Це обставини, що склались у процесі формування державного устрою, проведення реформ, розвитку суспільства, політичної боротьби тощо.

- *Демографічні чинники* стосують зміни чисельності та густоти населення, рівня народжуваності та смертності, віку, співвідношення статі населення, роду занять, міграції.

- *Соціально-культурні обставини.* Високий рівень культури і доходів населення сприятиме формуванню висококваліфікованої робочої сили, що у свою чергу забезпечить виготовлення якісної конкурентоспроможної продукції.

- *Рівень техніки та технології.* Демонструє відповідність стану техніки та технології сучасним вимогам: ресурсоекономності, простоті застосування, використанні новітніх інформаційних та комп'ютерних систем, високому рівню автоматизації, безпечності, продуктивності тощо.

- *Особливості міжнародних економічних відносин.* Включають особливості здійснення міжнародної торгівлі, міграції робочої сили, вивозу капіталу, міжнародних фінансово-кредитних та валютних відносин.

- *Стан економіки.* Характеризує загальний рівень розвитку економіки: високорозвинена; слаборозвинена; економіка, що розвивається; перехідна (трансформаційна) тощо.

## **5. Організаційні структури управління в туризмі**

В процесі виробничої діяльності між співробітниками організації та її структурними підрозділами встановлюються постійні виробничі зв'язки. Вони носять інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і в цілому характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.

**Структура управління** – це упорядкована сукупність зв'язків між ланками і робітниками, зайнятими вирішенням управлінських задач організації. В ній виділяють такі поняття, як елементи (ланки), зв'язки і рівні.

**Елементи** – це служби, групи і робітники, які виконують ті чи інші функції управління у відповідності з прийнятим розподілом управлінських задач, функцій і робіт.

Елементи організаційної структури управління:

- самостійний структурний підрозділ - адміністративно відокремлена частина, що виконує одну або кілька функцій управління;
- ланка управління - одне або кілька підрозділів, які необов'язково відокремлені адміністративно, але виконують певну функцію управління;
- керуючий осередок - окремий працівник управління або самостійний структурний підрозділ, який виконує одну або кілька спеціальних функцій менеджменту.

Між елементами організаційної структури існують зв'язки. **Горизонтальні** зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими. **Вертикальні** зв'язки – це зв'язки підпорядкованості, які виникають при наявності декількох рівнів управління. Вертикальні зв'язки бувають лінійні та функціональні. **Лінійні** зв'язки відображують рух управлінських рішень та інформації між лінійними керівниками, тобто особами які відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів. **Функціональні** зв'язки виникають по лінії руху інформації та управлінських рішень по різних функціям менеджменту.

Функції менеджменту мають вирішальну роль у формуванні структури управління, її рівнів. Фактично процес формування структури міститься у виділенні і організаційному закріпленні тих чи інших функцій за відповідними ланками або окремими працівниками апарату управління.

Структура управління створюється для здійснення процесу управління, між учасниками якого розподілені цілі, задачі і функції, а також обов'язки, права і відповідальність за їх виконання, то структуру управління розглядають як форму розподілу і кооперації праці. Значний вплив на формування структури управління має структура виробництва в якій виділяють дві складові: виробничу і організаційну

**Виробнича структура** – це кількісний склад і пропорції в головних, додаткових і допоміжних галузях підприємств і форми взаємозв'язку на кожній ступені організації виробництва. Виробнича структура підприємства безпосередньо впливає на склад функціональних служб і чисельність працівників в них.

**Організаційна структура** – це сукупність підрозділів основного, допоміжного і обслуговуючого виробництв, організації.

Між структурою управління і організаційною структурою існує тісний зв'язок: структура організації відображує прийнятий в ній розподіл робіт між підрозділами, групами і працюючими, а структура управління створює механізми координації, які забезпечують досягнення загальних цілей і задач організації. Заходи по проектуванню або розукрупненню, об'єднанню, приєднанню з іншими підприємствами постійно виникають, що вимагає відповідних змін в структурі управління.

При формуванні структури управління виробництвом необхідно керуватися **організаційними принципами**, основними з яких є:

**Демократичний принцип управління** - вимагає правильного співвідношення централізації і децентралізації прийняття рішень, які сприяють розподілу стратегічних і поточних задач.

