

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

Давиденко І.В. _____

(підпис)

“ ___ ” _____ 20__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності

242 «Туризм»

(шифр та найменування спеціальності)

за освітньою програмою

«Туризм»

(назва освітньої програми)

на тему: «Удосконалення організаційної структури управління готелем
мережі готелів « Ribas hotel group»

Виконавець:

студентка факультету міжнародної
економіки

Малкова Лілія Леонідівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., старший викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

Бедрадіна Ганна Костянтинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Сутність організаційної структури управління готельним підприємством.....	5
1.2. Наукові-методичні підходи стосовно організаційної структури управління підприємством готельного бізнесу	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	Error! Bookmark not defined.
2.1. Загальна характеристика Ribas Hotels Group	26
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності готелю Ribas.....	29
2.3. Діагностика діючої організаційної структури управління готелю Ribas	Error! Bookmark not defined.
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ RIBAS	49
3.1. Визначення пріоритетних напрямків удосконалення організаційної структури готельного підприємства.....	51
3.2. Розробка рекомендацій стосовно удосконалення організаційної структури готельного підприємства	53
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
Додатки	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Успішна робота сучасного підприємства в умовах його постійної взаємодії із зовнішнім середовищем передбачає наявність ефективної системи управління ним.

Науковцями і практиками неодноразово доведено, що як самі організаційні системи будь-якого виду, так і системи управління ними, характеризуються великою складністю та багатою внутрішньою різноманітністю. Як наслідок, завдання, які виникають у процесі управління організаційними системами (або організаційними структурами), дотепер недостатньо вивчені через велику складність процесів їхнього функціонування. А отже, наукові дослідження, що спрямовані на пошук і розробку нових підходів, методів і моделей, які можуть ефективно використовуватися в управлінні організаційними системами (структурами), не втрачають своєї актуальності.

Мета даної кваліфікаційної роботи – вивчення теоретичних та практичних аспектів особливостей організаційної структури управління готельним підприємством.

Тому для досягнення вищевказаної мети необхідно розв'язати наступні **завдання:**

- визначити сутність організаційної структури управління готельним підприємством;
- розглянути наукові-методичні підходи стосовно організаційної структури управління підприємством готельного бізнесу;

Об'єктом дослідження даної роботи є готель.

Предметом дослідження - організаційна структура управління готельним підприємством.

Методи дослідження: вивчення документації, спостереження. Також застосовані методи аналізу інформації, такі як статистичний, дедуктивний, структурний, функціональний.

Інформаційна база. У науковій літературі за останні роки достатньо повно висвітлено результати досліджень вітчизняних і зарубіжних авторів із різних аспектів проблематики функціонування організаційних систем, процесів і механізмів управління ними.

Вагомий внесок у дослідження питань, пов'язаних із діяльністю підприємств готельного бізнесу, їхньої конкурентної переваги належить багатьом науковцям: Л. Г. Агафоновій, В. К. Бабарицькій, І. М. Білецькій, М. Г. Бойко, В. Г. Герасименку, Н. М. Кузнєцовій, О. О. Любіцевій, М. П. Мальській, С. В. Мельниченко, Г. Б. Муніну, С. Г. Нездоймінову, П. Р. Пуцентейлу, В. Ф. Семенову, В. С. Сеніну, Н. В. Чорненькій, О. Д. Чудновському, І. М. Школі, Г. А. Яковлеву та ін. Аналізу чинників, що визначають динаміку діяльності готельних підприємств малої місткості присвячено роботи С. С. Галасюк, О. О. Мусакіна, О. О. Родіонова, О. М. Юр'євської[52].

Наукове та практичне значення. З огляду на те, що багато аспектів удосконалення організаційної структури управління готельним підприємством вже досить докладно розглядалися в економічній літературі. Оскільки, на нашу думку, існуючі підходи недостатньо повно враховують, як зміни в сучасних виробничих процесах підприємства впливають на систему управління підприємством. На сьогодні ці питання залишаються маловивченими.

В результаті опрацювання наявного наукового матеріалу та проведених досліджень повинно бути виокремлено основні моменти розроблення оптимізації структури управління готельним підприємства, що мають визначальний вплив на успішне функціонування підприємства.

Структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – сторінки. Робота містить таблиці, рисунки.

ВИСНОВКИ

Готель «Рібас» знаходиться в центрі міста Одеса, на вулиці Дерибасівська, 3. Це невеликий, затишний 2х поверховий готель.

Очолює цей готель директор, до складу готелю входять служба харчування; служба прийому і розміщення; бухгалтер.

Таким чином на основі аналізу виробничої діяльності готельного підприємства Ribas можемо підсумувати:

- Динаміка виробничої діяльності у 2018 році є позитивною, про що свідчить зростання доходу від надання послуг внаслідок зростання обсягів надання послуг;
- Ще одним напрямом розвитку повинен стати розвиток системи обслуговування іноземців.

Аналіз фінансового стану дав можливість стверджувати, що рух основних фондів є ефективним, про це свідчить перевищення коефіцієнтів приросту над вибуттям, протягом 2016-2018 рр. коефіцієнт приросту значно зростає, а саме на 0,07, що свідчить про оновлення основних фондів, при цьому коефіцієнт вибуття теж зріс на 0,07, тобто оновлення відбулось шляхом заміни відпрацьованих основних фондів.

Стан основних фондів є досить високим, про що свідчить високий рівень придатності основних засобів – на рівні 80,2% та відповідно низький рівень зносу – 19,8%.

Стосовно використання робочої сили, то визначаємо, що структура персоналу із врахуванням особливостей готельного підприємства є оптимальною, про що свідчить переважання у структурі основних та допоміжних працівників, що у сукупності становлять 83,4%.

Негативною рисою, окрім відсутності зростання заробітної плати є низька питома вага заохочувальних виплат та премій, що свідчить про низьку ефективність матеріального стимулювання праці.

Аналіз основного підсумкового показника діяльності готелю – прибутку:

- прибуток від основної операційної діяльності зростає у 2018 році порівняно із 2017 роком на 40%, тоді ж як витрати зростають на 36,2%;
- внаслідок такого зростання обсягу наданих послуг прибуток до оподаткування зростає на 148,4 тис. грн., а діяльність готельного підприємства, на відміну від попереднього року, вже є прибутковою.

Оцінка активів дала можливість визначити, що у активах підприємства значно переважають необоротні активи, що складають близько 70%, стосовно оборотних активів із врахуванням типу діяльності підприємства, а саме готелю, у структурі переважають гроші та їх еквіваленти та кошти у розрахунках.

Звичайно, що структура активів готельного підприємства із врахування особливостей його діяльності є оптимальною.

Структура ж пасивів готельного підприємства переважає власний капітал, що становить близько 85%, що свідчить про високу його фінансову незалежність.

Отже, внаслідок аналізу фінансових результатів діяльності Ribas, що діяльність даного готельного підприємства є рентабельною, характеризується низьким рівнем рентабельності, а проте вихід підприємства на рентабельну роботу у 2018 році є позитивною характеристикою діяльності, що свідчить про позитивні зміни у сфері політики витрат.

Готель «Рібас» призначен для клієнтів, які цінують домашній затишок і сімейний відпочинок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ribas Hotels Group. Офіційний сайт – Режим доступу: <https://ribashotelsgroup.com/>
2. Адамс Б. С. Ефективне управління персоналом / Б. С. Адамс. – М.: АСТ Астрель, 2016. – 362 с.
3. Акатов Л. І. Основи кадрового менеджменту: [підручник] / Л. І. Акатов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 392 с.
4. Армстронг М. Л. Практика управління людськими ресурсами: [підручник] / М. Л. Армстронг. – Вид. 8-е. СПб.: Питер, 2017. – 831 с.
5. Бай С. І. Менеджмент організацій: [підручник] / С. І. Бай. – К.: КНТЕУ. – 2018. – 174 с.
6. Бедрадіна Г.К. Формування управлінських цілей, як етап створення системи якості на туристичному підприємстві. – КНЛУ, 2014.- 5.
7. Беседін А. Л. Системний підхід до управління персоналом в рамках концепції сучасного менеджменту: [навчальний посібник] / А. Л. Беседін. – Тула: Вид-во «Гриф і К», 2011. – 328 с.
8. Василенко О.В. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб.] / О.В. Василенко. – Київ : Центр навч. літератури, 2005. – 504 с.
9. Веснин В. Р. Менеджмент : [підручник] / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. – 504 с.
10. Волкова В.Н. Основы теории систем и системного анализа / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. – СПб.: СПбГТУ, 1997. – С. 45–54.
11. Габор С.С. Ефективність як економічна категорія / С.С. Габор, В.С. Габор // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7. – С. 14–17.
12. Галасюк С.С., Шикіна О.В. – Організаційно-економічні засади функціонування малих готелів – Одеса: Атлант, 2015 – 279 с.

13. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: [навч. посібник] / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2018. – 360 с.
14. Гершун А. У. Технології збалансованого управління / А. У. Гершун, М. А. Горський. – М.: Олимп–Бизнес, 2016. – 415 с.
15. Гоїв А. І. Виробничий менеджмент. Управління підприємством: [навч. посібник] / А. І. Гоїв, М. І. Плотницький, С. А. Пелиха. – Мн.: БГЕУ, 2018. – 555 с.
16. Гордин В.Э. Менеджмент в сфере услуг :учебник. / В.Э. Гордин, М.Д. Сущинская, М.В. Волошина, О.С. Коротеєва, В.В.Тютюник, И.А. Желтякова, Л.В. Хорева.– СПб. : Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2007. – 271 с.
17. Грилан Ю. Л. Напрями вдосконалення внутрішньогосподарського управління на підприємствах / Ю. Л. Грилан // Економіка України. – 2016. – 387 с.
18. Дятлов М. С. Організація праці в відділі маркетингу [підручник] / М. С. Дятлов. – СПб.: Омега, 2015. – 305 с.
19. Іванова С. Р. Розвиток потенціалу співробітників. Професійні компетенції, лідерство, комунікації: [підручник] / С. Р. Іванова. – М.: Альпіна Паблішерз, 2016. – 563 с.
20. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – М.: КНОРУС, 2013. – 416 с.
21. Казанцев А. К. Основи виробничого менеджменту: [навч. посібник] / А. К. Казанцев, Л. С. Серова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 328 с.
22. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2017. – 366 с.
23. Коваленко И.И. Моделирование и анализ структур организационных систем : [учебное пособие] / И.И. Коваленко, С.К. Чернов. – Николаев : В.В. Торубара, 2015. – 124 с.

24. Ковальов В. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: [підручник] / В. В. Ковальов, О. М. Волкова. – М. : Проспект, 2017. – 421 с.
25. Козловський В. О. Підприємницька діяльність. Практикум. Частина 1. / В. О. Козловський. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 175 с.
26. Кримов А. А. Ви – керуючий персоналом: [підручник] / А. А. Кримов. – М.: Вершина, 2018. – 315 с.
27. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посібник] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2017. – 296 с.
28. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник / Н.Є. Кудла. - К.: Знання, 2012. - 343 с.
29. Кулибанова В.В. Маркетинг сервисных услуг / В.В. Кулибанова. [Текст] – СПб. : Вектор, 2016. – 196 с.
30. Лавлюк К. Маркетинг послуг : персонал, технологи, стратегии / К.Лавлюк.– М. : Вильямс, 2005. – 1008 с.
31. Лутай А.П. Використання сучасних інформаційних технологій у туристичній галузі / А.П. Лутай // Торгівля і ринок України. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – Вип. 30, т. 1. – С. 143-148.
32. Мальська, М.П. Організація готельного обслуговування: Підручник / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк, Ю. С.Занько. - К :Знання, 2011. - 366с.
33. Менеджмент підприємства : [навч. посіб.] / За ред. В.М. Огаренка, С.Я. Салиги ; Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2009. – 310 с.
34. Миронов Ю.Б. Інформаційні технології в діяльності готельних підприємств / Ю.Б. Миронов // Вісник Львівської комерційної академії. Серія : Економіка. – 2015. – Випуск 26. – С. 193-200.
35. Моргулець О.Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Випуск 9, 2014. – С. 111-115.
36. Моргулець О.Б. Менеджмент сфери послуг: навч. посібник/ О.Б. Моргулець. – К. : ЦУЛ, 2012. – 384 с.

