

## Удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності

**Кожухівська Р.Б.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Уманського національного університету садівництва

**Парубок Н.В.**

кандидат економічних наук, старший викладач,  
старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Уманського національного університету садівництва

У статті визначено основні напрями удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності. Зазначено, що організаційна структура управління підприємств сфери гостинності спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, розподіл між ними прав та відповідальності. Визначено та проаналізовано основні показники системи менеджменту організаційної структури підприємств індустрії гостинності. Окреслено головні чинники, що впливають на організаційні зміни структури управління підприємствами сфери гостинності. Управління підприємствами сфери гостинності пропонується організувати із застосуванням командної форми організації діяльності. Резюмовано, що удосконалення організаційної структури є головним показником ефективного організаційного перетворення. Удосконалюючи організаційну структуру підприємств сфери гостинності, можна удосконалити виконання роботи на них та досягти кращого економічного результату.

**Ключові слова:** сфера гостинності, менеджмент, структура управління, стратегія, організаційне перетворення, споживач.

Kozhukhivska R.B., Parubok N.V. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ ГОСТЕПРИИМСТВА

В статье обозначены основные направления совершенствования организационной структуры менеджмента предприятий сферы гостеприимства. Отмечено, что организационная структура управления предприятий сферы гостеприимства направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями предприятия, распределение между ними прав и ответственности. Определены и проанализированы основные показатели системы менеджмента организационной структуры предприятий индустрии гостеприимства. Обозначены главные факторы, влияющие на организационные изменения структуры управления предприятиями сферы гостеприимства. Управление предприятиями сферы гостеприимства предлагается организовать с применением бригадной формы организации деятельности. Резюмировано, что усовершенствование организационной структуры является главным показателем эффективного организационного преобразования. Совершенствуя организационную структуру предприятий сферы гостеприимства, можно усовершенствовать выполнение работы на них и достичь лучшего экономического результата.

**Ключевые слова:** сфера гостеприимства, менеджмент, структура управления, стратегия, организационное преобразование, потребитель.

Kozhukhivska R.B., Parubok N.V. IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF MANAGEMENT HOSPITALITY COMPANIES

The article defines the main directions of improvement of organizational structure of management of hospitality enterprises. It is noted that the organizational structure of management of hospitality enterprises is aimed at establishing clear relationships between the individual divisions of the enterprise, the distribution of rights and responsibilities between them. The main indicators of the management system of the organizational structure of the enterprises of hospitality industry are determined and analyzed. The main factors influencing organizational changes of the management structure of hospitality enterprises are outlined. Management of hospitality enterprises is proposed to be organized using the brigade form of organization of activities. It is summarized that the improvement of organizational structure is the main indicator of effective organizational transformation. By improving the organizational structure of hospitality enterprises, it is possible to improve the performance of work on them and achieve a better economic result.

**Keywords:** sphere of hospitality, management, management structure, strategy, organizational transformation, consumer.

**Постановка проблеми.** Сфера гостинності – це складна багатофункціональна галузь, до якої здебільшого входить значна кількість підрозділів, що є основними для суміжних сфер діяльності. Це пов'язано з тим, що за своїм призначенням, окрім основної послуги – надання послуг та харчування, сфера гостинності надає значну кількість додаткових послуг. Процес управління і виконання робіт в індустрії гостинності відбувається в межах організаційної структури готелю, ресторану та іншого підприємства сфери гостинності.

Організаційна структура менеджменту підприємств сфери гостинності – це модель взаємин між посадовими особами підприємств індустрії гостинності та їх працівниками. Реформування організаційної структури є головним показником ефективного організаційного перетворення. Тому удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності є нагальним питанням, що потребує розроблення інноваційних підходів та надання практичних пропозицій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти щодо розроблення організаційної структури підприємств висвітлені у роботах: А.В. Балабаниць [1], Дж. Балмера [11], О.С. Булко [2], К.А. Галасюк [3], А.П. Гречан [6], І.М. Грищенко І.М. [6], М.П. Денисенко [6], А.М. Жемчугова [4–5], М.К. Жемчугова [4–5], А. Курочкіна [7], Л.І. Михайлової [6], Н. Тейлора [9], І. Томсона [11], Р.А. Фатхутдінова [8], Дж. Холловея [9], А. Яхтера [10] та ін. Однак питання щодо удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності на тепер залишаються малодослідженими та потребують подальших теоретико-методологічних розвідок.

