**Содержание**

Введение 2

РАЗДЕЛ 1. Теоретические основы организационных структур 4

1.1. Структура управления предприятиями индустрии гостеприимства 4

1.2. Типы организационных структур 7

РАЗДЕЛ 2. Характеристика гостиницы «Русский Дворик» 14

РАЗДЕЛ 3. Организационная структура гостиницы 22

3.1. Основные службы гостиницы 22

3.2. Методы оптимизации организационной структуры 28

Заключение 38

Список использованной литературы 40

Приложение 1 42

Приложение 2 44

# Введение

Исторически до начала прошлого века в мировом гостиничном хозяйстве доминировала европейская классическая модель, которая строилась вокруг двух важных управленческих должностей – метродотеля и шеф-повара. Первый являлся лицом, следящим за взаимодействием между персоналом отеля и гостями, чтобы обслуживание последних протекало должным образом, быстро и в соответствии с политикой отеля. А второй являлся хозяином кухни и руководил процессом выбора и подготовки блюд, предлагаемых гостиницей.

В наши дни в маленьких гостиницах обычно мало существует проблем связанных с организационной структурой. Распределение задач, определение полномочий и обязанностей, а также взаимоотношения между членами предприятия можно построить на персональной и неформальной основе. Но большинство гостиниц требуют какую-нибудь структуру, с помощью которой межличностные отношения разделяются и координируются. В крупных гостиницах существует необходимость в аккуратно составленной и целеустремленной организационной структуре.

Организационная структура гостиничного предприятия определяется назначением гостиницы, ее местоположением, спецификой гостей и другими факторами. Она является отражением полномочий и обязанностей, возложенных на каждого ее работника. Но это не мешает определить основные службы, имеющиеся в любой гостинице:

Служба управления номерным фондом (отдел обслуживания гостей);

Служба общественного питания;

Административная служба;

Коммерческая служба;

Инженерные (технические службы);

Вспомогательные и дополнительные службы.

В независимости от факторов, влияющих на размер гостиничного предприятия и состав его структуры, существует понятие «гостевого (или технологического) цикла», который определяет минимальный набор служб гостиницы, необходимых для производства и реализации качественного гостиничного продукта.

Актуальность и значимость темы работы состоит в том, что в современных условиях туристского бизнеса и экономической интеграции Российской Федерации вопросы индустрии гостеприимства являются значимыми для экономики страны. Поэтому разработка методики исследования систем управления в гостиничных комплексах носит практическую значимость для развития экономики России в целом на теперешнем этапе ее развития, когда необходимо новое осмысление понятия менеджмента и его функций. Изучение вопросов гостиничной индустрии в целом, и деятельности отдельных гостиничных предприятий города Москвы в частности, является практически значимым и актуальным.

Целью данной работы является изучение и анализ вопросов, касающихся методов управления на предприятиях гостиничного типа.

Объектом исследования в данной курсовой работе выступает гостиница «Русский Дворик».

В данной курсовой работе будут рассмотрены следующие вопросы:

- структура управления гостиницами, типы организационных структур;

- характеристика организационно-хозяйственной деятельности объекта исследования;

- анализ его организационно-правовой формы;

- анализ структуры аппарата управления;

- экономические показатели хозяйственной деятельности;

- анализ основных служб гостиницы;

- изучение методов оптимизации организационной структуры.

# Раздел 1. Теоретические основы организационных структур

## 1.1 Структура управления предприятиями индустрии гостеприимства

Гостиницы и рестораны — это не только важнейший вид предприятий экономической деятельности, но и сложная организационная структура, характеризуемая распределением целей и задач управления между целыми подразделениями и отдельными работниками.

Под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Организационная структура управления складывается из состава, соотношения, расположения и взаимосвязи отдельных подсистем организации. Создание такой структуры направлено, прежде всего, на распределение между отдельными подразделениями организации прав и ответственности.

В структуре управления гостиницей выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи — горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений).

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи имеют горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления гостиницей. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

Изменение приоритетов предпринимательской деятельности (функционирования бизнеса) - от получения бизнеса (в 50-е годы) к принятию теории социального контракта (бизнес своим существованием обязан обществу и должен нести ответственность не только перед своими акционерами, но и перед обществом) - привело к изменению принципов функционирования производства (табл. 1.), что непосредственно сказалось и на работе с персоналом.

Таблица 1. Принципы функционирования производства ООО «СПСЗ»

|  |  |
| --- | --- |
| ТРАДИЦИОННЫЕ ПРИНЦИПЫ | СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ |
| Индивидуалистическая этика, имущественное право, самостоятельные решения | Развитие социальной этики с упором на местное общество, коллективное участие и ответственность,  социально-культурное воздействие на личное благосостояние |
| Личная выгода и процветание каждого - залог более высокого общественного благосостояния | Необходимость согласованных общественных действии |
| Подъем эффективности путем разделения труда и специализации | Осознание предела специализации с позиций  человеческой удовлетворенности |
| Предприятие как хозяйственная единица | Организация предприятия как социально-экономической системы |
| Максимизация прибыли как единственная цель | Прибыль является главной целью, но растет осознание социальных целей. Многоцелевая удовлетворенность |
| Универсальный упор на выгодные и эффективные экономические достижения | Упор на выгодность, эффективность и удовлетворение участников |
| Организация предприятия как закрытой системы | Организация предприятия как открытой системы, взаимодействующей с окружающей средой |
| Реакция только на рынок и конкурентную среду | Реакция на многие заинтересованные группы и социальные силы |
| Подход к деятельности правительства с позиций правительства | Понимание роли правительства в соответствии с общественными целями |
| Человек стремится к использованию природы и господству над ней | Жизнь в гармонии с природой и в подчинении ей |
| Сильная связь использования экологических ресурсов с экономическим ростом | Осознание пределов роста и действий для сохранения экологической целостности |
| Неограниченное использование науки и техники.  Взгляд на науку с позиций невмешательства и детерминизма | Осознание предела науки и техники. Признание необходимости контроля над прикладным использованием техники |
| Сведение общественных ожиданий от предприятия к производству материальных ценностей и услуг | Общество ждет от предприятия обращения к проблемам качества жизни в более широком смысле |
| Измерение достижений предприятия прибылью | Оценка предприятия по прибыли и показателям социальных результатов |

Важной особенностью внутрифирменного управлении на ООО «СПСЗ» становится единое и комплексное воздействие на весь персонал в целом. В связи с этим складывается система кадровой работы, которая:

1) интегрирует управление персоналом в общую систему управления фирмой, увязывает его со стратегическими установками и корпоративной культурой, а также с планированием НИР, производства, сбыта, повышения качества и т.д.;

2) включает развернутую систему постоянных и программных мероприятий по регулированию занятости, планированию рабочих мест, организации отбора, расстановки и подготовки кадров, прогнозированию содержания работ;

3) предполагает тщательный учет (в том числе в информационных системах) качеств и профессиональных характеристик работников, а также результатов их деятельности;

4) предусматривает пропагандистскую и воспитательную работу как с работниками фирмы, так и с членами их семей (японская практика);

5) централизирует управление трудом в фирме в руках одного из ее лидеров, а также осуществляет меры по совершенствованию механизма кадровой работы.

Сущность управления персоналом (УП) на ООО «СПСЗ» заключается в том, что люди рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо размещать, развивать, мотивировать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь ее стратегических целей.

## 1.2 Типы организационных структур

Начнем с того, что проясним один немаловажный момент. Что мы имеем в виду под структурой предприятия. Мы имеем в виду организационную структуру, в виде схематического отображения различных структурных единиц предприятия, которые существуют в компании, или мы имеем в виду организационную структуру или схему (сокращенно оргсхему), которая организует и приводит в порядок все бизнес процессы предприятия, определяет взаимосвязи и зоны ответственности, а также отображает путь к получению конечного результата деятельности.

Мы не будем рассматривать схематические изображения организационных структур, так как вариантов этих схем превеликое множество. В небольших компаниях, размером до 50-ти сотрудников, обычно большая часть схем замыкается на генеральном директоре. Если хотите проверить это данное, то проведите опрос среди своих сотрудников на тему «Кто ваш непосредственный начальник» или «К кому вы обращаетесь за одобрением ваших действий и решений», и вы увидите, куда стекаются все проблемы компании.

Мы остановимся на типах организационных структур предприятия, которые несут в себе, хоть какой-нибудь смысл и подведем итог, какой из них наиболее оптимален для развития бизнеса.

Итак, типы организационных структур:

В управленческой практике индустрии гостеприимства наиболее распространены следующие типы организационных структур:

• линейный;

• функциональный;

• линейно-функциональный.

Линейная организационная структура управления. Линейные связи в гостинице отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, то есть лица, полностью отвечающего за деятельность гостиницы (как правило, небольшой) или ее структурных подразделений (в крупной). Это одна из простейших организационных структур управления.

Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий все функции управления (рис. 1).

