

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ»**

(за матеріалами «Фізична особа-підприємець Нечипайло Анатолій
Якович, готельно-ресторанний комплекс «Графський замок», с. Джурин,
Вінницька обл.»)

Здобувача вищої освіти
4 курсу, групи ГРС-41д,
спеціальності 241
«Готельно-ресторанна
справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна
справа»

Юлії
ВЕЛИЧКО

Науковий керівник
кандидат економічних наук

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Гарант освітньо-професійної
програми
кандидат економічних наук

Ірина
МАЗУРКЕВИЧ

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	6
1.1 Сутність та принципи формування організаційної структури підприємства	6
1.2 Види організаційних структур управління підприємством	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ГРК «ГРАФСЬКИЙ ЗАМОК»	22
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу	22
2.2 Оцінка ефективності сформованої організаційної структури управління закладу	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ГРК «ГРАФСЬКИЙ ЗАМОК»	36
3.1 Впровадження процесного підходу до управління закладом	36
3.2 Заходи щодо покращення цільової сторінки готельно-ресторанного комплексу	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Готельно-ресторанний бізнес є динамічною та конкурентною сферою, де успіх залежить від ефективної організації та управління. Одним з ключових елементів успішного управління є організаційна структура, яка визначає розподіл повноважень, відповідальності та комунікації між різними підрозділами та персоналом. Готельно-ресторанний бізнес стає все більш конкурентним, тому підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свою структуру управління, щоб залишатися конкурентоспроможними. А із впровадженням нових технологій підприємствам слід мати гнучку організаційну структуру управління, яка дозволить їм швидко адаптуватися до змін з метою ефективного впровадження цих технологій. Незважаючи на значну увагу, що приділяється цій темі в науковій літературі, на практиці багато підприємств стикаються з низкою проблем, пов'язаних з неефективністю існуючих організаційних структур. Перш за все, це викликано дублюванням функцій управління в структурних підрозділах, що призводить до неефективного використання ресурсів та плутанини серед співробітників. Більшість наукових розробок, присвячених організаційним структурам управління, не пропонують практичних рекомендацій, що робить їх некорисними для керівників підприємств. Їх теоретичний характер не дозволяє використовувати їх для створення та вдосконалення реальних структур. Таким чином, існує гостра потреба у розробці практичних рекомендацій та інструментів, які допоможуть керівникам підприємств створити ефективні організаційні структури управління, що відповідають потребам та цілям їхнього бізнесу.

В наукових дослідженнях вивчаються різні аспекти управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. Теоретико-методичні аспекти менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі України вивчали такі вітчизняні вчені та науковці, як: Андрушкін Б.М., Кирич Н.Б., Мельник І., Нечаюк Л.І., Телеш Н.О., Топольник В., Химич Т., Щипанова Я.І. та інші. Щодо вивчення

принципів формування організаційних структур управління в цілому на підприємствах, то цим аспектам присвячено праці таких дослідників: М. Альберта, І. Ансоффа, М. Армстронга, О. А. Бугуцького, М. Вебера, С. І. Дорогунцова, О. А. Єрманського, М. Мескона, Є. Г. Панченко Дж. О. Шоннесі, Ф. Хедоурі та інших.

Мета дослідження. Метою написання даної кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо вдосконалення формування організаційної структури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Відповідно до мети сформовано наступну сукупність завдань:

- дослідити теоретико-методичні аспекти формування організаційної структури підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- вивчити та узагальнити підходи щодо розуміння сутності та принципів формування організаційної структури підприємства;
- вивчити види організаційних структур управління підприємством;
- проаналізувати організаційну структуру підприємств готельно-ресторанного бізнесу на прикладі ГРК «Графський замок»;
- оцінити економічну характеристику закладу;
- оцінити ефективність сформовану організаційну структуру управління закладом.

Об'єкт дослідження. Об'єктом написання даної кваліфікаційної роботи є процес формування організаційної структури управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження. Предметом написання даної кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти формування організаційної структури управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням сучасних викликів.

Методи дослідження. У процесі даного дослідження використовувались як загальнонаукові, так і спеціальні методи, зокрема: при написанні теоретико-методичних аспектів – методи індукції та дедукції, синтезу та узагальнення, при написанні аналітичного розділу – методи економіко-статистичного аналізу та

порівняння. Також були використані комп'ютерні програми MS Office, VS Word, Excel.

Інформаційна база дослідження. При написанні даної кваліфікаційної роботи було використано наукові статті українських і зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, монографії, навчальні посібники з теоретичних та практичних аспектів формування організаційної структури управління підприємств гостинності та інші джерела.

Практична цінність. Результати написання даної кваліфікаційної роботи можуть бути використанні в діяльності підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу з метою вдосконалення їх організаційної структури управління.

Апробація наукових досліджень. Результати та основні висновки написання даної кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на XIV Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, 18 квітня 2024 р.) шляхом публікації статті на тему: «Особливості формування організаційної структури підприємств готельно-ресторанного бізнесу».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (40 позицій) та додатків. Основний текст роботи викладено на 52 сторінках. Робота містить 11 рисунків, 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність та принципи формування організаційної структури підприємства

Організаційна структура управління необхідна для управління всіма сферами діяльності підприємства, а аналіз переваг та недоліків можливих варіантів її побудови дозволяє зробити вибір її конкретної форми з урахуванням стану споживчого ринку та стратегії розвитку підприємства. Організаційна структура управління забезпечує стабільність функціонування системи управління, завдяки чому підприємство ритмічно працює незалежно від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів [24, с. 21].

Будь-яке підприємство готельно-ресторанного бізнесу являє собою деяку систему чи сукупність пов'язаних між собою елементів, що діють як єдине ціле при вирішенні завдань і досягненні окресленої мети. Для ефективного управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу необхідно, щоб усі управлінські рішення, що обумовлені необхідністю задоволення потреб гостей (відвідувачів) спиралися на фіксовану управлінську ієрархію. Управлінська праця в сфері гостинності розділена, передусім, за рахунок побудови і використання вірної організаційної структури управління.

Організаційна структура підприємства виступає органічною єдністю організаційної структури виробництва й організаційної структури управління, насамперед, по лінії виробничої організації, яка поза такою єдністю взагалі неможлива [1, с. 181].

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

1) ступінь складності – кількості виразних ознак організації;

2) ступінь формалізації – ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників;

3) ступінь централізації, тобто місця зосередження права прийняття рішень.

Таким чином, в загальному розумінні, структура організації – це логічні зв'язки між рівнями управління і функціональними сферами, які побудовані у формі, що сприяє найефективнішому досягненню мети [3, с. 165].

Автор Б. Мільнер визначав організаційну структуру підприємства як динамічний формально-неформальний розподіл завдань, повноважень і відповідальності, що постійно відтворюється у відносинах між людьми, встановлення впливів, зв'язків і відносин між членами колективу, схильний до досить суттєвим змін.

Група авторів О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська визначають організаційну структуру управління як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого [3, с. 166].

Л.Г. Дідковська вважає, що організаційною структурою є один із елементів механізму господарювання, яка відображає процеси виробничо-економічного характеру і відповідає виду розвитку підприємства [15, с. 137]. Автори Л.І Скібіцька та О.М. Скібіцький вважають, що «Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів» [31, с. 96].

На думку О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельника, «організаційна структура управління – упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією» [21, с. 331].

Автори І.В. Черниш та О.С. Шкільна наводять визначення організаційної структури управління як форми об'єднання підрозділів та рівнів управління, яка

забезпечує процес комунікації між ними та має на меті забезпечити ефективний процес функціонування організації через взаємодію складових як із внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем організації [40, с. 121].

В таблиці 1.1 наведено узагальнені підходи щодо розуміння сутності поняття «організаційна структура управління» з урахуванням різних концептуальних підходів

Підхід	Автор	Визначення
як система елементів для досягнення певних цілей	І.І. Борисенко, Н.В. Дикань	Склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією.
	В.В. Золотов, Н.М. Федорова	Впорядкована сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених елементів системи управління, склад, взаєморозміщення і ступінь стійкості відносин, що забезпечує цілеспрямоване функціонування і розвиток її як єдиного цілого
	К.А. Козлова	Соціальна система співпорядкованих та взаємопов'язаних самостійних управлінських підрозділів і окремих посад, що виконують функції управління, за допомогою інформаційно-комунікаційних зв'язків і економічних стимулів, для досягнення поставлених цілей.
	Н.М. Мартиненко	Система задач управління, що розподілені між взаємопов'язаними рівнями і підрозділами, рішення яких забезпечує досягнення цілей підприємства
як соціальний об'єкт	М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт	Найкраща структура – це та структура, яка дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю
	А.В. Райченко	Процес тієї чи іншої практичної діяльності, який здійснюється, як правило, в рамках конкретної організації як соціальної системи
як форма взаємодії елементів управління	Н.В. Дикань, І.І. Борисенко	Категорія менеджменту, що відображає організаційний аспект зв'язків управління і становить єдність рівнів і ланок управління і їх взаємозв'язку
	Л.Г. Дідковська	Один із елементів механізму господарювання, що відображає процеси
	О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник	Упорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки і забезпечують управління організацією
	Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький	Формасистема управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів

В цілому нами виокремлено такі концептуальні підходи щодо визначення сутності поняття «організаційна структура управління»:

- як система елементів для досягнення певних цілей. Представники даного підходу визначають організаційну структуру управління як впорядковану сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених елементів системи управління, склад, взаєморозміщення і ступінь стійкості відносин, що забезпечує цілеспрямоване функціонування і розвиток її як єдиного цілого;
- як соціальний об'єкт. Представники даного підходу акцентують увагу на формуванні такої структури, яка дозволяє організації найкращим способом взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю;
- як форма взаємодії елементів управління, що відображає організаційний аспект зв'язків управління і становить єдність рівнів і ланок управління і їх взаємозв'язків.

Таким чином, організаційна структура – це загальна ієрархічна система, що складається з групи організованих підрозділів та різних рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними, покликана забезпечити ефективне функціонування управління [6].

На формування організаційної структури управління впливають чимало факторів, серед яких можна виділити наступні:

- масштаб виробництва й обсяг продажу;
- номенклатура продукції, що випускається;
- складність і рівень уніфікації продукції;
- рівень спеціалізації, концентрації, комбінування і кооперування виробництва;
- ступінь розвитку інфраструктури регіону;
- міжнародна інтегрованість підприємства та ін. [20, с. 192].