Огляд наукової-теоретичної літератури дав змогу встановити, що проблемам управління підприємствами сфери гостинності приділяється недостатня увага. У статті доведено, що рівень розвитку підприємств сфери гостинності визначається загальним рівнем організації роботи на підприємстві. Зазначений факт підкреслює те, що формування організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності потребує науково обґрунтованого і комплексного підходу з урахуванням особливостей цього напрямку діяльності. Вказане визначає актуальність, формує основне завдання і мету дослідження.

**Мета статті** полягає у визначенні основних напрямів удосконалення організаційної структури менеджменту підприємств сфери гостинності.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційна структура менеджменту підприємств сфери гостинності – це модель взаємин між посадами в компанії індустрії гостинності та між її працівниками.

Управління підприємством сфери гостинності – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей [4, с. 6]. Складники менеджменту підприємств індустрії гостинності значною мірою визначають загальний ринковий стан підприємства. Функція організації у сфері послуг стосується реалізації поставлених завдань, формування раціональної структури управління підприємством сфери гостинності, забезпечення операційного процесу трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами [7, с. 92]. Завдання керівника стосовно функції організації пов'язане з побудовою максимально ефективного бізнес-процесу [5, с. 59].

Першочерговим завданням удосконалення організаційної структури є визначення головних принципів, за якими повинна формуватися структура управління підприємством сфери гостинності. По-перше, структура має віддзеркалювати мету і завдання підприємства, тобто бути орієнтованою на надання послуг споживачам та задоволення зростаючих потреб. По-друге, структура повинна відповідати соціально-культурному середовищу сфери гостинності, оскільки ця відповідність має пряий вплив на рівень централізації або децентралізації, розподіл обов'язків, повноважень, відповідальності, ступеня самостійності та контролю керівників і менеджерів [2, с. 138].

Організаційна структура управління спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, розподіл між ними прав та відповідальності. У межах структури управління протікає весь управлінський процес, відбувається рух потоків інформації, ресурсів, ідей та прийняття управлінських рішень [3, с. 100]. Вона ж забезпечує і можливість взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Зміна стратегії підприємства, як правило, зумовлюється змінами в його зовнішньому оточенні і завжди приводить до певних змін організаційної структури управління [11, с. 16].

Організаційна структура управління повинна насамперед відображати цілі та завдання підприємства і таким чином підпорядковуватися виробництву та його потребам [6, с. 92]. Тому моделі організаційних структур необхідно проектувати знизу доверху, створюючи

спочатку основні виробничі, потім ремонтні допоміжні та обслуговуючі підрозділи, пристосовуючи до них систему управління. Також потрібно врахувати той факт, що стратегічні цілі підприємства є вихідним та найважливішим параметром організаційної структури управління. Невдачі багатьох підприємств пояснюються тим, що за зміни цілей та пріоритетів під впливом мінливої ринкової кон'юнктури й конкуренції структура лишається незмінною, непристосованою до нових умов та цілей. І зрозуміло, що стара структура не зможе досягти нових цілей.

