МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2025 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «HOTEL GRAND ROYAL» М. ЧЕРНІВЦІ

Виконав: здобувач вищої освіти
ІІІ курсу, 31к-гр групи
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»
Максим Сергійович ЛИХЕНКО
Науковий керівник: д.е.н., професор
Людмила ТРАНЧЕНКО

Умань – 2025

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ **Людмила ТРАНЧЕНКО**
«____»_____20 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

здобувачу вищої освіти ЛИХЕНКО МАКСИМУ СЕРГІЙОВИЧУ
(прізвище, ім'я, по батькові)
1. Тема кваліфікаційної роботи Удосконалення організаційної структури управління готелю «Hotel Grand Royal» м. Чернівці
керівник кваліфікаційної роботи Транченко Людмила Володимирівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від «___»_____20__ р. № ___ .
2. Строк подання здобувачем роботи_____
_____
3. Вихідні дані до роботи: наукові фахові статті, підручники, навчальні посібники, звітність готельно-ресторанного комплексу «Затишок», інформація Державної служби статистики України.
4. Перелік питань, які потрібно розробити
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «HOTEL GRAND ROYAL»
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЯК ВАЖЛИВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАЛВІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

рисунків 14, таблиць 31.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи		
2	Одержання індивідуального завдання		
3	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи		
5	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка		
6	Написання розділів кваліфікаційної роботи		
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень дипломного керівника		
8	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті		
9	Подання роботи для перевірки на плагіат		
10	Одержання відгуку наукового керівника		
11	Одержання рецензії внутрішнього рецензента		
12	Висновок завідувача кафедрою		
13	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач _____ Максим ЛИХЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Людмила ТРАНЧЕНКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота викладена на 61 сторінці, містить 3 розділи, з яких 49 сторінок становить основний текст, включаючи 7 рисунків і 10 таблиць. Список використаних джерел охоплює 31 найменування.

Об’єктом дослідження виступає процес удосконалення організаційної структури управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні засади формування ефективної організаційної структури управління на прикладі готелю «Hotel Grand Royal».

Метою кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних і методичних основ, а також розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури управління готельного підприємства.

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти формування організаційної структури управління підприємством, проаналізовано структурно-функціональні підходи, а також класифіковано типи й моделі організаційних структур у сфері готельного бізнесу.

Другий розділ присвячено аналізу чинної організаційної структури готелю «Hotel Grand Royal». Проведено організаційно-економічну характеристику підприємства та оцінено фінансово-господарські результати його діяльності.

У третьому розділі сформульовано практичні пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури управління. Зокрема, запропоновано проект структурних змін, а також визначено перспективні напрями трансформації управлінської моделі готелю.

Ключові слова: організаційна структура, управління, готель, управлінські моделі, персонал.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота у якій відтворене послідовне вирішення наступних завдань: визначити теоретичні засади процесу формування організаційної структури управління підприємством; дослідити структурно-функціональні принципи формування організаційної структури управління підприємством; дослідити функціонування організаційної структури управління досліджуваного готелю; надати організаційно-економічну характеристику готелю «Hotel Grand Royal»; проаналізувати стан та результати фінансово-господарської діяльності готелю «Hotel Grand Royal»; удосконалити організаційну структуру як важливого механізму управління підприємством; надати пропозиції щодо проектування і ефективного впровадження структурних змін готелю «Hotel Grand Royal»; запропонувати напрямки подальшої трансформації організаційної структури управління готелю «Hotel Grand Royal».

Ключові слова: організаційна структура, управління, готель, структури управління, персонал.

SUMMARY

Qualification work in which the sequential solution of the following tasks is reproduced: to determine the theoretical principles of the process of forming the organizational structure of enterprise management; to investigate the structural and functional principles of forming the organizational structure of enterprise management; to investigate the functioning of the organizational structure of management of the studied hotel; to provide an organizational and economic characteristic of the Hotel Grand Royal; to analyze the state and results of the financial and economic activities of the Hotel Grand Royal; to improve the organizational structure as an important mechanism for enterprise management; to provide proposals for the design and effective implementation of structural changes in the Hotel Grand Royal; to propose directions for further transformation of the organizational structure of management of the Hotel Grand Royal.

Key words: organizational structure, management, hotel, management structures, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП……3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ……..…….7

1.1. Структурно-функціональні складові формування організаційної структури управління підприємством……7

1.2. Методи та моделі формування організаційної структури підприємства готельного

бізнесу……13

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ готелем «HOTEL GRAND ROYAL»…….……..…….…….....18

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Hotel Grand Royal»……...…....18

2.2. Дослідження організаційної структури управління готелю «Hotel Grand Royal»……....24

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЯК ВАЖЛИВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАЛВІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ……29

3.1. Пропозиції щодо проектування і ефективного впровадження структурних змін готелю «Hotel Grand Royal»…….29

3.2. Напрямки подальшої трансформації організаційної структури управління готелю «Hotel Grand Royal»…….……34

ВИСНОВКИ ……41

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ … …… ……50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний стан і економічні передумови розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні зумовлюють необхідність пошуку нових стратегічних підходів, здатних забезпечити стабільний розвиток підприємств, мінімізувати наслідки кризових явищ та усунути наявні недоліки як в системі загального управління, так і в окремих підсистемах менеджменту.

Комплексний вплив таких чинників, як запровадження воєнного стану, постпандемічна трансформація економіки, процеси глобалізації, стрімке поширення цифрових технологій та загальне погіршення економічної кон'юнктури, суттєво ускладнили функціонування підприємств індустрії гостинності. У цих умовах суб'єкти господарювання змушені активно залучати внутрішні резерви розвитку, оптимізовувати кадрову політику шляхом скорочення або суміщення посад, впроваджувати технологічні інновації, а також адаптувати організаційні процеси до актуального фінансового стану.

Зміни зовнішнього середовища обумовлюють потребу в перегляді організаційної структури управління як ключового механізму забезпечення гнучкості, ефективності та адаптивності підприємства. Саме вдосконалення організаційної структури стає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільної діяльності закладів у складних економічних умовах.

Варто зауважити, що з 2020 року сфера гостинності зазнала серйозних викликів, спричинених глобальною пандемією, яка призвела до фактичної зупинки туристичної активності та суттєвого падіння доходів підприємств. Починаючи з 2022 року, ситуація ускладнилася внаслідок повномасштабної війни, що спричинила критичне скорочення потоків іноземного та внутрішнього туризму, часткову руйнацію інфраструктури в зонах активних бойових дій, погіршення умов безпеки для персоналу й гостей, а також дефіцит кваліфікованих кадрів у центральних, східних, південних та північних регіонах України. Натомість у західному регіоні спостерігається зростання попиту на

послуги розміщення, зумовлене значним потоком внутрішньо переміщених осіб.

Незважаючи на регіональні відмінності, ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від злагодженості та логіки взаємодії його структурних підрозділів. Лише раціональна побудова організаційної структури, що враховує зовнішні виклики і внутрішні можливості, здатна забезпечити сталий розвиток підприємства.

Враховуючи зазначене, питання розробки та впровадження оптимальної структури управління набуває особливого значення. Йдеться не лише про забезпечення ефективної координації діяльності персоналу, а й про створення умов для реалізації стратегічних цілей підприємства, підвищення якості послуг, розширення ринку та підвищення рівня безпеки.

Організаційна структура управління, як складова загальної системи менеджменту, визначає склад, ієрархію, функції та канали взаємозв'язку між підрозділами. Від її гнучкості й адаптивності залежить швидкість прийняття управлінських рішень, ефективність реалізації внутрішніх процесів та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Усі ці обставини стали підґрунтям для вибору теми кваліфікаційної роботи, сформували наукову проблематику дослідження, визначили його мету, об'єкт і предмет, окреслили першочергові завдання, а також зумовили необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності досліджуваного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості роботи підприємств сфери обслуговування вивчали Я. В. Лісун, Т. В. Пархоменко, Н. А. Патутіна, В. А. Рєшетняк, З. В. Хатікова, А. П. Яковенко, О. О. Ястремська. Проблемам організації обслуговування готельних підприємств присвятили свої дослідження такі науковці, як В. І. Вардеванян, Б. Джи, Л. В. Даниленко, Т. О. Дяченко, Т. С. Жданова, Є. В. Ромат, В. О. Сизоненко, Ю. В. Строцюк, З. В. Хатикова, А. Н. Чуміков та інші.

Метою цієї кваліфікаційної роботи є формування теоретико-методологічного підґрунтя та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління готельного підприємства на прикладі готелю «Hotel Grand Royal».

Для досягнення поставленої мети у межах дослідження було визначено наступні завдання:

- обґрунтувати теоретичні основи формування організаційної структури управління суб’єктом господарювання;
- дослідити структурно-функціональні принципи побудови організаційної структури управління;
- класифікувати основні типи й моделі організаційних структур, що застосовуються у сфері готельного бізнесу;
- проаналізувати ефективність функціонування чинної організаційної структури управління у готелі «Hotel Grand Royal»;
- надати комплексну організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- оцінити фінансово-господарські результати діяльності готелю;
- розробити напрями вдосконалення організаційної структури управління як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства;
- запропонувати рекомендації щодо проектування та практичного впровадження структурних змін у діяльність готелю;
- визначити перспективні вектори трансформації організаційної структури управління з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку індустрії гостинності.

Об’єктом дослідження виступає процес вдосконалення організаційної структури управління на підприємствах індустрії гостинності.

Предмет дослідження охоплює теоретичні, методичні та організаційно-практичні аспекти формування ефективної організаційної структури управління підприємством на прикладі готелю «Hotel Grand Royal».

Методологічну базу дослідження складають наступні наукові методи:

- систематизації та узагальнення – для опрацювання теоретичних положень щодо організаційних структур;
- аналітичної класифікації та емпіричного аналізу – для виявлення особливостей організаційної побудови підприємств сфери гостинності, аналізу факторів та обмежень;
- статистичного й порівняльного аналізу – для дослідження тенденцій розвитку організаційних структур у готельному бізнесі;
- економіко-статистичних методів та контент-аналізу – з метою оцінки зміни підходів до формування структури управління;
- групування та форматування – для побудови моделі організаційно-економічного механізму функціонування;
- логічного методу – для конструювання оптимальної організаційної структури управління підприємством.

Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних вчених, практичні рекомендації з управління організаціями, чинні законодавчі та нормативно-правові акти, статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова й внутрішньоорганізаційна звітність готелю «Hotel Grand Royal», а також результати власних спостережень і аналізу матеріалів із відкритих джерел, зокрема мережі Інтернет.

Апробація матеріалів роботи. Матеріали роботи апробовано у тезах та доповідях: Всеукраїнської науково-практичної конференції «Стратегічні перспективи туристичної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Структурно-функціональні складові формування організаційної структури управління підприємством

Економічні трансформації, що відбуваються в Україні, спонукають сучасні підприємства до кардинального переосмислення підходів до управління, а також до оновлення управлінської політики, принципів і стилю керівництва. Така ситуація зумовлена істотним зниженням ефективності управління у сфері гостинності, що стало наслідком негативного впливу глобальної пандемії COVID-19, запровадження воєнного стану з 2022 року, а також низки зовнішніх чинників, які в сукупності призвели до ускладнення функціонування підприємств галузі. За таких нестабільних умов особливої ваги набуває управлінська складова діяльності підприємства, зокрема побудова ефективних управлінських відносин.

