

# **МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ**

**Типи організаційних структур  
управління в закладах сфери  
обслуговування**

# ЛІНІЙНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

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.

# ПРИКЛАД ПОБУДОВИ ЛІНІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ

- С. 210

# ПЕРЕВАГИ ЛІНІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

- 1. Чіткі і прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків).
- 2. Єдність і чіткість розпоряджень.
- 3. Чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного ним підрозділу.
- 4. Оперативність у прийнятті рішень.
- 5. Отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, що забезпечені ресурсами.

# НЕДОЛІКИ ЛІНІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

- 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. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями.
- 3. Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління і планування.
- 4. Невідповідність до зростаючих вимог сучасного виробництва.

# ФУНКЦІОНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

- Суть функціональної структури управління полягає у виконанні окремих функцій спеціалізованими органами управління та окремими спеціалістами, які наділені значними управлінськими повноваженнями.

# ПРИКЛАД ПОБУДОВИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ

- С.211

# ПЕРЕВАГИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

- 1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій.
- 2. Розширення можливостей лінійних керівників з питань стратегічного управління виробництвом шляхом передачі ряду функцій спеціалізованим ланкам.
- 3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів.
- 4. Відповідність структури до стратегії.
- 5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.
- 6. Швидко реагує на потреби практики створення нових функціональних служб.



# НЕДОЛІКИ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

- 1. Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами.
- 2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень готелю.
- 3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування.
- 4. Порухення принципу єдиноначальності;
- 5. Виникнення проблем функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів.
- 6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень.
- 7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління.
- 8. Випадки нерационального визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами.
- 9. Функціональна короткозорість часто спрацьовує проти дієвого підприємництва, пристосування до змін.

## ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА (КОМБІНОВАНА) СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

- Лінійно-функціональну (комбіновану) структуру управління готелем створюють із спеціалізованих ланок (змін, бригад) при кожному лінійному керівнику

# ПРИКЛАД ПОБУДОВИ ЛІНІЙНО- ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ

• С. 213

# ПЕРЕВАГИ ЛІНІЙНО- ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

- 1. Вивільнення головного лінійного керівника від детального вивчення виробничих завдань і управлінських проблем.
- 2. Професіональне опрацювання, дослідження та аналіз управлінських рішень у готелі завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів.
- 3. Можливість залучення для вивчення і вдосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців, спеціалістів-практиків.

# НЕДОЛІКИ ЛІНІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

- 1. Тенденції до надмірної централізації прийняття управлінських рішень.
- 2. Відсутність тісного взаємозв'язку і взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами готелю.
- 3. Ускладнена реалізація технологічних нововведень без залучення керівників вищої ланки.

# ДИВІЗІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Це структури, формування яких відбувається за рахунок відокремлення на рівні виробництва послуг (обслуговування) за яким-небудь критерієм (готельним продуктом, групами споживачів, ринками збуту тощо), а також концентрації функцій управління на конкретних дільницях чи сферах, причому центром уваги є найбільш прибуткова сфера.

# ПРИКЛАД ПОБУДОВИ ДИВІЗІЙНОЇ ПРОДУКТОВОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ

• С. 215

# ПЕРЕВАГИ ДИВІЗІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

- 1. Створення логічних і дієвих засобів децентралізації влади.
- 2. Чітка система підзвітності менеджерів підрозділів за прибутки (збитки).
- 3. Здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції, технології, попиту.
- 4. Покращення координації функцій підрозділів.



# НЕДОЛКИ ДИВІЗІЙНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

- 1. Збільшуються витрати на утримання персоналу.
- 2. Проблема встановлення оптимального рівня децентралізації.
- 3. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання.
- 4. Випадки надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу готельного комплексу.

# МАТРИЧНИЙ ТИП ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Для забезпечення діяльності в межах матричної структури управління необхідно здійснити зміни в організаційній структурі: створити у готельному комплексі спеціалізовані цільові підрозділи, які б об'єднували провідних спеціалістів для спільного вироблення основних ідей програми. При матричній структурі управління керівник програми працює безпосередньо з підпорядкованими йому спеціалістами, які водночас несуть відповідальність перед лінійними керівниками

# ПРИКЛАД ПОБУДОВИ МАТРИЧНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ

• С. 217

# ПЕРЕВАГИ МАТРИЧНОГО ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

- 1. Достатня увага кожному із стратегічних пріоритетів готельного підприємства.
- 2. Можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи.
- 3. Створення умов для прийняття рішення за критерієм найбільшої вигоди для організації.
- 4. Заохочення кооперації, координації споріднених видів технологічних процесів.
- 5. Значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського апарату.
- 6. Розподіл функцій управління між керівниками, відповідальними за забезпечення високих кінцевих результатів (керівники проектних груп), та керівниками функціональних підрозділів.
- 7. Забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні кількох програм у межах готелю.

## НЕДОЛІКИ МАТРИЧНОГО ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

- 1. Труднощі в утримуванні балансу між двома лініями влади.
- 2. Можливість нераціональних витрат часу на комунікації.
- 3. Труднощі оперативного вирішення проблем у зв'язку з різними підходами значної кількості керівників.
- 4. Сприяння розвитку організаційної бюрократії та послаблення дієвого підприємництва.
- 5. Значні розміри та складність комунікаційного процесу.