

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия
наименование кафедры

Организационная структура управления предприятием сферы сервиса
наименование темы выпускной квалификационной работы
(на примере гостиницы «Саратовская» г. Саратова)

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 5 курса 551 группы

направления (специальности) 43.03.01 – Сервис
код и наименование направления (специальности)

Институт истории и международных отношений
наименование факультета, института, колледжа

Увалиевой Динары Абатовны

Фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Т.В. Темякова
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

д.э.н. профессор
должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Т.В. Черевичко
инициалы, фамилия

Саратов 2018

Введение. Среди многих проблем, выдвинутых процессом развития рыночных отношений, важное место занимает экономическое управление предприятием, связанное с принятием экономически целенаправленных решений. Сегодня эта проблема может решаться на основе проведения анализа и экономических расчетов разнообразных хозяйственных альтернатив в процессе планирования, контроля и регулирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Хорошее планирование дает возможность увязать отдельные работы по различным видам деятельности, установить между ними необходимые пропорции и направить их на достижение заранее желаемых результатов. Реализация планов требует соответствующей организации производственных и управленческих процессов, направленных на создание и развитие производственной системы.

Сервисная деятельность есть часть экономической деятельности общества, направленная на формирование и развитие таких важных факторов экономического роста, как удовлетворение человеческих потребностей, повышение творческой содержательности труда, установление контактов между людьми. Известно утверждение, что без хорошо налаженного сервисного обслуживания населения не может быть ни развитой экономики, ни современного государства. Многое здесь будет зависеть от соответствующего уровня организации и планирования на предприятии. Вся деятельность предприятия сервиса должна быть ориентирована на достижение целевых показателей (прибыльности, роста продаж, повышение уровня обслуживания и др.), для чего важно использовать современные принципы планирования и организации. Принимаемые управленческие решения всегда привязаны к показателям работы предприятия. Обеспечение высокой эффективности применяемых организационных структур управления предприятием является одним из основных факторов устойчивого присутствия на целевом рынке.

Именно поэтому вопрос об адекватности типов и уровней развития организационных структур управления характеру, динамике и типу

предприятия сервиса является одним из наиболее актуальных вопросов в системе обеспечения эффективности экономики такого предприятия.

Известные ученые данной области помогают понять, разобраться и подвести итоги проблематики вопроса об усовершенствовании структур управления предприятиями сферы сервиса. Найдя подходящую структуру управления можно не только спасти, даже самое безнадежное предприятие, но и вывести его на более качественный уровень. На сегодняшнем рынке, слаженная и четкая работа всех подразделений компании, основанная на определенной структуре управления, является серьезным преимуществом. В ходе исследования были изучены труды в области организационных структур управления сервисными организациями таких ученых и специалистов, как: А.П. Агарков¹, И.А. Албегова², В.И. Алексеева³, И.Т. Балабанов⁴, К.Б. Герасимов⁵, А.М. Жемчугов⁶, Р.А. Исаев⁷, О.М. Килякова⁸, Г.Ю. Махнова⁹, Е.С. Мищенко¹⁰, В.Н. Парахина¹¹, И.Ю. Ступникова¹² и др.

¹ Агарков А.П., Болгов И.В. Инфраструктура предприятий сервиса. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. С. 34.

² Албегова И.А. Разработка метода адаптации систем управления информацией о затратах в организационной структуре управления. Дис. ... канд. экон. наук. М., 2004 С. 45.

³ Алексеева В.И. Организационная структура управления субъектом предпринимательской деятельности / В.И. Алексеева, В.А. Ярковой // Техникотехнологические проблемы сервиса. 2013. № 3 (25). С. 96-100.

⁴ Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Изд-во Финансы и статистика, 2009. С. 87.