37. Мунін Г.Б. Управління сучасним готельним комплексом / Г.Б. Мунін, А.О.Змійов, Г.О.Зіновєв та ін. – К.: Ліра – К, 2015. – 520 с.
38. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навч. посібник / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с.
39. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: [навч. посібник] / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініюк. – К.: ТОВ «УВПК «Екс об», 2018. – 392 с.
40. Новак В. О. Організаційна поведінка [Текст] : підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор, 2013. – 498 с.
41. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: [навч. посібник] / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. – К.: Центр навчальної літератури, 2018. – 560 с.
42. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: [підручник] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2016. – 680 с.
43. Осовська Г. В. Основи менеджменту: [навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів] / Г. В. Осовська. – К.: «Кондор», 2016. – 556 с.
44. Панов А. І. Стратегічний менеджмент: [навч. посібник] / А. І. Панов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 412 с.
45. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід / О.В. Пащук.– К.: Професіонал, 2015. – 560 с.
46. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С. А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2010. – 476 с.
47. Плахова Л. В. Основи менеджменту: [навчальний посібник] / Л. В. Плахова, Т. М. Ануріна. – М.: КноРус, 2010. – 412 с.
48. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг / О. Решетняк. – Х. : Фактор. 2013. – 544 с.
49. Рудінська О. В. Менеджмент: теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент [навч. посібник] / О. В.

- Рудінська, С. А. Яроміч, І. О. Молоткова. – К.: Ельга Ніка-Центр, 2018.
– 336 с.
50. Ситник Й. С. Менеджмент організацій: [навч. посібник] / Й. С. Ситник.
– Львів: «Тріада плюс», 2016. – 456 с.
51. Чернявський А. Д. Організаційне проектування: [навч. посібник] / А. Д.
Чернявський. – К.: МАУП, 2016. – 260 с.
52. Шикіна О. В. Організаційно-економічне забезпечення функціонування
готельних підприємств малої місткості: дисертація на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук: спеціальність 08.00.04
/ О. В. Шикіна. – Одеса, 2015. – 317 с.

Додаток А

Типізація організаційних структур управління готельним підприємством за ступенем їх структурної складності та функціональної керованості

	Ієрархічні (бюрократичні):		
	Лінійна	Функціональна	Лінійно-функціональна
1	2	3	4
Змістовний опис (базові ознаки)	Жорстка централізація та єдине керівництво. Наявність винятково лінійних зв'язків. Прийняття рішень і контроль – прерогатива центру.	Структурні підрозділи поділяють за функціональністю; наявність прямих і зворотних функціональних зв'язків між ними. Регулювання відносин між функціональними керівниками здійснює вища ланка управління.	Комбінація лінійної і функціональної оргструктур. Основний принцип будови – розподіл повноважень і відповідальності за функціями (функціональність) та прийняття рішень по вертикалі (лінійність).
Головні переваги	<ul style="list-style-type: none"> – Простота і прозорість будови. – Чітке розмежування повноважень «начальник-підлеглий». – Швидка реакція на прямі накази. – Однозначність та несуперечливість рішень. – Надійний контроль та дисципліна, особиста відповідальність. 	<ul style="list-style-type: none"> – Розвантаження вищого керівництва. – Спеціалізація функціональних керівників. – Зменшення ієрархічних рівнів управління. – Інформаційна оперативність. 	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність системи підготовки рішень. – Розподіл функціональних повноважень і часткове делегування їх за вертикаллю вниз. – Виникнення умов для ефективної координації функціональних підрозділів.
Головні недоліки	<ul style="list-style-type: none"> – Перевантаження верхньої ланки управління. – Жорсткий, авторитарний стиль управління. – Значна протяжність каналів комунікації. – Слабка взаємодія ланок управління одного рівня; передумови до волонтаризму і бюрократизму. – Потреба в керівниках універсальної кваліфікації. 	<ul style="list-style-type: none"> – Суттєве ускладнення внутрішніх управлінських зв'язків через появу великої кількості нових інформаційних каналів. – Порушення принципу єдиначальності. – Складність контролю виконання рішень та надмірна координація діяльності різних підрозділів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Складність взаємодії лінійних і функціональних керівників. – Перевантаження вищих керівників та інформаційних каналів в умовах реорганізації. – Опір організаційним змінам на підприємстві. – Неможливість синхронізації цих змін по окремих функціональних підрозділах.
Оцінка	Ефективні в критичні періоди функціонування системи або у «простих» системах: максимальна влада і повнота відповідальності лягає на керівника (лідера), а взаємодією підсистем можна знехтувати.	Реалізовані, як правило, у «нескладних» системах управління, для яких специфічна постійна повторюваність та/або циклічність під час вирішення технологічних завдань.	Найбільш розповсюджена на підприємствах масового та багатосерійного виробництва. Застосовуються, коли організаційні підрозділи спеціалізовані функціонально і відрізняються відносною автономністю.
	Ієрархічні:	Адаптивні (органічні):	
	Дивізійна	Матрична	Проектна
Змістовний опис (базові ознаки)	Поєднує централізовану координацію і контроль діяльності з децентралізованим управлінням. Стратегічні завдання розвитку компанії – прерогатива вищої ланки управління, а управління автономними виробництвами (дивізіонами) передається менеджерам.	Представляють собою мережеві структури, які побудовані на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, керівнику функціонального підрозділу (постійно), а з іншого – керівнику «активного» проекту (тимчасово). Звичайно охоплює не всю організацію, а певну її частину.	Належать до полі-адміністративних структур. Такі організації мають системи управління, які спеціалізовані під удосконалення проектного менеджменту; їх функціонування орієнтоване «під проекти».

