

**М. С. БАБЕШКО**старший викладач  
Класичний приватний університет**ПРАЦІВНИК ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ ЯК ОСНОВА  
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглянуто працівника готельно-ресторанної справи як ключову фігуру, яка покладена в основу функціонування підприємства. Також розглянуто комплексні моделі організаційних структур підприємства готельно-ресторанної справи з урахуванням працівника, який є найменшим структурним елементом.*

**Ключові слова:** управління, працівник, організаційна структура, готельно-ресторанна справа, підприємство.

Досягнення цілей підприємства передбачає спільну роботу групи працівників. Кожна організація (чи це товариство з обмеженою відповідальністю, в якому зайняті 5 осіб, чи це велике підприємство з значним кадровим складом) потребує координації взаємодії та встановлення певного внутрішнього порядку. Цей процес реалізується у формі організаційної структури.

Організаційна структура визначає співвідношення (взаємопідпорядкованість) між функціями, виконуваними працівниками підприємства шляхом поділу праці, створення спеціалізованих підрозділів, запровадження певної ієрархії посад і внутрішньоорганізаційної процедури і є невід'ємним елементом ефективної роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки забезпечує їхню внутрішню стабільність і є запорукою певного порядку у використанні ресурсів.

Під поняттям “структура управління підприємством” необхідно розуміти упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою у сталому зв'язку, що забезпечують їхнє функціонування та розвиток як єдиної системи. Елементами структури є окремі працівники, служби та певні ланки апарату управління, відносини ж між ними підтримуються завдяки різним видам зв'язків.

Ланка управління – це самостійна складова організаційної структури певного рівня, що складається з апарату управління та структурних підрозділів. Апарат (орган) управління – це колектив працівників керуючої системи, який наділений правом щодо координації діяльності підрозділів, має приміщення, технічні засоби, штатний розклад, положення про структурні підрозділи та посадові інструкції.

У межах структури управління відбувається управлінський процес (рух інформації та прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання та функції щодо управління. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу та кооперації управлінської діяльності, в межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення визначених цілей менеджменту.

Ефективне функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу неможливе, якщо структурні підрозділи дублюють функції один одного. Тому на кожному підприємстві повинен існувати чіткий розподіл праці між окремими працівниками та підрозділами. Розподіл праці на підприємстві призводить до створення нових видів робіт. Він може здійснюватись за двома напрямками:

постадійний розподіл робіт (розпочинаючи з надходження ресурсів і закінчуючи наданням послуг) – такий розподіл робіт називається горизонтальною спеціалізацією;

розподіл робіт за рівнями ієрархії (в цілому по підприємству й в окремих його структурних підрозділах) – такий розподіл має назву вертикальної спеціалізації.

Підприємства готельно-ресторанної галузі, як правило, складаються з багатьох ланок, між якими повинні відбуватись зв'язок і координація діяльності. Координація діяльності є основою структури підприємства, але її ефективність визначається сукупністю зв'язків, яких виділяється чотири типи: вертикальні та горизонтальні, лінійні та функціональні, формальні та неформальні, прямі та непрямі.

Ефективність і узгодженість зв'язків у межах структури управління визначають масштаб керованості та контролю на підприємстві. Для визначення оптимального масштабу керованості постійно проводиться його наукове дослідження.

За твердженням учених найдоцільнішим є ситуаційний підхід, в основу якого покладений аналіз факторів, які впливають на визначення масштабу керованості. До них відносять фактори, пов'язані з виконуваною роботою (подібність, складність і територіальна віддаленість) і кадровим складом колективу (рівень фахової підготовки підлеглих працівників, компетентність керівника).

Найчисленнішою є група факторів, що стосується безпосередньо керівництва підприємства: обсяг делегованих прав і рівень відповідальності; чіткість щодо визначення цілей; стабільність і послідовність організаційних рішень; об'єктивність при вимірюванні результатів роботи; ієрархічний рівень; рівень потреби в особистих контактах із підлеглими.

Відтак зазначені фактори виливають на оптимальний масштаб керованості для конкретної ситуації. Вузкий масштаб керованості зумовлюється мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника.