Формування та розвиток управлінських відносин — це складний, безперервний і багаторівневий процес, кожна фаза якого потребує специфічних умов для переходу підприємства на більш продуктивний та досконалий рівень функціонування. Менеджмент, як форма організації управлінської діяльності, у сучасних умовах виступає одним із головних чинників стабільності та розвитку підприємства незалежно від його правового статусу.

Управління слід розглядати як сукупність цілеспрямованих дій, що забезпечують підтримку належного рівня функціонування підприємства та створюють умови для його прогресивного розвитку шляхом організованої взаємодії між усіма структурними елементами. Відомий американський учений Д. Котойс визначає управління як діяльність, що передбачає прийняття управлінських рішень і координацію дій у межах виробництва. Інші автори розглядають управління як набір методів, прийомів і технологій, що спрямовані на досягнення визначених цілей. Так, В. Міловидов трактує управління як

неперервний процес обслуговування матеріальних ресурсів, реалізований через систему корпоративних відносин. У низці інших наукових джерел управління ототожнюється з процесом цілеспрямованого впливу на соціально-економічні явища, зокрема на економічні результати діяльності та управління трудовими ресурсами.

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що управління — це комплексна система, яка включає об’єктивні підсистеми, визначені правила, інструменти, функції, прямі й зворотні зв’язки між суб’єктами та об’єктами впливу, а також механізми передачі інформаційних потоків і документообігу. Ефективність функціонування цієї системи визначається злагодженістю всіх її елементів, і навіть незначна розбіжність між функцією й призначенням окремого компонента може призвести до порушення цілісності управлінського процесу.

Виходячи з вищезазначеного, слід наголосити, що наявність організаційної структури є фундаментальною основою ефективного управління. Її суть полягає в чітко регламентованому розподілі повноважень, функціональних обов’язків та відповідальності між управлінськими рівнями. Схематичне відображення такого розподілу являє собою організаційну структуру управління підприємством.

У науковій літературі організаційна структура (англ. *organizational structure*) визначається як система логічних взаємозв’язків між рівнями управління та функціональними підрозділами, спрямована на забезпечення результативного досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Практика менеджменту виробила численні підходи до побудови організаційних структур. Одним із класичних є лінійний тип структури управління, який базується на прямій ієрархії підпорядкування: кожен підрозділ очолює керівник, який зосереджує в своїх руках повний спектр управлінських функцій. Працівники підпорядковуються безпосередньо цьому керівнику, який, у свою чергу, є підзвітним вищому управлінському рівню. Такий підхід реалізує

принцип єдності керівництва, коли жоден співробітник не отримує вказівок від сторонніх осіб, оминаючи безпосереднього начальника.

Організаційно ця модель вибудовується у вигляді чіткої вертикалі: наприклад, майстер виробничої дільниці → начальник цеху → директор підприємства. При цьому окремі фахівці можуть консультувати керівника, готуючи аналітичні матеріали та інформацію для ухвалення рішень, однак вони не мають повноважень видавати розпорядження іншим працівникам. Саме така жорстка ієрархічна система та відповідна схема підпорядкування лежать в основі лінійного управління, де виробнича структура повністю корелює з управлінською.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління [10]

Переваги	Недоліки
1. Встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами. 2. Єдність і чіткість розпорядництва. 3. Узгодженість дій виконавців. 4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу. 5. Оперативність у прийнятті рішень. 6. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами. 7. Особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу.	1. Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що, в свою чергу, обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією. 2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями. 3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління. 4. Невідповідність до зростаючим вимог сучасного виробництва.

У сучасній управлінській практиці лінійна організаційна структура управління застосовується доволі обмежено, здебільшого на малих та середніх підприємствах, які займаються нескладними видами діяльності, зокрема виробництвом однорідної продукції, та не мають розгалужених коопераційних зв'язків [10, с. 187].

Натомість більшого поширення набула функціональна організаційна структура управління, яка відповідає умовам сучасного виробництва, що характеризується зростанням рівня спеціалізації як у виробничих, так і в управлінських процесах. У межах такої структури управлінські функції поділяються між окремими посадовими особами або підрозділами, які, у свою чергу, формують обов'язкові завдання для підпорядкованих рівнів управління.

Таким чином, диференціація управлінських функцій стає основоположною передумовою переходу до функціонального типу організаційної структури. При такому підході кожен підрозділ або виконавець зосереджується на реалізації певного напряму управлінської діяльності, тобто спеціалізується на виконанні окремих управлінських функцій.

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління [10, 215]

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій. 2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом переданням ряду функцій спеціалізованим ланкам. 3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів. 4. Відповідність структури до стратегії. 5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними. 6. Легко реагує на по треби практики створенням нових функціональних служб.	1. Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами. 2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень фірми. 3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування. 4. Порушення принципу єдиноначальності. 5. Виникнення проблеми функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів. 6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень. 7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління. 8. Наявність випадків неправильного визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами.

	9. "Функціональна короткозорість часто працює проти дієвого підприємництва, пристосування до змін.

Лінійно-функціональний тип структури забезпечує такий розподіл праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні — консультувати, інформувати, організовувати, планувати [16, 57].

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки лінійно-функціональних організаційних структур управління [10]

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій. 2. Відповідність структури до стратегії. 3. Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.	1. Не завжди е гнучкими при вирішенні нових завдань. 2. Ускладнена міжфункціональна координація діяльності з впровадження нових програм. 3. Ускладнена реалізація внутрівиробничих конструкторських, технологічних новинок без залучення керівників вищої ланки. 4. Надмірний розвиток системи взаємодії по вертикалі.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління, попри розвиток сучасних підходів, і досі залишається доволі поширеною у світовій практиці менеджменту. Багаторічний досвід її застосування засвідчив її високу ефективність переважно в умовах, де управлінський апарат виконує стабільні, повторювані та незначно змінні функції. Зокрема, ця модель виявляється доцільною для підприємств із масовим або багатосерійним виробництвом, а також у господарських системах із витратним механізмом управління, де вплив науково-технічного прогресу є мінімальним.

Успішне функціонування підприємства за такої структури можливе лише за умови синхронного розвитку усіх структурних підрозділів. Проте в реальних умовах нерівномірність змін призводить до дисбалансу управлінської системи та її недостатньої реакції на виклики зовнішнього середовища.

Додатково, надмірна формалізація процедур і регламентів ускладнює комунікацію в управлінському апараті, що, своєю чергою, уповільнює обмін інформацією і негативно впливає на своєчасність прийняття рішень. Координація між функціональними службами збільшує навантаження на керівника організації та його заступників, що ускладнює ефективне управління на вищому рівні [17].

Матрична організаційна структура є сучасним високоефективним типом управління, який поєднує переваги лінійної та програмно-цільової структур. За вертикаллю зберігається класичний розподіл управління за основними функціональними напрямами: науково-дослідні роботи, виробництво, збут, постачання. За горизонталлю формується управління за програмами, проектами чи окремими темами [27].

Такий підхід особливо ефективний для компаній, які працюють у динамічному середовищі та виробляють продукцію з коротким життєвим циклом, що вимагає гнучкості у стратегічному плануванні та оперативному управлінні. У межах цієї структури створюються спеціальні підрозділи в складі організації, які об’єднують провідних фахівців для реалізації програмних цілей.

Управління в межах матричної моделі вимагає:

- призначення керівника програми (проєкту) та його заступників за напрямами;
- закріплення відповідальних виконавців у функціональних підрозділах;
- створення окремої служби управління програмою.

Особливістю матричної структури є те, що керівник програми взаємодіє з фахівцями, які формально не підпорядковані йому, а підзвітні лінійним керівникам. Програмний керівник визначає завдання, терміни та результат, тоді як лінійні керівники – виконавців та засоби реалізації [29].

Ця структура користується популярністю серед компаній у високотехнологічних галузях, де необхідно оперативно адаптуватися до змін

ринку, впроваджувати інновації, запускати нові продукти й швидко припиняти виробництво застарілих товарів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки матричних організаційних структур управління [29, 251]

Переваги	Недоліки
1. Високий рівень децентралізації влади. 2. Можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків. 3. Наявність мінімальної залежності між фірмами, що входять до складу конгломерату.	1. Проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи. 2. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.

Дивізіональна організаційна структура управління є однією з форм ієрархічної побудови організації, розробка якої бере початок у 1920-х роках, а найактивніше впровадження припадає на 1960–1970-ті роки. Цей тип організаційної структури поєднує централізовану координацію з децентралізованим управлінням, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень на рівні підрозділів за збереження загального контролю з боку керівництва.

У межах дивізіональної структури ключовими управлінцями виступають не стільки керівники функціональних підрозділів, скільки менеджери, що очолюють виробничі відділення. Формування таких відділень, як правило, базується на одному з трьох критеріїв:

- за видами продукції або послуг (продуктова спеціалізація);
- за орієнтацією на певного споживача (споживча спеціалізація);
- за регіональним принципом обслуговування (територіальна спеціалізація).

Такий підхід забезпечує тісніший зв'язок із ринком споживачів і дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Виробничі

підрозділи, які набули значної самостійності, почали розглядатися як "центри прибутку", що стимулювало їх до підвищення ефективності.

У цій структурі розподіл видів діяльності здійснюється за принципом поділу праці відповідно до цілей. Тобто, навколо кожного напрямку або виробництва формується підрозділ, що володіє автономією у здійсненні поточної операційної діяльності.

Перехід до дивізіонального підходу означає подальший поділ управлінських функцій: оперативне управління передається на рівень виробничих підрозділів, у той час як загальноорганізаційні функції (фінансова політика, стратегічне планування тощо) концентруються на рівні головного офісу компанії.

Разом із тим, цей тип структури призводить до розширення вертикалі управління й потребує впровадження проміжних управлінських рівнів для координації діяльності відділень, що спричиняє дублювання функцій управління та зростання витрат на утримання управлінського персоналу [39].

Переваги дивізіональної структури:

- незалежність підрозділів у повсякденній операційній діяльності;
- можливість керівництва зосередитися на стратегічному плануванні;
- підвищення якості прийнятих рішень завдяки наближенню до проблем;
- стимулювання внутрішньої конкуренції між підрозділами.

Недоліки:

- дублювання функціональних завдань на рівні відділень;
- зростання витрат, пов’язаних з утриманням управлінського апарату.

Цей тип організаційної структури є найбільш доцільним у динамічному середовищі, а також для компаній із розгалуженою системою виробництв із тривалим життєвим циклом [29].

Проєктування ефективних організаційних структур можливе лише на основі науково обґрунтованої методології, що включає низку принципів:

1. Принцип єдності мети – наявність чітко визначених цілей організації.

2. Принцип первинності функцій і вторинності структури – побудова структури має ґрунтуватися на аналізі функціонального змісту управління, без ототожнення функцій із підрозділами.

3. Принцип функціональної замкнутості – кожен підрозділ повинен мати чітко визначену функціональну сферу діяльності.

4. Принцип простоти – чим простіша структура, тим легше для персоналу її розуміти та ефективно взаємодіяти в межах організаційних процесів.

5. Принцип єдності розпорядництва – працівник повинен отримувати розпорядження тільки від одного керівника, що забезпечує узгодженість дій.

Використання цих принципів у сукупності дозволяє здійснювати комплексне науково обґрунтоване проєктування ефективних організаційних структур управління. Загалом, у сучасній теорії менеджменту виділяють дві узагальнені групи структур: ієрархічні (механістичні, бюрократичні) та органічні (гнучкі, адаптивні), кожна з яких має внутрішню типологію. Класифікація організаційних структур управління представлена на рисунку 1.1, згрупована відповідно до сучасних підходів і літературних джерел [8].