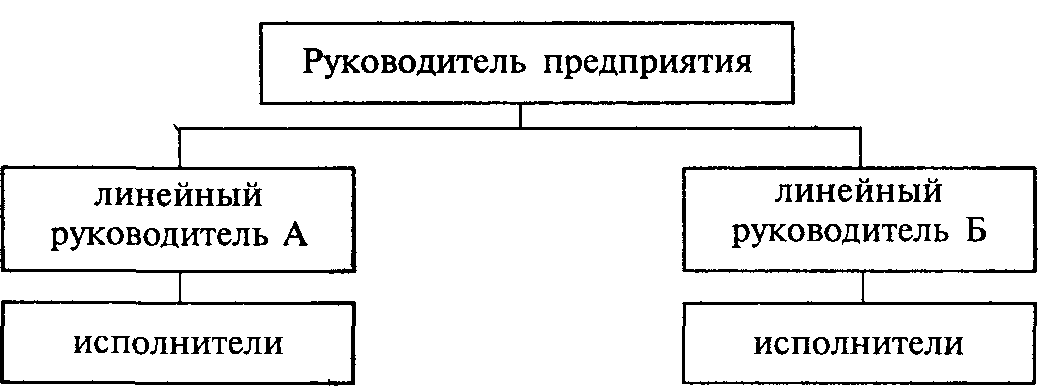


Рис. 1. Линейная структура управления организацией

Как видно из рисунка 2.1, при линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все команды управления.

В этом случае управленческие звенья несут ответственность" за результаты всей деятельности управляемых ими объектов.

Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Функциональная организационная структура управления. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления (рис. 2).

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций возлагается на специалистов.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, отдел приема и размещения, плановый отдел и т.д.

Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура управления.

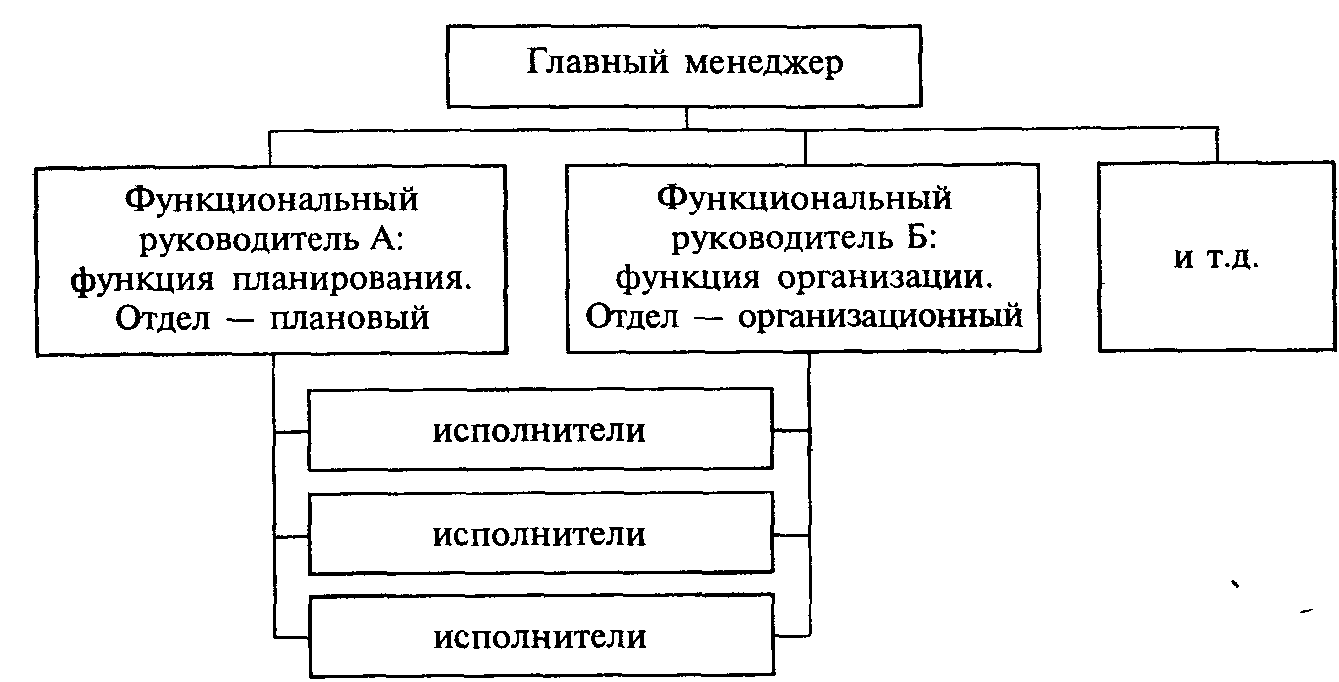


Рис. 2. Функциональная структура управления организацией

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как видно из рисунка 2, вместо универсальных менеджеров (см. рис. 1), которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование).

Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности гостиницы.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления гостиницей. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив.

При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.) (рис. 3).

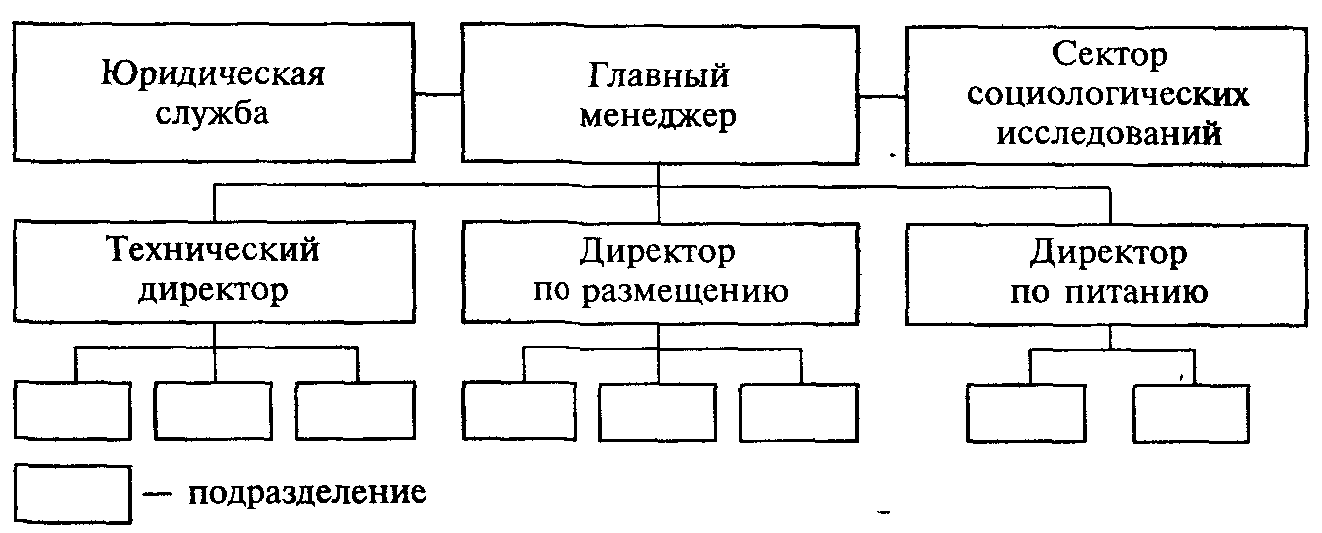


Рис. 3. Линейно-функциональная структура управления

Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях.

Линейно-функциональная структура также имеет свои положительные моменты и недостатки.

Организационная структура гостиничного предприятия определяется его назначением, вместимостью номерного фонда, спецификой гостей и рядом других факторов.

Типовая пирамидальная структура управления гостиницей представлена на рис.4.

