



УДК 338.48(075.8)

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-805-815](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-805-815)

Мазуркевич Ірина Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м.Вінниця, <https://orcid.org/0000-0001-6648-9994>

Постова Валентина Вікторівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м.Вінниця, <https://orcid.org/0000-0002-0056-5648>

Рябенська Марина Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м.Вінниця, <https://orcid.org/0000-0002-3024-137X>

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Анотація. В умовах розвитку конкурентного ринку готельно-ресторанного бізнесу саме ефективно сформована організаційна структура є фундаментом успішного управління. Впровадження інноваційних технологій в сфері індустрії гостинності вимагає від підприємств їх швидкої адаптації і саме гнучкість організаційної структури сприяє їх ефективному впровадженню через розподіл повноважень, відповідальності та комунікації між різними підрозділами та персоналом. Правильно побудована організаційна структура дозволяє чітко розподілити обов'язки, уникнути дублювання функцій та мінімізувати бюрократичні бар'єри, що призводить до підвищення ефективності роботи всього підприємства. Вибір оптимальної організаційної структури – це стратегічне рішення, яке безпосередньо впливає на успіх підприємства. Аналізуючи переваги та недоліки різних варіантів, компанія може обрати таку структуру, яка дозволить їй максимально ефективно працювати в конкретних ринкових умовах. Таким чином, ефективна організаційна структура є конкурентною перевагою, яка дозволить підприємствам готельно-ресторанного бізнесу зміцнити свої позиції на ринку.

В науковій літературі присвячено чимало праць щодо теоретико-методичних аспектів формування організаційних структур управління в різних галузях, проте і дотепер більшість закладів підприємств готельно-ресторанного бізнесу стикаються з низкою проблем, пов'язаних із відсутністю чіткого





розподілу обов'язків та повноважень між підрозділами, дублюванням функцій тощо. Більшість підприємств формують організаційну структуру інтуїтивно, на основі власних спроб та помилок, без використання напрацьованого досвіду та досліджень з даної проблематики. 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.

Ключові слова: структура, організаційна структура, індустрія гостинності, готельно-ресторанний бізнес, управління

Mazurkevych Iryna Oleksandrivna Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor (Department of tourism and hotel and restaurant business), Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0001-6648-9994>

Postova Valentyna Viktorivna Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor (Department of tourism and hotel and restaurant business), Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0002-0056-5648>

Riabenka Maryna Oleksandrivna Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor (Department of tourism and hotel and restaurant business), Vinnytsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics, Vinnytsia, <https://orcid.org/0000-0002-3024-137X>

DEVELOPING AN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE FOR HOSPITALITY BUSINESSES

Abstract. In the conditions of the development of the competitive market of the hotel and restaurant business, it is the effectively formed organizational structure that is the foundation of successful management. The implementation of innovative technologies in the hospitality industry requires enterprises to quickly adapt them, and it is the flexibility of the organizational structure that contributes to their effective implementation through the distribution of powers, responsibilities and communication between different divisions and personnel. A properly constructed organizational structure allows for a clear distribution of responsibilities, avoiding duplication of functions and minimizing bureaucratic barriers, which leads to an increase in the efficiency of the entire enterprise. Choosing the optimal organizational structure is a strategic decision that directly affects the success of the enterprise.

Analysing the advantages and disadvantages of various options, the company can choose such a structure that will allow it to work as efficiently as possible in specific market conditions. Thus, an effective organizational structure is a competitive



advantage that will allow hotel and restaurant businesses to strengthen their positions on the market.

In the scientific literature, many works are devoted to the theoretical and methodological aspects of the formation of organizational management structures in various industries, however, until now, most establishments of hotel and restaurant businesses face a number of problems related to the lack of a clear division of responsibilities and powers between divisions, duplication functions, etc. Most enterprises form an organizational structure intuitively, based on their own trials and errors, without using the accumulated experience and research on this issue.

Thus, there is an urgent need to develop practical guidelines and tools to help business leaders create effective organizational management structures that meet the needs and goals of their business.

Keywords: structure, organizational structure, hospitality industry, hotel and restaurant business, management

Постановка проблеми. Однією з умов ефективного управління в сфері готельно-ресторанного бізнесу є побудова організаційної структури, що сприятиме узгодженості дій усіх підрозділів, стабільності функціонування підприємства та реалізації його стратегічних цілей.

З огляду на постійні зміни у вподобаннях споживачів, кон'юктурі ринку, зростання конкуренції та технологічні зрушення, гнучка й адаптивна організаційна структура стає запорукою конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Побудова дієвої структури управління передбачає урахування низки чинників: масштабу діяльності, специфіки виробничих процесів, обсягу наданих послуг, рівня спеціалізації, а також зовнішнього середовища. Водночас, організаційна структура є не лише інструментом розподілу функцій і повноважень, а й механізмом формування ефективних комунікацій, управлінських зв'язків та регламентації управлінської діяльності.