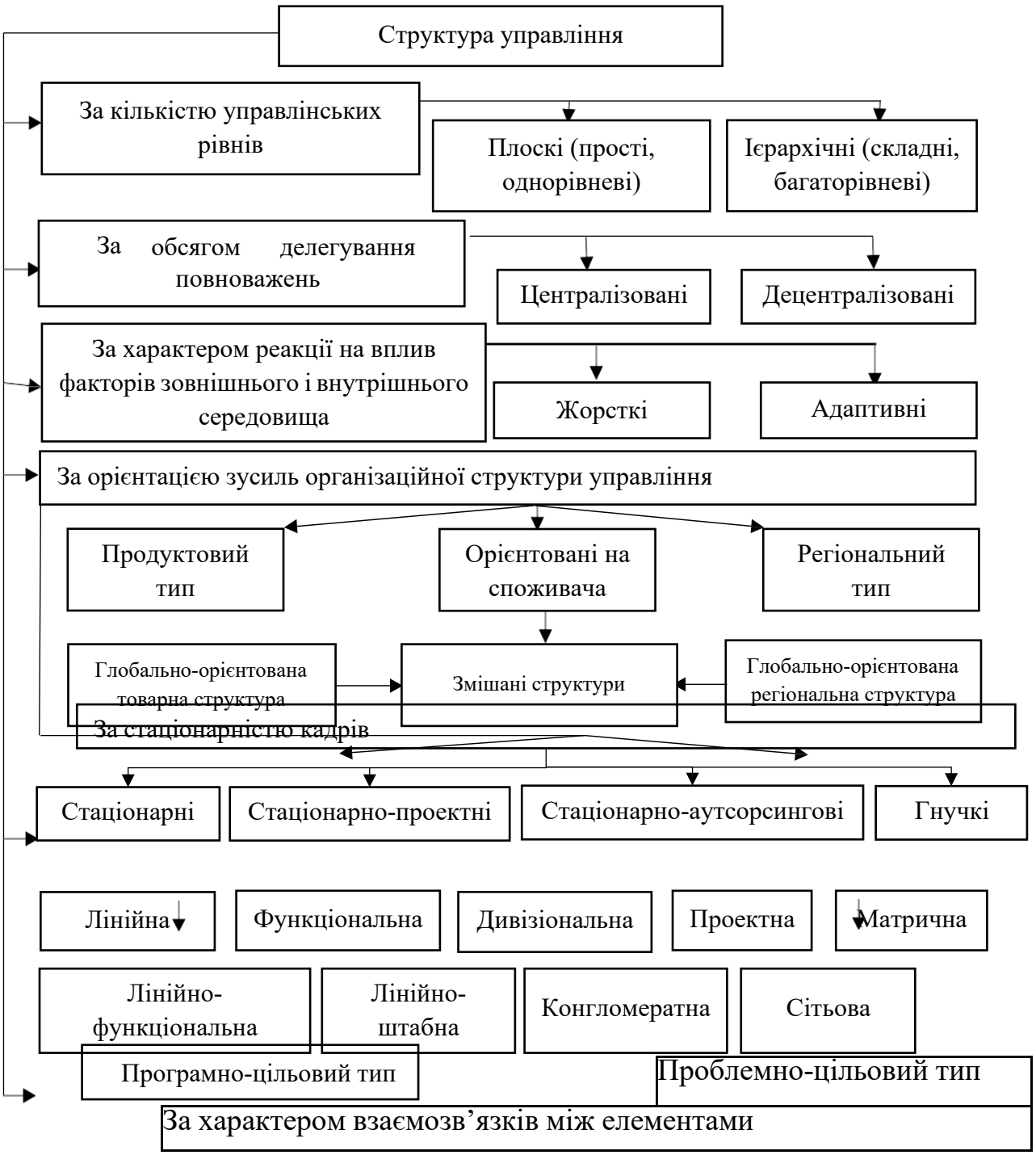


Рис. 1.1. Класифікація організаційних структур управління*

**Розроблено автором на основі [5; 7;35]*

Таким чином, відповідно до функціонального призначення, стратегічної місії та визначених цілей, підприємство може обрати будь-яку з відомих організаційних структур управління. Залежно від характеру діяльності та

специфіки реалізації проєктних завдань допускається поєднання декількох типів організаційних структур у межах одного підприємства. Водночас правильно сформована організаційна структура дає змогу:

- вибудувати чітку ієрархію управління та систему підпорядкування;
- оптимізувати навантаження на керівний персонал шляхом делегування повноважень;
- забезпечити ефективний розподіл зон відповідальності;
- здійснювати управління декількома підрозділами водночас;
- коректно формувати штатний розклад і структуру оплати праці.

Формування раціональної та універсальної організаційної структури є ключовим елементом загальної системи управління підприємством. Вона включає інтеграцію сучасних форм організації маркетингової діяльності, впровадження інноваційних управлінських підходів, використання наукових методів організаційного планування та вдосконалення механізмів управління.

Необхідність розробки нових організаційних структур зумовлена рядом чинників, які умовно поділяються на чотири основні групи:

1. модернізація наявної матеріально-технічної бази відповідно до вимог нових форм організації праці;
2. розширення масштабів використання автоматизованих систем управління підприємницькою діяльністю;
3. впровадження сучасних наукових підходів до управління та проєктування організаційних систем;
4. створення інтегрованих управлінських механізмів, які забезпечують застосування найкращих світових практик у сфері бізнес-процесів.

Організаційна структура управління розглядається як цілісна система, що включає сукупність елементів, зв’язків, функцій контролю й підпорядкування. Вона передбачає впорядкування цілей, посадових обов’язків, повноважень, ролей і видів діяльності, що регламентують функціонування підприємства.

Усі ці компоненти організаційної структури є взаємозалежними та функціонують у межах єдиної цілісної системи, що ілюструється на схемі (рис. 1.2) [4].

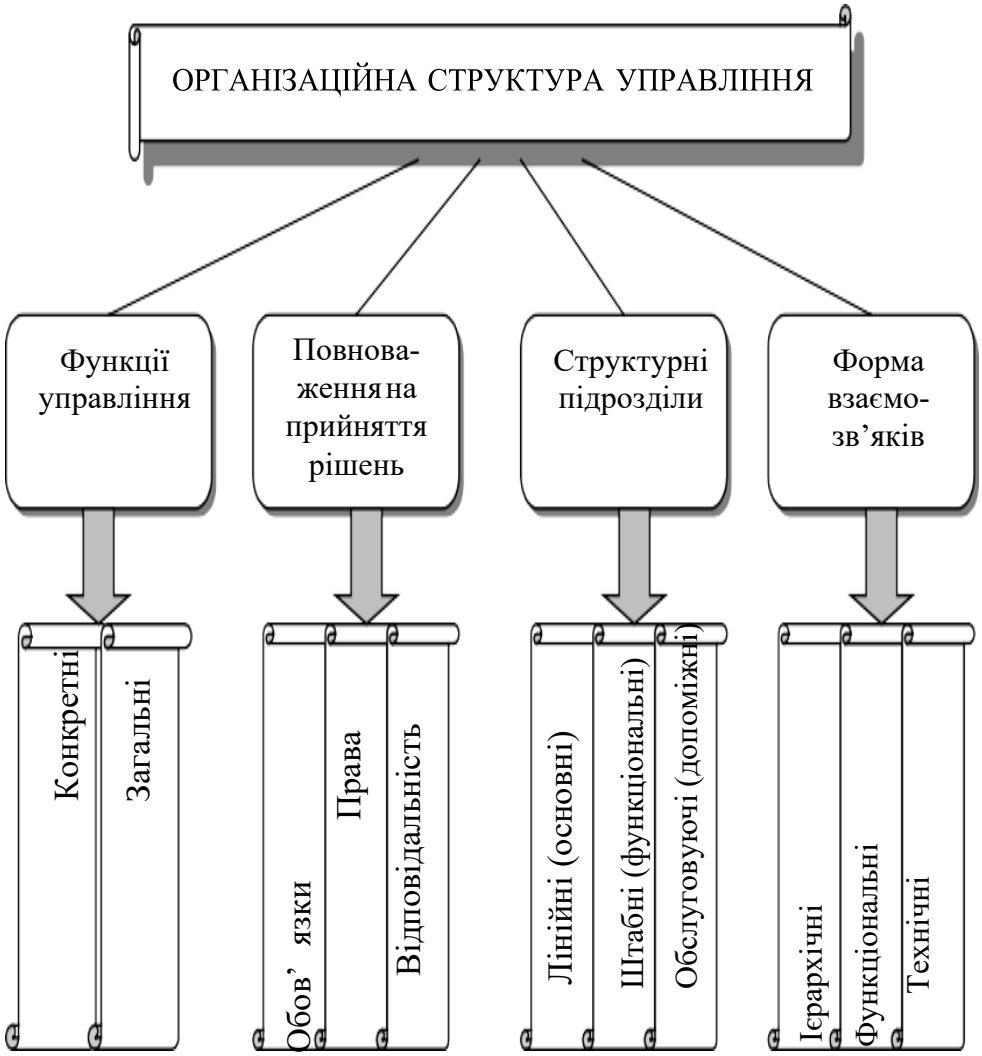


Рис. 1.2. Основні складові елементи організаційної структури управління

**Розроблено автором на основі [9; 17;25]*

У першу чергу організаційна структура управління має відповідати правилам та особливостям виробництва продуктів та надання послуг, а також повністю відповідати місії та цілям підприємства. По-друге, оргструктура повинна враховувати функціональний поділ праці та сфери компетенції

менеджерів, визначені нормативними документами, правилами та положеннями.

Також оргструктура управління має мати здатність реагувати на соціокультурне середовище, зовнішні фактори, особливі умови функціонування, а також передбачати умови експлуатації продукту, що виробляє підприємство. Це обґрунтовує врахування різноманітних чинників при формуванні та виборі тієї чи іншої організаційної структури (рис. 1.3).

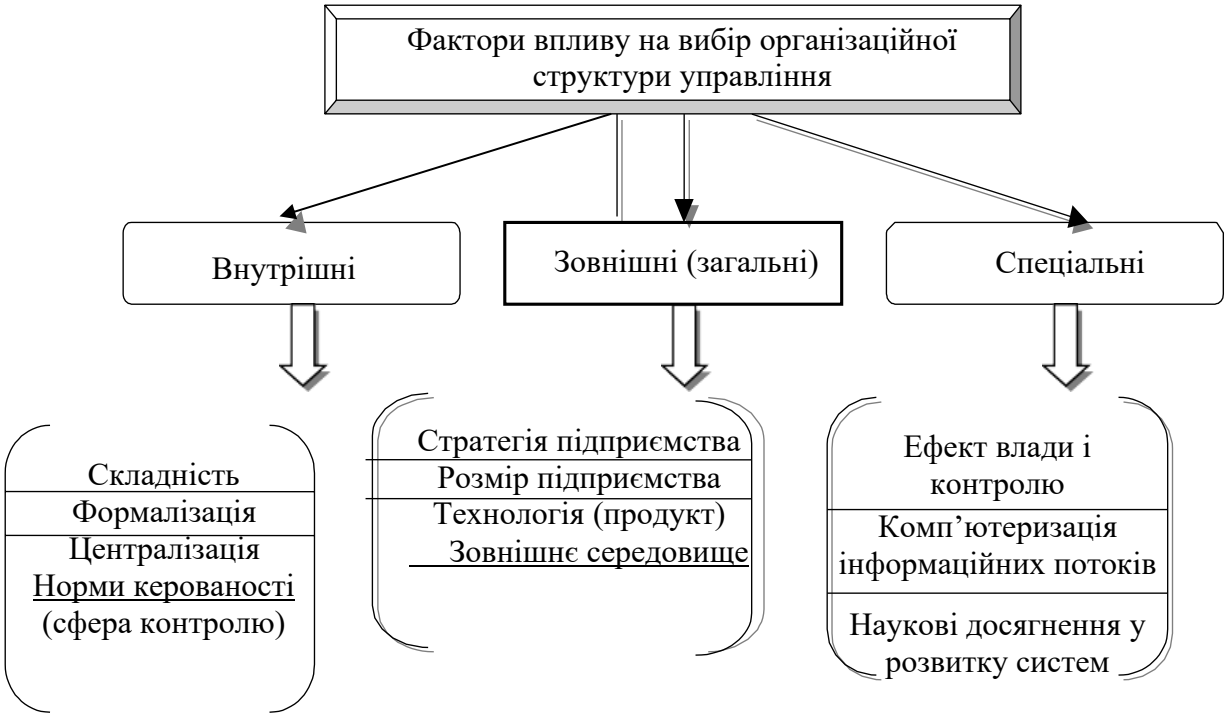


Рис. 1.3. Фактори впливу на вибір організаційної структури управління підприємством
**Розроблено автором на основі [1; 4;35]*

Отже, оргструктура у значній мірі залежить від ряду факторів та передумов, що зазначені вище, а також від виробничої структури, специфікою і масштабами виробництва, рівнем використання технологій та устаткування, формами організації праці і ступенем розвитку міжгосподарських відносин.