Характеризуючи організаційну структуру, можна виділити декілька положень, що визначають її значимість:

- організаційна структура фірми забезпечує координацію всіх функцій управління;

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

- від організаційної структури залежить ефективність діяльності підприємства, його виживання і процвітання;

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

Формування організаційної структури управління на підприємствах індустрії гостинності повинно базуватися на певних принципах. Принципи – це певні вихідні положення, правила, керуючись якими можливим є раціонально сформувати організаційну структуру управління і забезпечити ефективне її використання [10].

В таблиці А.1 наведено сутність принципів побудови та характеристика їх значення для підприємства. Розглянемо основні принципи побудови організаційних управлінських структур.

1. Будь-яка організаційна структура має повністю відображати цілі і задачі, які ставить перед собою підприємство. Цей принцип зумовлений тим, що кожна ціль відображає функцію чи напрям діяльності підприємства.

2. Організаційна структура не має існувати відособлено, а має бути підпорядкованою виробництву та його потребам. Дотримання цього принципу допоможе скоротити витрати на управлінський апарат.

3. З метою раціонального розподілу робочого навантаження, забезпечення чіткої спеціалізації управлінських функцій та творчої складової при їх виконанні слід забезпечити оптимальний розподіл праці між працівниками.

4. При формуванні організаційних структур обов'язково враховується посадові повноваження та ступінь відповідальності кожного працівника чи органу управління. Ця обставина враховується з метою формування системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між рівнями управління. Недотримання

цього принципу загрожує дублюванням функцій між працівниками, що, в свою чергу, призводить до незадовільного процесу прийняття управлінських рішень.

5. Організаційна структура повинна відповідати реальному стану зовнішнього середовища організації. Цей принцип забезпечує структурі такі ознаки, як адаптивність та гнучкість.

6. При проектуванні організаційних структур слід завжди залишати «резерви» для її реформування. Така необхідність може бути викликана різними чинниками зовнішнього середовища. Найчастіше до подібних змін призводять кризові явища в економіці та зміна (переорієнтація) ринку.

7. Структура управління повинна відповідати принципу правової регламентації. Він передбачає забезпечення дотримання наказів та постанов вищих органів управління нижчими. Тобто структура повинна забезпечувати своєчасність та повноту надходження розпоряджень безпосередньо до того підрозділу чи особи, якій воно адресується. Цей принцип реалізується, зокрема, через побудову комунікаційних та інформаційних систем в організації.

8. Останній принцип проектування організаційних структур полягає в економічності. Тобто забезпечення виконання завдань усією структурою чи її окремими ланками повинно відбуватися за умов мінімальних витрат на управлінський апарат, економного витрачання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства.

Дотримання наведених принципів тягне за собою необхідність враховувати в процесі проектування організаційно-управлінської структури багатьох чинників, які мають вплив на кінцевий результат [40, с. 123].

Формування організаційної структури управління в загальному вигляді є процесом закріплення тих чи інших функцій, прав і відповідальності за персоналом фірми. Цей процес можна умовно поділити на три головних етапи (рис. 1.1).

Отже, на першому етапі здійснюється визначення характеру виконуваної роботи або аналіз існуючої управлінської структури. Організація поділяється по горизонталі на широкі блоки, що відповідають важливим напрямкам діяльності з

реалізації стратегії. Для виконання цього завдання корисно розподілити процес на етапи та підвиди робіт.



Рисунок 1.1 – Схематичне відображення основних етапів проектування організаційної структури управління підприємства [24, с. 22]

Другий етап передбачає організаційне проектування. У процесі організаційного проектування структури фірми визначають: систему мети, спільної для закладу і для кожного його підрозділу; склад, взаємозв'язок і підпорядкованість підрозділів і служб; схема лінійних і організаційних відносин та зв'язків між підрозділами; кількість і склад працівників апарату управління в підрозділах, їхній взаємозв'язок і підпорядкованість; розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами; порядок прийняття рішень за різних завдань управління; порядок і послідовність формування, збору, збереження, обробки й

видачі інформації; рівень керованості виробничими управлінськими підрозділами; ступінь централізації та децентралізації управління; регламентація управлінської діяльності.

Третій етап – класифікація позицій менеджменту, побудова на цій основі логічних груп управління. На цьому етапі визначають посадові обов'язки (завдання та функції) і доручається виконання їх конкретним особам. В організаціях, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, розробляються конкретні завдання і закріплюються за безпосередніми виконавцями, відповідальними за їхнє виконання. На даному етапі важливо, щоб елементи управління були згруповані за видами виконуваної роботи, а не за іншими критеріями (наприклад, навколо керівників, які мають авторитет). Цей принцип відомий як принцип орієнтації.

При обранні організаційної структури підприємства завдання менеджерів полягає у тому, щоб обрана структура найкраще відповідала цілям та завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім факторам впливу. Оптимальною є структура, що дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля працівників, а відтак задовольняти попит споживачів послуг та продукції та досягати визначених цілей з високою ефективністю.

Якість організаційних структур будь-якого типу значною мірою визначається тим, наскільки при їхньому формуванні дотримано системного підходу, тобто врахування всіх факторів, що впливають на об'єкт і орган управління; оптимального поєднання централізованого керівництва і самоврядування на місцях; чіткого визначення функцій, обов'язків і прав кожної зі складових частин проектованої структури; максимального скорочення часу проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця; створення механізму швидкого реагування організації на зміни у виробництві й попиті на продукцію; надання повноважень на вирішення питань у кожному конкретному випадку тому підрозділу, що має у своєму розпорядженні найбільшу інформацію з даного питання; широкого застосування колективних

форм організації управління; пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи і системи в цілому до зовнішнього середовища [1, с. 185].

При обранні організаційної структури підприємства завдання менеджерів полягає у тому, щоб обрана структура найкраще відповідала цілям та завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім факторам впливу. Оптимальною є структура, що дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно та доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля працівників, а відтак задовольняти попит споживачів послуг та продукції та досягати визначених цілей з високою ефективністю.

1.2 Види організаційних структур управління підприємством

Проектування організаційно управлінських структур підприємства є досить складним та багатограним процесом. Мінливе конкурентне середовище ринку вимагає не лише дотримання нормативних загальноприйнятих правил побудови, а й індивідуального творчого підходу [40, с. 123].

Складовими організаційних структур є:

- служби або органи апарату управління, а також окремі працівники цих служб (органів);
- організаційні відносини — зв'язки між підрозділами організації, рівнями її управління, персоналом, завдяки яким реалізуються функції управління;
- рівні управління — сукупність прав, обов'язків і відповідальності, характерна для посадових осіб, що займають певне місце в ієрархічній структурі організації [13].

Для схематичного зображення організаційних структур управління застосовуються органіграми. Органіграми поділяються на:

- фактичні (дійсні);

- раціональні (після ліквідації непотрібних зв'язків);
- бажані (ті, які слід впроваджувати).

Органіграми потрібні для документального забезпечення, організаційного порядку на підприємстві, посилення відповідальності, виявлення перевантаження працівників, дублювання функцій, усунення конфліктів, обґрунтованої заміни працівників, раціоналізації структури управління тощо.

В органіграмах виділяються такі зв'язки:

- лінійні (зображуються безперервною лінією);
- функціональні (зображуються переривчастою лінією);
- зв'язки пов'язані з передачею спеціалізованих повноважень [24, с. 23].

Ще здавна організації створювали такі організаційні структури управління, що отримали назву ієрархічних, або бюрократичних [20, с. 192].

Концепція ієрархічної структури була сформульована німецьким соціологом Максом Вебером, що розробив нормативну модель раціональної бюрократії [20, с. 193]. Вона містила такі принципові положення: чіткий розподіл праці, наслідком якого є необхідність використання кваліфікованих фахівців на кожній посаді; ієрархічність управління, при якій нижчий рівень підкоряється і контролюється вищим органом; наявність формальних правил і норм, що забезпечують однорідність виконання менеджерами своїх задач і обов'язків; дух формальної безособовості, з якими офіційні особи виконують свої обов'язки; здійснення найму на роботу в відповідності з кваліфікаційних вимог до даної посади. Об'єктивний характер управлінських рішень виступає гарантом раціональності такої структури.

Ієрархічний тип структури має багато різновидів, але найрозповсюдженою є лінійно-функціональна організація управління, яка досі широко використовується організаціями у всьому світі. Основу лінійно-функціональних структур складає так званий «шахтний» принцип побудови і спеціалізація управлінського процесу по функціональних підсистемах організації (маркетинг, виробництво, дослідження і розробки, фінанси, персонал та ін.). По кожній з них

формується ієрархія служб. Результати роботи кожної служби апарату управління організацією оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своєї мети і завдання [19].

Організаційна структура необхідна для управління різноманітними видами діяльності підприємства, в той час аналіз переваг і недоліків різних підходів до побудови системи управління дає змогу зробити правильний вибір на користь конкретної організаційної структури з урахуванням стану ринку і стратегії підприємства. Залежно від двох основних типів умов діяльності підприємства (стабільних і мінливих) ефективними є два типи організаційної структури управління: традиційна – механістична й органічна – ринкова [1, с. 181].

Традиційна структура передбачає жорсткий розподіл управлінської діяльності за функціями, підрозділами й посадами. Вона заснована на широкому застосуванні регламентуючих документів і передбачає суворе дотримання ієрархічної субординації в стосунках «начальник – підлеглий». Найважливішого значення надають повноваженням і відповідальності посад, а не кваліфікації і досвіду персоналу. На противагу цьому органічна модель структури ґрунтується на зміні мети, завдань, визначених окремим працівникам залежно від змін обстановки. Для неї характерні система повноважень і відповідальності, окреслена в загальному; мережна і горизонтальна (а не строго ієрархічна) структура контролю, влади й комунікацій; прагнення до особистих узгоджень завдань підприємства і шляхів виконання їх, а не складання інструкцій, наказів; пріоритет кваліфікації та досвіду в організаційно-виробничій діяльності і таке інше.

Традиційним виробничим структурам відповідають такі організаційні форми управління: лінійні, функціональні й змішані. Традиційна структура, заснована на традиційному поділі управлінської праці, обов'язків і прав, має недолік, який виявляється в тому, що кожна спеціалізована ланка зацікавлена у виконанні тільки своєї функції, у досягненні своєї мети [1, с.182 - 183].