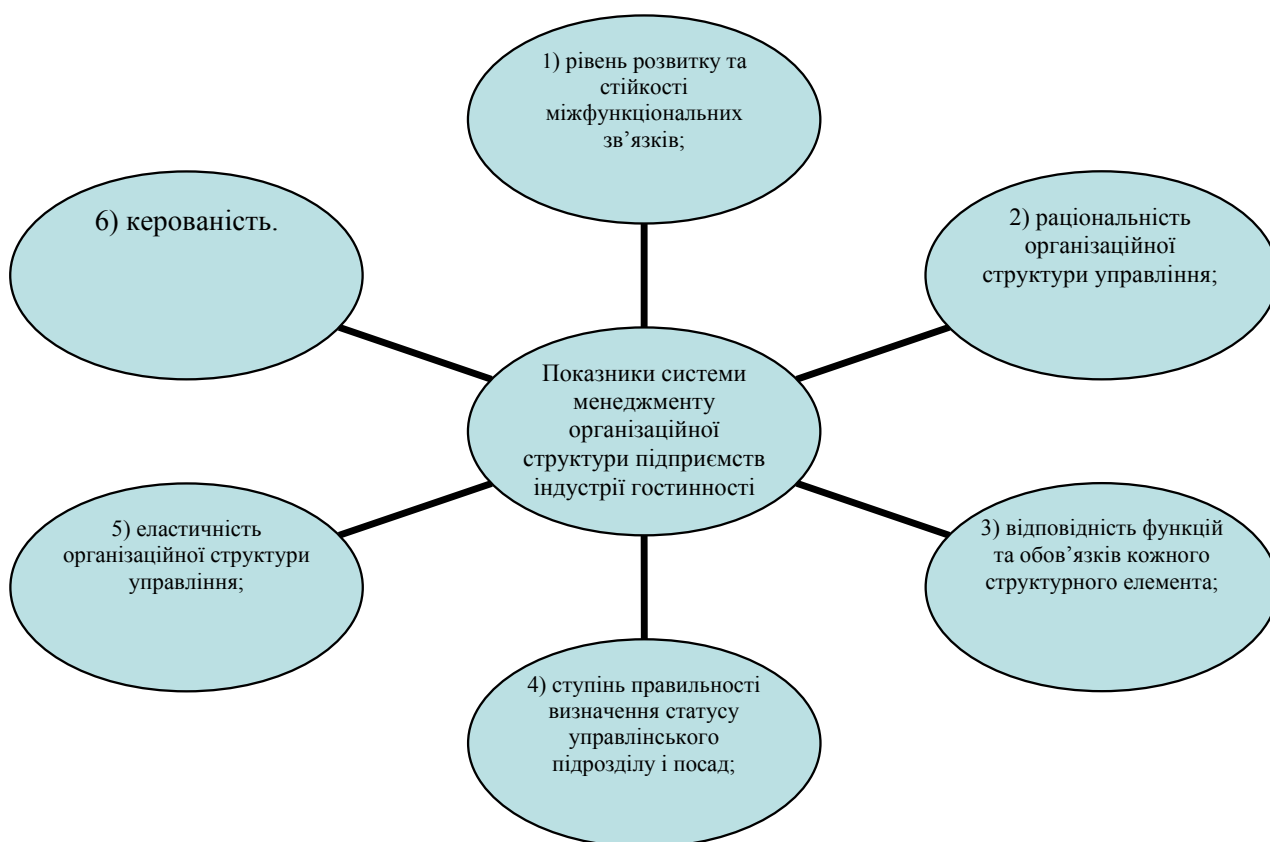
Формування організаційної структури управління потрібно пов'язувати також із визначенням повноважень та відповідальності кожного працівника й органа управління зі встановленням системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними [10, с. 133]. Виконання цієї вимоги покликане визначити показник оптимальності горизонтальних та вертикальних зв'язків в організаційній структурі управління.

Система менеджменту організаційної структури підприємств індустрії гостинності ґрунтується на основі таких показників (рис. 1):

- рівня розвитку та стійкості міжфункціональних зв'язків;
- раціональності організаційної структури управління;
- відповідності функцій та обов'язків кожного структурного елемента;
- ступеня правильності визначення статусу управлінського підрозділу і посад;
- еластичності організаційної структури управління;
- керованості.

Показник рівня розвитку та стійкості міжфункціональних зв'язків показує, наскільки є узгодженою робота функціональних управлінських підрозділів між собою, наскільки їх завдання та цілі підпорядковані загальній меті розвитку підприємства, наскільки ефективні горизонтальні зв'язки в структурі управління.

Під час формування організаційної структури управління потрібно передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління й окремими працівниками, який має забезпечити творчий характер роботи та нормальне навантаження, а також потрібну спеціалізацію. У зв'язку з цим показник спеціалізації управлінських підрозділів характеризує



**Рис. 1. Показники системи менеджменту організаційної структури підприємств індустрії гостинності**

*Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження*

якість та повноту реалізації функцій управління, а значить, і оптимальність організаційної структури управління.