1.2. Методи та моделі формування організаційної структури підприємства готельного бізнесу

Глобальні трансформації світової економіки, зокрема в індустрії гостинності, а також стрімкий розвиток технологій, що супроводжують економічне зростання, зумовлюють необхідність впровадження глибоких змін у діяльність сучасних підприємств. Основною метою таких змін є підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та адаптивності бізнес-моделей до нових умов.

В українських реаліях формування управлінських підходів у готельному бізнесі визначається не лише глобальними тенденціями, а й специфічними внутрішніми викликами. Це обумовлює потребу у впровадженні нових інструментів організаційного забезпечення функціонування підприємств галузі. Серед ключових чинників, що актуалізують ці зміни, можна виокремити наступні:

– по-перше, дестабілізуючий вплив зовнішнього середовища, зумовлений воєнним станом, загрозами для безпеки, внутрішньою та зовнішньою міграцією трудових ресурсів, що вимагає від підприємств індустрії гостинності перегляду цілей, технологій та підходів до управління;

– по-друге, динамічний розвиток міжнародного готельного ринку й інноваційних технологій дозволяє збагачувати управлінський інструментарій не лише теоретичними засадами, а й практичними рішеннями, що враховують цифровізацію, зміни споживчої поведінки та ринкову специфіку;

– по-третє, аналіз сучасних моделей організаційного проєктування виявив ряд проблем, притаманних підприємствам готельного сектору в умовах кризи: збільшення витрат на підтримку операційної діяльності, кадровий дефіцит, зумовлений бойовими діями, зростання вимог до безпеки й санітарного стану, необхідність безперервного моніторингу бізнес-процесів через онлайн-платформи, активне використання віддалених форм обслуговування (наприклад, аутсорсинговий клінінг, віртуальні служби бронювання тощо).

У зв’язку з цим, доцільним є впровадження інноваційних підходів до побудови організаційної структури управління, серед яких:

- розробка концептуальної моделі організаційного розвитку підприємств гостинності в умовах економічної нестабільності;
- формування системи інструментів для реалізації цілеспрямованих організаційних змін з урахуванням сучасного інформаційного середовища.

Упровадження інновацій, розвиток технологічної бази, зростання кадрової плинності та поява нових форм трудових взаємовідносин формують основу для перегляду традиційних підходів до організаційного забезпечення. Підприємства, які мінімізують залежність від людського ресурсу, впроваджують цифрові інструменти та автоматизовані процеси, набувають конкурентних переваг за рахунок технологічної гнучкості.

Ці підходи лягли в основу формування концептуальної моделі організаційних змін, спрямованих на інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності (див. рис. 1.4). Її ключові характеристики:

- автоматизація взаємодії зі споживачами, зокрема через OTA (online travel agencies), де прямий контакт між клієнтом і підприємством мінімізується, що дає змогу обійтися без внутрішнього контролю якості на цьому етапі;
- делегування функцій зовнішнім виконавцям на умовах аутсорсингу (наприклад, клінінгові послуги), за яких контроль якості гарантується підрядником, що дає змогу знизити навантаження на внутрішні підрозділи підприємства.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємств гостинності передбачає не лише впровадження новітніх технологій, а й перегляд усталених управлінських парадигм з акцентом на гнучкість, ефективність і адаптивність до кризових умов.

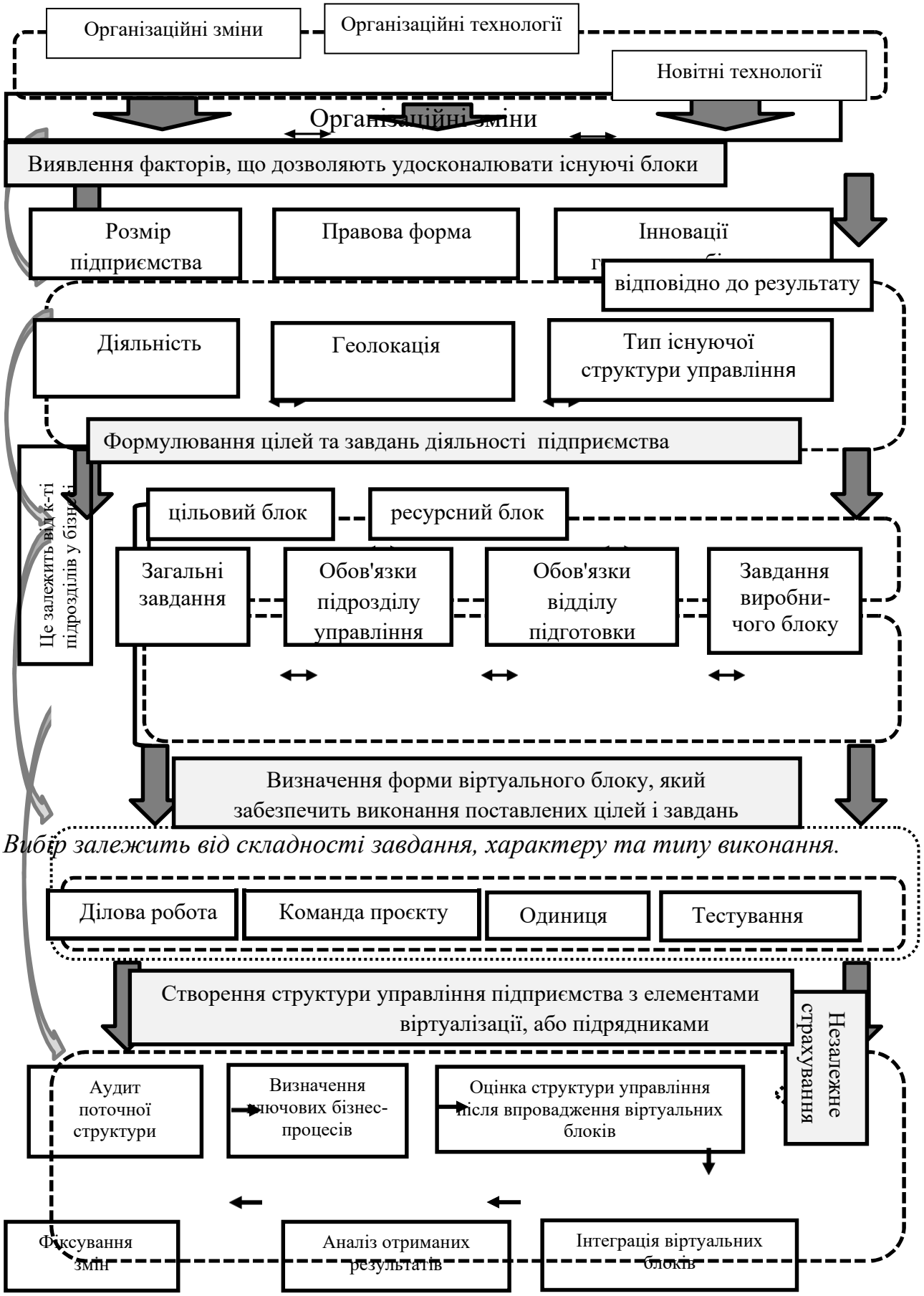


Рис. 1.4. Концептуальна модель інноваційного розвитку цілеспрямованих організаційних змін [17]

Згідно з інформацією, отриманою від керівників готельних підприємств, сучасні готелі дедалі частіше використовують послуги позаштатних перекладачів і мають досвід формування віртуальних структурних підрозділів. У зв'язку з цим взаємозв'язок між масштабами готельного підприємства та рівнем віртуалізації не є визначальним чинником. Навіть малі готелі мають можливість залучати фахівців-фрілансерів, співпрацювати з аутсорсинговими компаніями та створювати віртуальні офіси для реалізації окремих проєктів. Основна відмінність полягає у мотивації: малі й середні готелі впроваджують такі рішення з метою оптимізації витрат та адаптації до змін ринкової ситуації, тоді як великі компанії — через обмеженість власного внутрішнього ресурсу. У випадку мікропідприємств доцільність віртуалізації значно знижується і, як правило, не є виправданою.

Для підприємств готельної сфери критичним є визначення рівня впровадження віртуалізації — чи вона реалізується в системі управління (зокрема, в межах окремих функціональних підрозділів), чи в процесі організації виробництва (наприклад, на етапі передпроєктних досліджень, маркетингового аналізу, розроблення рекламних матеріалів або формування стратегічних планів, які згодом стануть основою індивідуалізованої бізнес-стратегії).

Сучасні цифрові технології дозволяють підприємствам самостійно реалізовувати віртуалізаційні процеси із використанням відповідного програмного забезпечення для моделювання бізнес-процесів, запуску симуляцій та автоматизації управлінських функцій. Таким чином, поширення інформаційних технологій значно сприяє розвитку віртуалізації у бізнес-середовищі, особливо в умовах обмежених ресурсів за наявності розвинених управлінських компетенцій.

Найперспективнішим напрямом віртуалізації в готельному бізнесі залишається реалізація послуг та продуктів через онлайн-канали — зокрема, системи онлайн-бронювання, організацію заходів із частковим або повним дистанційним супроводом. Основною умовою успішного функціонування таких

рішень є наявність доступу до оперативної інформації про стан номерного фонду, цінову політику, стабільне з’єднання з Інтернетом, а також підтримка корпоративного вебресурсу або присутність на віртуальних торговельних майданчиках.

Окремої уваги заслуговує активне використання соціальних мереж як одного з ключових каналів комунікації зі споживачами. Для забезпечення ефективності роботи в цьому напрямі підприємства можуть формувати спеціалізовані віртуальні команди, зокрема залучаючи до співпраці фрілансерів, які здійснюють контент-менеджмент, ведення сторінок та просування бренду у цифровому середовищі.

Виходячи із наведених даних можна зазначити, що на основі новітніх підходів до формування організаційних структур управління цілі та завдання, які бізнес не може досягти своїми можливостями може забезпечувати за допомогою інноваційних та віртуальних підрозділів.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «HOTEL GRAND ROYAL»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Hotel Grand Royal»

З метою здійснення комплексного аналізу ефективності функціонування організаційної структури управління готелю «Hotel Grand Royal» доцільним є попереднє ознайомлення з його матеріально-технічною базою, наявним номерним фондом, а також іншими елементами інфраструктури, що забезпечують надання готельних послуг та обслуговування клієнтів.