У літературних джерелах широко представлені різні види організаційних структур управління. Організаційні структури сучасних підприємств готельно-

ресторанного бізнесу зводяться до модифікацій таких основних видів структур, як лінійна, функціональна та лінійно-функціональна.

Лінійна організаційна структура управління – найпростіша форма взаємозв'язків в управлінні господарськими процесами. Така структура управління характерна для малого бізнесу, нижчих ступенів управління середніх та великих фірм, оскільки вона найбільш економічна. Для лінійної системи управління характерним є прямий вплив керівника на колектив. У його руках зосереджено керівництво виконанням усіх функцій [3, с. 169].

Лінійний тип організаційної структури управління в готелі відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління; весь комплекс функцій управління та формування управлінських рішень зосереджується у лінійного менеджера. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження обслуговуючому персоналу, оминаючи їхнього безпосереднього керівника, тобто, реалізується принцип єдиноначальства. На цій основі створюється ієрархія системи управління, наприклад: керівник дільниці – менеджер служби – директор підприємства. Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівнику отримати та аналізувати інформацію, виробляти управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єкту не дають. В таблиці 1.2 наведено основні переваги та недоліки даного виду оргструктури.

Функціональній структурі управління притаманна підпорядкованість виробничих підрозділів (виконавців) одночасно лінійним керівникам та управлінцям вищого рівня. Це традиційний та перевірений спосіб побудови організаційної структури підприємств індустрії гостинності. Будь-яке підприємство по мірі зростання розширює число відділів (департаментів). Як правило, відділяють ту частину співробітників, діяльність яких об'єднана певною функцією підприємств (реалізація послуг чи продукції, облік, безпека тощо).

Перелік видів діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери, як правило, є досить широким, проте всі вони зводяться до кількох основних функцій. Функціональна спеціалізація найчастіше виступає першорядною причиною при впорядкуванні діяльності.

Таблиця 1.2 – Дослідження переваг та недоліків лінійного типу організаційної структури управління [1, с. 200; 24, с. 23]

Переваги	Недоліки
1	2
1. Чіткі і прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків).	1. Високі вимоги до керівника, який мусить мати різнобічні знання і досвід з усіх функцій управління та сфер діяльності, що водночас обмежує можливості керівника ефективно управляти організацією.
2. Єдність і чіткість розпоряджень.	2. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.
3. Чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного ним підрозділу.	3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління і планування.
4. Оперативність у прийнятті рішень.	4. Невідповідність до зростаючих вимог сучасного виробництва.
5. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, що забезпечені ресурсами.	5. При великих масштабах управлінської діяльності керівник не в змозі ефективно виконувати свої обов'язки, стримується ініціатива і творчість персоналу.

Функціональна організаційна структура дозволяє згрупувати працівників відповідно до їхньої професійної компетенції завдяки чому полегшується управління персоналом, оскільки функціональний розподіл обов'язків працівників передбачає певну відповідальність. При цьому створюється реальна можливість для професійного зростання. Відділи, в яких працюють працівники одного напрямку, організуються в ієрархії, що сприяє процесу професійного просування співробітника та реалізації поняття «кар'єра». Функціональна структура легко піддається таким непростим маніпуляціям, як згортання та розширення активності. Функціональний розподіл надає неоціненну можливість контролювати всю діяльність організацій централізовано. З іншого (негативного) боку, спеціалісти насамперед переслідують інтереси своїх підрозділів, що є перепорою для досягнення масштабних корпоративних цілей [24, с. 24]. В таблиці 1.3 сформовано основні переваги та недоліки функціонального типу організаційної структури управління підприємством.

Спроба подолання недоліків лінійної й функціональної структур зумовила створення таких комбінованих структур управління, як: лінійно-функціональні; лінійно-штабні; бюрократичні; дивізійні; матричні.

Лінійно-функціональна структура управління відрізняється від функціональної тим, що зв'язки між функціональними службами або керівниками не є зв'язками керівництва й підпорядкованості. Будь-які накази, розпорядження, обов'язкові для виконання, працівники одержують лише від безпосередніх лінійних керівників.

Таблиця 1.3 – Дослідження переваг та недоліків організаційної структури управління функціонального типу [1, с. 201]

Переваги	Недоліки
1	2
<p>1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій.</p> <p>2. Розширення можливостей лінійних керівників з питань стратегічного управління виробництвом шляхом передачі ряду функцій спеціалізованим ланкам.</p> <p>3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів.</p> <p>4. Відповідність структури до стратегії.</p> <p>5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.</p> <p>6. Швидко реагує на потреби практики створення нових функціональних служб.</p>	<p>1. Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами.</p> <p>2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень готелю.</p> <p>3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування.</p> <p>4. Порухення принципу єдиноначальності.</p> <p>5. Виникнення проблем функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів.</p> <p>6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень.</p> <p>7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління.</p> <p>8. Випадки нерационального визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами.</p> <p>9. Функціональна короткозорість часто спрацьовує проти дієвого підприємництва, пристосування до змін.</p>

Функціональні служби у межах своєї компетенції аналізують проблеми, консультують керівника, надають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності. Лінійно-функціональна структура поєднує лінійну й функціональну

структури. Проте лінійно-функціональній структурі управління притаманні певні недоліки. Насамперед – це інерційність і недостатня гнучкість. Потрібен час, поки сигнал про виникнення проблеми у первинній ланці керованої системи дійде через функціональні підрозділи до лінійного керівника, який має повноваження вносити певні корективи. При цьому корегуючий вплив може запізнитись і незначні негаразди перетворюються на серйозну проблему.

У лінійно-штабній структурі при лінійних керівниках створюються служби (штаби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Вони не мають права прийняття управлінських рішень, але сприяють розв'язанню деяких питань у межах конкретної функції управління, забезпечують підготовку ефективних рішень, які приймає лінійний менеджер. Лінійно-штабна структура має тенденцію до збільшення штату штабних служб, що є її негативною стороною. Лінійно-штабні структури в готельно-ресторанному бізнесі можуть створюватись в екстремальних, так званих форс-мажорних, ситуаціях, пов'язаних із необхідністю вирішувати питання цивільної оборони населення.

Бюрократичні організаційні структури управління були запропоновані німецьким соціологом М. Вебером. Раціональній (класичній, традиційній) бюрократії притаманні поділ праці, багатоступенева ієрархія управління, обов'язкове додержання певних правил і норм поведінки персоналу тощо. Її недоліки полягають у відсутності гнучкості та унеможливленні впровадження новацій.

На підприємствах із широкою номенклатурою продукції й послуг, та із значною плінністю споживачів використовуються дивізіональні структури, серед яких виділяють продуктові, споживчі та територіальні структури управління. Згідно з продуктовою структурою конкретному керівникові делегуються повноваження щодо управління виробництвом певного виду продукції. Керівники вторинних служб (виробнича, технічна, збут) підпорядковуються цьому керівникові. Недоліком продуктової структури є витратність через можливе дублювання робіт. Структура управління, орієнтована на споживача, характеризується наявністю підрозділів, виробничо-господарська

діяльність яких спрямована на задоволення потреб певних груп споживачів [24, с. 24].

Особливості формування організаційної структури управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу спричинені перш за все впливом специфіки галузі, що виражається через різноманіття послуг (послуг розміщення та харчування) підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Наразі широкий спектр основних і додаткових послуг потребує більш гнучкої та адаптивної до змін організаційної структури управління. Слід відзначити, що найбільш поширеними типами організаційних структур управління є функціональна, що передбачає поділ на відділи за функціями (прийом, ресторан, маркетинг, бухгалтерія); дивізійна – поділ на підрозділи за продуктом (готель, ресторан), географією (мережа готелів) або клієнтами (сегмент люкс) та матрична, що виражена комбінацією функціональної та дивізійної структур, що використовується для кращої координації проектів.

Також при проектуванні організаційної структури управління слід враховувати розмір та складність ієрархічної підпорядкованості підрозділів. Великі мережі потребують більш складної структури, ніж малі ресторани. Для формування більшої гнучкості та адаптивності організаційної структури управління слід чітко координувати та забезпечити делегування повноважень на за рівнями ієрархії. Таким чином, ефективність будь-якої організаційної структури залежить від того, наскільки при їх формуванні враховані чинники, що впливають на об'єкт і орган управління: чи дотримане оптимальне поєднання централізованого керівництва самоврядування на місцях; чи чітко визначені функції, обов'язки та права кожної складової проектованої структури; чи максимально скорочений шлях проходження інформації від вищого керівництва до безпосереднього виконавця; чи створений механізм швидкого реагування організації на зміни у виробництві й попиті на послуги та продукцію; чи узгоджена побудова окремих підрозділів апарату управління з усією системою й чи адаптована система в цілому до зовнішнього середовища. При цьому діюча організаційна структура не може бути завжди постійною.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ГРК «ГРАФСЬКИЙ ЗАМОК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу

Для оцінки ефективності формування організаційної структури управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу нами обрано готельно-ресторанний комплекс «Графський Замок», що знаходиться у мальовничому селі Джурин Вінницької області. Село Джурин лежить в улоговинах поміж подільськими пагорбами, розташоване в південно-східній частині Шаргородського району в межах південно-західної частини Подільської височини, частина з яких є покладами вапняку-черепашнику, котрий понад пів століття мешканці Джурина видобували підземним способом як надійний будівельний матеріал. Садиби господарств розташовані здебільшого на крутосхилах, які спускаються до двох річок, які в центрі Джурина стікаються в одну. І лише тут частина села розкинулася на рівнинній місцевості, де знайшлося місце і стадіону, і парку, і трьом ставкам [8].

На рисунку 2.1 відображено розташування готельно-ресторанного комплексу «Графський замок» на карті. Готельно-ресторанний комплекс розташовується за адресою: с. Джурин, вул. Свободи. 24.

Безпосередньо фасад будівлі готелю облицьовано штучним каменем світло-коричневого кольору та піщаником для відтворення асоціацій спокою та комфорту в разі відпочинку у даному готелі. Вхідні двері виконані з металопластику «під дерево», що вдало сполучається із зовнішнім виглядом фасаду споруди.