**Принцип управляємості** передбачає фіксоване і оптимальне співвідношення кількості керівників і підлеглих.

**Принцип системного підходу** вимагає формування сукупності управлінських рішень, які реалізують всі цілі функціонування підприємства.

**Принцип адаптації** передбачає гнучкість, адаптивність, здатність швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх економічних умов.

**Принцип відповідності** суб'єкта і об'єкта управління вимагає формування структури управління виходячи із особливостей об'єкта управління.

**Принцип спеціалізації** забезпечує технологічний поділ праці при формуванні структурних підрозділів.

**Принцип централізації** означає, що при проектуванні структури управління необхідно об'єднувати управлінські роботи з повторюючим характером операцій, однорідністю прийомів і методів виконання.

**Принцип професійності** передбачає групування функціональних ланок на кожному організаційному рівні таким чином, щоб кожна з них працювала на досягнення конкретних цілей і несла повну відповідальність за якість виконання своїх функцій.

**Принцип правової регламентації** передбачає проектування структури управління таким чином, щоб забезпечувалося додержання всіх рішень і постанов вищих органів в частині розподілу обов'язків і персональної відповідальності.

**Принцип економічності** заключається в тому, щоб поставлений результат досягався при мінімальних витратах на управлінський апарат, економному використанні трудових, матеріальних і фінансових ресурсів виробництва.

Під **організаційною структурою** слід розуміти впорядковану сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та дозволяють управляти організацією.

У склад **організаційної структури** управління входять:

- ланки управління на кожному рівні управління;
- розміщення, зв'язки і підпорядкованість цих ланок;
- права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних і конкретних функцій управління;
- чисельний і професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- ступінь централізації і децентралізації функцій управління.

Вибір організаційної структури залежить від таких факторів, як:

- організаційно-правова форма підприємства;
- сфера діяльності (тип продукції, що випускається, її номенклатура і асортимент);
- масштаби підприємства (обсяг виробництва, чисельність персоналу);
- ринки, на які виходить підприємство в процесі господарської діяльності;
- використовувані технології;
- інформаційні потоки усередині і поза фірмою;
- ступінь відносної забезпеченості ресурсами і ін.

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють **лінійну організаційну структуру управління**. Необхідність переробки інформації, встановлення зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності обумовили появу функціональних служб (штабів) в системі управління, які в сукупності створюють **функціональну організаційну структуру управління**. Саме сукупність лінійних та функціональних органів дає організаційну структуру управління. Таким чином, існують дві основні структури управління - лінійна та функціональна, а все інше розмаїття існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів.

**Виділяють три етапи формування організаційної структури**

Перший етап

- Визначення характеру виконуваних робіт;
- Аналіз варіантів існуючої управлінської структури - організаційне проектування нової структури;

Другий етап

- Організаційне проектування нової структури;

- Визначення цілей кожного структурного підрозділу;
- Визначення взаємозв'язків і підпорядкованості підрозділів і служб, схеми лінійних і організаційних зв'язків між ними;
- Визначення порядку прийняття управлінських рішень і послідовності формування, збору, зберігання, обробки і надання інформації

Третій етап

- Встановлення ієрархічних позицій менеджменту, побудована на цій основі логічних груп управлінського апарату;
- Визначення посадових обов'язків і повноважень, їх виконання конкретними особами;
- Угрупування елементів управління за видами виконуваних робіт

Для того, щоб створити організаційну структуру необхідно:

1. Визначити робочі місця під конкретні функції (вертикальну структуру);
2. Згрупувати робочі місця в відділи та структурні підрозділи (структурна ієрархія);
3. Скоординувати функціональну діяльність (сформувати горизонтальну структуру).

Для схематичного зображення організаційних структур управління застосовуються органіграми.

**Органіграма** - це візуалізація організаційно-кадрової структури компанії, представлена у вигляді схеми із зазначенням всіх підрозділів підприємства (управлінь, відділів, служб, цехів, груп і т.п.) і керівних посад (керівників підрозділів).

Органіграми діляться на:

- Фактичні (дійсні);
- Раціональні (після ліквідації непотрібних зв'язків);
- Бажані (ті, які слід впроваджувати).

**Класифікація організаційних структур дозволяє виділити:**

- лінійну структуру управління
- лінійно-штабну структуру управління
- функціональну структуру управління
- лінійно-функціональну структуру управління
- дивізійну структуру управління
- матричну структуру управління
- проектну структуру управління
- мережеву структуру управління
- територіальну структуру управління та ін.