⁵ Герасимов К.Б. Методология реформирования системы управления организации: монография. – Самара: Изд-во «СамНЦ РАН», 2014. С. 7

⁶ Жемчугов А.М. Оптимальная организационная структура предприятия / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. 2015. № 5. С. 7-28

⁷ Исаев Р.А. Основы менеджмента. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. С. 30

⁸ Килякова О.М. Подходы к совершенствованию организационных структур предприятия // «Экономика и социум». 2016. №10(29). С. 1-2.

⁹ Махнова Г.Ю. Совершенствование организационной структуры управления предприятием / Г.Ю. Махнова, С.А. Шевченко // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2013. № 1. С. 77-80.

¹⁰ Мищенко Е.С. Организационные структуры управления (современное состояние и эволюция). – Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. С. 24.

¹¹ Парахина В.Н. Теория организации. – М.: Изд-во КНОРУС, 2014. С. 54.

¹² Ступникова И.Ю. Совершенствование организационной структуры управления как условие обеспечения конкурентоспособности организации / И.Ю. Ступникова, Е.И. Куценко // Теория и практика современной науки. 2016. № 2 (8). С. 404-409.

Так, сущностью организационной структуры, ее основными элементами и звеньями занимались А.П. Агарков, И.В. Болгов, К.Б. Герасимов, О.М. Килякова, Е.С. Мищенко. Данная группа авторов описала факторы, влияющие на организационную структуру управления предприятием, а также свойства оптимальной организационной структуры.

В свою очередь, углубленному изучению иерархических (бюрократических) структур управления посвящены работы В.И. Алексеевой, И.А. Албеговой, А.М. Жемчугова. Согласно взглядам данных специалистов, такие структуры наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники. При такой организации управления производством, согласно позиций авторов, предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно. Но так как в реальных условиях этого нет, возникает неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды.

Одновременно, о современных органических типах организационных структур писали Г.Ю. Махнова, В.Н. Парахина, И.Ю. Ступникова и др.

Вместе с тем, общее, что объединяет позиции указанных ученых и специалистов является мнение, согласно которому оптимальная структура организации может различаться от ситуации к ситуации в зависимости от таких факторов, как изменение технологии и внешней среды.

Цель исследования – на основе изучения теоретических основ исследования организационных структур управления сервисными предприятиями проанализировать организационную структуру управления гостиницы «Саратовская» и предложить пути ее совершенствования.

Исходя из обозначенной цели, можно сформулировать следующие задачи исследования:

- рассмотреть понятие и принципы построения организационных структур управления сервисными организациями;
- изучить типы организационных структур управления сервисными предприятиями;
- указать влияние организационных структур на эффективность управления сервисными предприятиями;
- проанализировать общую характеристику гостиницы «Саратовская» г. Саратова;
- исследовать эффективность организационной структуры управления гостиницей «Саратовская» г. Саратова;
- выявить направления совершенствования организационной структуры управления гостиницей «Саратовская» г. Саратова;
- подвести итоги и сформулировать выводы по теме исследования.

Работа представлена введением, двумя главами, состоящими в свою очередь из параграфов, заключением и списком использованной литературы. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты исследования организационных структур управления: понятие, принципы и основные типы организационных структур, их достоинства и недостатки, эффективность управления предприятий сферы сервиса. Во второй главе рассмотрена организационная структура гостиницы «Саратовская» г. Саратова, показана эффективность организационной структуры управления, сформулированы основные направления и предложены варианты совершенствования организационной структуры управления гостиницы.

Основное содержание работы. В настоящее время в России много говорится о необходимости повышения эффективности управления сервисными предприятиями. Однако, несмотря на достаточное количество информации данного рода, многие предприятия сферы сервиса оказываются неспособными решить эти проблемы. Одной из главных причин сложившейся

ситуации, наряду с нехваткой различного вида ресурсов, неплатежеспособностью дебиторов и других, является неспособность руководителей правильно спроектировать организационную структуру управления. Современные рыночные условия делают все более очевидным тот факт, что эффективность стратегического управления находится в прямой зависимости от внутреннего потенциала предприятий, на которых зачастую используются старые методы управления, сдерживающие их адаптацию к рыночным условиям.