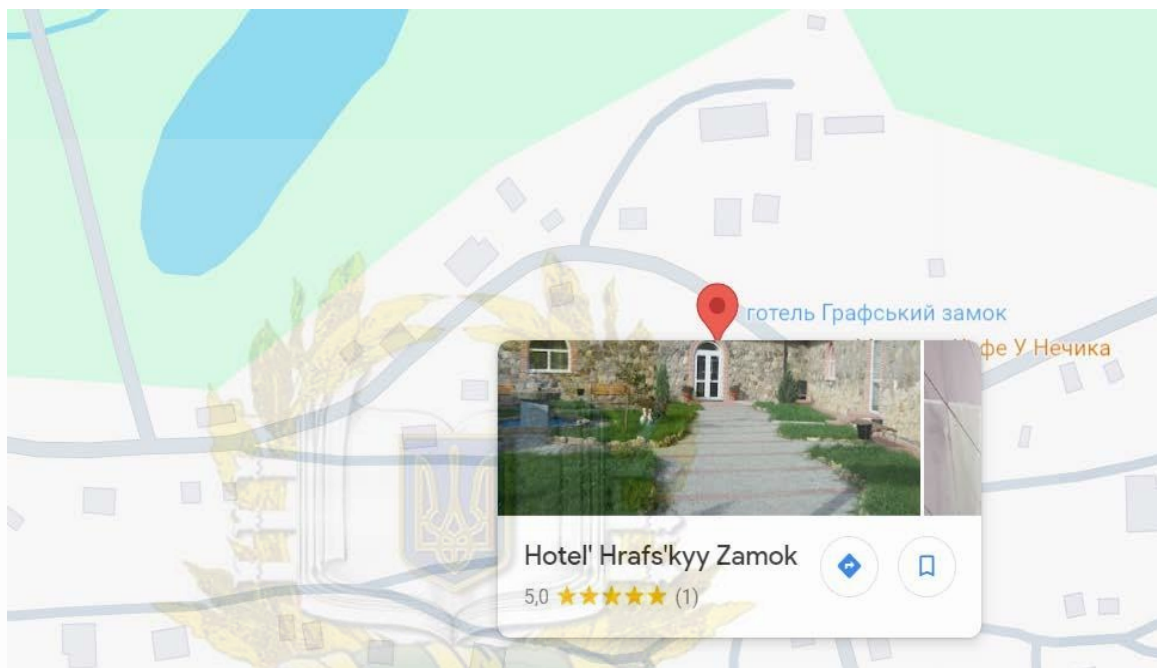


Рисунок 2.1 – Відображення готельно-ресторанного комплексу «Графський замок» на карті

За формою власності дане підприємство відноситься до приватної, власником закладу є фізична особа-підприємець Нечипайло Анатолій Якович.

Готельно-ресторанний комплекс має вигляд старовинного замку з каменю (рис. 2.2).

Сходи облицьовано декоративною плиткою, поручні – метал. Доріжки біля готелю вимощені тротуарною плиткою. Озеленення навколишньої території вирішено шляхом висадження вічнозеленої трави канадського виробника та квітів-багатолітників. Штучне освітлення території забезпечують ліхтарі по периметру.

Вестибюль готелю виконаний у стилі, що відповідає загальній концепції закладу. Стіни та стелі облицьовані штучним каменем світло-коричневого кольору та оздоблені світлою фарбою, підлога – коричнева плитка.

Основними видами діяльності закладу є: надання послуг готельного сервісу; здійснення послуг харчування; торговельно-закупівельна діяльність; надання побутових послуг; туристична діяльність; транспортні послуги; послуги фізичної культури і спорту; організація роздрібної торгівлі. Серед додаткових

послуг заклад розробляє та виготовляє фотозони, розробляє дизайн та оформляє приміщення для проведення різноманітних заходів, святкових івентів, тощо.



Рисунок 2.2 – Екстер'єр готельно-ресторанного комплексу «Графський замок»

В готельно-ресторанному комплексі «Графський замок» є цілодобова стійка реєстрації, літня тераса, велика банкетна зала на 300 осіб, автостоянка для особистого транспорту. Навколо росте багато квітучих зелених рослин.

У відповідності із стандартами обслуговування заклад пропонує гостям сніданки, включені у вартість номера. Готельно-ресторанний комплекс «Графський замок» має власний ресторан з аналогічною назвою, де подають страви європейської та української кухонь. Особливою популярністю наразі користується саме ресторан, яке має вдосконалене банкетне меню. Готель приймає замовлення на організацію свят та банкетів будь-якого рівня. У розпорядженні відвідувачів- просторий банкетний зал на 300 персон і спеціально навчений персонал. Підлога залу – декоративна плитка світлого бежевого кольору. Скатертини і серветки – бежевого кольору, стільці – м'які, світло-коричневого кольору. Освітлення – верхнє централізоване.

Місія готельно-ресторанного комплексу «Графський замок» – забезпечувати якісне та затишне проживання, яке допоможе гостям міста краще оцінити красу, культурну та дозвілля в селі Джурин. Основні цілі діяльності – задоволення суспільних потреб, розвиток підприємницької діяльності та отримання прибутку.

Комфортабельні номери обставлені зручними м'якими меблями і сучасною технікою. Є спальня і простора вітальня, обідня зона, кондиціонер і телевізор, холодильник. У ванній кімнаті встановлена душова кабіна, є фен, рушники та засоби гігієни. Доступний вихід в інтернет (додаток А).

Розглянемо номери готелю:

- 2 номери – одномісні,
- 4 номери – двомісні,
- 2 номери – однокімнатні напівлюкси з балконом,
- 1 номер – двокімнатний люкс.

Таким чином, номерний фонд готелю складає 9 номерів, 14 ліжко-місць.

У вартість номеру входить проживання, сніданок, користування автомобільним паркінгом з цілодобовою охороною.

Усі номери оснащені телевізором з плоским екраном і кабельними каналами. У всіх номерах є окрема ванна кімната з душем, феном і безкоштовними туалетно-косметичними засобами. Деякі номери налічують балкон з видом на внутрішній дворик.

Одномісний номер: просторий однокімнатний номер (ТБ, інтернет, кондиціонер, міні-холодильник, обслуговування в номері).

Двомісний номер: просторий однокімнатний номер, одне двоспальне ліжко (ТБ, інтернет, кондиціонер, міні-холодильник, обслуговування в номері, сніданок).

Однокімнатні напівлюкси з балконом: просторий однокімнатний номер, одне двоспальне ліжко (ТБ, інтернет, кондиціонер, міні-холодильник, обслуговування в номері, сніданок, вечеря).

Двокімнатні люкси: просторий двокімнатний номер з кабінетом і спальнею (ТБ, інтернет, кондиціонер, обслуговування в номері, міні-бар, сніданок, фітнес-зал).

Харчування гостей організовано в ресторані, де пропонується великий асортимент страв європейської та української кухонь. Можна вибрати частування з дієтичного меню, перекусити або скуштувати різноманітні напої і коктейлі в барі. В сучасних умовах заклад в основному використовується для організації та проведення бенкетів (додаток Б).

На рисунку 2.3 відображена світла простора бенкетна зала на 150 осіб. Слід зазначити, що декорування та оформлення залу розробляється власниками закладу та враховують індивідуальні побажання гостей (рис. 2.4).



Рисунок 2.3 – Бенкетна зала готельно-ресторанного комплексу для проведення святкових подій

Щодо політики просування, то слід зазначити про недостатність інформації про даний заклад. Розроблена сторінка в Instagram, проте останні публікації розміщені в лютому 2023 року.



Рисунок 2.4 – Оформлення фото-зони в готельно-ресторанному комплексі для проведення урочистого розпису молодят

Заклад є доволі популярний серед місцевого населення, проте актуальна інформація на сайті є недостатньою для подальшої популяризації готелю. Серед Google-відгуків є лише один відгук, тому оцінку в 5 балів оцінювати ми не можемо.

Наступним етапом даного дослідження є оцінка персоналу готельно-ресторанного комплексу (табл. 2.1).

Отримані результати показали, що чисельність персоналу закладу характеризується стабільністю і впродовж 2022 та 2023 років становить 11 чоловік. Слід зазначити, що в період повномасштабного вторгнення росії в Україну заклад не працював, проте звільнень не було, оскільки всі працівники готелю приймали біженців та готували комплексні обіди для них. На початку своєї діяльності 2021 році чисельність працівників становила 14 чоловік. Щодо оцінки коефіцієнтів руху, то в 203 році в закладі ані звільнень, ані прийому на роботу не було, як наслідок коефіцієнти прийому та звільнення становили на рівні нуля.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників руху персоналу готельно-ресторанного комплексу «Графський замок»

Показники	Роки			Відхилення, +/- 2023/2021
	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	14	11	11	-3
Прийнято працівників, чол.	2	0	0	-2
Вибуло працівників, зокрема:	5	2	0	-5
за власним бажанням, чол.	5	2	0	-5
звільнено за порушення трудової дисципліни, чол.	-	-	-	-
звільнено за скороченням, чол.	-	-	-	-
Кількість працівників зі стажем роботи один рік, чол.	8	11	11	+3
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття	0,14	0,00	0,00	-0,14
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	0,36	0,18	0,00	-0,36
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,50	0,18	0,00	-0,50
Коефіцієнт плинності кадрів	0,36	0,18	0,00	-0,36
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	0,40	0,00	0,00	-0,40
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,57	1,00	1,00	0,43

Оцінюючи показник плинності кадрів, нами встановлено, що в 2021 році коефіцієнт плинності становив 0,36, що порівняно з нормативними значеннями, свідчить про високу плинність. В 2022 році коефіцієнт плинності зменшився до

0,18 та вказує на середній рівень плинності, а вже в 2023 році – рівень плинності є низьким та позитивно характеризує ефективність управління персоналом готельно-ресторанного комплексу «Графський замок».

В таблиці 2.2 наведено аналіз експлуатаційної програми досліджуваного готельно-ресторанного комплексу.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників експлуатаційної програми готельно-ресторанного комплексу «Графський замок» за 2021 – 2023 рр.

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2023 р. від 2021 р.
1. Одноразова місткість	10	14	14	+4
2. Можлива пропускна спроможність готелю	3650	5530	5530	+1880
3. Пропускна спроможність	3650	4500	5310	+1660
4. Коефіцієнт завантаження номерного фонду (міць) готелю за період (коефіцієнт використання пропускної спроможності)	1	0,81	0,96	-0,04

Аналіз показників експлуатаційної програми показав, що на формування ефективності формування виробничої програми готелю суттєвий вплив мають зовнішні чинники. Так, із початком повномасштабного вторгнення, коефіцієнт завантаження номерного фонду суттєво знизився, проте вже в 2023 році маємо поступове зростання даного показника, що вказує на позитивні тенденції нарощування матеріально-технічної бази та в цілому свідчить про розвиток даного комплексу.