**Лінійна організаційна структура управління** складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки. Кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління йдуть через нього. (рис. 4.6).

Рис. 4.6 Лінійна організаційна структура управління



Ця структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємовідносин ланок і працівників управління. Але в зв'язку з тим, що лінійна структура вимагає високої компетентності керівництва з усіх питань, то вона може використовуватись тільки в умовах відносно простої організаційної системи з постійними умовами, завданнями і функціями менеджменту. Лінійна структура управління є логічно побудованою і формально визначеною, але разом з тим і менш гнучкою.

**Переваги лінійної організаційної структури управління:**

- Прозорі й прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків)
- Єдність і чіткість розпоряджень.
- Чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу.
- Оперативність у прийнятті рішень
- Отримання виконавцями розпоряджень і завдань, пов'язаних між собою і забезпечених ресурсами

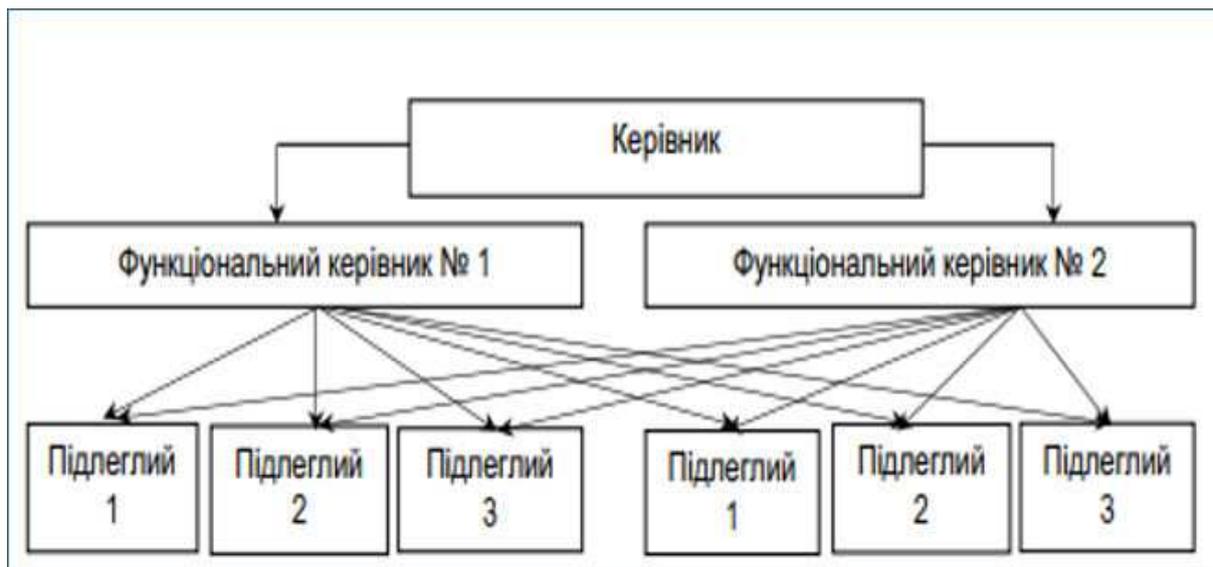
**Недоліки лінійної організаційної структури управління:**

- Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання та досвід з усіх функцій управління й сфер діяльності, що водночас обмежує його можливості ефективно управляти організацією
- Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів із підлеглими, вищими та суміжними організаціями
- Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління та планування
- Невідповідність вимогам сучасного виробництва

У досвіді управління лінійну організаційну структуру використовують насамперед у малих за розмірами закладах розміщення, що надають основні послуги та незначний обсяг додаткових (однорідний продукт) за відсутності широких зв'язків у кооперації.

**Функціональна організаційна структура управління** (рис. 4.7 та рис. 4.8) - структура, при якій управлінські впливи (рішення) поділяються на лінійні і функціональні, і кожен з цих впливів є обов'язковим для виконання.

*Рис. 4.7 Функціональна організаційна структура управління*



Функціональне управління існує поряд з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців .

Рис. 4.8. Функціональний тип організаційної структури управління готельним підприємством



*Переваги функціональної структури:*

- висока компетентність фахівців, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- звільнення лінійних менеджерів від рішення деяких спеціальних питань;
- стандартизація, формалізація і програмування явищ і процесів;
- виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій;
- зменшення потреби у фахівцях широкого профілю;
- можливість централізованого контролю стратегічних результатів
- відповідність структури стратегії
- швидке реагування на потреби практики створення нових функціональних служб

*Недоліки функціональної структури:*

- надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань "своїх" підрозділів;
- труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- поява тенденцій надмірної централізації;
- тривалість процедур прийняття рішень.
- зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування
  - порушення принципу єдиноначальності В
  - виникнення проблем функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів
  - формування вузького погляду менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень;
  - перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління;
  - випадки нераціонального визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами

Функціональна короткозорість часто спрацьовує проти дієвого підприємництва, пристосування до змін. Недоліки лінійної і функціональної структури значною мірою усуваються *лінійно-функціональними структурами*.

При лінійно функціональній організаційній структурі управління (рис. 4.9 та рис. 4.10) спільне розпорядження ресурсами і цілепокладання входять в повноваження лінійних керівників, наприклад заступників директора, а управління процесами покладається на керівників функціональних служб і підрозділів. Тобто, лінійні ланки управління покликані командувати, а функціональні - консультувати, допомагати у вирішенні конкретних питань, але не віддавати розпорядження виробничим підрозділам.

Рис. 4.9. Лінійно-функціональна організаційна структура управління туристичною фірмою

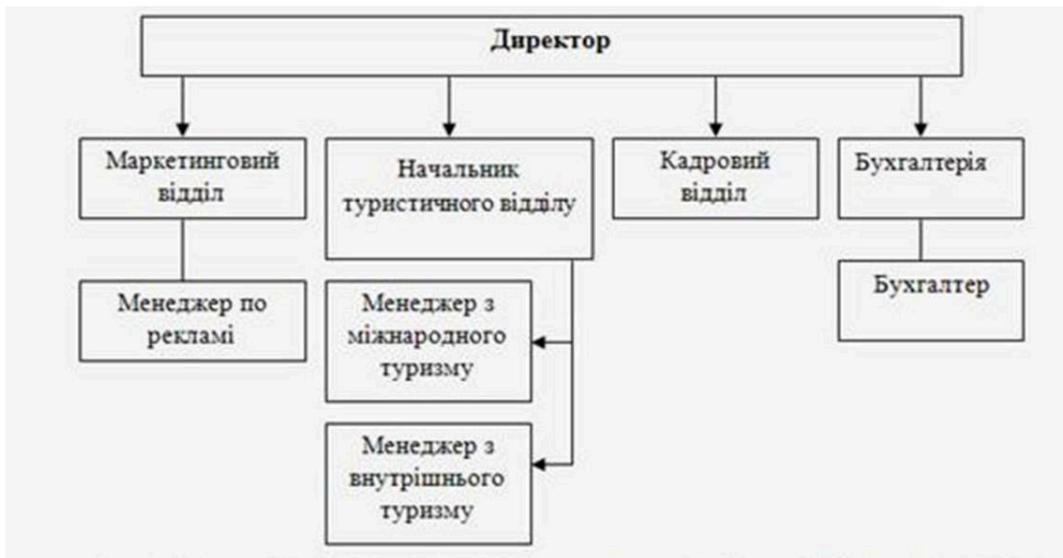


Рис. 4.10 Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління готельним підприємством



*Переваги лінійно-функціональної організаційної структури управління:*

- Вивільнення головного лінійного керівника від детального вивчення виробничих завдань й управлінських проблем
- Фахове опрацювання, дослідження й аналіз управлінських рішень у готелі завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів
- Можливість залучення для вивчення й удосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців, спеціалістів-практиків

*Недоліки лінійно-функціональної організаційної структури управління:*

- Тенденції до надмірної централізації прийняття управлінських рішень
- Відсутність тісного взаємозв'язку та взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами підприємства
- Ускладнена реалізація технологічних нововведень без залучення керівників вищої ланки

Така структура управління завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, дає змогу досить швидко маневрувати ресурсами, що вкрай необхідно на етапі зміцнення ринкових позицій фірми. Але така структура непридатна для підприємств, що здійснюють технологічні зміни, оскільки терміни підготовки та прийняття управлінських рішень розтягуються.