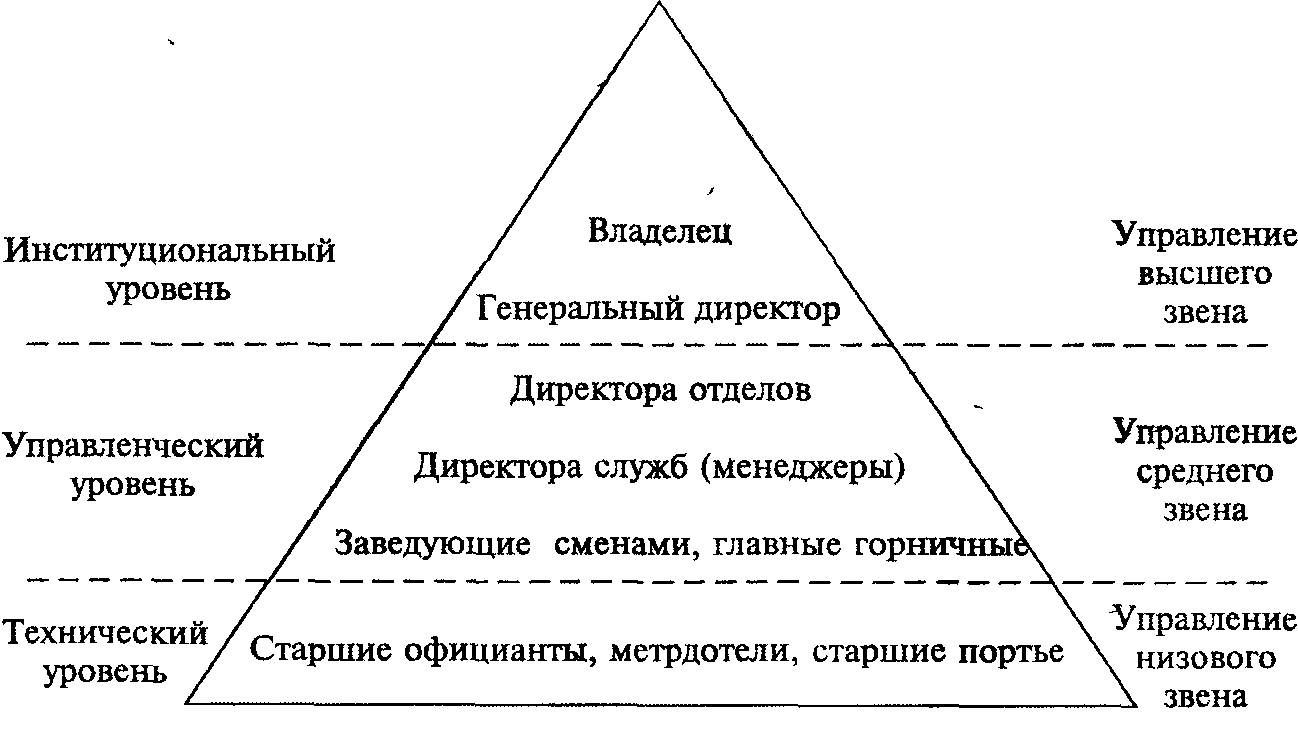


Рис. 4. Типовая пирамидальная структура управления гостиницей

Высший уровень управления гостиничным предприятием представлен владельцем гостиницы и генеральным директором, которые принимают общие решения стратегического характера.

При этом владельцем может быть частное лицо или целая корпорация.

Примером стратегической цели гостиничного предприятия, которая определяется самим владельцем, может быть ориентация предприятия на обслуживание определенного сегмента рынка: групповых туристов или туристов-индивидуалов, туристов, стремящихся к отдыху и восстановлению здоровья, или участников конгрессов и конференций и т.д.

В развитие стратегической цели владельцем также может быть установлено, что ресторан, находящийся в составе гостиничного комплекса, будет предоставлять питание только своим гостям.

Другим примером, вытекающим из основной цели предприятия, может быть установление определенного уровня цен на гостиничное размещение.

Подобные решения и задачи относятся к категории общих, от которых зависят размер предприятия и выбор месторасположения для его строительства, архитектуры и интерьера, мебели, оборудования, подбор персонала.

Организующая схема из семи подразделений Л. Рона Хаббарда.

Первая модель этой организационной структуры была разработана Хаббардом в 1965 году, в основном неизменна до сегодняшних дней. На протяжении почти тридцати лет она подвергалась проверке и небольшим доработкам. Основой данной структуры являются бизнес-процессы, необходимые предприятию для развития. Этапы этих бизнес-процессов и отражены в структуре. Универсальность этой структуры в том, что она подходит, как для небольшой компании, так и для многотысячной корпорации. При развитии предприятия не меняется основная модель структуры, она лишь удлиняется вглубь подразделений, не нарушая естественных бизнес-процессов предприятия, и не требует экстренных мер по реструктуризации. Эту модель структуры можно наложить на любой род деятельности т.к. главное – это правильно прописать все бизнес-процессы, которые индивидуальны для каждого бизнеса, и вписать их в эту модель.

Ключевыми моментом этой модели является то, что непосредственных подчиненных у руководителя любого уровня, может быть не более пяти человек. За каждый этап бизнес-процессов отвечает своё подразделение (всего их семь). Есть отдельные комитеты, состоящие из глав подразделений, которые координируют и согласовывают бизнес-процессы на каждом этапе, между собой, планируют и предлагают высшему руководству действия по развитию и улучшению деятельности предприятия, работа комитетов ведется на еженедельном регламенте, а в остальные дни члены комитета выполняют свои функции руководителей. Это позволяет быстро реагировать на возникающие изменения и держать взаимосвязь между рядовыми сотрудниками и высшим управлением предприятия. Также основа основ этой организационной структуры это то, что бизнес-процессы предприятия плавно переходят от одного подразделения к другому и завершаются конечным результатом всего предприятия. Это позволяет выявлять, исправлять и предотвращать ошибки до того, как возникнет катастрофа.

Преимущества оргсхемы из семи подразделений:

1. структура является живой и быстро реагирующей на изменения внутренних и внешних факторов мешающих развитию предприятия;
2. при расширении предприятия не требует глобальной реструктуризации;
3. руководители освобождены от рутинной работы и занимаются стратегией развития, в то же время держа руку на пульсе организации, и не отрываются от коллектива;
4. взаимная ответственность подразделений за конечный результат предприятия;
5. полное отсутствие дублирующих функций и лишней, никому ненужной работы и суеты;
6. своевременное обнаружение и коррекция ошибок на разных этапах производства продукта, что, безусловно, ведет к постоянному повышению качества;
7. в общем, эта модель включает в себя почти все преимущества предыдущих структур;

Недостатки оргсхемы из семи подразделений:

1. недостаток один – нужно правильно прописать все бизнес-процессы предприятия, необходимые ему для жизнедеятельности и развития;

Вывод: Самая достойная структура предприятия. В подтверждение чему огромная сфера применения этой структуры, на более чем 140 000 предприятий по всему миру, включая Россию.

# Раздел 2. Характеристика гостиницы «Русский дворик»

Гостиница «Русский Дворик» расположена по адресу г. Сергиев Посад, ул. Митькина, д. 14/2 тел:(496) 547-53-92 (496) 547-53-93 факс: (495) 741-05-86.

Несколько лет подряд гостиница в Сергиевом Посаде «Русский Дворик», являющаяся слиянием европейского комфорта и русской душевности становилась победителем конкурса в номинации «Лучшая малая гостиница Московской области».

В августе 2006 года была завершена реконструкция, в результате которой гостиница превратилась в полноценный гостиничный комплекс. Существенно изменилась ее внутренняя территория — она стала не только больше, но мягче и милее в результате усилий местных ландшафтных дизайнеров. С пуском в эксплуатацию очередного корпуса — Терема — увеличился и стал разнообразнее номерной фонд гостиницы — теперь в нем появились двухуровневые номера с мезонином и президентский номер. На сегодняшний день гостиничный комплекс «Русский Дворик» включает в себя обширную инфраструктуру и номерной фонд общей вместимостью до 60 человек. Каждый из номеров неповторим по дизайну, оборудован как минимум современной мебелью, спутниковым телевидением, телефонами с выходом на международную связь, мини-барами, кондиционерами и фенами. Специальные номера (апартаменты, люксы и президентский) оборудованы полными или частичными кухнями, плазменными ТВ, каминами и джакузи. В стоимость проживания входит бесплатная охраняемая парковка автомобиля и обширный завтрак по системе «шведский стол»

На первом этаже основного здания гостиницы расположен круглосуточный трактир «Печки & Лавочки». Его уютный зал с исконно русским интерьером, прекрасная домашняя кухня доставят Вам истинное удовольствие. В уютном внутреннем дворике Вы можете посидеть в беседке с видом на Лавру, пожарить с друзьями шашлык самостоятельно или воспользоваться услугами нашего повара. Здесь Вы в полной мере насладитесь загородной атмосферой и комфортом.

Одним из направлений деятельности гостиницы является организация и проведение конференций, деловых встреч, семинаров и презентаций. Мы предлагаем комфортабельный конференц-зал, оснащенный проекционной аппаратурой и другой оргтехникой высокого качества, с возможностью выхода в Интернет.

После завершения деловых встреч Вы можете приятно отдохнуть, посетив нашу уникальную русскую баню с березовыми и дубовыми вениками, ароматическими маслами и настоями луговых трав. Из окон парной для Вас откроется неповторимый вид на Троице-Сергиеву Лавру.

Организационная структура гостиницы представлена на рисунке 5.