Готель «Hotel Grand Royal» розпочав свою діяльність у 2021 році в умовах глобальної пандемії, що значною мірою вплинуло на формування стратегії його управління. Вже на початковому етапі менеджмент підприємства було орієнтовано на антикризову модель, з урахуванням потенційних загроз і викликів зовнішнього середовища.

Підприємство функціонує під юридичною назвою ТОВ «Роял Гранд Інвест» і розташоване за адресою: м. Чернівці, вул. Головна, 114. Відповідно до рішення комісії з присвоєння категорій готелям від 06 вересня 2021 року, закладу офіційно встановлено категорію «три зірки». Проте, враховуючи наявні якісні та кількісні показники, рівень сервісу та інфраструктурне забезпечення, які відповідають вимогам готелів вищого класу (4–5 зірок), адміністрація готелю не акцентує увагу на офіційно присвоєній категорії. Водночас на популярних онлайн-туристичних платформах (OTA) заклад позиціонується як чотиризірковий готель. Варто зазначити, що процедура присвоєння категорії була зумовлена потребою офіційного оформлення функціонування казино «First», яке входить до складу готельного комплексу.

Структура власності ТОВ «Роял Гранд Інвест» включає наступних засновників: Алла Шатских – 50% частки, Тетяна Феденець – 30%, ТОВ «Фінансова компанія «Інтернешинал Фінанс» – 10%, ТОВ «КУА «Атлантіс Капітал» – 10%. Керівництво підприємством здійснює Матичин Микола Миколайович.



Рис. 2.1. Фасад та вхід до готелю «Hotel Grand Royal»

Готель **«Hotel Grand Royal»** розташований у центральній частині м. Чернівці, безпосередньо на головній транспортній артерії міста, що забезпечує зручну логістику та швидкий доступ до основних інфраструктурних об’єктів: автовокзалу, залізничного вокзалу та аеропорту. У межах одного кілометра від готелю знаходяться ключові об’єкти міської інфраструктури, зокрема: ресторанний комплекс «Бартка», заклад ресторанного господарства «Yoki», готельно-туристичний комплекс «Буковина», бізнес-центр «Квадрат», банківські установи, медичні заклади, парк культури і відпочинку ім. Т. Г. Шевченка, а також спортивна споруда — стадіон «Буковина».

Попри відносно короткий період функціонування, **«Hotel Grand Royal»** уже встиг сформувати власні стандарти обслуговування та здобути позитивні відгуки серед гостей. Готельний фонд складається з 75 номерів, усі з яких є двомісними та класифікуються за такими категоріями: «Люкс», «Делюкс», «Сімейний», «Покращений двомісний», «Покращений двомісний з двома ліжками», «Бюджетний двомісний» та «Стандартний двомісний». Усі номери

можуть використовуватись як для двомісного, так і одномісного розміщення (див. табл. 1.1).

До складу інфраструктури готелю входить сучасно обладнаний конференц-зал на 120 місць, що забезпечує проведення заходів ділового та наукового характеру.

На верхньому поверсі готелю функціонує ресторан, розрахований на 150 посадкових місць. Меню ресторану включає понад 120 страв, що представляють 7 кухонь світу. Команда з 13 кухарів, кожен з яких має щонайменше 10 років професійного досвіду, забезпечує високий рівень кулінарного сервісу.

Кожен готельний номер обладнаний системою клімат-контролю, телевізором та мінібаром. Усі ванні кімнати містять душові кабіни, фен, комплект халатів та необхідні санітарно-гігієнічні засоби.

Серед додаткових послуг, зазначених у профілях онлайн-туристичних агентств (OTA), готель пропонує:

- наявність бомбосховища;
- безкоштовний Wi-Fi на всій території готелю;
- паркувальні місця для гостей;
- камеру зберігання багажу;
- цілодобовий сервіс обслуговування;
- харчування і напої;
- телевізійні послуги;
- ліфт;
- кухонне приладдя;
- послуги з прибирання номерів;
- екскурсійне обслуговування;
- бронювання квитків.

Таблиця 1.1

Структура номерного фонду готелю
«Hotel Grand Royal»

№ з.п.	Категорія номеру	К-ть місць	Площа, $м^2$	Додаткові блага	Вартість
1	Люкс	2+1	60	Балкон, розкл.диван	3500
2	Делюкс	2	42	Балкон	2300
3	Сімейний	2+2	32	Балкон, дит. ліжко	1800
4	Покращений двомісний	2	32	Балкон	1800
5	Бюджетний двомісний	2	13	-	1300
6	Двомісний	2	22	Балкон	1600

**Складено автором на основі даних підприємств*

Відповідно до даний табл. 2.1 спостерігається досить широкий спектр готельних номерів у тому числі за ціновими категоріями: від бюджетного, до елітного. Також готель забезпечує номери для алергиків, тобто оздоблений гіпоалергенними матеріалами. Загалом, що житловий фонд готелю «Hotel Grand Royal» є досить різноманітний, що задовольняє різноманітні потреби, вимоги та соціальні і матеріальні статуси гостей.

Номери готелю «Hotel Grand Royal» представлені в таких ОТА, як:

- Booking.com за адресою https://www.booking.com/hotel/ua/grand-royal.uk.html (з 27 липня 2021 року). Оцінка за відгуками – 9.3 (1757 відгуків);
- Planetofhotel, за адресою https://planetofhotels.com/uk/ukrayina/chernivci/grand-royal Оцінка за відгуками – 9.5 (5 відгуків);
- Hotels24.ua, за адресою https://hotels24.ua/uk/Chernivtsi/Hotel-Grand-Royal-13606.html. Оцінка за відгуками – 9.8 (8 відгуків);
- Nochi.com.ua, за адресою https://grand-royal-chernivtsi.nochi.com.ua/ Оцінка за відгуками – 9.0 (1 відгук).

Готель «Hotel Grand Royal» має власний офіційний вебсайт, а також активно представлений у соціальних мережах, зокрема Instagram (аудиторія понад 22 тисячі підписників) та Facebook (213 підписників). Таким чином, заклад ефективно реалізує цифрову присутність та просування своїх послуг через

онлайн-канали. Готель також широко представлений на платформах онлайн-туристичних агентств (OTA), що дозволяє підтримувати достатній рівень популярності серед 167 об’єктів розміщення, зареєстрованих у місті Чернівці.

Водночас оцінка ефективності діяльності готелю не обмежується наявністю онлайн-присутності, а передусім базується на фактичному використанні його матеріально-технічної бази, зокрема номерного фонду. Для цього застосовуються низка ключових показників, які дозволяють здійснити комплексний аналіз господарської діяльності підприємства:

- Коефіцієнт завантаження номерного фонду – визначається як відношення кількості реалізованих номерів до кількості номерів, запропонованих до продажу. Показник надає можливість оцінити рівень використання готельних потужностей. Розрахунок здійснюється у відсотках.
- Середня вартість готельного номера – обчислюється як співвідношення загального доходу, отриманого від реалізації номерного фонду, до кількості реалізованих номерів.
- Середня кількість гостей на один реалізований номер – відображає співвідношення загальної кількості гостей до кількості проданих номерів. Показник є орієнтиром при оцінці реального рівня завантаження.
- Коефіцієнт подвійного завантаження – визначається як відношення різниці між кількістю гостей і числом реалізованих номерів до кількості реалізованих номерів. Даний показник є важливим інструментом при плануванні завантаження номерного фонду.
- Зайнятість ліжко-місць – обчислюється як відношення кількості зайнятих місць до загальної кількості наявних ліжко-місць у готелі.

Як правило, ці показники аналізуються за різні періоди часу, зокрема:

- за добу;
- за місяць (на конкретну дату);
- за сезон;
- за календарний рік.

Порівняння фактичних значень з відповідними показниками минулих періодів або запланованими бюджетними орієнтирами дозволяє адміністрації готелю приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності функціонування готелю. У подальшому проаналізуємо фактичні показники діяльності «Hotel Grand Royal» за 2022 рік (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Основні показники діяльності готелю «Hotel Grand Royal»

за 2022 рік

№ з.п	Назва місяця	**К1,** %	**К2,** грн	**К3,** осіб	**К4**, осіб	**К5,** номерів
1	Січень	29	1750	1,9	1,9	22
2	Лютий	52	1700	1,7	1,7	36
3	Березень	100	1780	2,1	2,1	75
4	Квітень	100	1780	2,2	2,2	75
5	Травень	96	1782	2,2	2,2	73
6	Червень	82	1790	2,01	2,01	61
7	Липень	77	1791	1,98	1,98	58
8	Серпень	72	1689	1,76	1,76	52
9	Вересень	61	1678	1,8	1,8	45
10	Жовтень	60	1702	1,9	1,9	44
11	Листопад	52	1740	1,9	1,9	39
12	Грудень	54	1806	1,9	1,9	40

**Складено автором на основі даних підприємств*

У наведеній табл. 2.2. груповано основні показники діяльності досліджуваного підприємства «Hotel Grand Royal» за 2022 рік, де вказані такі показники:

- Коефіцієнт завантаження номерного фонду (К1);
- Середня вартість готельного номера за добу (К2);
- Середня кількість гостей на один проданий номер (К3)
- Коефіцієнт подвійного завантаження (К4);
- Зайнятість ліжко-місць на поточну добу (К5).

Зважаючи на те, що готель розпочав свою діяльність у 2021 році, саме під

час продовження наслідків всесвітньої пандемії, а 2022 рік характеризувався 100% заселеністю внутрішньо переміщеними особами, починаючи з березня по травень 2022 року, цей період не в повній мірі характеризує ефективність діяльності закладу розміщення. І в подальшому потребує пильної уваги щодо зазначених вище показників.

2.2. Дослідження організаційної структури управління готелю «Hotel Grand Royal»

Об’єктом дослідження є готельне підприємство «Hotel Grand Royal», яке здійснює діяльність у сфері тимчасового розміщення та надання супутніх готельних послуг з метою забезпечення високого рівня комфорту та елітного обслуговування для своїх гостей. Саме задоволення потреб клієнтів у якісному сервісі виступає головною метою функціонування цього закладу.

Одним із ключових чинників забезпечення належних умов перебування, поряд із наявністю відповідної будівлі та дизайном приміщень, є ефективна організація обслуговування, що, у свою чергу, передбачає формування професійного та злагодженого трудового колективу новоствореного об'єкта розміщення.

Ці принципи стали основоположними при формуванні організаційної структури управління готелем «Hotel Grand Royal». Додатковою, але не менш важливою метою діяльності підприємства є створення нових робочих місць, а також отримання прибутку від реалізації основних та додаткових послуг шляхом провадження господарської діяльності.

У межах задекларованої місії кожному з департаментів підприємства були визначені чіткі завдання, функціональні обов’язки, обсяг робіт та рівень відповідальності, що дозволило реалізувати принцип обґрунтованого розподілу управлінських повноважень.

На підприємстві впроваджено лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка ґрунтується на вертикальному розподілі

відповідальності та повноважень між учасниками управлінського процесу. Структура управління складається з трьох рівнів:

1. Вищий рівень – директор, який здійснює загальне управління діяльністю підприємства;

2. Середній рівень – адміністратори готелю та ресторану, які несуть відповідальність за координацію роботи персоналу;

3. Оперативний рівень – керівники та працівники структурних підрозділів (відділів), які забезпечують безпосереднє надання послуг.