Таким чином, досліджуваний заклад готельно-ресторанного бізнесу «Графський замок» має виробничі потужності, гарне місце розташування, стабільний персонал, широкий спектр як основних, так і додаткових послуг, проте недостатня увага приділяється інформуванню населення щодо діяльності закладу, повністю відсутня налагоджена комунікаційна політика готелю, недостатня увага приділяється веденню сторінки готелю у соціальних мережах.

2.2 Оцінка ефективності сформованої організаційної структури управління закладу

Для оцінки ефективності формування організаційної структури управління в готелі спочатку оцінимо її тип та особливості. На рисунку 2.5 відображено схему типу організаційної структури управління в готельно-ресторанному комплексі.

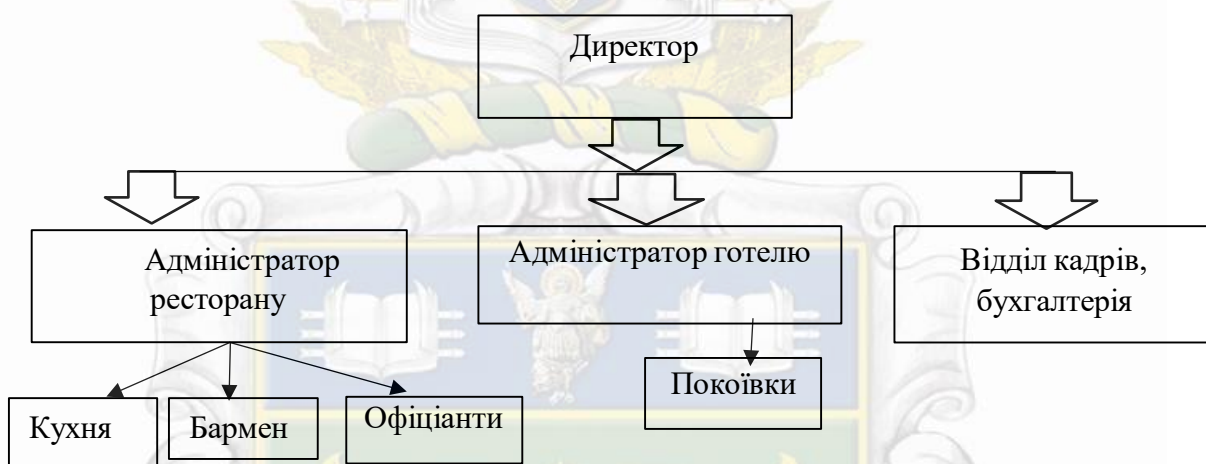


Рисунок 2. 5 – Схематичне відображення організаційної структури управління готельно-ресторанного комплексу «Графський замок»

Організаційна структура формується в результаті горизонтального та вертикального розподілу праці в системі управління підприємством. Фізична особа-підприємець одноосібно визначає загальні засади та організаційну структуру управління. Слід зазначити, що в ході управління готельно-ресторанним комплексом пропонується обрати стратегію помірних цін. Стратегія помірних цін буде обрана готелем з точки зору створення собі іміджу стабільного виробника і постачальника готельних послуг, і в результаті використання помірних цін буде досягнутий впевнений стабільний розвиток досліджуваного підприємства. Як бачимо з рисунку 2.5, що для досліджуваного закладу характерним є лінійно-функціональний тип управління, за якого діяльність

закладу розділена за напрямками, кожний з яких очолює функціональний керівник та підпорядковується лінійному керівнику в особі директора. Серед переваг лінійно-функціонального типу оргструктури для готельно-ресторанного комплексу є:

- чітка ієрархія та підпорядкування, що дозволяє чітко визначити лінії підпорядкування та розподіляє відповідальність між керівниками та підлеглими, що забезпечує чіткий порядок та дисципліну;
- ефективна координація – функціональні відділи відповідають за певні спеціалізовані функції, що дозволяє їм ефективно координувати свою роботу та використовувати свої знання та навички;
- проста комунікація – чітка ієрархія та розподіл відповідальності полегшують комунікацію між співробітниками, що сприяє прийняттю швидких та правильних рішень;
- ефективний контроль - керівництво має чіткий контроль над всіма аспектами роботи комплексу, що дозволяє їм швидко реагувати на проблеми та вносити необхідні корективи;
- спеціалізація – функціональні відділи дозволяють співробітникам спеціалізуватися на певних завданнях, що підвищує їхню кваліфікацію та продуктивність.

Незважаючи на таку кількість переваг, даний тип оргструктури має і свої недоліки, головними серед яких є відсутність гнучкості через важкість адаптації до мінливих умов ринку та потреб клієнтів, а також можливість виникнення проблеми «перекладання вини».

Характеристика основних служб готельно-ресторанного комплексу, що входять до структури управління готелем наведено в таблиці 2.3.

У штатному розписі закладу виділяється три основних груп працівників:

- адміністративно-управлінський персонал;
- виробничий персонал;
- допоміжний персонал.

Більшість працівників комплексу зайняті у ресторанному (78%) та готельному (10%) господарстві, решта – адміністративні підрозділи. Чисельність і склад адміністративно-управлінського персоналу залежить від обсягу господарської діяльності і специфіки готелю.

Таблиця 2.3 – Склад основних та додаткових служб готельно-ресторанного комплексу «Графський замок»

Назва служби	Основні функції
Адміністративна служба	– адміністративні функції – робота з кадрами – бухгалтерія
Служба прийому і розміщення	– продаж номерного фонду (збір даних про його використання); – приймання гостей, їх реєстрація і розміщення; – створення і ведення карток гостей; – оброблення замовлення на бронювання; – надання різноманітної інформації; – підготовка платіжних документів за послуги і розрахунок гостя; – координування всіх видів послуг, які надаються гостям.
Служба експлуатації номерного фонду	– прибирання житлових та побутових приміщень – надання додаткових послуг тощо
Служба ресторанного господарства	– надання послуг харчування; – організація бенкетів
Інженерно-технічна служба та служба безпеки	– контроль за технічним станом устаткування, обладнання; – організація охорони закладу та забезпечення безпеки перебування гостей

Штатний розклад є основою для розробки планового фонду основної заробітної плати, яка складається з виплат за посадовими окладами, доплат та надбавок. Розмір заробітної плати на підприємстві «Графський замок» визначається ступенем складності роботи, яку виконує працівник, умовами праці, в яких він здійснює трудову діяльність, його фаховими та кваліфікаційними характеристиками, результатами праці. За основу у комплексі взята погодинна форма оплати праці, тобто розмір плати за працю працівника залежить від часу, який затрачається на виконання роботи.

Проведемо оцінку структури персоналу за діючими категоріями працівників (рис. 2.6).

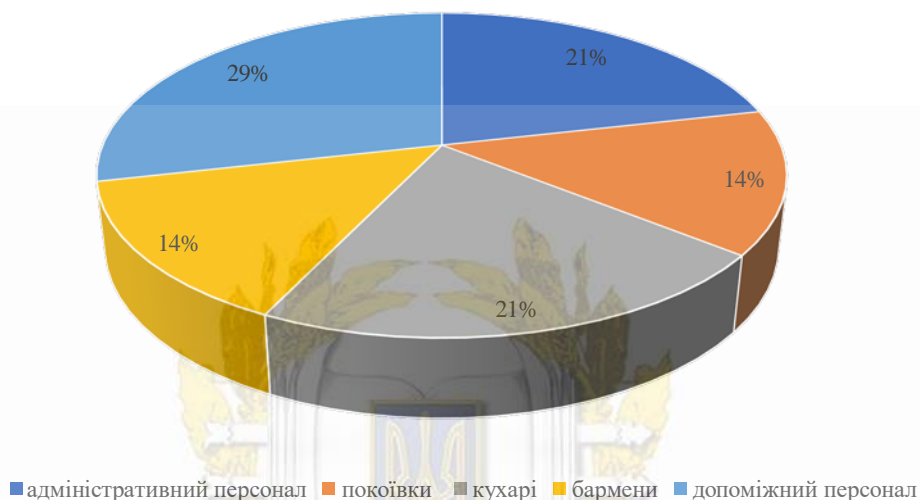


Рисунок 2.6 – Оцінка структури персоналу готельно-ресторанного комплексу за категоріями працівників станом на 2023 рік

На основі отриманих результатів встановлено, що структура персоналу закладу відповідає реальним потребам реалізації послуг. Загальна кількість адміністративного персоналу становить 3 працівника, що в структурі займає 21% від загальної чисельності. Кількість покоївок в 2023 році становить 2 чол., що забезпечує частку на рівні 14% персоналу готелю. Щодо кухарів, то їх питома вага становить 21%, а в абсолютних показниках – 3 чоловіки. Слід зазначити, що в основному заклад працює для реалізації бенкетного обслуговування та попереднього замовлення. Щодо оцінки структури персоналу за статтю, то переважають жінки, віком від 30 до 45 років. Всі працівники є мотивованими в результатах праці, тому для даного готельно-ресторанного комплексу застосовується демократичний стиль управління. Директор прислухається до пропозицій та побажань співробітників та гостей.

Для оцінки ефективності формування даного типу організаційної структури управління досліджуваного закладу проаналізуємо показники ефективності управління діяльністю підприємством за допомогою таблиці 2.4.

Отримані результати таблиці 2.4 показали, що в цілому сформована організаційна структура управління є ефективною, оскільки кожен працівник є

вмотивованим, виконує свої функціональні обов'язки та зацікавлений в результатах діяльності готельно-ресторанного комплексу.