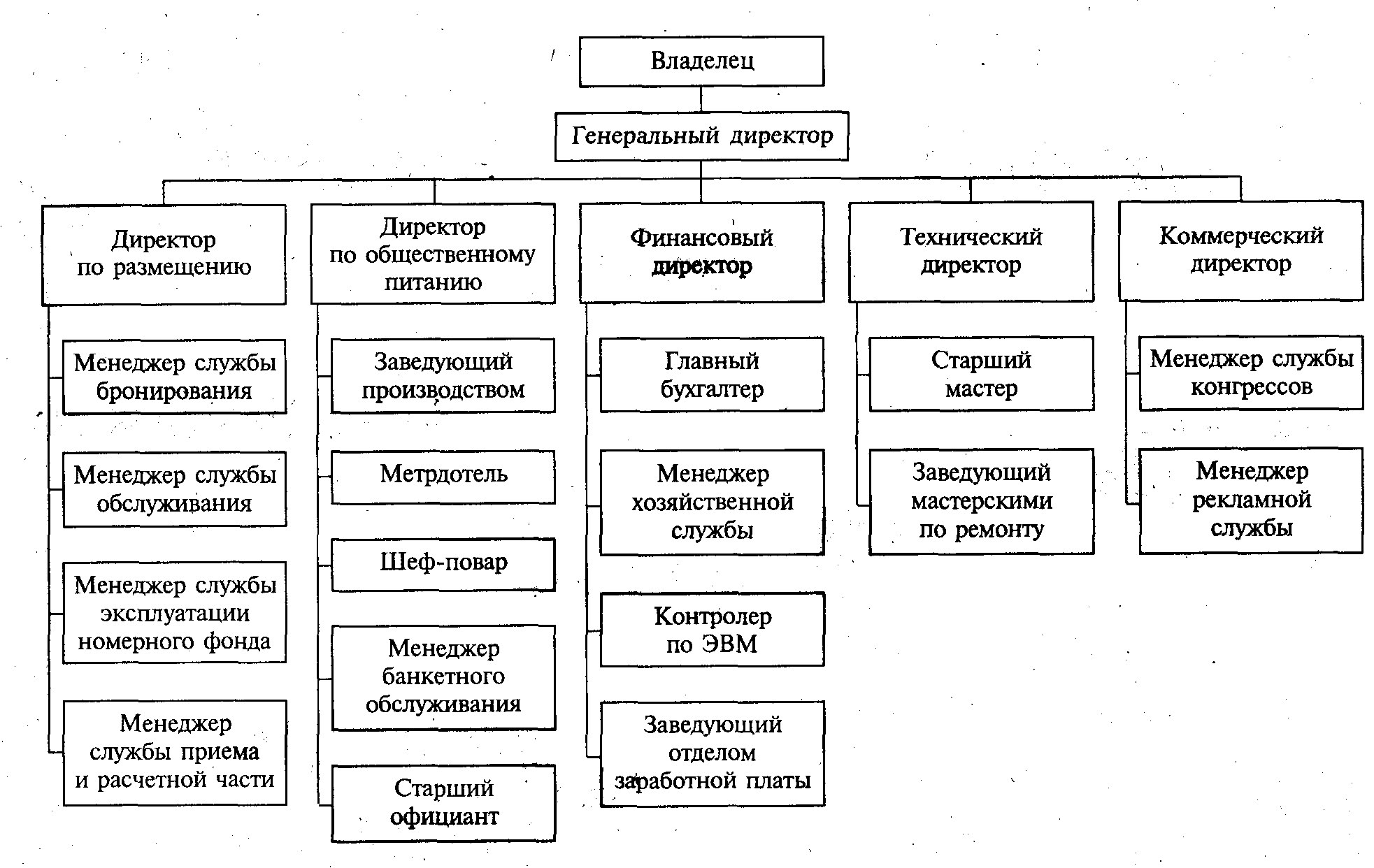


Рис. 5. Организационная структура Гостиницы «Русский Дворик»

Данная организационная структура показывают, что на высшем уровне они занимает около 10%, на среднем — 50% и на низшем — около 70% общего времени менеджеров (рис. 6).

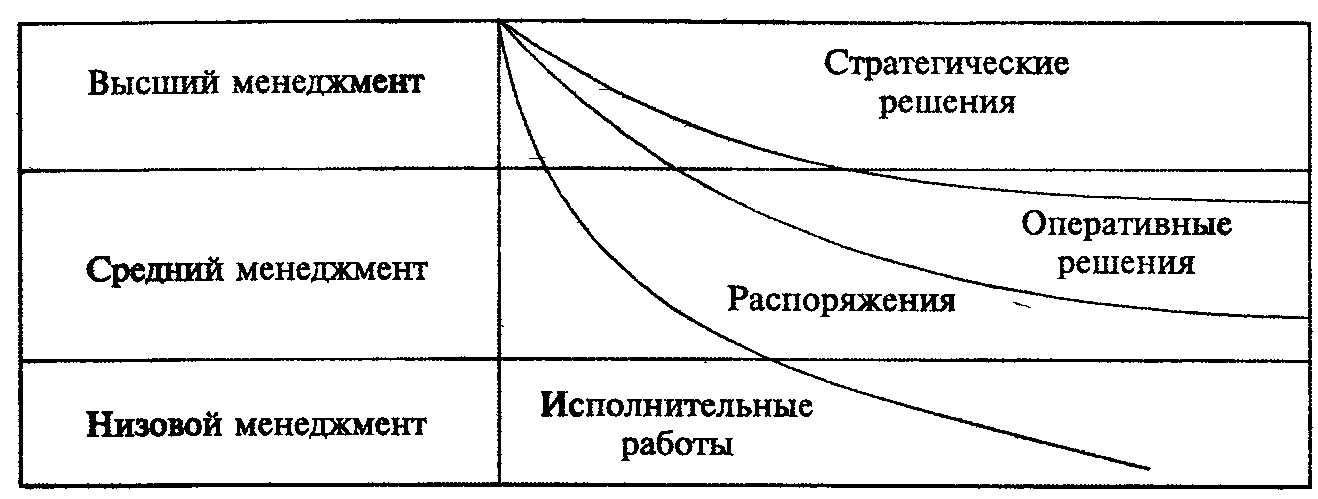


Рис. 6. Классификация затрат времени менеджеров по видам деятельности и уровням управления

Такое распределение общего времени связано с тем, что менеджеры всех трех уровней имеют два вида заданий: задания по менеджменту и задания по специальности (рис. 7). Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный — на принятие решений по специальности. Как видно из рисунка 7, с повышением уровня управления удельный вес заданий по специальности падает, а по менеджменту, соответственно, возрастает.

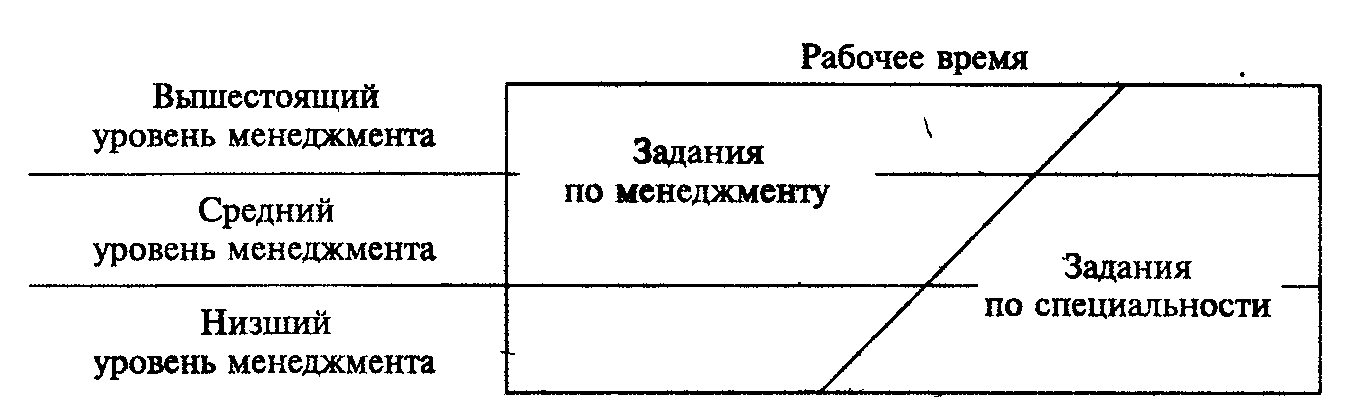


Рис. 7. Распределение рабочего времени по менеджменту и специальности

В зависимости от размера и вида организации, ее отраслевых и территориальных особенностей, других факторов характеристика состава и функций менеджеров на каждом из трех уровней управления может существенно меняться.

План доходов и расходов на первый год проекта оформляем в виде таблицы 15.

Постоянные и переменные - таб. 1:

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Постоянные затраты | 2222480,3 | 2222480,3 | 2222480,3 | 2222480,3 | 2222480,3 | 2222480,3 |
| Переменные затраты | 0 | 2867210,25 | 5734420,5 | 8601630,75 | 11468841 | 14336051,25 |
| Себестоимость | 2222480,3 | 5089690,55 | 7956900,8 | 10824111,05 | 13691321,3 | 16558531,55 |
| Выручка | 0 | 3961274,1 | 7922548,2 | 11883822,3 | 15845096,4 | 19806370,5 |

Помесячные доходы и расходы гостиницы представлены в таблице 4. Бухгалтерский баланс и Отчет о прибылях и убытках представлены в приложениях 1 и 2.

В представленной таблице 2 приведены изменения выручки от продажи товаров, продукции, работ, услуг, себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг и валовой прибыли за 2003-2007 годы и I квартал 2008 года по сравнению с предыдущим (соответствующим) отчетным периодом, в тыс. рублей:

Таблица 2. Изменения финансовых показателей

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Года | Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг | Изменениe, % | Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | Измене-ниe, % | Валовая прибыль | Измене-ниe, % |
| 2003 | 24 960 316 | - | 17 178 753 | - | 7 781 563 | - |
| 2004 | 33 882 196 | 35,74 | 23 974 745 | 39,56 | 9 907 451 | 27,32 |
| 2005 | 42 062 257 | 24,14 | 31 613 718 | 31,86 | 10 448 539 | 5,46 |
| 2006 | 47 526 951 | 12,99 | 37 375 998 | 18,23 | 10 150 953 | -2,85 |
| 2007 | 58 726 102 | 23,56 | 47 080 119 | 25,96 | 11 645 983 | 14,73 |
| I кВ. 2007 | 14 242 844 | - | 11 005 138 | - | 3 237 706 | - |
| I квартал 2008 | 18 436 810 | 29,44 | 14 447 397 | 31,28 | 3 989 413 | 23,22 |

Показатель «Валовая прибыль» является результатом от разности показателей «Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг» и «Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг», в качестве факторов, оказавших влияние на показатель «Валовая прибыль», рассматриваются факторы влияния на значения показателей, участвующих в расчете.