Переход на рельсы рыночной экономики значительно повлиял на содержание деятельности управленческого аппарата и серьезно трансформировал организационные структуры предприятий, особенно в сфере услуг. Реализация стратегий, адекватных кризисным экономическим условиям предполагает использование различных организационных форм, а, следовательно – и различных структур управления. При этом вопросы выбора эффективных организационных структур, внутрифирменных отношений становятся ключевыми, определяющими основные тенденции организационных изменений и развития предприятий.

На сегодняшний день организационная структура управления (далее – ОСУ) является одним из ключевых понятий менеджмента, которая тесно связана с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением полномочий между ними.

При рассмотрении сущности организационных структур управления исходят из положения, согласно которому она представляет собой внутреннюю структуру формальной организации. Организационная структура определяет состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение функций по подразделениям и органам управления. При этом между органами

управления устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации¹.

Структура управления сервисным предприятием представляет собой упорядоченную совокупность взаимодействующих между собой элементов, которые обеспечивают их функционирование, как единого целого. В рамках организационной структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональных специализаций. ОСУ можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, обеспечивающим своевременное и качественное протекание всех управленческих процессов. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Структура управления в гостинице «Саратовская» получила наименование линейной (рис. 1), так как руководители подразделений низших ступеней (руководители отделов, служб) непосредственно подчиняются одному руководителю более высокого уровня управления (директору) и связаны с вышестоящей системой (владельцем) только через него. При такой организации управления, когда один руководитель отвечает за весь объем деятельности и передача управленческих решений каждому из подразделений одного уровня происходит только от одного начальника, в наибольшей степени осуществляется принцип единоначалия.

¹ Алексеева В.И. Эволюция организационных структур управления субъектов предпринимательской деятельности // Теория и практика общественного развития. 2012. №6. С. 87.