Таблиця 2.4 – Оцінка ефективності управління діяльністю готельно-ресторанного комплексу «Графський замок» за 2021 – 2023 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
Чиста виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	2804,8	2007,6	1987,8	-797,2	-19,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2799,6	2007	1698,5	-792,6	-308,5
Чисельність працівників, чол.	14	11	11	-3	0
Валовий прибуток, тис. грн.	5,2	0,6	289,3	-4,6	288,7
Рентабельність господарської діяльності, %	0,19%	0,03%	17,03%	-0,0016	0,17003
Рентабельність реалізації, %	0,19%	0,03%	14,55%	-0,0016	0,14524
Продуктивність праці, тис. грн./1 чол.	200,3428571	182,5091	180,7091	-17,834	-1,8

Показники ефективності впродовж 2021 – 2023 років характеризуються позитивними тенденціями. Так, чиста виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн. в 2022 році зменшилась на 797,2 тис. грн порівняно з 2021 роком, а в 2023 році – на 19,8 тис. грн. менше, ніж в 2022 році. Таке зниження даного результативного показника спричинене зменшенням попиту на готельні послуги та поступовим заміщенням використання закладу лише для ресторанного обслуговування. Щодо собівартості реалізованої продукції, то абсолютне відхилення даного показника впродовж аналізованого періоду теж зменшується: в 2022 році – на 792,6 тис. грн., а в 2023 році – на 308,5 тис. грн. Як наслідок, маємо зменшення валового прибутку від господарської діяльності. На рисунку 2.7 відображено залежність формування основних фінансових результатів на рентабельність господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Графський замок».



Рисунок 2.7 – Дослідження взаємозв'язку між абсолютними та відносними показниками діяльності готельно-ресторанного комплексу «Графський замок»

З рисунку видно, що незважаючи на складний період в діяльності готельно-ресторанного комплексу «Графський замок», маємо позитивні тенденції щодо ефективності управління господарською діяльністю закладу. Так, значення показника рентабельності діяльності становило 0,19%, в 2022 році – 0,03%, а вже в 2023 році – 17,03%. Щодо рентабельності збутової політики, то також спостерігається зростання даного показника і станом на 2023 рік маємо рівень рентабельності реалізації на рівні 14,55% проти 0,19% в 2021 році. Показник продуктивності праці з кожним роком зменшується за рахунок зменшення обсягів реалізації продукції та послуг готельно-ресторанного комплексу.

На основі проведеного аналізу встановлено, що управління в готельно-ресторанному комплексі «Графський замок» проводиться з урахуванням впливу зовнішніх чинників макросередовища. Аналіз показників ефективності управління показав про зменшення показника плинності кадрів через зменшення чисельності працівників. Всі працівники вмотивовані та зацікавлені в результатах діяльності готельно-ресторанного комплексу. З метою покращення збутової політики слід покращити роботу сайту закладу, особливо ресторанного контенту.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ГРК «ГРАФСЬКИЙ ЗАМОК»

3.1 Впровадження процесного підходу до управління закладом

Готельно-ресторанний комплекс «Графський замок» характеризується широким набором послуг як розміщення, так і харчування. Для забезпечення максимального ефекту в управлінні пропонуємо впровадити процесний підхід до управління. У відповідності із процесним підходом діяльність підприємства характеризується через бізнес-процеси. Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних заходів або задач, спрямованих на створення необхідного продукту чи послуги для споживача. Усі бізнес-процеси в готельно-ресторанному комплексі розподіляємо на такі 4 групи: основні, підтримуючі, бізнес-процеси управління та розвитку. З урахуванням теоретичних основ процесного підходу до управління на рисунку 3.1 відобразимо процеси готельно-ресторанного комплексу «Графський замок».

В даному рисунку нами запропоновано впровадити за запропонувати бізнес-процес «Маркетинг», з метою сприяння просування послуг розміщення та харчування.

Для візуалізації взаємодії між бізнес-процесами готельно-ресторанного комплексу «Графський замок» зобразимо схему на рисунку 3.2.

Бізнес-процеси управління виконують функцію управління на основні, підтримуючі та процеси розвитку. Підтримуючі процеси виконують функцію забезпечення основних, процесів управління та розвитку. Бізнес-процеси розвитку під час діяльності підприємства перетворюють на основні, які, у свою чергу, забезпечують прибуток готельно-ресторанному комплексу.



Рисунок 3.1 – Моделювання бізнес-процесів діяльності готельно-ресторанного комплексу «Графський замок»

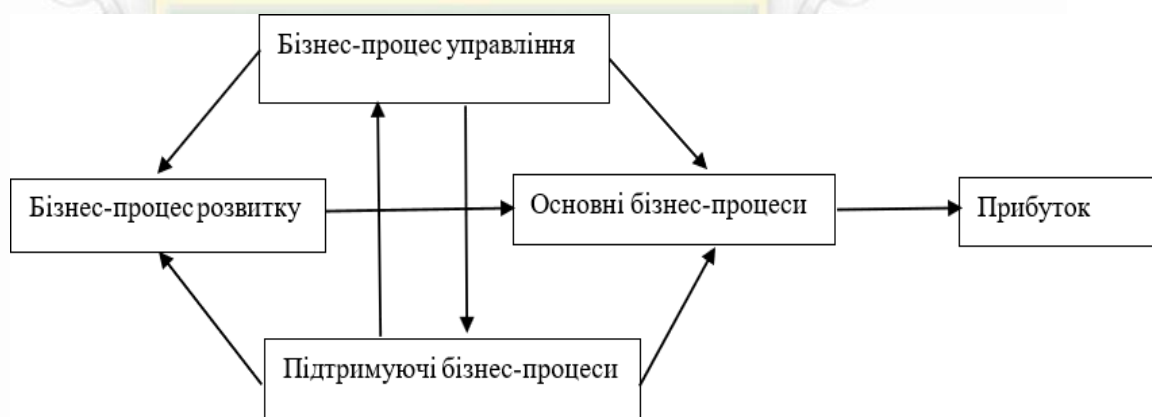


Рисунок 3.2 – Схема взаємодії між бізнес-процесами в готельно-ресторанному комплексі «Графський замок»

Основні бізнес-процеси – це процеси, які створюють вартість продукту і сам продукт, що має цінність для клієнта; формують результат і споживчі якості, за які клієнт згоден платити гроші. Вони безпосередньо спрямовані на отримання прибутку.

Підтримуючі бізнес-процеси – постачальники основних процесів, процеси,

які забезпечують інфраструктуру готелю та її надійне функціонування.

Бізнес-процеси розвитку – процеси, які не створюють прибутку у поточній діяльності, але спрямовані на отримання вигод і прибутку у майбутньому, забезпечують розвиток готельно-ресторанного комплексу.

Бізнес-процеси управління – процеси, спрямовані на керування усіма трьома групами бізнес-процесів.

Аналіз підприємства як моделі – зручний спосіб відповіді на запитання, що необхідно і достатньо для досягнення конкретної поставленої мети.

Моделювання бізнес-процесу дозволяє провести всебічний аналіз, поглянути на нього з усіх точок зору, побачити те, що, можливо, не бачать працівники підприємства, в тому числі і керівництво.

Метою моделювання бізнес-процесів є:

- 1) створення реальної картини функціонування організації й процесів, що відбуваються в ній;
- 2) виявлення поточних проблем організації й можливості їх вирішення;
- 3) створення бази для забезпечення стійкого функціонування й розвитку організації.

Задачі моделювання бізнес-процесів підприємства:

- 1) представлення діяльності підприємства й прийнятих у ньому технологій у вигляді ієрархічних схем бізнес-процесів, що забезпечують наочне подання про функціонування підприємства;
- 2) побудова раціональної й ефективної організаційно-управлінської структури;
- 3) впорядкування інформаційних потоків (у тому числі документообігу) усередині підприємства;
- 4) розробка й побудова раціональних технологій роботи підрозділів підприємства;
- 5) підвищення керованості бізнесу;
- 6) регламентація службових функцій, розробка положень про

відділи й посадові інструкції.

Переваги застосування функціонального моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства:

- забезпечує «прозорість» всіх господарських операцій;
- дозволяє побачити дійсну картину функціонування підприємства, за рахунок подання існуючих в організації бізнес-процесів у вигляді графічних, табличних і текстових документів;
- дає можливість аналізувати ймовірні наслідки збоїв на тому або іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти й виправити виявлені помилки;
- створює передумови до постійного вдосконалювання й поліпшення керування підприємством.

Оскільки методологія функціонального моделювання бізнес-процесів порівняно новий напрямок у дослідженні проблем теорії і практики людської діяльності, то вона тільки починає привертати увагу науковців і провідних керівників-практиків. Найбільш активно ця методологія застосовується для вирішення економічних питань, зокрема фінансових, та проблем управління виробничою, організаційною, фінансовою та іншою діяльністю підприємств і організацій.

3.2 Заходи щодо покращення цільової сторінки готельно-ресторанного комплексу

Аналіз комунікаційної політики закладу показав, що в соціальних мережах наявна інформація про заклад є недостатньою та немає контенту. В соціальних мережах інформація є в Instagram (рис. 3.3).

Як бачимо на сторінці готельно-ресторанного комплексу є лише 83 підписники, 3 дописи та жодного відгуку.

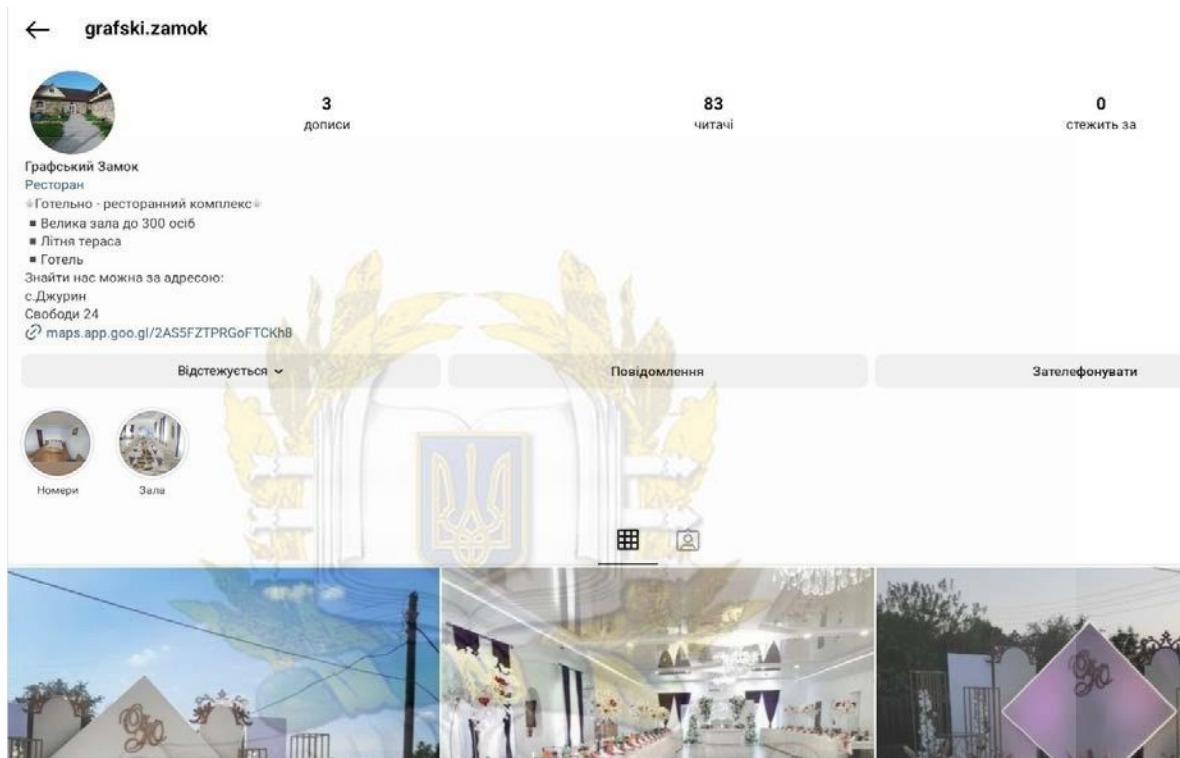


Рисунок 3.3 – Офіційна сторінка в Instagram

Нами пропонується звернути увагу на розробку цільових сторінок, які привертають увагу потенційних клієнтів та заохочують їх здійснити цільову дію, має вирішальне значення. Для готельно-ресторанного бізнесу особливо важливо створити привабливий лендінг, орієнтований на конверсії.