На раціональність організаційної структури управління суттєво впливає суміщення посад по вертикалі та горизонталі. Доцільність ефективності суміщення керівних посад описується в літературі, наприклад, посади віце-президента компанії з посадою директора одного з філіалів [9 с. 112]. Таке суміщення дає змогу: скоротити чисельність персоналу; підвищити продуктивність праці; глибше зрозуміти роль філіалу з погляду інтересів всієї компанії; вирішувати питання на вищому рівні компанії в інтересах філіалу; підвищити компетентність вищого управлінського апарату за рахунок його постійного зв'язку з виробництвом тощо. На середньому рівні управління можна практикувати суміщення посад по горизонталі як всередині відділів, так і між відділами, які мають тісні коопераційні зв'язки. Таке суміщення всередині відділів дає змогу готувати замісників на випадок звільнення з підприємства основного працівника або його тривалої відсутності. У кожного працівника повинен бути дублер, причому найбільший ефект досягається, коли вони дублюють одне одного, обмінюючись при цьому досвідом та допомагаючи.

Показник відповідності функцій та обов'язків кожного структурного елемента організаційної структури управління його повноваженням та відповідальності допомагає з'ясувати рівень дотримання відповідного принципу до побудови організаційної структури. Між функціями та обов'язками, з одного боку, та повноваженнями й відповідальністю – з іншого, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої приводить до дисфункції системи управління загалом. Ознакою доброго балансу відповідальності, прав та компетенції працівника системи управління є мінімум звернень до свого керівництва: він знає, як і що робити, і у нього для цього вистачає прав [1, с. 192]. Якщо працівнику для виконання своїх обов'язків не вистачає певних повноважень, ці повноваження повинен йому надати його безпосередній начальник [8, с. 44].

Показник ступеня правильності визначення статусу управлінського підрозділу і посад характеризує вміння виділяти пріоритети в діяльності, а також знання філософії вищої ланки управління компанії з приводу визнання або невизнання нею категорії рангу управлінців різних рівнів. Ранг управлінця – це рейтинг важливості цієї посади, можливості вирішального впливу особи, яка займає цю посаду, на

справи підприємства загалом. Визначення рангу другої особи на підприємстві багато в чому залежить від специфіки виробництва (основної діяльності) та особливостей галузі.

Показник еластичності організаційної структури управління показує забезпеченість процесу управління швидким та вільним потоком інформації знизу доверху. Звідси впливає необхідність широкого делегування повноважень та відповідальності нижнім рівням.

Показник ступеня гнучкості організаційної структури управління характеризує її здатність змінюватися під впливом зовнішнього середовища. Організаційна структура управління підприємства не є чимось застиглим, вона повинна постійно змінюватися, удосконалюватися згідно з умовами, що змінюються.

Показник керованості в ідеальному варіанті наближається до одиниці. Характерні ознаки перевищення меж керованості, коли потреби знизу не співпадають з можливістю управління зверху, полягають у такому: управлінець не знає стану справ внизу; не встигає вирішувати питання, що поступають знизу; недоступний знизу; не всі питання вирішує одразу.

Таким чином, організаційна структура управління покликана бути відповідною соціально-культурному середовищу підприємства, яке спричиняє суттєвий вплив на рішення стосовно рівня централізації та децентралізації, розподілу повноважень та відповідальності, ступеня самостійності і масштабів контролю керівників.

Побудова або реформування організаційної структури управління підприємством сфери гостинності вимагає врахування великої кількості чинників прямого і непрямого впливу на структуру управління.

Головними чинниками, що впливають на етапи організаційних змін структури управління підприємствами сфери гостинності, є:

- розмір;
- життєвий цикл підприємства;
- зміна організаційних форм, за якими функціонує підприємство;
- рівень розвитку на підприємстві інформаційних технологій.

Швидка адаптація організаційних змін структури підприємства має забезпечуватися на основі комплексу інтелектуальних, технічних, технологічних, організаційних та економічних характеристик, які визначають успішну діяльність підприємства на ринку.

На рис. 2 наведено фрагмент регіональної структури управління підприємством сфери гостинності.



**Рис. 2. Регіональна структура управління підприємством сфери гостинності**

*Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження*

Основою запропонованої нами структури управління підприємствами сфери гостинності є групова форма організації праці. Така структура управління передбачає формування невеликих мобільних команд, які спеціалізуються на задоволенні тієї чи іншої потреби та повністю відповідають за результати своєї діяльності. Запровадження командного різновиду управлінських структур на підприємствах сфери гостинності дає змогу:

- прискорювати процеси удосконалення готельно-ресторанних продуктів;
- орієнтуватися на специфічні ринки; підвищувати якість обслуговування споживачів;
- пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища;
- залучати самостійно керівниками команд потрібний персонал;
- уникати дублювання функцій з боку функціональних підрозділів.