Как видно из данных таблицы, все рассматриваемые показатели в анализируемом периоде демонстрируют устойчивую динамику к росту.

Основными факторами, влияющими на рост себестоимости проданных товаров, продукции, работ и услуг являются ежегодное увеличение цен на производимую продукцию, увеличение объемов производства и продаж нефтехимической продукции, производство новых видов продукции (табл. 3).

Таблица 3.Доля себестоимости валовой прибыли от продаж

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | I квартал  2008 г. |
| Доля себестоимости в выручке от продажи товаров, продукции, работ, услуг, % | 68,82 | 70,76 | 75,16 | 78,64 | 80,17 | 78,36 |
| Доля валовой прибыли в выручке от продажи товаров, продукции, работ, услуг, % | 31,17 | 29,24 | 24,84 | 21,36 | 19,83 | 21,64 |

Необходимо отметить, что доля себестоимости в выручке от продажи товаров, продукции, работ, услуг в рассматриваемых периодах является достаточно стабильной. Увеличение доли себестоимости в выручке от продажи товаров, продукции, работ, услуг стало результатом роста затрат на покупное сырье и материалы, рост тарифов на энергоресурсы.

Факторы, оказавшие влияние на изменение размера выручки от основной деятельности эмитента:

Таблица 4. Доходы и расходы гостиницы «Русский Дворик»

|  |
| --- |
| Доходы и расходы |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Объем продаж | 0 | 7 | 9 | 12 | 15 | 20 | 27 | 42 | 42 | 42 |
| Выручка от продаж | 0 | 5545783,74 | 7130293,38 | 9507057,84 | 11883822,3 | 15845096,4 | 21390880,14 | 33274702,44 | 33274702,44 | 33274702,44 |
| Переменные затраты при производстве нового изделия в том числе: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| основные материалы | 0 | 3781781,08 | 4862289,96 | 6483053,28 | 8103816,6 | 10805088,8 | 14586869,88 | 22690686,48 | 22690686,48 | 22690686,48 |
| зарплата производственных рабочих | 0 | 232313,27 | 298688,49 | 398251,32 | 497814,15 | 663752,2 | 896065,47 | 1393879,62 | 1393879,62 | 1393879,62 |
| Постоянные затраты: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| реклама | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 | 5000 |
| амортизация основного капитала: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Здания и сооружения | 620838,96 | 620838,96 | 620838,96 | 620838,96 | 620838,96 | 620838,96 | 620838,96 | 620838,96 | 620838,96 | 620838,96 |
| Автомобили | 102500 | 102500 | 102500 | 102500 | 102500 | 102500 | 102500 | 102500 | 102500 | 102500 |
| Кары | 2812,5 | 2812,5 | 2812,5 | 2812,5 | 2812,5 | 2812,5 | 2812,5 | 2812,5 | 2812,5 | 2812,5 |
| Оборудование | 858858 | 858858 | 858858 | 858858 | 858858 | 858858 | 858858 | 858858 | 858858 | 858858 |
| налоги на имущество | 632470,8 | 632470,8 | 632470,8 | 632470,8 | 632470,8 | 632470,8 | 632470,8 | 632470,8 | 632470,8 | 632470,8 |
| Валовая прибыль до уплаты налогов | -2222480,26 | -690790,87 | -253165,33 | 403272,98 | 1059711,29 | 2153775,14 | 3685464,53 | 6967656,08 | 6967656,08 | 6967656,08 |
| Налоги: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| НДС | 0 | 0 | -50633,066 | 80654,596 | 211942,258 | 430755,028 | 737092,906 | 1393531,216 | 1393531,216 | 1393531,216 |
| налог на пользователей автодорог | 0 | 0 | -5063,3066 | 9078,12092 | 19581,13388 | 38836,65764 | 65094,19004 | 124611,2635 | 111482,4973 | 111482,4973 |
| отчисления в соц. жил. фонд | 0 | 0 | -3797,47995 | 6808,59069 | 14685,85041 | 29127,49323 | 48820,64253 | 93458,44761 | 83611,87296 | 83611,87296 |
| Валовая прибыль | -2222480,26 | -690790,87 | -193671,477 | 306731,6724 | 813502,0477 | 1655055,961 | 2834456,791 | 5356055,153 | 5379030,494 | 5379030,494 |
| Налог на прибыль | 0 | 0 | -67785,0171 | 107356,0853 | 284725,7167 | 579269,5864 | 992059,877 | 1874619,304 | 1882660,673 | 1882660,673 |
| Чистая прибыль | -2222480,26 | -690790,87 | -125886,46 | 199375,5871 | 528776,331 | 1075786,375 | 1842396,914 | 3481435,849 | 3496369,821 | 3496369,821 |

# Раздел 3. Организационная структура гостиницы

## 3.1 Основные службы гостиницы

Для осуществления замкнутого технологического цикла обслуживания гостей (рис. 8) в гостинице предусмотрены следующие основные службы:

• бронирования;

• обслуживания;

• приема и расчетная часть;

• служба эксплуатации номерного фонда.

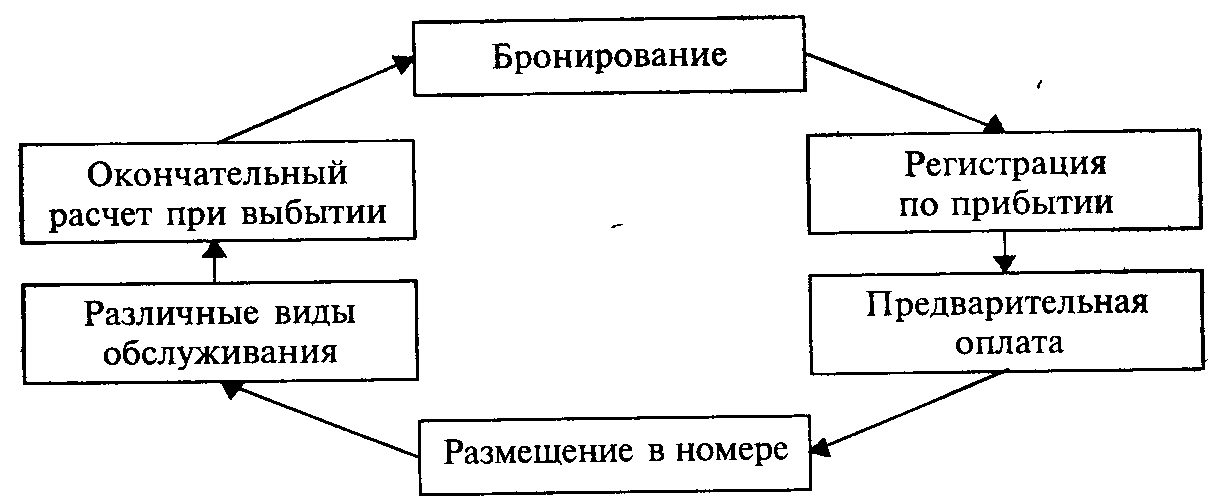


Рис. 8. Технологический цикл обслуживания гостей

Это минимальный набор служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг.

На гостиничных предприятиях различных типов и разной вместимости число служб может быть больше или меньше приведенных выше. Их функции также могут различаться. Например, только в структуре крупных гостиничных комплексов службы бронирования и обслуживания являются самостоятельными структурными подразделениями. На малых же и средних предприятиях функции бронирования и обслуживания клиентов выполняют отдельные сотрудники службы приема и размещения. Это относится также и к службе маркетинга, инженерно-эксплуатационной, финансово-бухгалтерской, коммерческой службам.