Адміністратори відповідають за контроль за функціонуванням усіх служб, взаємодію з клієнтами, а також за підтримку внутрішніх процесів, включно з допомогою лінійним керівникам у вирішенні оперативних питань.

У межах цієї структури портьє підпорядковується адміністратору готелю, адміністратор – керівнику готелю або відповідному керівнику функціонального відділу. Безпосереднє керівництво готелем здійснює директор, у той час як адміністратор організовує щоденні внутрішні операції та взаємодію між структурними підрозділами.

Разом із тим, слід зауважити, що до функціональних обов’язків адміністратора також входить контроль за роботою служби номерного фонду, зокрема покоївок, що може спричинити надмірне навантаження в межах посадових функцій.

Схематичне зображення організаційної структури управління підприємством наведено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура управління готелю «Hotel Grand Royal»
**Складено автором*

Варто зазначити, що стержневим елементом організаційного механізму є структура управління, яка поєднує різні сторони діяльності підприємства (технологію, економіку, суспільство), регулює внутрішні відносини, реалізує стабільну систему службових відносин між управлінськими підрозділами та працівниками.

Для подальшого дослідження ефективності організаційної структури управління готелем нами було проаналізовано штатний розклад досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3.

Штатний розпис
готелю «Hotel Grand Royal» на 2022 рік

№ з.п.	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних посад	Посадовий оклад, (грн.)	Фонд заробітної плати на місяць за посадовими окладами, (грн.)
1	2	3	4	5
1	Директор	1	35 000	35 000
2	Адміністратор готелю	4	20 000	80 000
3	Адміністратор ресторану	2	20 000	40 000
4	Шеф-кухар	1	30 000	30 000
5	Кухар	12	15 000	180 000
6	Офіціанти	8	12 000	96 000
7	Портьє	8	12 000	96 000
8	Покоївка	4	10 000	40 000
9	Гардеробник	2	6 000	12 000
10	Бухгалтер	1	15 000	15 000
11	Юрисконсульт	1	15 000	15 000
12	Інженер з охорони праці	1	10 000	10 000
13	Прибиральник/двірник	4	8 000	32 000
ВСЬОГО		49	208 000	681 000

**Складено автором на основі даних підприємств*

У результаті проведеного аналізу штатного розпису готелю «Hotel Grand Royal» за 2022 рік встановлено, що у закладі працює 51 особа, при цьому штатним розкладом передбачено 49 штатних одиниць, які охоплюють тринадцять посад – від керівника до технічного персоналу (прибиральників).

Рівень заробітної плати, закладений у штатному розписі, коливається від 8 тис. грн (для прибиральника) до 35 тис. грн (для директора готелю). Для керівників середньої ланки, зокрема адміністраторів готелю, встановлена місячна заробітна плата у розмірі 20 тис. грн. З огляду на наявність чотирьох посад адміністраторів, фонд оплати праці за цією категорією становить 80 тис. грн на місяць.

Серед високооплачуваних посад виділяється шеф-кухар, який відповідає за організацію закупівель, формування меню та управління технологічними процесами на кухні. Його посадовий оклад становить 30 тис. грн на місяць, що у річному обчисленні складає 360 тис. грн. У той час заробітна плата рядових кухарів становить 15 тис. грн, що зумовлено меншою відповідальністю та обсягом обов'язків. Робота кухарів організована у змінному режимі, що передбачає постійну присутність 4 кухарів на зміні та погодинну участь шеф-кухаря у визначені години.

Аналогічна ситуація спостерігається щодо посади офіціантів – у торговому залі одночасно працюють 4 особи, при загальній кількості 8 штатних одиниць за цією посадою.

Враховуючи обсяг завдань і функціональних обов'язків, у готелі «Hotel Grand Royal» був сформований та затверджений штатний розпис, який відповідає потребам у персоналі для забезпечення належного рівня обслуговування. Водночас, з огляду на відносно недавній початок повноцінного функціонування готелю (лише другий рік діяльності), штатний розпис та організаційна структура періодично переглядаються та оновлюються відповідно до актуальних потреб підприємства.

Варто зазначити, що показниками ефективності діяльності готельного підприємства виступають:

- рівень завантаженості номерного фонду;
- інтенсивність використання додаткових послуг (оренда конференц-залу, мінібар, доставка сніданків у номер, замовлення заходів тощо).

З метою підвищення ефективності організаційної структури управління готелем «Hotel Grand Royal» було здійснено аналітичну оцінку поточного функціонування підприємства. Розроблено анкету для вивчення рівня використання основних та додаткових послуг, що дозволило виявити напрямки, які потребують удосконалення та оперативного реагування для усунення наявних проблем.

Такі огляди ефективності діяльності слугують інструментом підтримки стратегічного планування, дозволяючи керівництву формувати реалістичні цілі, прогнозувати результати у фінансовому вимірі та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У процесі оцінювання існуючої структури кожен співробітник бере участь у самооцінці власного обсягу відповідальності, що дозволяє уникнути непорозумінь щодо розподілу обов'язків та оперативного реагування на зміни в системі управління. Таким чином, оцінка ефективності організаційної структури готелю є невід'ємною складовою бізнес-плану, а не зовнішньо нав'язаним інструментом.

Отже, на підставі отриманих результатів дослідження, буде сформовано рекомендації щодо удосконалення організаційної структури управління готелю «Hotel Grand Royal», з урахуванням динаміки попиту, обсягів наданих послуг та кадрових можливостей підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ЯК ВАЖЛИВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАЛВІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3.1. Пропозиції щодо проектування і ефективного впровадження структурних змін готелю «Hotel Grand Royal»

Як засвідчує проведене в розділі 2 даної кваліфікаційної роботи дослідження, однією з ключових стратегічних цілей функціонування підприємства «Hotel Grand Royal» має стати оптимізація використання номерного фонду та матеріально-технічної бази, що, у свою чергу, дозволить збільшити рівень прибутковості й загальну ефективність діяльності готелю.

Досягнення зазначеної мети можливе завдяки реалізації комплексу завдань, серед яких особливу увагу слід приділити:

- розробці ефективної стратегії розвитку підприємства;
- підвищенню рівня результативності діяльності та створенню нових конкурентних переваг;
- впровадженню систем управління якістю;
- розширенню переліку додаткових послуг;
- удосконаленню кадрової політики та системи управління персоналом;
- модернізації організаційної структури підприємства.

Інструментом реалізації окреслених завдань повинен стати організаційно-економічний механізм розвитку готельного бізнесу, який потребує подальшого вдосконалення, особливо в частині управління якістю готельних послуг.

З метою покращення відповідних процесів заплановано виконання комплексу попередніх заходів, спрямованих на оптимізацію якості обслуговування, що дозволить адміністрації готелю визначити пріоритетні напрями подальшого розвитку.

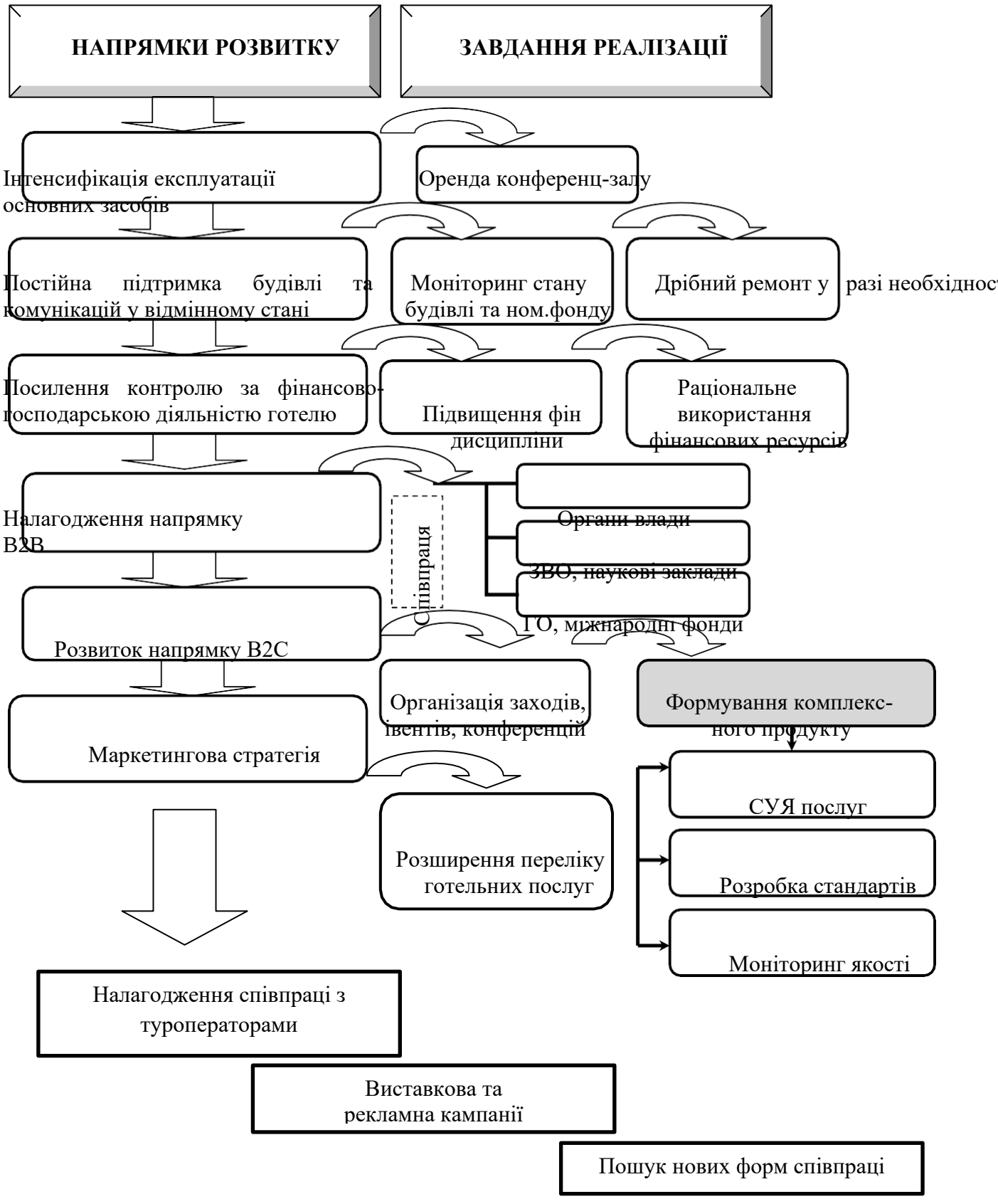


Рис. 3.1. Напрямки розвитку та завдання щодо подальшого розвитку готелю «Hotel Grand oyal»

На основі досліджень, проведених у підрозділах 2.1 та 2.2, було розроблено проєкт стратегії розвитку підприємства, що стосується насамперед управління якістю надання готельних послуг (див. рис. 3.1). Саме завдяки підвищенню якості сервісу готель зможе посилити свою конкурентоспроможність, що стане визначальним фактором вибору даного закладу споживачем серед альтернатив.

З огляду на пріоритетні напрями та завдання подальшого розвитку досліджуваного підприємства було проведено комплекс першочергових заходів, спрямованих на підвищення якості управління готельними послугами. Реалізація цих заходів дозволить у подальшому сформувати обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правових і фінансових інструментів, які забезпечуватимуть сталий розвиток підприємства.