Отже, застосування різних видів структур управління підприємствами сфери гостинності протягом останніх років дало змогу визначити провідну тенденцію – органічні структури більш прості та гнучкі порівняно з механістичними.

Управління підприємствами сфери гостинності нами пропонується організувати із застосуванням командної форми організації діяльності. За використання командної органічної структури: скорочується чисельність підрозділів та підвищується кваліфікація персоналу; зменшується кількість рівнів управління; зростає роль групової організації праці за орієнтації поточної роботи на потребах споживачів; пришвидшується реагування на зміни в навколишньому середовищі; збільшується продуктивність праці за зниження витрат та задоволення зростаючих вимог до якості послуг сфери гостинності.

Організаційна структура підприємства нерозривно пов'язана зі стратегією діяльності підприємства [2, с. 63]. Підприємство

спочатку визначає стратегічні цілі (стратегічні напрями діяльності), а потім вже і структуру, що їх може реалізувати. Тому організаційна структура – це обов'язкова частина стратегії. Відповідність стратегії організаційній структурі проявляється у включенні в увесь процес стратегічних змін кожного структурного підрозділу підприємства через відповідне цільове та мотиваційне налаштування. Необхідно здійснити декомпозицію місії та стратегічних цілей на структурні підрозділи підприємства, сформуванню бачення реалізації стратегії кожним структурним підрозділом, свої стратегічні цілі та окремі програми дій. І так на всіх рівнях ієрархії, включаючи кожного працівника, який також має свої цілі, своє бачення, свої програми дій. Тільки гармонізувавши весь колектив, спрямувавши кожного на виконання власної місії та місії підприємства, можна отримати необхідні конкурентні переваги і досягти бажаних результатів.

На завершальному етапі оцінки оптимальності організаційної структури управління підприємства після реалізації усіх її напрямів проектна структура повинна бути ідентифікована за такими ознаками оптимальності, як:

- керованість – здатність швидко і чітко реагувати на прямі директиви зверху;
- адаптивність – адекватність та своєчасність реакції підприємства на зміну зовнішніх умов – здатність коригувати стратегію і тактику зміни зовнішніх та внутрішніх умов;
- спеціалізація – розподіл праці за виконуваними функціями-операціями;
- кооперація – виконання максимальної кількості робіт в одному структурному підрозділі;
- затрати на управління [1, с. 197].

На основі цих висновків оцінки приймається остаточне рішення про запровадження певного типу організаційної структури управління з відповідними взаємозв'язками, яка б

оптимально дала підприємству змогу реалізувати обрану стратегію.

**Висновки.** Таким чином, зміна стратегії на підприємстві неминуче приводить до певних перетворень у його організаційній структурі. Ці зміни не завжди будуть мати радикальний характер. Проте керівництво зобов'язане встановити, наскільки наявна організаційна структура відповідає стратегії, а вже потім, якщо це необхідно, проводити відповідні зміни. З цією метою здійснюється оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства, яка включає принаймні три основні напрями: ефективність наявної організаційної структури, її відповідність обраній стратегії та правильність ранжування завдань нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства. Результати оцінки оптимальності організаційної структури є своєрідним обґрун-

туванням під час прийняття рішень щодо проведення відповідних змін у ній відповідно до обраної стратегії, що дає змогу процес реалізації стратегічних змін певним чином систематизувати і поставити на наукову основу.