Попри наявність великої кількості наукових підходів до визначення та класифікації організаційних структур управління, на практиці підприємства готельно-ресторанного бізнесу часто стикаються з труднощами у виборі оптимальної структури, яка б відповідала сучасним умовам функціонування. Основна проблема полягає у відсутності універсального підходу до формування організаційної структури, який би дозволив ефективно реагувати на динамічні зміни в зовнішньому середовищі, враховував особливості внутрішньої діяльності підприємства та забезпечував досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами. Таким чином, виникає необхідність дослідження існуючих підходів до побудови організаційної структури управління та визначення найбільш доцільної форми її реалізації для підприємств готельно-ресторанної галузі. Це дозволить забезпечити підвищення ефективності управлінських процесів, зменшення внутрішніх конфліктів, раціональний розподіл ресурсів та стабільне зростання конкурентних позицій на ринку.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. 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. Шоннессі, Ф. Хедоурі та інших.

Мета статті. Метою даної статті є дослідження теоретичних засад та практичних підходів щодо формування організаційної структури управління на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням специфіки їх діяльності, впливу зовнішнього середовища та стратегічних цілей, а також з метою підвищення ефективності управлінських процесів і конкурентоспроможності підприємств у сфері гостинності.

Виклад основного матеріалу. 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 [5, 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 [2, 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 змінам. 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 [2, с. 166]. У праці Л.Г. Дідковської зазначено, що організаційна структура є одним із елементів механізму господарювання, яка відображає процеси виробничо-економічного характеру і відповідає виду розвитку підприємства [3, с. 137]. Автори І.В. Черниш та О.С. Школьна 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 [6, с. 121]. На основі проведеного дослідження систематизуємо та узагальнимо існуючі підходи розуміння сутності поняття «організаційна структура управління» на основі таблиці 1.

Таблиця 1

**Систематизація та узагальнення підходів щодо визначення
поняття «організаційна структура управління»**

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



Підхід	Автор	Визначення
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	Форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів

Проведене дослідження дозволило виокремити такі концептуальні підходи щодо визначення сутності поняття «організаційна структура управління»:

– як системи 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 форми взаємодії елементів управління, що відображає організаційний аспект зв'язків управління і становить єдність рівнів і ланок управління і їх взаємозв'язків.



На нашу думку, найбільш узагальнюючим визначенням організаційної структури управління є наступне:

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.

Для кожного підприємства готельно-ресторанного бізнесу організаційна структура буде сформована з урахуванням чисельних факторів, серед яких можна виділити наступні:

- масштаб виробництва й обсяг продажу;
- номенклатура продукції та послуг, що виробляються;
- складність і рівень уніфікації продукції;
- рівень спеціалізації, концентрації, комбінування і кооперування виробництва;
- ступінь розвитку інфраструктури регіону;
- міжнародна інтегрованість підприємства та ін. [4, с. 192].

Аналізуючи організаційну структуру підприємства, доцільно виокремити кілька аспектів, що визначають її ключову роль у функціонуванні системи управління.

По-перше, організаційна структура виступає механізмом, який забезпечує узгодженість та координацію усіх управлінських функцій, сприяючи ефективному розподілу ресурсів і завдань.

По-друге, вона формує чіткий розподіл прав і обов'язків між різними рівнями менеджменту, визначаючи обсяг повноважень і сферу відповідальності керівників та підлеглих.

По-третє, від обраної структури безпосередньо залежить результативність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, здатність до розвитку та адаптації в умовах динамічного ринкового середовища.

Нарешті, структура, що склалася в конкретній організації, безпосередньо впливає на організаційну поведінку персоналу, визначає стиль управління, характер взаємодії між працівниками та загальний рівень трудової культури колективу.

Формування організаційної структури управління на підприємствах індустрії гостинності повинно базуватися на певних принципах, керуючись якими можливим є як раціональне її формування, так і забезпечення ефективного її використання.

Серед основних принципів побудови організаційної структури управління слід виділити:

1. Організаційна структура підприємства повинна повністю відповідати його стратегічним цілям і завданням. Це пояснюється тим, що кожна поставлена ціль відображає певну функцію або напрям діяльності організації.



2. Структура управління не може існувати автономно, вона має бути тісно пов'язана з виробничими процесами та їхніми потребами.

Дотримання цього принципу сприяє оптимізації витрат на утримання управлінського апарату.

3. Для досягнення раціонального розподілу робочого навантаження та забезпечення спеціалізації управлінських функцій необхідно впроваджувати чіткий поділ праці.

Це не лише підвищує ефективність виконання завдань, а й створює умови для прояву творчого підходу персоналу.

4. У процесі формування організаційної структури обов'язковим є врахування обсягу посадових повноважень і ступеня відповідальності кожного працівника та управлінського підрозділу.

Такий підхід дозволяє налагодити систему вертикальних і горизонтальних зв'язків між різними рівнями менеджменту.

Ігнорування цього принципу може спричинити дублювання функцій, що негативно позначається на якості ухвалення управлінських рішень.