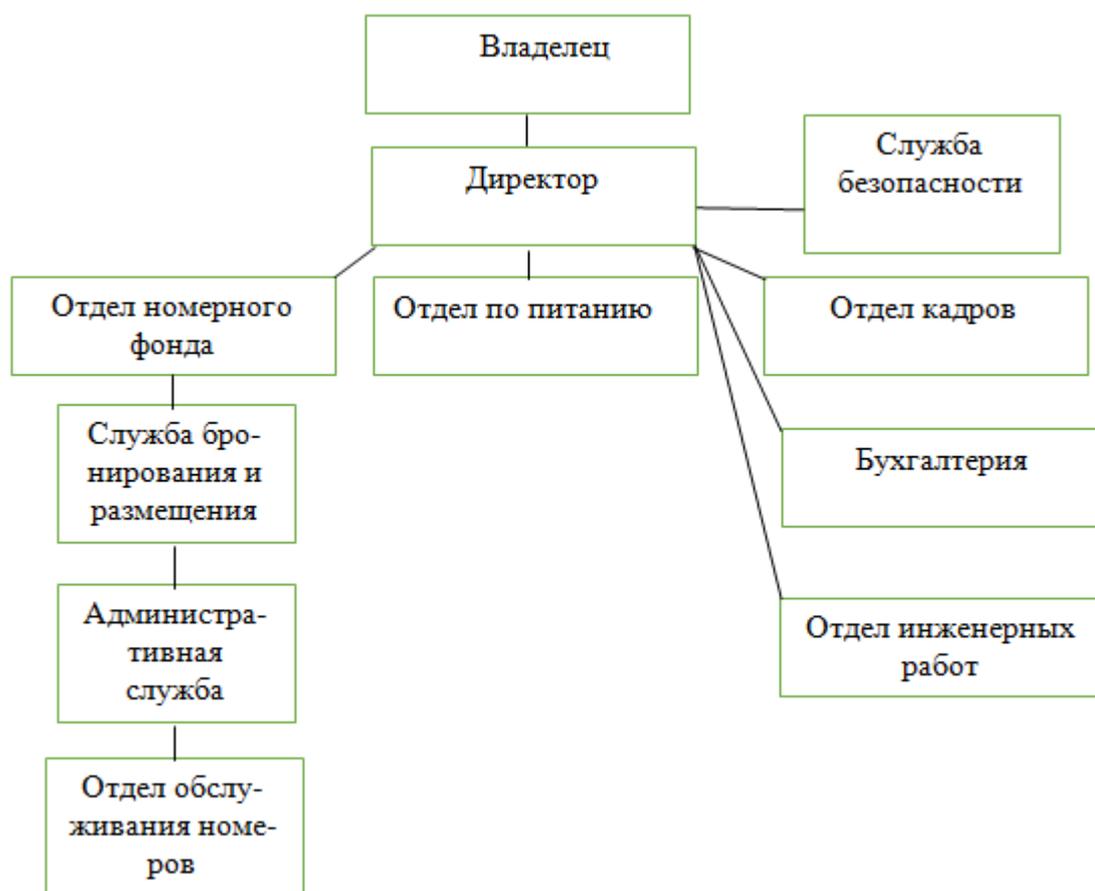


Рис. 1 Организационная структура управления гостиницы «Саратовская»

Линейная структура управления, которая представлена в гостинице «Саратовская» характеризуется рядом негативных черт, а именно:

1) директор гостиницы имеет сложности в координации деятельности отдельных исполнителей, работающих в службах и отделах, подчиненных отделу номерного фонда (при этом директор несет ответственность за все уровни структуры);

2) наблюдается нехватка времени и специальных знаний у директора для качественной реализации функций работников всех отделов (поваров, горничных и пр.);

3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами;

4) концентрация власти на верхнем уровне.

Совершенствование организационных структур на предприятии сферы сервиса включает выбор рационального соотношения централизации и децентрализации управления, сочетания вертикального (линейного) и

горизонтального (функционального) руководства с оптимальным распределением функций, прав и обязанностей между подразделениями и должностными лицами. Таким образом, организационную структуру управления гостиницей «Саратовская» нельзя считать эффективной, следовательно, она требует усовершенствования с целью приспособления под изменения, происходящие, в том числе, на гостиничном рынке.

В данной связи, необходимо внедрить новую организационную структуру управления гостиницей «Саратовская» (рис. 2). В современных экономических условиях ОСУ гостиницей «Саратовская» при прочих равных условиях окажется эффективной, если будет обладать следующими качествами:

- ориентация всех организационных элементов на единые цели гостиницы;
- постановка конкретных целей и формулирование реальных результатов деятельности каждого организационного элемента;
- обеспечение принципа личной ответственности руководящих работников и исполнителей за конкретные результаты деятельности гостиницы;
- обеспечение максимального количества степеней организационной и экономической свободы по достижению целей;
- наличие организационных возможностей поддержки производственно-коммерческой инициативы;
- наличие организационных возможностей поддержки работ в области научно-технического развития.

В ходе практической деятельности было проведено анкетирование сотрудников гостиницы и директора, на выявление необходимости введения новой должности. По данным опроса, обосновывается необходимым внедрить новую организационную структуру управления гостиницей «Саратовская», в которой необходимо ввести в работу гостиницы новую должность — управляющий гостиницей для того, чтобы разгрузить обязанности директора.

В новой организационной структуре директор сможет сохранить за собой часть функций управления гостиницей, а управляющий сможет взять на себя часть других обязанностей. Данная должность поможет эффективно распределить обязанности управления гостиницей между директором и управляющим. См. Рис. 2.