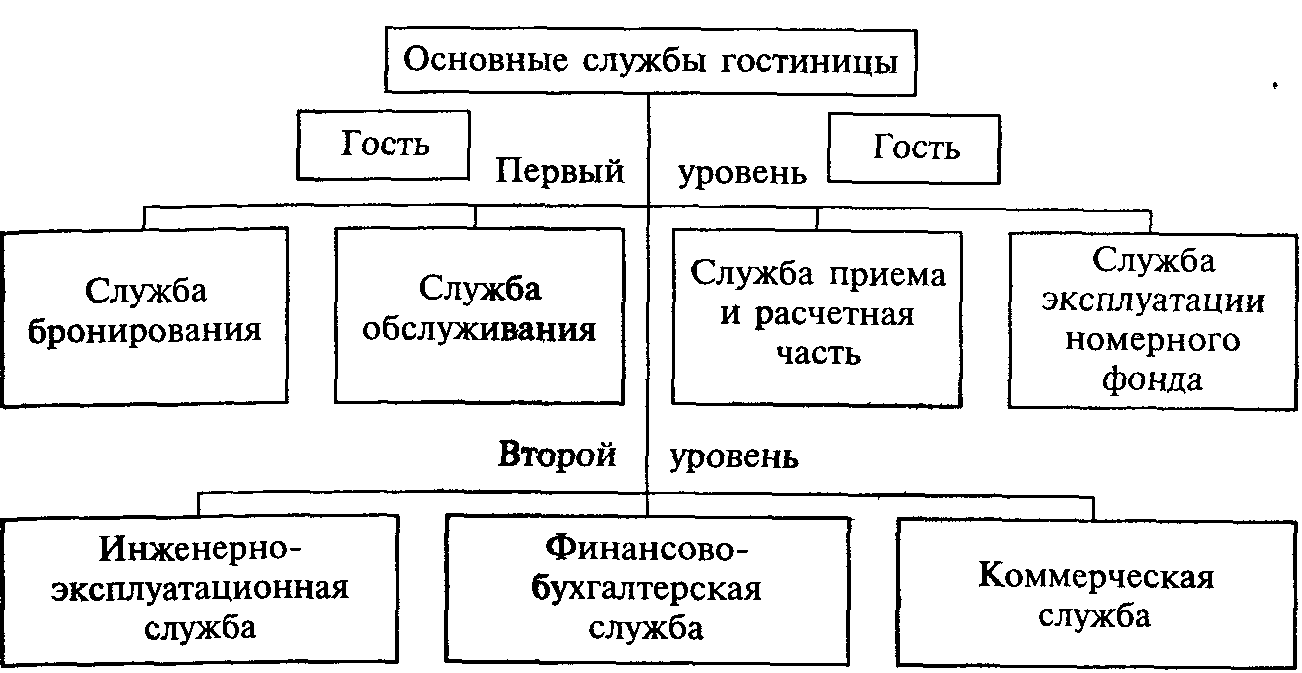


Рис.9. Основные службы гостиницы

Как показано на рисунке 9, гостиничные службы в зависимости от наличия контакта с гостем расположены на двух уровнях. На первом уровне — службы, персонал которых имеет непосредственный контакт с гостем (контактные службы), на втором уровне — службы, персонал которых практически не контактирует с гостем (неконтактные службы). В гостиничной индустрии подобное разграничение служб является очень важным, так как влияет на требования, предъявляемые к персоналу. Так, важнейшими требованиями, предъявляемыми к персоналу контактных служб, являются следующие:

• опрятный и привлекательный внешний вид (соответствующая прическа, маникюр, макияж, одежда, украшения и т.д.);

• безупречная манера поведения;

• знание этики и психологии общения;

• коммуникабельность;

• знание иностранных языков;

• ограничение возраста (например, для портье по приему — возраст до 30 лет).

Среди специалистов в области гостиничного и ресторанного менеджмента популярна классификация персонала контактных служб, которая включает следующие типы:

1) "замороженные" — персонал, медленно реагирующий на обращения и просьбы гостей, не проявляющий никакой личной инициативы, чтобы чем-то гостям помочь, очень редко улыбающийся;

2) "гастрофабрика" — персонал, создающий обслуживание по типу конвейера, когда мнение гостей вообще не учитывается;

3) "дружеский хаос" — ничего не делающий по существу, но одновременно любезный, вежливый и улыбающийся персонал;

4) персонал, предоставляющий обслуживание с высоким качеством.

Важнейшими же требованиями, предъявляемыми к персоналу неконтактных служб, являются наличие специального образования и опыт работы в данной сфере.

Служба бронирования.

К функциям службы бронирования относятся:

1. Прием заявок и их обработка.

2. Составление необходимой документации: графиков заезда на каждый день (неделю, месяц, квартал, год), карты движения номерного фонда.

Система бронирования мест сверх имеющихся в наличии должна быть тщательно продумана и четко регулироваться. Если гостиница не в состоянии выполнить обязательства по принятым заказам, она рискует потерять клиентов, чья бронь не была выполнена, а также расторгнуть деловые отношения с туристическими компаниями.

Мнение некоторых менеджеров сводится к тому, что лучше оставить номера незанятыми, чем потом не выполнить заказ. Как правило, эти менеджеры ограничивают бронирование только наличием свободных мест. Однако они часто оказываются в ситуации, когда номера остаются незанятыми. Факты свидетельствуют, что около 20 % гостей, сделавших негарантируемое бронирование, и около 5 %, сделавших гарантируемый заказ, не воспользуются своей бронью.

Служба обслуживания:

С точки зрения гостей служба обслуживания является важнейшей в гостинице, так как персонал именно этой службы работает с клиентами в постоянном контакте и выполняет все функции, связанные с их непосредственным обслуживанием.

В связи с важностью первых впечатлений клиентов о гостинице на персонал службы обслуживания возлагается особая ответственность. Как правило, первыми встречают гостей швейцары, которые стоят у входа в гостиницу. Они должны поприветствовать гостей, помочь им выйти из машины. Швейцары должны владеть информацией об услугах, имеющихся в гостинице, о гостиничных мероприятиях (конференциях, банкетах), о месте

Множество важных услуг оказывают гостям консьержи. Их можно увидеть за специальным столиком в вестибюле гостиницы или непосредственно на этажах. До определенного времени консьержи не были служащими гостиниц. Это были независимые предприниматели, покупающие право оказывать услуги клиентам гостиниц. К наиболее типичным услугам, оказываемым консьержами, относятся:

• приобретение и доставка билетов в театры;

• заказ столика в городских ресторанах;

• заказ и доставка авиа-, ж.-д., автобусных билетов, справки о работе международного, междугородного и внутреннего транспорта;

• резервирование мест в парикмахерскую, косметический салон, на прием к врачу;

• информация о местных достопримечательностях, работе музеев, выставок, магазинов;

• помощь в экстренных случаях (например, вызов врача, юриста, нотариуса);

• выполнение сугубо личных поручений клиентов (осуществление покупок, оформление виз и т.д.).

О важности функций, выполняемых консьержами, свидетельствует создание профессиональной организации консьержей — UPPGH (Union Proffessionalle des Portiers des Grand Hotels), обычно именуемой Clefs d'Or ("золотые ключи" — скрещенные золотые ключи являются эмблемой, которую консьержи носят в петлицах униформы.). В эту организацию входят около 4000 членов из 24 стран мира.

Служба приема и расчетная часть

Службу приема часто называют "сердцем" или "нервным центром" отеля. С этой службой гость контактирует больше всего, сюда же он обращается за информацией и услугами во время своего пребывания в гостинице.

К важнейшим функциям службы приема относится приветствие гостя и выполнение необходимых формальностей при его размещении. Сотрудник службы приема (портье) является после швейцара, стоящего у входа, практически первым сотрудником гостиницы, с которым контактирует гость. От того, как примут гостя, как его поприветствуют, как быстро будут выполнены необходимые формальности (проверка бронирования, заполнение анкеты, предоплата), во многом зависит первое, часто самое сильное впечатление от гостиницы в целом. В этой связи к службе приема предъявляются следующие требования:

• служба приема должна быть расположена в непосредственной близости от входа в гостиницу. В случае большой площади гостиничного вестибюля динамичный характер интерьера должен сориентировать гостя в направлении расположения стойки службы приема (стойки портье);

• стойка портье должна быть чистой, без беспорядочно разбросанных бумаг и ненужных предметов;

• сотрудники службы приема должны иметь безупречный внешний вид и соответствующе себя вести. С гостями необходимо разговаривать только стоя. Нельзя заставлять гостей ждать. Следует всегда помнить, что для портье нет более важной работы, чем прием гостей.

В службе приема также расположен щит для ключей от номеров. Как правило, он снабжается специальными ячейками для корреспонденции гостей, телефонограмм и другой письменной информации.

Сразу же после размещения гостя в отеле расчетная часть открывает на его имя счет. Обычно гость пользуется услугами различных служб гостиницы, предъявляя визитную карточку или называя номер комнаты. Эти службы дают сведения о расходах гостя в расчетную часть, которая включает их в общий счет. В конце пребывания гостя расчетная часть рассчитывается с ним и информирует об этом все гостиничные службы.

Одна из функций службы приема — ведение картотеки гостей. На каждого гостя после его пребывания в гостинице заполняется специальная карточка, в которой содержится информация, собранная со всех служб гостиницы, имевших с гостем контакт. При повторном приезде гостя эта информация дает возможность персоналу значительно повысить качество обслуживания, позволяет во многом предвосхитить предпочтения и пожелания гостя. Подобная работа очень важна для целей приобретения постоянных клиентов и является дополнительной рекламой гостиницы. На современных гостиничных предприятиях эту работу выполняют с помощью компьютерной программы, позволяющей создать обширный банк данных о клиентах.

Служба эксплуатации номерного фонда.

Важнейшей функцией службы эксплуатации номерного фонда является поддержание необходимого уровня комфорта и санитарно-гигиенического состояния гостиничных номеров, а также общественных помещений (холлов, фойе, переходов, коридоров)

По численности занятого персонала эта служба является самой крупной службой гостиницы. Как правило, здесь работает до 50% всех служащих отеля.