5. Організаційна структура повинна відповідати умовам зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Це забезпечує її гнучкість та здатність до адаптації.

6. Проектуючи організаційні структури, необхідно передбачати можливість їхнього подальшого реформування. Така потреба найчастіше виникає під впливом зовнішніх чинників, серед яких – економічні кризи чи зміни ринкової кон'юнктури.

7. Важливим принципом є правова регламентація управлінської діяльності. Вона передбачає, що всі розпорядження вищих органів мають вчасно й у повному обсязі надходити до відповідних підрозділів чи працівників. Реалізація цього принципу забезпечується, зокрема, завдяки ефективним комунікаційним та інформаційним системам.

8. Завершальним принципом побудови організаційних структур є економічність.

Це означає, що виконання поставлених завдань має здійснюватися з мінімальними витратами на управлінський апарат і раціональним використанням трудових, матеріальних та 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 [6, 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).



Рис. 1. Схематичне відображення основних етапів проектування організаційної структури управління підприємства [5, с. 22]

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.

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.

Якісно сформована організаційна структура управління є визначальним чинником ефективності функціонування підприємства. Вона формується на основі системного підходу, який передбачає врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, чіткий розподіл повноважень та відповідальності, налагодженість інформаційних потоків і здатність оперативно реагувати на зміни середовища. Оптимальною вважається така структура управління, що забезпечує гармонійне поєднання централізованого керівництва з автономністю підрозділів, сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищує результативність колективної праці та дозволяє підприємству не лише задовольняти потреби споживачів, але й досягати стратегічних цілей із максимальною ефективністю.

Висновки. Організаційна структура управління є ключовим елементом ефективного функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки вона визначає порядок розподілу повноважень, відповідальності та комунікацій між різними рівнями управлінського апарату. Саме від її якості залежить здатність підприємства забезпечувати високий рівень обслуговування, раціонально використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей у конкурентному середовищі. Вивчення організаційних структур у цій сфері набуває особливої актуальності з огляду на специфіку готельно-ресторанного бізнесу, де значна частина результатів діяльності пов'язана з людським фактором, культурою сервісу та індивідуальним підходом до клієнта. Складність управління посилюється необхідністю швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, включаючи економічні коливання, інноваційні тенденції, сезонність попиту, цифровізацію сервісних процесів та зростання вимог споживачів. Перспективними напрямками подальших наукових досліджень у



сфері готельно-ресторанного бізнесу є пошук інноваційних моделей організаційних структур, здатних забезпечувати високу адаптивність до динамічних змін ринку та кризових явищ у економіці. Особливої уваги потребує аналіз впливу цифрових технологій і автоматизації на оптимізацію управлінських процесів та підвищення якості сервісу. Важливим вектором досліджень також виступає розробка механізмів інтеграції принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості у практику управління підприємствами сфери гостинності.

Література:

1. Андренко І.Б., Кравець О.М., Писаревський І.М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 431 с.
2. 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.
3. Дідковська Л.Г., Гордієнко П.Л. Менеджмент : навч. посібник. Київ : Алерта: КНТ, 2007. 516 с.
4. Кармінська-Белоброва М. В. Організаційні структури управління підприємством. *Бізнес Інформ*. № 12. 2012. С. 192-195.
5. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.,
6. 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.

References:

1. Andrenko I.B., Kravets O.M. & Pysarevskiy I.M. (2014) *Menedzhment hotelno-restorannoho hospodarstva [Hotel and restaurant management]*. Kharkiv: Khark. nats. un-t misk. hosp-va im. O. M. Beketova [in Ukrainian].
2. Baieva O.V., Noval'ska N.I. & Zghalat-Lozyn'ska L.O. (2017) *Menedzhment i administruvannia. [Management and administration]*. Kyiv: DP «Vyd. dim «Personal» [in Ukrainian].
3. Didkov'ska L.H. & Hordii'enko P.L. (2017) *Menedzhment. [Management]* Kyiv : Alerta: KNT [in Ukrainian].
4. Karmin'ska-Bielobrova M. V. (2012) Orhanizatsiini struktury upravlinnia pidpriemstvom. [Organizational Structures of Enterprise Management]. *Biznes Inform - Business Inform*, 12, 192-195 [in Ukrainian].
5. Nechaiuk L.I. & Telesh N.O. (2003) *Hotelno-restoranni biznes: menedzhment. [Hospitality Industry: Management]*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
6. Cherny'sh I.V. & Shkol'na O.S. (2014) Proektuvannya organizacijnoyi struktury upravlinnya pidpr'yemstvom v umovax konkurentnogo seredovy'shha. [Developing Organizational Structures of Enterprise Management in a Competitive Environment]. *Naukovy`j visny`k Xersons`kogo derzhavnogo universy`tetu. Seriya - Scientific Bulletin of Kherson State University*, 5, 3, 121-124 [in Ukrainian].