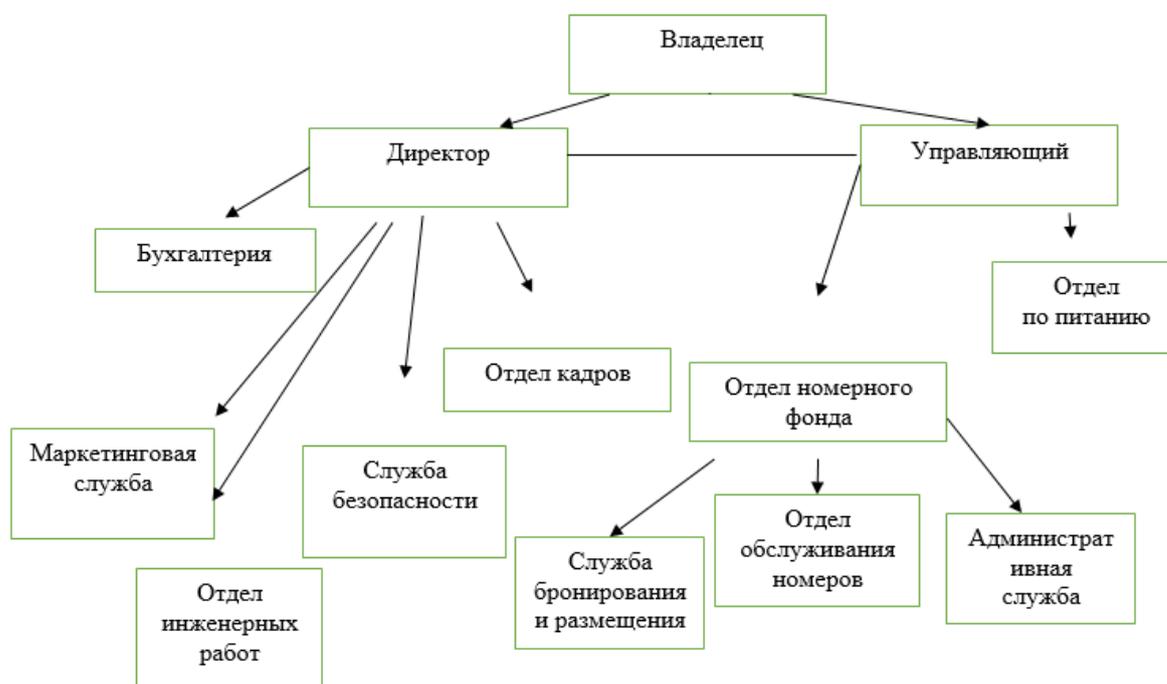


Рис. 2 Функциональная структура управления гостиницей «Саратовская» ИП Парамонов С.С.

В основу такой структуры должен быть положен принцип полноправного распорядительства, разграничение функционала: управляющий и директор имеют право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию руководителям любых отделов и служб, они ответственны за реализацию конкретной функции управления. Директор определяет маркетинговую политику гостиницы, долгосрочное и краткосрочное планирование хозяйственной деятельности, кадровую политику, определяет способы мотивации гостиничного персонала, сроки переквалификации персонала. Управляющий находится в постоянном контакте с сотрудниками, в частности со специалистами низшего звена: менеджерами отдела обслуживания; бронирования и размещения, администраторами, шеф-поваром.

Преимуществами такой структуры станет:

- а) разгрузка функций директора гостиницы;
- б) возможность привлечения высококвалифицированных специалистов и их постоянный профессиональный рост;
- в) разработка качественных управленческих решений;
- г) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;
- д) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;
- е) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Кроме того, необходимо дать ряд рекомендаций по активизации реорганизационных процессов в гостинице «Саратовская» г. Саратова:

1. Степень автономности отделов и служб определяется их конкретными особенностями. Здесь не должно быть ни излишней опеки, ни полной самостоятельности;

2. В процессе реорганизации необходимо серьезное внимание уделять обучению персонала, и в первую очередь руководителей всех уровней (отделов и служб);

3. Баланс интересов между владельцем гостиницы и службами должен достигаться до начала их функционирования и закрепляться в соответствующей нормативной документации.