Більш ефективною у цьому разі може виявитись ще одна симбіотична різновидність — лінійно-штабна структура управління (рис. 4.11), яка передбачає створення поліфункціональних штабів на рівні лінійних керівників, що забезпечує концентрацію зусиль для вирішення конкретного управлінського завдання.

У середніх за розмірами організаціях при лінійних керівниках створюються штабні підрозділи, які не володіють правом прийняття рішень, але орієнтовані на надання допомоги лінійному менеджеру у виконанні окремих функцій управління.

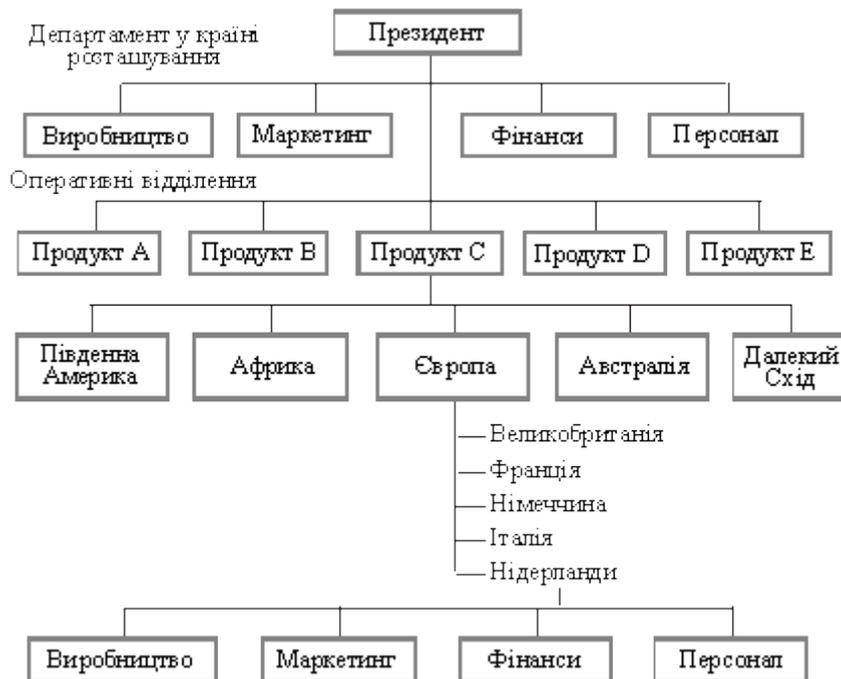
*Рис. 4.11 Лінійно штабна організаційна структура управління*



Така структура може бути тимчасовою і при розв'язанні проблеми розформованою. Але вона здатна стати основою для створення більш гнучких організаційних структур — продуктових, дивізійних, проектно-цільових, матричних, коли фірма вимушена урізноманітнювати асортимент продукції і виникає потреба в частих технологічних змінах.

**Дивізійна структура управління** (рис. 4.12) — це сукупність самостійних підрозділів, що входять в організацію, просторово відділених один від одного, мають власну сферу діяльності, самостійно вирішують поточні виробничі та господарські питання.

Рис. 4. 12. Регіональна дивізійна організаційна структура управління



*Переваги дивізійної структури:* створюються більш сприятливі умови для розвитку організації; надається велика автономія і самостійність в ухваленні рішень менеджерам; здійснюється більш тісний взаємозв'язок з споживачем; поліпшуються процеси координації всередині організації; структура стає більш адаптивною до зовнішнього віз дії.

*Недоліки дивізійної структури:* зростання ступенів ієрархії; зайва свобода відділень; дублювання робіт для різних підрозділів; втрата можливості контролю; складні інформаційні проблеми, слабкі зв'язки з головною організацією.

**Матрична організаційна структура управління** (рис.4. 13) відображає закріплення в організаційній побудові фірми двох напрямків керівництва, двох організаційних альтернатив. Вертикальний напрям - управління функціональними і лінійними структурними підрозділами компанії. Горизонтальний - управління окремими проектами, програмами, продуктами, для реалізації яких залучаються людські й інші ресурси різних підрозділів компанії.

Суть побудови матричних структур полягає в оперативній зміні структури для вирішення конкретного завдання, наприклад виконання проекту або реалізації програми.