Оптимізована цільова сторінка – один із успішних способів залучити нових гостей і збільшити кількість замовлень. Це також дає можливість виділити переваги готельно-ресторанного комплексу, поділитися якісними автентичними фото, створити довіру та полегшити відвідувачам процес замовлення. Однак створення ефективної цільової сторінки вимагає часу, технічних навичок та знання, як правильно це зробити.

Диджитал для готельного бізнесу став важливим каналом для отримання прибутку. Варто ефективно використовувати інтернет-маркетинг, щоб залучити більше аудиторії. Правильно розроблена та оптимізована цільова сторінка визначає успіх бізнесу та підвищує рентабельність інвестицій в маркетинг.

Цільова сторінка готелю допомагає:

- збільшити кількість прямих бронювань – лендінг висвітлює ключові характеристики та переваги;

- покращити SEO – цільова сторінка дає можливість оптимізувати вміст для пошукових систем Google, зокрема включити цільові ключові слова, внутрішні посилання, якісні зображення та заклики до дії (СТА), все це покращує пошуковий рейтинг і залучає більше органічного трафіку;

- генерувати потенційних споживачів – цільова сторінка збирає інформацію про відвідувачів через підписки e-mail, контактні форми, що в подальшому дає змогу повторно залучати аудиторію. Крім цього, на лендінгу можна розмістити лід-магніт, наприклад безкоштовний путівник по місту або покращення номера, що дозволить збільшити кількість реєстрацій;

- досягти вищих показників коефіцієнту конверсії – чіткий меседж полегшує користувачам виконання бажаних дій.

Цільова сторінка готелю дозволяє створити переконливе повідомлення, оптимізувати пошук, залучити більше потенційних клієнтів та утримати їх. В якості винагороди ви отримуєте збільшення доходу та зниження витрат. Перш за все, слід впровадити привабливі візуальні елементи. Високоякісні професійні фото демонструють характеристики готелю та ресторану при готелю. На сайті є фото, але деякі з них слід видалити, особливо, що стосується номерного фонду. Для ще більшого поглиблення варто використовувати слайдери або каруселі зображення. Також слід залучити професійного фотографа, оскільки саме оригінальні професійно зроблені фото підвищують довіру відвідувачів закладу.

Окрім того, має бути чіткий і лаконічний заголовок, підзаголовок. Заголовок відображає особливості комплексу, унікальні переваги. Слід наголосити на особливостях закладу з урахуванням цільової аудиторії комплексу. В підзаголовку слід наголосити на зручностях, атмосфері чи місці розташування. Заголовок і підзаголовок – це перші елементи, які бачить відвідувач. Вони допомагають визначити, чи залишаться він на сторінці.

На сайті слід розмістити помітний СТА (Call to Action) – кнопку з закликом до дії або форму бронювання важливо розмістити на видному місці вгорі

сторінки. Користувачі будуть бачити його одразу після завантаження сторінки. Це полегшує зацікавленим відвідувачам наступний крок. Щоб додатково виділити СТА слід використовувати контрастні кольори і чіткий, орієнтований на дію, текст, наприклад «Забронювати зараз» або «Перевірити наявність». Для СТА візьміть активне дієслово, що спонукає до дії. Наприклад, «Забронювати», «Зареєструватися». Пасивна форма, як-от «Отримати тарифи» або «Переглянути наявність», звучить менш переконливо. Ваш СТА має мотивувати відвідувачів зробити замовлення. Кнопка з закликком до дії має спрямовувати безпосередньо на сторінку бронювання.

Також важливим є можливість розміщувати відгуки та оперативно на них реагувати. Це, так званий, соціальний доказ, за допомогою яких формується рейтинг гостей та формується імідж закладу на ринку. Позитивні відгуки від гостей, які вже відвідували ваш комплекс, підтверджують високу якість та надійність, що має велике значення для майбутніх гостей – потенційних клієнтів. Також можна розмістити нагороди або сертифікати.

Навігація на сайті полегшує користувачам пошук необхідної інформації. Цільова сторінка повинна мати логічну структуру. Слід організувати вміст таким чином, щоб його було легко зчитувати, адже більшість людей швидко сканує інформацію. Зміст на цільовій сторінці має відповідати інформацію, яка розміщена в рекламному оголошенні. Меню, яке добре видно, або панель навігації забезпечить легкий доступ до інших розділів сайту.

Таким чином, соціальні мережі сьогодні – це вже обов'язковий інструмент бізнесу для ефективного просування. Можна додати на цільову сторінку посилання на Facebook, Instagram або інших. За допомогою соцмереж клієнти можуть ділитися з підписниками власними думками та оцінками готельно-ресторанного комплексу. Також рекомендації в соцмережах від реальних людей зміцнюють довіру і авторитет у відвідувачів, підтверджують високий рівень якості. Тільки автентичні відгуки доводять, чому відвідувачі повинні бронювати проживання саме в нашому готелі. В сучасному світі люди частіше користуються мобільним телефоном для входу в інтернет.

В таблиці 3.1 наведено результати від реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.1 – Очікувані результати від лендінгу

Захід	Очікуваний результат	Показники для вимірювання
Розробка цільових сторінок	Збільшення кількості прямих бронювань, покращення SEO, генерування потенційних споживачів, досягнення вищих показників коефіцієнту конверсії	Кількість прямих бронювань, органічний трафік, кількість підписок на e-mail, лід-магніти, коефіцієнт конверсії
Використання високоякісних фото	Збільшення довіри відвідувачів	Кількість переглядів сторінки, час на сторінці, відсоток відмов
Чіткий і лаконічний заголовок та підзаголовок	Збільшення залучення відвідувачів	Кількість кліків на СТА, коефіцієнт конверсії
Помітний СТА	Збільшення кількості замовлень	Кількість кліків на СТА, коефіцієнт конверсії
Можливість розміщувати відгуки та оперативно на них реагувати	Збільшення довіри та авторитету	Кількість відгуків, рейтинг, коефіцієнт конверсії
Логічна структура та навігація	Полегшення пошуку інформації	Кількість переглядів сторінки, час на сторінці, відсоток відмов
Посилання на соціальні мережі	Збільшення охоплення та залучення аудиторії	Кількість підписників, лайків, коментарів, трафік із соціальних мереж
Адаптивність до мобільних пристроїв	Збільшення кількості замовлень із мобільних пристроїв	Кількість переглядів сторінки з мобільних пристроїв, час на сторінці з мобільних пристроїв, коефіцієнт конверсії з мобільних пристроїв
Спеціальні ціни, знижки та готельні пакети	Збільшення кількості бронювань	Кількість бронювань із спеціальними цінами, знижками, пакетами
Детальна контактна інформація	Збільшення кількості звернень	Кількість телефонних дзвінків, e-mail-листів, бронювань через сайт
Сторінка карти з маршрутом	Збільшення кількості відвідувачів	Кількість кліків на карту, кількість бронювань

Тому важливо забезпечити якісну роботу на різних моделях та розмірах екрану. Цільова сторінка має так само швидко завантажуватися та вміщувати повний функціонал на мобільних пристроях. На цільовій сторінці слід розміщувати спеціальні ціни, знижки чи готельні пакети, щоб зробити бронювання більш привабливим. Це можуть бути сезонні акції, пакетні тарифи,

які включають зручності або спеціальні пропозиції, наприклад номер в романтичному стилі до Дня Закоханих. Обов'язково слід зазначати детальну контакту інформацію: телефон, e-mail та фізичну адресу. Наприклад, на офіційній сторінці в Instagram зазначено адресу: вул. Соборна, 24, а в Google – вул. Соборна, 25. Доречним буде на сайті вказати сторінку карти із зазначенням маршруту, де знаходиться комплекс, що дозволить швидко зорієнтувати та прокласти шлях.

Окрім того, додатково в готельно-ресторанному комплексі слід додатково проводити А/В-тестування, щоб визначити, які заголовки, підзаголовки, СТА, візуальні елементи та інші елементи сторінки найефективніші. Також рекомендуємо регулярно оновлювати контент сторінки, щоб він залишався актуальним і цікавим для відвідувачів та співпрацювати з інфлюенсерами в соціальних мережах, щоб просувати сторінку та готель. Розробка та оптимізація цільової сторінки може значно підвищити ефективність онлайн-маркетингу готельно-ресторанного комплексу.

Таким чином, щоб залучити більше людей на цільову сторінку, існує ряд ключових пунктів. Проте створення лендінгу для готельно-ресторанного комплексу не повинно бути складним. Важливо зосередитися на високоякісних зображеннях, привабливому закличу до дії та персоналізованому вмісті. Для відвідувачів, які переходять на цільову сторінку закладу, має бути все легко, доступно та зрозуміло. Дотримуючись порад фахівців, ми зможемо швидко покращити свою присутність в інтернет-просторі та збільшити кількість прямих замовлень. Позитивними характеристиками лендінгу для Instagram є: простота створення - щоб «сконструювати» такий лендінг, не потрібні особливі навички; досить мати гарний смак і вміти працювати з графічними редакторами; оригінальність – у соцмережі поки не так поширені лендінги, тому вони здатні дивувати користувачів. що позитивно відбивається на ефективності продажів; мінімум затрат – у розробку не потрібно вкладати гроші. не знадобляться солідні вклади та привернення клієнтів. досить запустити кампанію, що залучить передплатників – почати звичайну накрутку користувачів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведені теоретико-методичні та практичні дослідження особливостей формування організаційних структур управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу дозволили зробити такі основні висновки.