Службу эксплуатации номеров возглавляет менеджер, которому подчинены горничные, дежурные по этажу, супервайзеры, стюарды и некоторые другие категории работников.

В зависимости от типа гостиницы каждая горничная убирает и приводит в порядок от 16 до 20 номеров в день (17 номеров — норма на одну горничную в США). Время, затрачиваемое на уборку, зависит от соотношения освобождающихся и занятых номеров, так как уборка освобождающихся номеров занимает больше времени. По нормативам Швейцарского союза владельцев гостиниц на уборку номера, в. котором еще проживает гость, отводится 20 минут, на уборку освободившегося номера — 30 минут.

В некоторых гостиницах имеется должность сменного супер-вайзера, который осуществляет контроль за работой смены горничных, с тем чтобы быть полностью уверенным, что помещения убраны в соответствии со стандартами. В обязанности супервайзера также входит передача в службу приема информации о свободных и занятых номерах.

В гостиницах высоких категорий обслуживания (отелях люкс) имеются стюарды, которые начинают свою работу во второй половине дня. В обязанности стюардов входит обеспечение каждого номера свежими полотенцами, придание номеру нарядного вида, а также установка убирающейся кровати. Это традиция для отелей высшего класса в Америке, которая неукоснительно соблюдается.

## 3.2 Методы оптимизации организационной структуры

Цель – увеличение управляемости и прозрачности бизнеса за счет закрепления зон ответственности и полномочий

Процедура оптимизации организационной структуры включает:

1. Экспресс-анализ потребностей в консультировании
2. Диагностика действующих структур организации (организационной, функциональной, информационной, кадровой)
3. Формирование стратегии развития
4. Реорганизация бизнес-процессов (направлений деятельности)
5. Реорганизация ключевых функций управления
6. Реорганизация структуры управления компанией
7. Обучение персонала
8. Внедрение изменений

Методы работ по оптимизации организационной структуры компании:

1. Экспертное консультирование (интервью, анализ документов, сбор данных)
2. Рабочие сессии

Результат:

1. Закрепление зон ответственности и полномочий
2. Четкое распределение функций менеджмента по организационным звеньям
3. Фиксация места каждого работника и подразделения в процессе деятельности компании

Тема оптимизации организационных структур, столь популярная еще несколько лет назад, сегодня уже не вызывает такого пристального интереса у руководителей. Еще недавно, задумывая изменения в компании, директора первым делом начинали рисовать квадратики новой структуры. Очень часто процедура напоминала простую перестановку слагаемых, от изменения мест которых, как известно, сумма не меняется. Сегодня руководители стали более подкованы в теории управления, и, совершенствуя организацию, используют и другие инструменты менеджмента, что нельзя не назвать положительной тенденцией.

Однако тема организационного построения бизнеса, или организационных структур продолжает быть актуальной хотя бы в силу того, что резервы в этом направлении все еще велики. Данная статья построена на анализе нашего практического опыта в области диагностики и оптимизации организационных структур.

Принципов построения оптимальных структур не так уж и много, тем не менее, они сплошь и рядом нарушаются.

Вот главные из них:

Соответствие типа оргструктуры специфике компании, ее типу, размеру, отрасли.

Соответствие структуры организации ее стратегии.

Единоначалие, у организации не должно быть двух директоров.

Соблюдение нормы управляемости.

Связь основных бизнес-процессов и структурных подразделений.

За одну функциональную область должно отвечать одно подразделение, за одну задачу – одна должность

Четкое закрепление кто и кому подчиняется и по каким вопросам.

Соответствие полномочий и ответственности.

Рассмотрим каждый принцип более подробно.

Соответствие типа структуры специфике компании, ее типу, размеру, отрасли.

Существует несколько основных типов организационных структур, которые различаются в зависимости от способа деления организации на подразделения.

1. Простая структура.

Подразделений нет, все сотрудники подчиняются первому лицу.

2. Линейно-функциональная структура.

Существуют линейные подразделения по основному производству (например, цеха) и функциональные подразделения в зависимости от выполняемой функции (например, отдел главного технолога, служба маркетинга, бухгалтерия, отдел труда и заработной платы и т.п.), которые обслуживают линейные подразделения.

3. Матричная структура.

Существуют функциональные подразделения. Линейные подразделения носят временный характер и создаются для выполнения проекта. Каждый сотрудник подчиняется руководителю проекта по выполнению своей части работы в проекте и функционально руководителю своего отдела. Например, проект в издательстве «Разработка концепции новой серии». В этот проект войдут специалисты из различных областей: финансист, маркетолог, дизайнер, художник и т.д. Каждый из них по выполнению данного проекта будет подчиняться руководителю проекта, но по другим задачам – своему непосредственному руководителю. Например, маркетолог будет и решать и другие задачи в области маркетинга издательства в целом.

Если организация большая и часть ее функционирует по принципам матричной структуры, а часть как линейно-функциональная структура, то говорят о конгломератной структуре.

4. Дивизиональная структура.

Это наиболее распространенная структура организации холдингов. Создается штаб, где сосредоточены функциональные подразделения, курирующие деятельность всего холдинга (например, финансы, развитие, маркетинг, персонал). Кроме того, создаются дивизионы (по виду товара, по группе клиентов, по географическим регионам), которые являются практически самостоятельными организациями. Дивизиональная структура - это развитие линейно-функциональной структуры. В данной структуре очень важно правильно выбрать, какие функции предоставить штабу, а какие можно отдать на уровень дивизионов.

На выбор структуры оказывают влияние тип организации, а именно следующие ее характеристики:

размер компании

отрасль, основной бизнес-процесс

цикличность производства

цели организации (коммерческие и некоммерческие)

Довольно часто компании выбирают тип структуры, который не соответствует типу организации.

Организации третьего сектора вообще лучше организовывать по матричному типу. Они с одной стороны небольшие, с другой стороны, часто не имеют возможности держать всех сотрудников в штате, им выгоднее приглашать специалистов под задачу, проект. Люди, которые посвятили себя развитию третьего сектора, как правило, более свободолюбивые, творческие, социально-ориентированные. А стабильность и высокие доходы не представляют для них такой ценности, как для людей, работающих в государственных и коммерческих организациях. Поэтому матричная структура очень хорошо соответствует специфике третьего сектора.

Как видим, наиболее распространен линейно-функциональный тип структуры, и руководители склонны использовать его независимо от особенностей возглавляемых ими организаций. Это обусловлено привычностью такого типа структур. Многие руководители просто не имеют опыта работы в других структурах, а поэтому плохо себе представляют и их возможности.

Соответствие структуры стратегии.

Важно понимать, насколько сложившаяся структура соответствует тем целям, которые организация перед собой ставит. Кроме того, если произошли изменения в стратегии необходимо проверить, способна ли существующая структура реализовать новую стратегию. Если нет – ее необходимо срочно менять.

Единоначалие, у организации не должно быть двух директоров.

Принцип очевидный, однако, даже он иногда нарушается. Мы знаем компании, у которой два директора. Обычно это собственники, формально они являются директорами разных организаций, но так как фактически эти организации связаны между собой (например, производственная и торговая компании) и функции между директорами не разделены, то получается, что и управляют они вместе. Естественно это приводит к различным проблемам, например:

Одно и то же решение может приниматься одним, и отменяться другим директором, в итоге ситуация затягивается и время упускается.

Сотрудники могут пользоваться таким положением и манипулировать руководителями, решая вопросы с тем из них, кто скорее согласится и поддержит предложение. Возможны даже варианты стравливания директоров, когда, например, сотрудники могут не выполнять поручение, ссылаясь на распоряжение другого директора.

В случае неудач, никто не несет ответственность, каждый считает, что виноват другой.

Норма управляемости

Классическая норма управляемости составляет 7 + 2. Именно этим количеством людей, возможно управлять эффективно. Естественно эта норма относится к топ-менеджменту, который управляет сотрудниками, занимающимися принципиально разными видами деятельности и соответственно имеющими различные задачи и критерии оценки. Руководители среднего звена управления могут эффективно управлять чуть большим количеством сотрудников, если часть из них выполняет однотипные функции. А руководитель низового звена (например, бригадир) может хорошо руководить еще большим количеством работников, особенно, если все они выполняют одну и ту же работу с одинаковыми критериями оценки.

На деле, даже если в компании принята сложная структура, руководитель пытается управлять ею как простой, то есть управлять чуть ли не всем персоналом. Ему подчиняются не только его заместители (директора направлений), но и их подчиненные. В таких условиях роль среднего менеджмента снижается, они не имеют достаточных полномочий, ничего не решают и становятся практически лишними. С другой стороны, руководитель становится все более перегруженным, ничего не успевает, устает, упускает важные моменты и теряет управление.

Сильным превышением нормы управляемости страдают и крупные (бывшие советские) предприятия. Как правило, на таких предприятиях у генерального директора может быть до 15 заместителей по различным вопросам, а также еще десяток руководителей, которые тоже напрямую подчиняются директору. Поэтому первое, что делают на таких предприятиях при реструктуризации, это сокращают подчиненных генерального директора, создавая совет директоров. Каждый член этого совета действительно является директором направления: по производству, по финансам, по коммерции, по персоналу и т.д. и несет полную ответственность за его работу. Задача же генерального директора координировать деятельность всех в рамках выбранной стратегии.