Таке групування робіт і працівників має ряд переваг. При меншій кількості підлеглих керівникові легко контролювати їхню роботу, а тому він робить це якісно. Проте така побудова зв'язків має й недоліки. У керівника, що контролює невелику кількість працівників, може з'явитися прагнення до втручання в їхню безпосередню роботу.

Широкий масштаб керованості має характеристики, протилежні вузькому: максимально можлива кількість підлеглих у одного керівника і мінімальна кількість рівнів ієрархії. Таке групування працівників і робіт має певні переваги. Маючи багато підлеглих, керівник змушений делегувати

свої повноваження для їх завантаження роботою. Наділяючи своїх підлеглих роботою, керівник повинен бути впевненим у їхньому фаховому рівні; саме тому в цьому разі підбирається сильна та кваліфікована команда. До недоліків широкого масштабу керованості можна віднести переважність керівника в рішеннях рутинних завдань. Розвиток ситуації в цьому напрямі може призвести до втрати контролю над підлеглими.

Ієрархія рівнів є однією з найважливіших умов ефективності структури управління. Рівнем управління в організації вважається та її частина, в межах якої можуть прийматися самостійні рішення без обов'язкового їх погодження з вищим керівництвом. Кількість рівнів визначають “поверховість” структури управління. За інших рівних умов “поверховість” структури управління є обернено пропорційною до її загальної ефективності. При великій кількості рівнів є небезпека значного перекручення інформації, яка передається в організації зверху донизу й у зворотньому напрямку.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу використовуються дві системи розподілу прав і обов'язків за рівнями ієрархії. Перша система будується на основі принципу єдності підпорядкування, а її схема є подібною до “ялинки”. Принцип єдиного підпорядкування полягає в тому, що працівник повинен отримувати розпорядження лише від одного керівника. Виходячи з цього, система “ялинки” побудована таким чином, що керівник вищого рівня перебирає на себе лише частину прав і відповідальності керівника нижчого рівня.

Друга система – система подвійного або багаточисельного підпорядкування (“матрьошка”) – побудована так, що керівник вищого рівня майже повністю перебирає на себе права та відповідальність усіх керівників нижчих рівнів. Система припускає наявність двох і більше осіб, які мають однакові повноваження щодо об'єкта управління. Таке становище зумовлює прийняття кінцевого рішення на вищому рівні, що дозволяє здійснювати тотальний контроль. Значний вплив на ефективність структури управління справляє виважене поєднання централізації та децентралізації управління. Централізація – це концентрація прав щодо прийняття рішень, зосередження владних повноважень на вищому рівні управління підприємством. Централізація управління має свої переваги та недоліки. Децентралізація – це передача або делегування прав і відповідальності за прийняття ключових рішень нижчим рівням управління. Децентралізація має ряд переваг: вона прискорює прийняття рішень і підвищує їхню об'єктивність, підвищує відповідальність на нижчих рівнях управління; стимулює діяльність підлеглих на основі високої довіри; економить робочий час менеджерів більш високого рівня; допомагає підготувати працівників до прийняття на себе відповідальності у майбутньому. Однак, децентралізація має й негативні тенденції. Вона може послабити контроль, порушити єдність дій у системі, призвести до прийняття неефективних рішень.

При обранні організаційної структури чи здійсненні її реструктуризації слід враховувати фактори, які впливають на рівень децентралізації управління, а саме:

- міра уніфікації. Бажаний рівень неповторності послуг;
- розміри підприємства. На великих підприємствах рішення приймаються значним числом керівників різного рівня, тому їх важко координувати. Там, де повноваження є розсосередженими, рішення приймаються більш оперативно;

- наявність керівника високого рівня та кваліфікації;
- використання прийомів контролю. Чим ширшими є можливості щодо контролю, тим більшої міри децентралізації можна досягти.

Важливе місце в ефективності функціонування структури управління посідає проблема встановлення відносин між окремими підрозділами підприємства. На ці відносини впливають такі фактори, як ступінь різниці між підрозділами (диференціація) й ступінь співробітництва між підрозділами (інтеграція). Диференціація означає розподіл робіт між частинами та підрозділами з метою досягнення певної завершеності в межах даного підрозділу. Інтеграція визначає рівень співробітництва між підрозділами підприємства та забезпечує досягнення цілей, обмежених вимогами зовнішнього оточення. Потреба в інтеграції зумовлюється розподілом і взаємозалежністю робіт. Визначення міри диференціації допомагає визначити рівень потенційного конфлікту між окремими частинами підприємства, а віднайдення ефективного інтеграційного механізму створює умови для зниження рівня можливої конфліктності. Все це разом взяте сприяє підвищенню ефективності структури управління, що виявляється у взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем. Подальший динамічний розвиток туризму та готельної індустрії зумовлює необхідність удосконалення якості підготовки кадрів, забезпечення галузі туризму та готельного господарства фахівцями, які відповідали б міжнародним стандартам у сфері послуг.