Анализ экономической эффективности внедрения новой структурной единицы. Рассчитать доходы гостиницы от введения в штатное расписание нового сотрудника мы не можем, но можем оценить удельный вес расходов на управляющего в совокупных доходах гостиницы. Затраты на нового сотрудника составят 2,9% от доходов, полученных от оказания услуг размещения гостиницей «Саратовская». Однако сервисная организация получает доходы не только от предоставления услуг временного проживания, она также имеет выручку от оказания услуг питания постояльцам, клиентам, которые обращаются в гостиницу с целью проведения банкетных

мероприятий (в частности, в гостинице часто организация свадебных торжеств с последующим предоставлением услуг размещения гостям). Ввиду этого затраты на услуги администратора, которые не превысят 3% годовых доходов гостиницы от оказания услуг временного проживания, будут являться незначительной величиной, которая не учитывает выгоду, приобретенную гостиницей от распределения полномочий между директором и управляющим. В целях неразглашения конфиденциальной информации более подробные расчеты в рамках данной работы привести не представляется возможным.

В результате проведенного анализа, стало известно, что этот процент мал. Следовательно, введение новой структурной единицы можно считать актуальной, по прошествии года стоит оценивать эффективность работы управляющего. Если динамика будет положительной, следует принять решение о продлении контракта с управляющим.

Заключение. По результатам проведенного исследования целесообразно сделать следующие выводы:

Под организационной структурой управления предприятием сферы сервиса понимается состав, взаимодействие, соподчиненность, а также распределение работы по подразделениям и управленческим органам, между которыми формируются определенные отношения, связанные с реализацией властных полномочий, потоков распоряжений и информации.

Основой для появления и функционирования того или иного типа организационной структуры управления на предприятии сервиса, а также залогом увеличения производительности является горизонтальное разделение труда, при котором весь объем работы разбивается на компоненты. Главный смысл разделения труда состоит в специализации работников по выполнению отдельных видов работ, операций и процедур. Работа распределяется между участниками трудового процесса по профессиональному признаку.

Управлять организационной структурой – значит оптимально распределить цели и задачи между работниками организации.

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

На основе вышеизложенного можно констатировать, что важной проблемой организации управления является создание эффективной организационной структуры управления предприятием, так как она является одним из основных факторов, существенно влияющих на сложную и динамическую работу всего предприятия. При проектировании организационной структуры руководитель должен помнить, что эффективная организационная структура не должна допускать потерь и ошибок, она обеспечивает удовлетворение от работы, имеет чёткие линии подчинённости, позволяет подчинённым принимать участие в решении проблем, придаёт уверенность в будущем и представляет определенный статус и возможности для служебного роста. К созданию такой структуры управления должен стремиться каждый управляющий высшего звена предприятия и руководитель каждой функциональной службы этого предприятия.

В настоящее время предприятия сферы сервиса особо остро нуждаются в совершенствовании организационных структур управления. Направление такого совершенствования видится во внедрении «виртуально» организационной структуры управления, с использованием современных технических средств. Указанный тип организационной структуры способен вывести сервисное предприятие на новый уровень ведения бизнеса.

Совершенствование ОСУ включает выбор рационального соотношения централизации и децентрализации управления, сочетания вертикального (линейного) и горизонтального (функционального) руководства с оптимальным распределением функций, прав и обязанностей между подразделениями и должностными лицами.

Подводя итоги, необходимо отметить, что организация управления – это тонкий инструмент в руках менеджера, с помощью которого можно привести предприятие к успеху, процветанию и стабильности, но при неумелом или

неуместном использовании возможны прямо противоположные результаты. Поэтому необходимо изучать методы совершенствования организации управления, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения.

Разработанная в ходе исследования для гостиницы «Саратовская» новая организационная структура управления является адекватной современным требованиям, продиктованными экономическим и технологическим развитием, российским менталитетом, а также спецификой гостиницы, что будет содействовать достижению поставленных целей, а, следовательно, и повышению эффективности деятельности предприятия