Связь основных бизнес-процессов и структурных подразделений.

Структура должна помогать реализовывать основной бизнес-процесс в организации. Если основной бизнес-процесс разделен между несколькими подразделениями и не подчиняется единому центру, то неизбежны конфликты между подразделениями

За одну функциональную область должно отвечать одно подразделение, за одну задачу – одна должность

Из нарушения этого принципа вытекает такая распространенная проблема как дублирование функций или их «провисание». Причем оба варианта одинаково плохи. Если ответственность несут два человека, то можно считать, что ее не несет никто. Всегда есть возможность сказать, что: «А я думал, это его работа». Также плохо, если за функцию вообще никто не отвечает, что она просто не предусмотрена в структуре. Тогда эта работа не делается и организация упускает какие-то возможности. По тому, насколько в организации представлены те или иные функции, можно даже говорить о ее развитии.

Эволюция развития организационных структур такова. На 1 этапе в компании представлены следующие функции: подразделение отвечающее за основной производственный (технологический) процесс; бухгалтерия; общее управление. Это самый начальный этап развития и организации и ее структуры.

На 2 этапе продажи и закупки выделяются в отдельный блок, эти функции выводятся из основного технологического процесса и разделяются. Далее появляются службы маркетинга, персонала, финансов. Причем в зависимости от того, в какой последовательности появляются эти функции можно говорить о предпочтениях или познаниях руководства. Как правило, руководители начинают с того, что им ближе и понятнее всего и в чем они видят насущную необходимость.

На завершающем этапе формирования структуры организации ней появляются подразделения, отвечающие за развитие и инвестиции, а также корпоративное управление.

Четкое закрепление кто и кому подчиняется и по каким вопросам.

Бывает, что сотрудники сами решают, кому они будут подчиняться, а кому нет. Это случается, если структура прописана недостаточно четко или полно, или вообще не закреплена и вопросы подчинения никак не обсуждаются, а все складывается стихийно.

Данный принцип сложно соблюсти, если организация построена по матричному принципу, так как в структуре невозможно четко определить вопросы подчиненности. В таком случае, в должностной инструкции определяется область функционального подчинения сотрудника, а на каждый проект выпускается отдельный приказ, где обозначается подчиненность по этому проекту.

Полномочия и ответственность, их соответствие.

Полномочия – это степень власти руководителя, право принимать решения самостоятельно. Ответственность – достижение результатов (показателей) за которые отвечает руководитель.

Типична ситуация, когда руководитель не имеет право решать какой-то вопрос, но при невыполнении несет за это ответственность (в том числе и материальную, например, это сказывается на его премии).

Или же наоборот. Полномочия менеджер имеет, а ответственность за результаты несет вышестоящий руководитель

Как видим, резервов управления в области оптимизации организационной структуры еще достаточно во многих организациях. Поэтому, задача руководителя - регулярно проводить ревизию существующей структуры, проверять, насколько она адекватна текущим целям, не препятствует ли она каким-то изменениям. Такую ревизию можно проводить в несколько этапов:

Выявление реальной структуры, проверка насколько реальная структура соответствует формально закрепленной. Либо, если структура до сих пор не была формально закреплена, фиксация сложившейся структуры.

Проверка существующей структуры на соответствие стратегии, а также типу организации.

Определение лишних и недостающих звеньев с учетом этапа развития организации, ее текущих задач и основных бизнес-процессов.

Проверка нормы управляемости.

Анализ соподчиненности, выявление зон распыления ответственности.

После такого анализа принимается решение о целесообразности внесения изменений в организационную структуру.

Кроме того, важно учесть и личностный аспект проблемы. Довольно часто логичные и стройные структуры остаются на бумаге, не работают. Причина, естественно, в людях. Ведь структура – это совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними. Соответственно, если мы говорим о структуре организации, то это совокупность составляющих организацию элементов и устойчивых связей между ними. Основные же элементы организации – это люди. Поэтому, прежде чем утверждать новую структуру стоит оценить, как она будет воспринята ключевыми людьми организации, учесть их мотивы и способности, заручиться поддержкой.

# Заключение

Гостиницы и рестораны — это не только важнейший вид предприятий экономической деятельности, но и сложная организационная структура, характеризуемая распределением целей и задач управления между целыми подразделениями и отдельными работниками.

Преимущества функциональной структуры:

1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;

3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;

4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;

5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки функциональной структуры:

1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений;

2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

3) появление тенденций чрезмерной централизации;

4) длительность процедур принятия решений;

5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Гостиница «Русский Дворик» расположена по адресу г.Сергиев Посад, ул. Митькина, д. 14/2 тел:(496) 547-53-92 (496) 547-53-93 факс: (495) 741-05-86.

Данная организационная структура показывают, что на высшем уровне они занимает около 10%, на среднем — 50% и на низшем — около 70% общего времени менеджеров.

Как видно из данных таблицы, все рассматриваемые показатели в анализируемом периоде демонстрируют устойчивую динамику к росту.

Необходимо отметить, что доля себестоимости в выручке от продажи товаров, продукции, работ, услуг в рассматриваемых периодах является достаточно стабильной. Увеличение доли себестоимости в выручке от продажи товаров, продукции, работ, услуг стало результатом роста затрат на покупное сырье и материалы, рост тарифов на энергоресурсы.

Факторы, оказавшие влияние на изменение размера выручки от основной деятельности эмитента:

Для осуществления замкнутого технологического цикла обслуживания гостей в гостинице предусмотрены следующие основные службы:

• бронирования;

• обслуживания;

• приема и расчетная часть;

• служба эксплуатации номерного фонда.

Цель – увеличение управляемости и прозрачности бизнеса за счет закрепления зон ответственности и полномочий

Методы работ по оптимизации организационной структуры компании:

1. Экспертное консультирование (интервью, анализ документов, сбор данных)
2. Рабочие сессии

# Список использованной литературы

1. Андреева А.С., Бондарев А.В. Маркетинг. – СПб.: Феникс, 2007. - 580 с.

2. Андреева О.Г. Технология эффективного маркетинга. – М.: Юнити, 2005. – 456 с.

3. Архипова Ю.П. Основы маркетинга. – М.: Юнити, 2006. – 610 с.

4. Аршинова В.Г. Стратегия маркетинга. – М.: Юнити, 2005. - 480 с.

5. Баранов С.А. Маркетинг для предпринимателей. – М.: Дельта, 2003. - 245 с.

6. Базаров Н.П. и Мей В.П. Маркетинговая деятельность предприятия. - М.: Дело, 2004.- 450 с.

7. Бабанский Ю.К. Организация системы маркетинга. – СПб.: Феникс, 2007. – 640 с.

8. Бахрушин Ю.А. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. - М.: Академия, 2005.- 610 с.

9. Бенина С.И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Академия, 2006.- 430 с.

10. Беркутова М.Б. Организация отдела маркетинга на предприятии. – Минск. Тико, 2007. – 580 с.

11. Богомолова Л. В. Структура маркетинговой службы. - СПб.: Феникс, 2005.- 605 с.

12. Боголюбская Н.В. Отдел маркетинга в современной организации. - М.: Лига, 2004.- 250 с.

13. Бондаренко Л.А. Маркетинг предприятия. Киев: 2005.- 180 с.

14. Борисова С.Ю., Савинов С.Н. Маркетинг. – М.: Юнити, 2006. - 620 с.

15. Васильева Е. Д. Эффективность работы отдела маркетинга. - М.: Магнат, 2005. – 310 с.

16. Васильева Е. В. Маркетинг. М.: ЭкспрессКнига, 2005.- 575 с.

17. Ваганова А.Я. Планирование маркетинговой службы. СПб.: Альфа, 2005. – 535 с.

18. Волков И.П. Организация маркетинговой службы. - М.: Дело, 2004. – 215 с.

19. Волков И.П. Маркетинг современной организации. - М.: Академия, 2005. – 530 с.

20. Вязенцев Л.С. Общий курс маркетинга в таблицах и графиках. – М.: Юнити, 2005. – 675 с.

21. Галагузова М.А. Организация отдела маркетинга. – М.: Владос, 2005. - 315

22. Горбунова Н.С. Маркетинг, современный, российский. – М.: Ника, 2006. – 256 с.

23. Гордеева И.З. Основы маркетинговой деятельности. – М.: Академия, 2004. – 330 с.

24. Гусева М.И. Маркетинг. – Тюмень. Омега, 2005. – 680 с.

25. Дятлов М.С. Организация труда в отделе маркетинга. – СПб.: Омега, 2005. - 305 с.

26. Егорова Н.А. Маркетинг. – М.: Карус, 2006. - 460 с.

27. Жуков Н.В., Матвеева С.Ю. Планирование маркетинга. – СПб.: Селена, 2004. - 604 с.

28. Иванов П.Г. Современный маркетинг. – М.: Юнити, 2004. – 645 с.

29. Кабалевский Д.Б. Технологии маркетинга. – М.: Тико, 2004. – 340 с.

30. Кадышева М.А. Основы маркетинга. – М.: Дана, 2004. – 540 с.