В умовах розбудови української держави туризм і готельна індустрія стає дієвим засобом формування ринкового механізму господарювання, надходження значних коштів до державного бюджету, однією з форм раціонального використання вільного часу, проведення змістовного дозвілля.

Проблема ефективності професійної підготовки майбутніх фахівців гостинності зумовлена необхідністю подолання суперечностей, які виникають між вимогами суспільства до професійної підготовки майбутніх фахівців із гостинності та їх кваліфікацією відповідно до освітньо-кваліфікаційного рівня; змістом професійно-орієнтованих дисциплін і педагогічними технологіями реалізації цього змісту; орієнтацією на нові моделі навчально-виховного процесу. В останні роки заявилось багато робіт, у яких безпосередньо чи у зв'язку з вивченням інших проблем досліджуються питання професійної підготовки майбутніх фахівців із гостинності. Працівник у структурі функціонування підприємства готельного господарства виступає керуючою ланкою, оскільки саме працівник виконує весь спектр обов'язків у роботі підприємства.

**Висновки.** Отже, працівник готельно-ресторанної справи є ключовим елементом у структурі управління закладом. Він виконує широкий спектр обов'язків, що забезпечує повноцінну роботу готельного підприємства.

**Список використаної літератури**

1. Андрушків Б. М., Кузьмин О. Е. Основы менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Е. Кузьмин. – Львів : Світ, 1995.
2. Бавыкин В. Новый менеджмент / В. Бавыкин. – М : Экономика, 1997.
3. Бреддик У. Менеджмент в организации: Учебное пособие / У. Бреддик. – М. : Инфра-М, 1997.
4. Вейлл П. Искусство менеджмента / П. Вейлл. – М. :Новости, 1993.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, “ЮНИТИ”, 1995.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебник. Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : “Дело”, 1994.
7. Радугин А. Введение в менеджмент / А. Радугин. – Воронеж : Высш.школа, 1995.
8. Румянцева К. Р. Менеджмент в организации / К. Р. Румянцева. – М. : Перспектива, 1997.

*Стаття надійшла до редакції 10.09.2015.*

---

**Бабешко М. С. Работник гостинично-ресторанного дела как основа функционирования предприятия**

*В статье рассмотрено работника гостинично-ресторанного дела как ключевую фигуру, которая положена в основу функционирования предприятия. Также рассмотрены комплексные модели организационных структур предприятия гостинично-ресторанного дела с учетом работника, который является наименьшим структурным элементом.*

**Ключевые слова:** *управление, работник, организационная структура, гостинично-ресторанное дело, предприятие.*

**Babeshko M. S. Employee of Hotel and Restaurant Business as the Foundation of the Enterprise**

*In the article the key figure worker hotel and restaurant business as a key figure, which is the basis for the operation of the business. Also considered complete model organizational structure hotel and restaurant business considering employee, which is the smallest structural element.*

*Achieving the goals of the company envisages joint work of employees. Each organization (or is it limited liability company, which employs five people, whether it is a large enterprise with significant staffing), requires coordination and cooperation establishing a certain internal order. This process is realized in the form of organizational structure.*

*Organizational structure determines the ratio between the functions performed by employees by division of labor, the establishment of specialized units, the introduction of a hierarchy of positions and in-house procedures and is an integral part of effective work business hotel and restaurant business because it provides their internal stability and a guarantee certain order to use resources.*

*A worker in the structure of the enterprise serving the hotel industry control element, since it is the whole range of employee performs duties in the company.*

*So we were able to prove that the employee hotel and restaurant business is a key element in the governance structure of the institution. It performs a wide range of duties, ensuring full operation of the hotel business.*

**Key words:** *management, employee organizational structure, hotel and restaurant business, enterprise.*