*Переваги матричних структур:*

- економиться час на зміну організаційної структури,
- можливе швидке реагування та адаптація до умов, що змінюються,
- зниження витрат на проектні роботи і більш ефективне поточне управління,
- залучення керівників і фахівців у сферу активної творчої діяльності;
- існують умови для гнучкого й оперативного маніпулювання ресурсами при виконанні одночасно декількох проектів або програм в одній організації;
- посилюється особиста відповідальність керівника за проект або програму;
- можливе застосування ефективних методів управління.

*Недоліки матричних структур:*

- подвійне підпорядкування відповідальних виконавців програмних і проектних заходів, так як влада не є постійно заданою;
- виникнення тенденції до анархії, боротьба за владу, розвиток «групівщини»;
- крах в період загальноекономічної кризи;

- розрив між верхніми і нижніми рівнями в організації, відсутність контролю за рівнями ієрархії;
- труднощі в ухваленні рішень.

Рис. 4.13 Матрична організаційна структура управління



**Продуктова структура** (рис.4.14) забезпечує ефективне управління розробкою нових видів продукції і використовується в основному для підприємств, зайнятих у виробничій сфері. Регіональна структура дає змогу організації краще враховувати місцеве законодавство, соціально-економічні особливості регіонів у міру розширення її зони діяльності. Вона буде ефективною для управління торговельними фірмами. Структура, орієнтована на споживача, дає організації можливість найповніше виявити і взяти до уваги запити тих споживачів, від яких вона найбільше залежить, тому найчастіше її використовують фірми, що надають різні послуги або зорієнтовані на індивідуалізацію великосерійного виробництва. Отже, вибір різновиду дивізійної структури має ґрунтуватися на визначенні найважливішого чинника з погляду забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей.

Позитивним у функціонуванні продуктивних організаційних структур є таке:

- збільшується гнучкість і адаптивність організації до умов зовнішнього середовища;
- відбувається делегування відповідальності за отримання прибутку на нижчі управлінські рівні;
- вище керівництво має змогу зосередитися на вирішенні стратегічних корпоративних завдань;
- створюються умови для формування в організації менеджерів-дженералістів, здатних вирішувати питання стратегічного управління
- здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції, технології, попиту
- поліпшення координації функцій підрозділів

Недоліки у функціонуванні продуктивних організаційних структур:

- збільшення витрат на утримання персоналу
- проблема встановлення оптимального рівня децентралізації
- автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання;
- випадки надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси й увагу готельного комплексу.

Рис. 4. 14 Продуктовий тип організаційної структури управління підприємством (курортний готель)



Спроба подолати недоліки лінійної і функціональної структур призвела до виникнення комбінованих структур управління, які можна класифікувати на п'ять видів - лінійно-штабні, лінійно-функціональні, бюрократичні, адаптивні та конгломератні.

**Проектна структура управління** представляє собою тимчасову організацію, створювану для вирішення конкретного завдання. Часто подібна структура формується в рамках якого-небудь функціонального підрозділу. Її члени - висококваліфіковані фахівці в різних областях, об'єднані спільним завданням. При цьому діяльність організації розглядається як сукупність виконуваних проектів. Для реалізації кожного проекту виділяють ресурси, якими розпоряджається керівник проекту. Після завершення проекту структура ліквідується, співробітники переходять в новий проект або звільняються.

**Мережеві структури** - організації, взаємодія яких заснована на договірних відносинах і механізмах ринкового регулювання. До мережевих організацій найчастіше належать великі виробничі організації, географічно розосереджені і технологічно об'єднані в загальну виробничу систему. Суть мережевих структур полягає в об'єднанні в систему організацій, що займаються виробництвом монопродукції або моноуслуг, тому зв'язки між організаціями (інформаційні, матеріальні та ін.) відбуваються на принципах функціонування мережі.

**Територіальні організаційні структури управління** формуються за місцем географічного розташування підприємства і за своїми характеристиками близькі до продуктових структурам. Оперативне керівництво в них здійснюється регіональними менеджерами, а стратегічне - директорами відповідних служб головного офісу організації. За допомогою територіальної структури підприємство може успішно здійснювати свою діяльність на значній території, що охоплюють кілька ринків збуту послуг і продукції.