В роботі виокремлено такі концептуальні підходи щодо визначення сутності поняття «організаційна структура управління»: як система елементів для досягнення певних цілей; як соціальний об'єкт; як форма взаємодії елементів управління, що відображає організаційний аспект зв'язків управління і становить єдність рівнів і ланок управління і їх взаємозв'язків. В результаті сформовано визначення організаційної структури як загальної ієрархічної системи, що складається з групи організованих підрозділів та різних рівнів управління, яка організовує процес комунікації між ними, покликана забезпечити ефективне функціонування управління.

Досліджено, що складовими організаційних структур є: служби або органи апарату управління, а також окремі працівники цих служб (органів); організаційні відносини – зв'язки між підрозділами організації, рівнями її управління, персоналом, завдяки яким реалізуються функції управління та рівні управління як сукупність прав, обов'язків і відповідальності, характерна для посадових осіб, що займають певне місце в ієрархічній структурі організації.

Встановлено, що при проектуванні організаційної структури управління слід враховувати розмір та складність ієрархічної підпорядкованості підрозділів. Великі мережі потребують більш складної структури, ніж малі заклади. Для формування більшої гнучкості та адаптивності організаційної структури управління слід чітко координувати та забезпечити делегування повноважень на за рівнями ієрархії.

Аналіз ефективності формування організаційної структури управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу проведено на прикладі готельно-

ресторанного комплексу «Графський Замок», що знаходиться у мальовничому селі Джурин Вінницької області за адресою: с. Джурин, вул. Свободи. 24.

Основними видами діяльності закладу є: надання послуг готельного сервісу; здійснення послуг харчування; торговельно-закупівельна діяльність; надання побутових послуг; туристична діяльність; транспортні послуги; послуги фізичної культури і спорту; організація роздрібної торгівлі. Серед додаткових послуг заклад розробляє та виготовляє фотозони, розробляє дизайн та оформляє приміщення для проведення різноманітних заходів, святкових івентів, тощо.

Встановлено, що досліджуваний заклад готельно-ресторанного бізнесу «Графський замок» має виробничі потужності, гарне місце розташування, стабільний персонал, широкий спектр як основних, так і додаткових послуг, проте недостатня увага приділяється інформуванню населення щодо діяльності закладу, повністю відсутня налагоджена комунікаційна політика готелю, недостатня увага приділяється веденню сторінки готелю у соціальних мережах.

Визначено, що для досліджуваного закладу характерним є лінійно-функціональний тип управління, за якого діяльність закладу розділена за напрямками, кожний з яких очолює функціональний керівник та підпорядковується лінійному керівнику в особі директора. Серед переваг лінійно-функціонального типу оргструктури для готельно-ресторанного комплексу є: чітка ієрархія та підпорядкування; ефективна координація; проста комунікація; чітка ієрархія та розподіл відповідальності; ефективний контроль, що дозволяє швидко реагувати на проблеми та вносити необхідні корективи.

Проведений аналіз ефективності формування організаційної структури готельно-ресторанного комплексу показав, що організаційна структура управління є ефективною, оскільки кожен працівник є вмотивованим, виконує свої функціональні обов'язки та зацікавлений в результатах діяльності готельно-ресторанного комплексу. Встановлено, що управління в готельно-ресторанному комплексі «Графський замок» проводиться з урахуванням впливу зовнішніх чинників макросередовища.

Таким чином, в кваліфікаційній роботі сформовано такі основні напрямки удосконалення формування організаційної структури підприємств готельно-ресторанного бізнесу «Графський замок»:

Впровадити процесний підхід до управління закладом, що передбачає моделювання усіх бізнес-процесів готельно-ресторанного комплексу і сприятиме оптимізації організаційної структури управління закладом та сприятиме ефективному прийняттю управлінських рішень, забезпечить відповідність стандартам та сертифікації системи менеджменту підприємства, сприятиме формуванню соціальної відповідальності та зміни підходів до мотивації персоналу, спрямованого на отримання бажаного результату, забезпечить підвищенню рівня якості кінцевого продукту та задоволення потреб споживача, а також сприятиме формуванню ефективних комунікацій з внутрішнім та зовнішнім середовищем (діалог «працівник –керівник –споживач»).

Запропонувати заходи щодо покращення цільової сторінки готельно-ресторанного комплексу творення Лендінгу в Інстаграм, який у даному випадку виступає ефективним і затребуваним інструментом бізнесу, особливо на етапі його старту. Високий попит на створення Лендінгу в Інстаграм пояснюється наступними факторами: велика популярність соцмережі серед інтернет-користувачів; нижчий рівень конкуренції у порівнянні з іншими соцмережами; високі темпи розвитку інстаграм серед інших соцмереж; наявність простих інструментів просування акаунта; регулярний приріст нових користувачів. Лендінг в Інстаграм є стислою версією звичайного Лендінгу. Головною метою ресурсу є або внутрішньомережеві продажі товару або послуги, або перенаправлення трафіку на зовнішній ресурс. Щодня один акаунт може приносити до 250 кліків. Переваги Лендінгу в Інстаграм: швидкий запуск з мінімальними витратами; можливість створення мережі з кількох лендінгів на різних акаунтах з метою залучення більшої кількості клієнтів; відсутність необхідності у підготовці унікального контенту; перехід за посиланням тільки дійсно зацікавлених користувачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І.Б., Кравець О.М., І.М. Писаревський Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 431 с.
2. Бабич Д.В., Проскуріна Т.В., Маковій Д.Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним рестораном. *Економіка та управління ресторанами*. Вип. 24. 2018. С. 91-95.
3. Баєва О.В., Новальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. ; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
4. Безуглий, І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. *Економіка та управління національним господарством*. Вип. 22. 2018. С. 136–141.
5. Бізнес-послуги в основі управлінні підприємством готельно-ресторанного бізнесу. URL: <http://referat-ok.com.ua/> (дата звернення: 06.05.2024)
6. Величко Ю.Г. Особливості формування організаційної структури підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.
7. Ветлугіна Л.Е. Аналіз організаційної структури підприємства готельного бізнесу. URL: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis05-05.html> (дата звернення: 06.05.2024).
8. Вікіпедія. URL: <http://surl.li/ttgxs> (дата звернення: 06.05.2024).
9. Вільгуцька Р.Б. Моделювання організаційних структур управління підприємств. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*. 2014. №. 5. С.145-150.
10. Вільгуцька Р.Б. Принципи формування організаційних структур управління інноваційних підприємств. URL: <http://surl.li/teias> (дата звернення: 28.04.2024)

11. Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління.* 2019. Т. 30(69), № 5(1). С. 52-56.
12. Георгіаді Н. Г., Вільгуцька Р. Б. Сутність і види організаційних структур управління підприємствами. *Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал.* 2012. № 7 (17). С. 94-98.
13. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства : конспект лекцій. Вид. 2-ге (відредаг. і доповн.). Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. 84 с.
14. Дзюба О.О. Сучасні технології управління готельними підприємствами. *«Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України»* : Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. 2021. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/dzjuba4.htm (дата звернення: 06.05.2024).
15. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент : навч. посібник. Київ : Алерта: КНТ, 2007. 516 с.
16. Долга Г.В. Управління ресторанним господарством як складовою частиною сфери послуг. *Приазовський економічний вісник.* 2019. Вип. 3(14). С. 160-165.
17. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.* Вип. 52. 2017. С. 39-41.
18. Зайченко К.С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого ресторану: сутність та практичне значення. *Економіка та держава.* 2019. № 2. С. 135-140.
19. Іванова Н.Н., Мозгов Н.Н., Герасимов Б.І. Економічний аналіз організаційних та виробничих структур : монографія. / під наук. ред. Б.І. Герасимова, 2003. 120 с.
20. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ.* № 12. 2012. С. 192-195.

21. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид. випр. і доп. Київ : «Академвидав», 2007. 416 с.
22. Мунін Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. Київ: Кондор, 2016. 460 с.
23. Нестерчук І. К., Тищенко С.В., Чернишова Т.М., Шевчук Б. Л., Осіпчук А.С. Технологія готельної справи : навчальний посібник. Житомир. 2019. 223 с.
24. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
25. Полтавська О.В. Забезпечення ефективності функціонування підприємств готельного господарства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 25-29.
26. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. №. 14. С. 63-67.
27. Присакар І. Управління закладами ресторанного господарства: автоматизація бізнес-процесів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 3(1). С. 60–78.
28. Селютін С. В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2018. № 10. С. 421-428.
29. Соколенко А. С. Організація ресторанного господарства : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 242 Туризм. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 120 с.
30. Сегеда І. В., Богдан Н. М. Формування організаційної структури управління на підприємствах готельного бізнесу. *Комунальне господарство міст*. 2019, том 4, вип. 150. С. 19-29.
31. Скібцька Л.І., Скібцький О.М. Менеджмент : навч.посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

32. Спеціальні пропозиції в закладах готельно-ресторанного господарства. URL: <http://prohotelia.com/2017/05/rest-specialoffer/> (дата звернення: 28.04.2024)

33. Грузіна І.А., Кінас І.О., Перерва І.М. та ін. Теорія управління : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.

34. Управління якістю і елементами якості. Частина 2. Вказівки по послугах: ДСТУ ISO 9004-2-96. [Введ. в дію 27.11.1996]. Київ : Держстандарт України, 1996. 16 с.

35. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. За ред. члена-кор. НАН України, д.е.н. проф. Дорогунцова СІ. Київ: Ліра-К, 2016. 520 с.

36. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Либідь, 2017. 448 с.

37. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2017. 607 с.

38. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. Київ: Кондор, 2015. 432 с.

39. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. Тернопіль: Карт-бланш, 2016. 456 с.

40. Черниш І.В., Школьна О.С. Проектування організаційної структури управління підприємством в умовах конкурентного середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. Вип. 5. Част. 3. 2014. С. 121-124.

ДОДАТКИ