Розроблена модель управління якістю готельних послуг включає такі послідовні етапи:

- визначення характеристик якості готельних послуг та проєктування відповідної моделі обслуговування;
- створення механізму, за допомогою якого споживач може оцінити якість отриманого сервісу;
- окреслення ключових елементів системи управління якістю та визначення відповідних управлінських характеристик;
- впровадження фінансового менеджменту як складової моделі надання готельних послуг.

Аналіз процесів обслуговування в готелі «Hotel Grand Royal» дав змогу виокремити кілька важливих характеристик:

- по-перше, надання готельних послуг супроводжується безпосередньою взаємодією персоналу з гостями, що відрізняє сферу послуг від традиційного виробництва;

- по-друге, індивідуальний підхід до клієнтів вимагає високого рівня персоналізації обслуговування;
- по-третє, рівень заробітної плати співробітників безпосередньо залежить від обсягів реалізованих послуг, що передбачає прив'язку оплати праці до доходів підприємства.

Проте практика діяльності готельних компаній, зокрема закордонних, демонструє, що така форма стимулювання не завжди забезпечує відповідність між зусиллями працівників і результатами. Зокрема, кількість заселених гостей упродовж доби не завжди є наслідком зусиль усього персоналу, а частіше — результатом попередньої маркетингової або зовнішньої активності.

З іншого боку, залежність заробітної плати від обсягів реалізації стимулює працівників до додаткових зусиль із популяризації закладу. Проте сам по собі цей фактор не гарантує високої якості послуг, оскільки остання є комплексним показником, що формується впродовж тривалого періоду з урахуванням різноманітних аспектів обслуговування.

У зв'язку з цим було розроблено **модель системи надання послуг**, що охоплює ключові компоненти формування якості обслуговування на всіх етапах (див. Додаток Б). Ця модель, на нашу думку, є універсальною та придатною як для «Hotel Grand Royal», так і для інших підприємств готельного сектору в Україні. Вона дозволяє:

- отримувати об'єктивну оцінку з боку споживачів;
- фіксувати причини незадоволеності;
- реалізовувати профілактичні заходи для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому.

Процес управління якістю має охоплювати всі етапи надання готельних послуг, включаючи взаємодію з позаштатними виконавцями (фрілансерами),

що забезпечують окремі функції — від SMM та організації подій до написання контенту й візуального брендингу.

Запропонована **модель управління якістю готельних послуг** представлена у вигляді схеми на рисунку 3.2. Вона базується на принципі, що управління якістю має впливати на всі етапи технологічного процесу через реалізацію управлінських функцій. Це дозволяє враховувати всі аспекти, що формують задоволеність клієнтів, та забезпечує цілісність підходу.

Крім того, система управління якістю має включати найважливіші елементи функціонування готельного підприємства, які мають суттєвий вплив на рівень сервісу, а саме:

- формування політики якості;
- реалізація коригувальних заходів;
- управління технологічними процесами;
- розробка нових продуктів;
- відбір постачальників;
- підбір персоналу та формування команди.

Таким чином, ефективна система управління якістю повинна розглядатися як інтегрована частина загальної стратегії готелю, орієнтована на сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

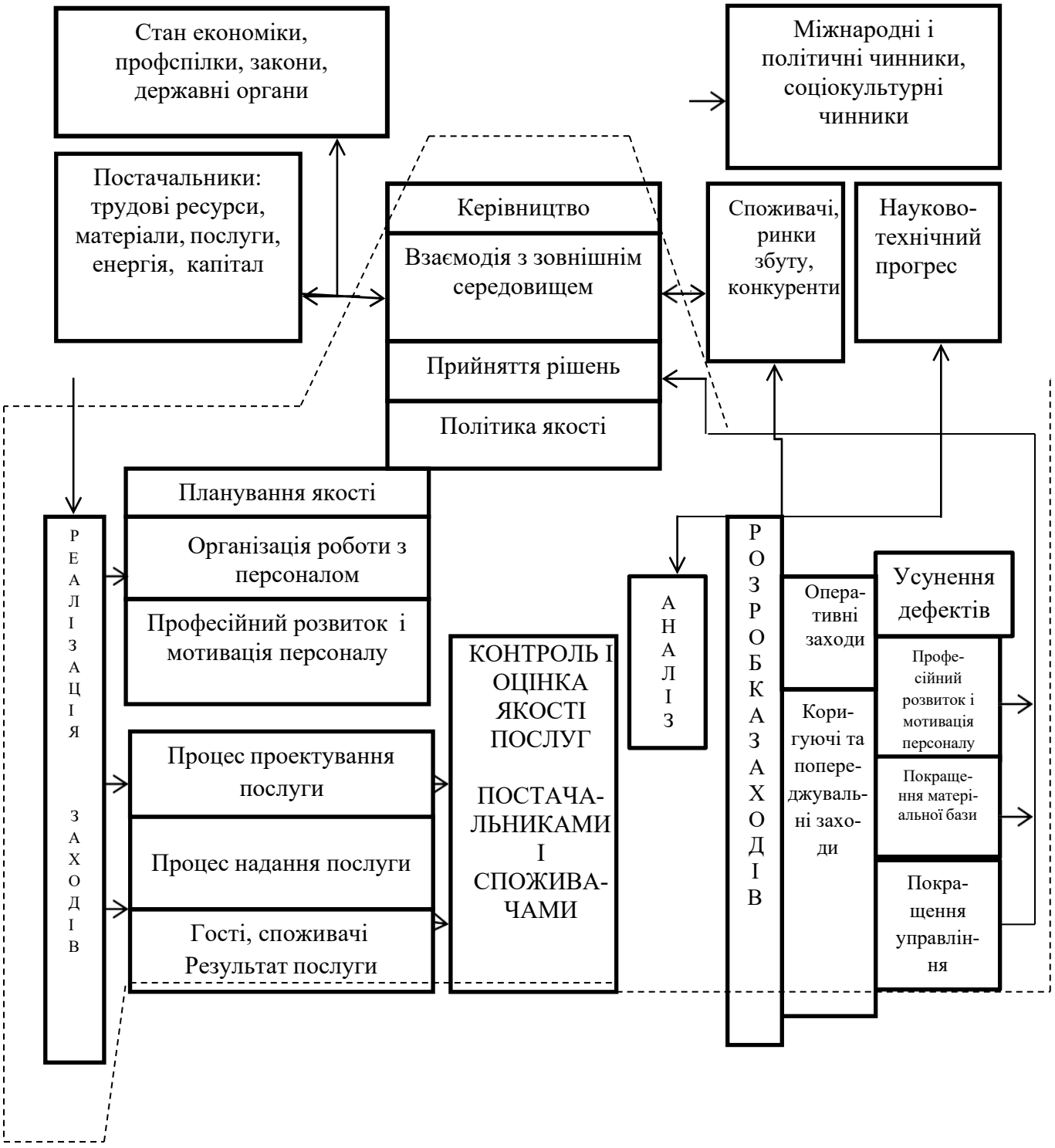


Рис. 3.2. Модель управління якістю готельних послуг готелю

Згідно з поданою схемою моделі управління якістю готельних послуг, доцільним є акцент на необхідності проведення структурних змін,

обумовлених пріоритетом підвищення рівня якості обслуговування. У цьому контексті управлінські функції вищої ланки керівництва мають бути переосмислені та доповнені новим змістом, що забезпечить послідовну реалізацію ключових управлінських завдань, зокрема:

- формування політики у сфері якості (на рівні топменеджменту);
- організація досліджень щодо якості наданих послуг та вивчення споживчих очікувань;
- стратегічне планування якості, розробка регламентуючих документів і протоколів;
- встановлення стандартів якості обслуговування;
- професійна підготовка персоналу згідно з кваліфікаційними вимогами;
- нормування праці, побудова організаційної структури та формування штатного розпису;
- впровадження ефективної системи мотивації;
- здійснення контролю якості;
- реалізація заходів, спрямованих на забезпечення високих стандартів послуг;
- координація взаємодії із зовнішніми суб’єктами (постачальниками, споживачами, державними регуляторами) з метою вирішення питань, пов’язаних з якістю.

Таким чином, усі трансформації, що стосуються управлінського процесу в межах діяльності підприємства, повинні ґрунтуватися на прагненні до вдосконалення його функціонування та забезпечення високого рівня якості готельних послуг.

3.2. Напрямки подальшої трансформації організаційної структури управління готелю «Hotel Grand Royal»

На основі проведених досліджень, викладених у попередньому підрозділі, встановлено, що ефективне управління якістю вимагає наявності окремих управлінських підсистем у межах загальної системи менеджменту підприємства, зокрема в готельному секторі. Основна функція цих підсистем полягає в організації контролю процесу надання послуг [168,169,170].

Провідною серед таких підсистем є система формування трудового колективу, підбору персоналу та забезпечення його професійного розвитку відповідно до встановлених кваліфікаційних вимог. У сфері обслуговування клієнтів саме професійна підготовка, досвід та відповідні компетенції персоналу визначають загальний рівень якості готельних послуг. У зв’язку з цим керівництво готелю має забезпечити реалізацію комплексу заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, зокрема в частині володіння іноземними мовами (насамперед англійською), розвиток комунікативних навичок, підвищення емоційної стійкості та адаптивності до роботи в умовах високої навантаженості.

Крім фахових знань, до персоналу контактної зони (front-office) висуваються вимоги щодо особистісних якостей, серед яких: здатність до ефективної комунікації, уникнення конфліктних ситуацій, професійна презентація готельних продуктів преміального сегмента, а також вміння підвищувати ефективність продажів за рахунок збільшення коефіцієнта конверсії.

У зв’язку з цим, для підвищення результативності кадрового відбору, доцільним є впровадження запропонованої нами системи вимог до кандидатів на ключові посади у готелі «Hotel Grand Royal» (див. рис. 3.3), з особливим акцентом на працівників, що взаємодіють із клієнтами у процесі обслуговування.

Четверта підсистема – система контролю продуктивності праці готелю «Hotel Grand Royal». Серед найбільш поширених заходів цієї підсистеми:

- підвищення рівня професійної підготовки персоналу;
- збільшення кількості наданих основних та послуг, але не за рахунок зниження якості;
- полегшення, прискорення процесу обслуговування виробництва;
- впровадження інновацій;
- розробку бонусних пропозицій, програм лояльності;
- спонукання гостей до самообслуговування (наприклад, шведський стіл у ресторані, реєстрація через застосунок «Дія»);
- застосування нових ресурсозберігаючих технологій, що забезпечують підвищення продуктивності праці.

П’ята підсистема моніторинг задоволеності потреб споживачів готельних послуг та гостей готелю «Hotel Grand Royal» за допомогою системи аналізу, анкетування, вивчення цільової групи, формування матриці конкурентних переваг. Вивчення відгуків, зауважень та пропозицій гостей є основним джерелом внесення коригувальних дій та основою розробки системи упереджувальних заходів щодо якості готельних послуг. Вищезазначене може бути покладено в основу розробленої нами якісно-орієнтованої моделі управління розвитком готелю «Hotel Grand Royal» (рис. 3.5).

Таким чином, підводячи попередні підсумки слід зазначити, що одним із завдань, за допомогою якого можна реалізувати основні напрями розвитку готелю «Hotel Grand Royal», які були означені нами на початку даного підрозділу, є завдання яке пов’язане з досягненням відповідногорівня якості готельних послуг, що у свою чергу, сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності і прибутковості готельного підприємства.

А досягти цього можна завдяки створенню системи управління якістю

(СУЯ), що передбачає: ефективне управління підприємством на основі маркетингу, адже це забезпечує необхідні умови для виробництва і реалізації продукції та послуг; створення відповідної корпоративної культури; впровадження стандартів технічної якості обслуговування; стандартів функціонального якості обслуговування; вхідний контроль якості на продукцію та послуги постачальників; вихідний контроль якості на надані послуги в готелі і їх збут посередниками.