**Організаційна структура управління функціонує ефективно, якщо:**

1. Вона прискорює процес досягнення цілей;
2. Вона прагне до впровадження нових технологій, а виробничий процес стає творчим, при цьому службовці обізнані щодо прав і обов'язків, а також про рівень відповідальності за прийняття рішень;

3. Рівні координації чіткі і діють ефективно;
4. Формальні і неформальні структури діють в одному напрямку;
5. Службовці працюють тільки в межах даної структури.

**Ефективність структури управління** визначається ефективністю таких елементів її життєдіяльності, як:

- Поділ праці та спеціалізація;
- Зв'язки між складовими і координація;
- Масштаб керованості і контролю;
- Ієрархія рівнів;
- Розподіл прав і обов'язків;
- Централізація і децентралізація;
- Диференціація та інтеграція.

### **Резюме**

Туристична організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей - виробництво туристичних товарів і (або) послуг. Організації відрізняються за способом та метою утворення (формальні та неформальні); за кількістю цілей (прості та складні), за величиною (великі, середні та малі), за юридичним статусом (юридичні та неюридичні особи) тощо.

Будь-яка організація має циклічний характер розвитку, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають характер виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності тощо. Існують різні концепції життєвого циклу організації, відповідно до яких виділяють чотири і більше стадій розвитку організації.

Діяльність організації як відкритої динамічної системи залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища. За рівнем впливу виділяють мікроекономічні фактори (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, партії, постачальники, споживачі, конкуренти тощо) та макроекономічні фактори (законодавчі акти, державні органи влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події).

Організаційна структура управління демонструє побудову (устрій) суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції.

**Організаційна структура підприємства** - це сукупність ланок (структурних підрозділів) і зв'язків між ними.

Організаційна структура регулює поділ завдань по відділеннях і підрозділах; їх компетентність у вирішенні певних проблем; загальне взаємодія цих елементів. Немає ідеальної організаційної структури управління, кожна має переваги та недоліки, які необхідно враховувати в процесі діяльності.

### **Запитання для закріплення матеріалу:**

1. Дайте визначення поняття «організація». Назвіть загальні риси організації.
2. Назвіть етапи життєвого циклу організації.
3. Назвіть основні мікроекономічні та макроекономічні фактори впливу на організацію.
4. Назвіть складові внутрішнього середовища організації
5. Що таке організаційна структура управління?
6. Охарактеризуйте одну з організаційних структур управління туристичним підприємством.

**Література для самостійної роботи над темою:**

1. Мальська, М. П., Бордун, О. Ю., Жук, І. З. (2017) Управління персоналом у туризмі: теорія та практика, Київ, С. 49-55.

2. Нечаюк, Л. І., Нечаюк, Н.О. (2017) Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник для ВНЗ, Київ, С.26-38.

*Інтернет-джерела:*

3. Мальська, М. П., Рутинський, М. Й., Білоус, С. В., Мандюк Н. Л. (2014) Економіка туризму: теорія та практика : підручник, Київ. [Електронний ресурс] : [https://pidru4niki.com/1259060562193/turizm/zovnishnye\\_vnutrishnye\\_seredovischa\\_turistic\\_hnogo\\_pidpriyemnitstva](https://pidru4niki.com/1259060562193/turizm/zovnishnye_vnutrishnye_seredovischa_turistic_hnogo_pidpriyemnitstva) (Дата звернення 11.11.2021)

4. Мальська, М. П., Пандяк, І. Г., Занько, Ю. С. (2011) Організація готельного обслуговування: Підручник, Київ. [Електронний ресурс] : [https://pidru4niki.com/16520205/turizm/tipi\\_organizatsiy\\_nih\\_struktur\\_upravlinnya](https://pidru4niki.com/16520205/turizm/tipi_organizatsiy_nih_struktur_upravlinnya) (Дата звернення 11.11.2021)

5. Розвиток організації згідно концепції І. Адізеса. [Електронний ресурс] : <https://studfile.net/preview/3740857/page:28/> (Дата звернення 11.11.2021)

6. Монастирський, Г.Л. (2008) Теорія організації : навч. посіб., Розділ 2 - 3., Київ. [Електронний ресурс] : <https://westudents.com.ua/knigi/334-teorya-organzats-monastirskiy-gl.html> (Дата звернення 11.11.2021)