Отже, удосконалення організаційної структури є головним показником ефективного організаційного перетворення. Якісно побудована організаційна структура сама собою ще нічого не значить. Проте погано створена організаційна структура унеможлиблює конструктивну роботу незалежно від рівня менеджерів. Таким чином, удосконалюючи організаційну структуру, можна удосконалити виконання роботи. Зважаючи на вказане, подальші наукові дослідження слід проводити у напрямі розроблення інноваційних форм організаційних структур, зокрема у сфері гостинності.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Балабаниць А.В. Вимірювання результативності маркетингової взаємодії зі споживачами на основі концепції життєвого циклу маркетингових відносин. Наука й економіка. 2009. № 4 (16). Т. 1. С. 191–198.
2. Булко О.С. Інновації в сфері услуг Республіки Білорусь. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 1. С. 137–142.
3. Галасюк К.А. Аналіз існуючих методик оцінки інноваційного потенціалу підприємств сфери послуг. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. 2015. С. 98–102.
4. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Организационная структура и стратегия предприятия. Проблемы экономики и менеджмента. 2011. № 2. С. 5–21.
5. Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Разработка стратегии предприятия: современный поход. Проблемы теории и практики управления. 2011. № 10. С. 58–66.
6. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія / М.П. Денисенко, Л.І. Михайлова, І.М. Грищенко, А.П. Гречан та ін.; за ред. д.е.н., проф., акад. М.П. Денисенка, д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. Суми: Університетська книга, 2008. 1050 с.
7. Курочкин А. Принципы организационного проектирования предприятий. Проблемы теории и практики управления. 1998. № 1. С. 91–96.
8. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність організації в умовах кризи: економіка, маркетинг, менеджмент. М.: Видавничо-книготорговий центр «Маркетинг», 2002. 892 с.
9. Холловой Дж. К., Тейлор Н. Туристический бизнес: пер.с 7-го англ. изд. Дж. К. Холловой. К.: Знання. 2012. 798 с.
10. Яхтер А. Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства за рахунок упровадження інноваційної діяльності / Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 39(1). С. 132–137.
11. Balmer J., Thomson I. The shared management and ownership of corporate brands: the case of Hilton. Oxford, 2016. Vol. 34, N 4. pp. 15–37.

#### REFERENCES:

1. Balabanyts A.V. (2009) Vymiryuvannia rezultatyvnosti marketynhovoї vzaiemodii zi spozhyvachamy na osnovi kontseptsii zhyttievoho tsykladu marketynhovyykh vidnosyn [Measuring the effectiveness of marketing interaction with consumers on the basis of the concept of the life cycle of marketing relationships]. Science and Economics. 4(16). pp. 191–198 (in Ukr.)
2. Bulko O.S. (2018) Innovatsii v sfere uslug Respubliki Belarus [Innovations in the service sector of the Republic of Belarus]. Ekonomichnyi visnyk Donbasu, № 1, pp. 137–144 (in Rus.)

3. Halasiuk K.A. (2015) Analiz isnuiuchykh metodyk otsinky innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv sfery posluh [An analysis of existing methods for assessing the innovation potential of service enterprises]. *Naukovyi visnyk im. V.O. Sukhomlynsokoho*, No. 1, pp. 98–102 (in Ukr.)
4. Zhemchugov A.M., Zhemchugov M.K. (2011). Organizatsionnaya struktura i strategiya predpriyatiya [Organizational structure and strategy of the enterprise]. *Problems of Economics and Management*. № 2. pp. 5–21 (in Rus.)
5. Zhemchugov A.M., Zhemchugov M.K. (2011). Razrabotka strategii predpriyatiya: sovremennyiy podhod [Organizational structure and strategy of the enterprise]. *Problems of theory and practice of management*. № 10. pp. 58–66 (in Rus.)
6. Denysenko M.P., Mykhailova L.I. (ed.) (2008) Investytsiino-innovatsiina diialnist: teoriia, praktyka, dosvid [Investment and innovation activity: theory, practice, experience], Sumy: VTD “Universytetska knyha” (in Ukr.)
7. Kurochkin A. (1998). Printsipyi organizatsionnogo proektirovaniya predpriyatiy [Principles of organizational design of enterprises]. *Problems of Management: Theory and Practice*. № 1. pp.91–96. (in Rus.)
8. Fatkhutdinov R.A. (2002) Konkurentospromozhnist orhanizatsii v umovakh kryzy: ekonomika, marketynh, menedzhment [Competitiveness of the organization in a crisis: economics, marketing, management]. Moscow: Vydavnycho-knyhotorhovyi tsentr “Marketynh” (in Rus.)
9. Holloway J.K., Taylor N. (2012) Turisticheskiy biznes [Tourist business]. Kyiv. Knowledge (in Rus.)
10. Yakhter A. (2015) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva za rakhunok uprovadzhennia innovatsiinoi diialnosti [Increasing the competitiveness of restaurants in the enterprise by introducing innovative activities]. *Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University*, vol. 39 (1). pp. 132–137 (in Ukr.)
11. Balmer J.M., Thomson I. (2016). The shared management and ownership of corporate brands: the case of Hilton. *Oxford*,. Vol. 34, N 4. pp. 15–37 (in Eng.)