Продовження табл.1.3			
1	2	3	4
Головні переваги	<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень керованості багатоменклатурними підприємствами. – Оперативна самостійність виробничих підрозділів. – Більш тісний зв'язок виробництв зі споживачами. – Прискорення реакції системи управління на зміни у зовнішньому середовищі. – Внутрішньофірмова конкуренція. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Має переваги, властиві як функціональним, так й дивізіональним оргструктурам. 2. Організація комунікацій за вертикаллю і горизонталлю; інтенсивна взаємодія підсистем. 3. Суттєва гнучкість і найсприятливіші умови саморозвитку. 	<ul style="list-style-type: none"> – Висока адаптивність до змін середовища. – Легкість розширення під час охоплення нових областей управління. – Повна інтегрованість системи управління. – Суттєве скорочення часу на впровадження інноваційних продуктів та реалізацію цільових програм (проектів); зниження витрат на проект.
Головні недоліки	<ol style="list-style-type: none"> 5. Зростання ієрархічності, тобто кількості рівнів управління. 6. Тяганина, перевантаженість управлінців, погана взаємодія під час вирішення спільних для різних дивізіонів завдань. 7. Дублювання функцій управління на рівні підрозділів. 8. Високі витрати на утримання апарату управління. 	<ul style="list-style-type: none"> – Велика чисельність управлінського персоналу, що призводить до зростання витрат на його утримання. – Часті конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів. – Необхідність постійного контролю над розподілом загальних для організації обмежених ресурсів, що виділяються функціональним підрозділам и програмам (проектам); можливість «ресурсного конфлікту». 	<ul style="list-style-type: none"> – За наявності декількох цільових проектів є можливість загрози дробіння ресурсів; помітне ускладнення підтримання ресурсного потенціалу організації як єдиного цілого. – Суттєва складність в управлінні і координації діяльності організації в цілому; можливість занадто великої кількості «компромісів» під час улагодження «конфліктів інтересів» між керівниками різних проектів.
Оцінка придатності	Притаманна крупним корпораціям, що мають велику кількість виробництв з відносно тривалими життєвими циклами, які функціонують у динамічному, але відносно стабільному середовищі.	Застосовується для організацій, підсистеми яких сильно пов'язані між собою, і де інтенсивно виникають нові завдання. Орієнтовані на прискорену реалізацію складних програм і проектів у рамках крупних підприємств, їх об'єднань, галузей, регіонів.	Реалізуються в організаціях, чия діяльність переважно пов'язана із виконанням проектів (архітектурних, інженерних, будівельних, консультаційних, проектний менеджмент), спрямованих на створення нового, нетипового продукту або послуги.

Джерело: складено за [20, с.45].



RIBAS
HOTELS GROUP