ВИСНОВКИ

Економічні трансформації, що відбуваються в Україні, змушують сучасні підприємства змінювати підходи до ведення господарської діяльності, зокрема переглядати політику, стиль та принципи управління. Основними чинниками такої необхідності стали ускладнення в управлінні сферою гостинності внаслідок негативного впливу глобальної пандемії COVID-19, а також введення воєнного стану в Україні з 2022 року. Крім того, низка зовнішніх викликів додатково загострила ситуацію у галузі гостинності. За таких нестабільних умов особливої ваги набуває управлінський компонент діяльності підприємства, зокрема ефективність управлінських відносин.

У межах дослідження було встановлено, що чітка організаційна структура є базовим елементом управління, яка ґрунтується на розмежуванні функцій, обов'язків і сфер відповідальності між учасниками системи. Візуальною формою відображення цієї структури є схема організаційного управління підприємством.

У науковій літературі прийнято виокремлювати два основні типи організаційних структур: ієрархічні (механістичні, бюрократичні) та органічні (адаптивні, гнучкі), які в свою чергу поділяються на більш деталізовані форми. Вибір тієї чи іншої моделі структури залежить від цілей, функцій і місії підприємства. З метою досягнення поставлених завдань суб'єкти господарювання можуть також комбінувати кілька структур одночасно. Ефективно сформована структура управління дає змогу:

- забезпечити чітку ієрархію управлінських процесів;
- раціонально делегувати повноваження та зменшити навантаження на керівників;
- чітко визначити сфери відповідальності персоналу;
- здійснювати належне керівництво кількома підрозділами;
- грамотно сформувати штатний розпис та систему оплати праці;

- мінімізувати ймовірність виникнення конфліктів;
- оптимізувати витрати на оплату праці за рахунок уникнення дублювання функцій;
- підвищити продуктивність праці;
- забезпечити дотримання норм охорони праці та безпеки життєдіяльності.

Таким чином, формування гнучкої та ефективної організаційної структури управління є ключовим елементом сучасної системи менеджменту. Це також передбачає оновлення підходів до маркетингової діяльності, удосконалення організаційного механізму, впровадження науково обґрунтованих методів планування та використання інноваційних технологій управління.

Для оцінки ефективності управлінської структури готелю «Hotel Grand Royal» було проведено аналіз матеріально-технічної бази, номерного фонду та інших елементів інфраструктури, що забезпечують надання готельних послуг.

Готель «Hotel Grand Royal» (ТОВ «Роял Гранд Інвест») розташований у місті Чернівці за адресою: вул. Головна, 114. Згідно з рішенням комісії з категоризації готелів від 06.09.2021 року, закладу присвоєно категорію «три зірки». Водночас значна частина якісних і кількісних характеристик готелю відповідає рівню чотиризіркового або навіть п’ятизіркового сервісу. З цієї причини офіційна інформація про категорію не афішується, а у профілях онлайн-туристичних агенцій готель часто позиціонується як чотиризірковий.

Заклад розміщений у центральній частині міста, на головній транспортній артерії з розвиненою інфраструктурою та зручною логістикою до основних транспортних вузлів — автовокзалу, залізничного вокзалу та аеропорту. У межах кілометрової зони знаходяться ресторанні заклади, бізнес-центр, фінансові та медичні установи, парк культури та стадіон.

За короткий період функціонування готель сформував власні стандарти обслуговування й здобув позитивну репутацію серед клієнтів. Номерний фонд налічує 75 двомісних номерів різних категорій: «Люкс», «Делюкс»,

«Сімейний», «Покращений», «Бюджетний» тощо. У структурі готелю також функціонує конференц-зал на 120 осіб та ресторан на 150 місць, що пропонує понад 120 страв із кухонь різних народів світу. Персонал кухні включає 13 кухарів з досвідом понад 10 років.

Номери обладнані сучасними зручностями: мінібаром, клімат-контролем, телевізором, ванною кімнатою з душем, феном і халатами. Серед додаткових сервісів, заявлених у профілях онлайн-туристичних платформ, — бомбосховище, безкоштовний Wi-Fi, паркінг, камера зберігання багажу, цілодобове обслуговування, екскурсійне обслуговування, замовлення квитків тощо.

Показник завантаженості готелю у період з березня по травень 2022 року становив 100%, що зумовлено зростанням попиту внаслідок початку повномасштабної війни в Україні та масового переміщення населення, включаючи транзитних осіб, що прямували до країн Європи через Чернівці. Упродовж решти місяців звітного періоду коефіцієнт завантаженості залишався на рівні 50–70%, що є високим результатом з огляду на воєнний стан та знижену загальну активність у сфері гостинності.

Дослідивши організаційну структуру управління готелем «Hotel Grand Royal» нами було виявлено, що на підприємстві діє лінійна функціональна структура управління, заснована на розподілі повноважень та відповідальності за обов’язки, функції управління та прийняття рішень по вертикалі.

Організаційна структура управління підприємства поділяється на 3 рівні, що дозволяє організувати керівництво готелем. Це – директор – адміністратор готелю та адміністратор ресторану, керівник відділу – співробітник відділу, готелю, ресторану. Адміністратори готелю на ресторану несуть повну відповідальність за організацію роботи всього функціонального персоналу та здійснюють контроль за їх виконанням, а також допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські проблеми.

У досліджуваному підприємстві «Hotel Grand Royal» передбачає, що портьє підпорядковується адміністратору готелю, адміністратор підпорядковується керівнику готелю. Безпосереднє управління підприємством здійснює керівник, інтерактивним та внутрішнім процесами керує адміністратор. Єдина проблема, до функцій управління адміністратора також входить організація та контроль за роботою служби номерного фонду, тобто покоївками.

При розробці рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури нами було встановлено, що в готелі працюють 51 особа, тобто штатним розкладом передбачено 51 штатна одиниця тринадцяти посад від керівника, до прибиральника.

Розмір заробітної плати, передбаченої штатним розкладом, коливається від 8 тис. грн. у прибиральника до 35 тис. грн. – у директора готелю. Для керівників середньої ланки, а саме адміністраторів готелю передбачена заробітна плата у розмірі 20 тис. грн. на місяць, виходячи з того, що передбачено 4 посади адміністратора місячний фонд оплати праці за цією посадою становить 80 тис. грн.

Одна із найбільш оплачуваних посад є посада шеф-кухаря, який здійснює управління закупкою сировини і продуктів, розробляє меню, налагоджує весь технологічний процес виробництва готових страв. Посадовий оклад шеф-кухаря складає 30 тис. грн. на місять, або 360 тис. грн на рік.

Відповідно розмір посадового окладу кухарів є значно менший, у порівнянні з шеф-кухарем, і становить 15 тис. грн., відповідно на кухара покладається менше відповідальності та посадових обов’язків. Також варто зазначити, що робота кухарів передбачається позмінно, тобто на зміні завжди повинні бути 4 кухара, і у визначені години – шеф-кухар.

Подібна ситуація прослідковується з посадою офіціанта. Таким чином у торговій залі одночасно повинні працювати 4 офіціанти. Загальна кількість штатних одиниць становить – 8.

Отже, виходячи із поставлених завдань та обсягів необхідної виконуваної роботи у готелі «Hotel Grand Royal» був сформований та затверджений штатний розклад, у якому передбачено відповідно до необхідності певна кількість посадових штатних одиниць.

Однак, враховуючи той факт, що готель повноцінно працює лише 2 рік, організаційна структура управління та штатний розклад періодично переглядається та удосконалюється.

При розробці рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури всі зміни повинні базуватися на основі мотивів щодо удосконалення діяльності підприємства та підвищення якості послуг.

Таким чином, підводячи попередні підсумки слід зазначити, що одним із завдань, за допомогою якого можна реалізувати основні напрями розвитку готелю «Hotel Grand Royal», які були означені нами на початку даного підрозділу, є завдання яке пов’язане з досягненням відповідногорівня якості готельних послуг, що у свою чергу, сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності і прибутковості готельного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В. В., Тонкошкур М. В. Історія туризму : підручник. Х. : ХНАМГ, 2010. 294 с.

2. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : підручник. Х. : ХНУМГ, 2014. 431 с.

3. Багорка М. О., Білоткач І. А. Swot-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. Агросвіт. 2012. № 6. С. 17-23.

4. Байлік І. С., Писаревський І. М. Організація готельного господарства : підручник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.

5. Балабанова Л. В., Холод І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.

6. Банько В. Г. Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів : навчальний посібник. 2-е вид., перероб и доп. К. : Дакор, 2008. 328 с.

7. Бойко М. Г. Готельна справа : підручник. К. : КНТЕУ, 2015. 448 с.

8. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства : підручник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.

9. Бойчук І. В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. Львів: Львівська комерційна академія, 2011. № 13. С. 126-131

10. Головко О. М., Кампов Н. С., МахлинецьС. С. Організація готельного господарства : навч. посіб. К. : Кондор, 2011. 410 с.

11. Завальнюк К. Матричні методи формування стратегій підприємств. Вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2016. № 249. С. 274–283.

12. Ковешніков В. С., Мальська М. П., Роглєв Х. Й. Організація готельно-ресторанної справи : навчальний посібник. К. : Кондор, 2015. 752 с.

13. Кравець О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Вступ до гостинності».Х. : ХНАМГ, 2011. 99 с.

14. Круль Г. Я. Основи готельної справи : навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 368 с.

15. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес : теорія та практика : навчальний посібник. 2-вид. перероб. та доп. К. : Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

16. Мельниченко С. В., Магалецький А. В. Маркетингова політика в готельному бізнесі : монографія. К. : КНТЕУ, 2011. 344 с.

17. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посібник. К. : ЦНЛ, 2003. 348 с.

18. Організація обслуговування у малих готелях : навчальний посібник / Мунін Г. Б., Тимошенко З. І., Палеха Ю. І. та ін. К. : Вид-во Європ. ун-т, 2007. 181 с.

19. Писаревський І. М., Рябєв А. А. Матеріально-технічна база готелів : підручник. Х. : ХНАМГ, 2010. 286 с.

20. Проектування готелів : навчальний посібник / Мазаракі А. А., Шаповал С. Л. та ін.; за ред. А.А. Мазаракі. К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2012. 340 с.

21. Проскуряков В. І., Кубай Р. М., Проскуряков О. В. Конструювання та обладнання інтер'єрів : конспект лекцій. Львів : Львівська політехніка, 2014. 88 с.

22. Рябєв А. А.Матеріально технічна база готелів і туркомплексів : конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 192 с.

23. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах : підручник. К. : Альтерпрес, 2009. 447 с.

24. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Новак М. В. Управління якістю готельних послуг : монографія. К. : КНТЕУ, 2006. 234 с.

25. Топольник В. Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві: навчальний посібник. Львів : Магнолія 2006, 2012. 328 с.

26. Управління сучасним готельним комплексом : навчальний посібник / Мунін Г. Б., Змійов А. О., Зінов'єв Г. О. та ін. К. : Ліра-К, 2005. 520 с.

27. Федорченко В. К., Лукянова Л. Г., Дорошенко Т. Т. Уніфіковані технології готельних послуг : навчальний посібник. К. : Вища шк., 2001. 237 с.

28. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі : навчальний посібник / Мунін Г. Б., Карягін Ю. О., Артеменко А. С., Кошиль Ю. В. К. : Кондор, 2008. 370 с.

ДОДАТКИ