

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР МЕНЕДЖМЕНТА ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

М. ЮНГОВА, А.О. ВАСИЛЬЧЕНКО

*Полесский государственный университет,
г. Пинск, Республика Беларусь*

В настоящее время гостиничная индустрия стремительно развивается, а гостиничный бизнес все больше способствует увеличению валового внутреннего продукта государства. Следовательно, этот вид бизнеса эффективен при условии грамотного управления и понимания механизмов работы такой сферы менеджмента, как менеджмент туризма и гостеприимства. Вопросами менеджмента гостиничной индустрии, теорией и методикой формирования гостиничного хозяйства и организационных структур гостиничных предприятий занимаются такие ученые, как Кабушкин Н. И., Зайцева Н.А., Бондаренко Г. А., Колодий Н.А., Малашенко В. И., Дементьева С. В., Зайцева Н. А., Саак А. Э., Якименко М. В., Бикташева Д.Л, Боголюбов В.С., Быстров С.А., Киседобрев В.П. и др.

Предприятия гостиничной индустрии представляют собой совокупность нескольких сфер, приносящих доход организации – размещение, питание, предоставление дополнительных услуг, например, конференц–залов, оздоровительных центров, магазинов, услуг по доставке билетов.

Таким образом, в сфере гостеприимства управление имеет свою специфику, следовательно, имеется необходимость его рационального разделения. Совокупность управленческих процессов, в которых участвуют менеджеры, осуществляется в рамках организационной структуры. Особое внимание необходимо уделить связям между структурными подразделениями и кадровой составляющей. Данные связи как процесс реализуются в виде функций менеджмента, а как целостное явление — в виде организационных структур управления.

Процесс проектирования организационной структуры должен осуществляться сверху вниз следующим образом [1, с. 195–196]:

1. организация делится на блоки по направлениям деятельности;
2. блоки подразделяются на более мелкие функциональные структуры;
3. между ними налаживается процесс коммуникаций, в том числе потоки движения информации и документов;
4. распределяются должностные полномочия и ответственность.

При таком подходе к проектированию организационной структуры максимально учитываются основные аспекты деятельности и, соответственно, создается слаженная система функционирования и взаимосвязи блоков различных подразделений, что значительно ускоряет процесс получения конечного результата.

Во время проектирования структуры управления выбирается ее тип; определяется количество и состав блоков; устанавливается численность персонала необходимого каждому блоку; определяется характера взаимодействия; проводятся расчеты эффективности функционирования разработанной структуры.

В основу построения кладутся принципы адекватности поставленной цели, гибкости, минимальности звеньев, минимизации персонала, устойчивость, экономичность, способность к развитию и др.[2, с. 40]

Анализируя современный рынок предприятий гостиничной индустрии, при всем их многообразии нет универсальной модели структуры. Она должна проектироваться индивидуально, с учетом специфики и задач каждой отдельной гостиницы.

Среди факторов, влияющих на формирование структуры управления гостиничным предприятием, Зайцева Н. А. выделяет следующие [3, с. 168–169]:

1. **Категория гостиницы.** От звездности зависит предоставляемый набор услуг, а от услуг зависит состав звеньев.
2. **Ассортимент услуг.** Основные услуги – услуги размещения и питания, дополнительные услуги – торговые услуги, услуги аренды автомобилей, экскурсионные услуги и т. п.

3. **Вместимость гостиницы (номерной фонд).** Размер гостиницы определяет численность персонала необходимого функциональному блоку. Работу, за выполнение которой ответственно целое подразделение в крупных гостиницах, в малых может выполнять один сотрудник.

4. **Специализация гостиницы.** Определяется позиционированием отеля, ориентацией на определенные виды туризма – деловой туризм (бизнес–центр, комнаты переговоров, конгресс–залы с соответствующим оборудованием) – экскурсионный туризм (как правило, гостиницы 3 звезды типа В&В), лечебный туризм (лечебные отделения, услуги салонов красоты).

5. **Форма организации и управления бизнесом.** В гостиничных сетях стратегию развития принимает головной офис, который также занимается координацией работ всех гостиниц и осуществляет контроль качества услуг.

6. **Степень централизации (децентрализации) управления.** В централизованных гостиницах разработкой управленческих решений занимаются преимущественно вышестоящие уровни управления. В децентрализованных – полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Оценка эффективности оргструктур может быть определена по уровню реализации заданий, по успешности достижения поставленных целей. Отдельные параметры эффективности оргструктуры можно определить, используя ряд коэффициентов.

Коэффициент звенности:

$$K_{зв} = \text{Пзв.ф} / \text{Пзв.о}, \quad (1)$$

где Пзв.ф – количество звеньев существующей оргструктуры;

Пзв.о – оптимальное количество звеньев оргструктуры;

Коэффициент территориальной концентрации:

$$K_{к} = \text{Ппр.ф} / \text{П} \quad (2)$$

где Ппр.ф – количество организаций данного типа, функционирующих в регионе деятельности организации;

П – площадь региона, на которой функционирует все организации данного типа;

Коэффициент эффективности организационной структуры управления:

$$K_{э} = \text{Рп} / \text{Зу}, \quad (3)$$

где Рп – конечный результат, полученный от функционирования оргструктуры управления;

Зу – затраты на управление заработной платы.

В гостиничном менеджменте выделяют пять видов классических организационных структур управления — линейная, функциональная, линейно–функциональная, дивизионная и матричная.

Линейная структура является наиболее простой. Здесь четко выделяют роль линейного руководителя и наличие структурированной вертикальной связи. Отличительной чертой линейных оргструктур является жесткое подчинение исполнителей одному руководителю, что обеспечивает оптимальное распределение обязанностей между персоналом, согласованность действий между руководителем и подчиненным и строгое ведение отчетности топ–менеджеров предприятия. [4, с. 52–53]

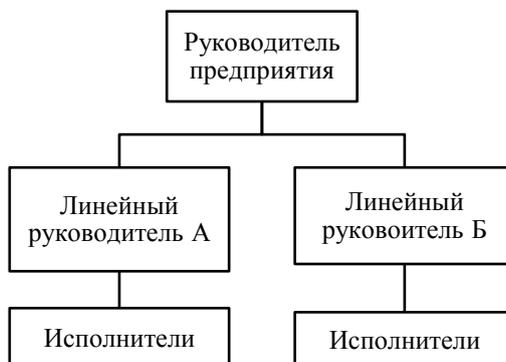


Рисунок 1 – Линейная структура управления организацией.

При хорошей согласованности действий исполнителей, четкой системе взаимосвязей руководителя и подчиненных, высокой оперативности исполнения указаний, поручении исполнителям заданий, обеспеченных ресурсами, личной ответственности исполнителя перед начальником за исполнение поручений существует ряд недостатков. Например, появляется острая востребованность высококвалифицированных специалистов узконаправленного профиля, наблюдается ограниченность исполнения функций менеджмента при управлении одним руководителем, перегрузка руководителя большим потоком стратегической и оперативной информации, неэффективное использование времени вследствие многочисленных контактов с подчиненными, а авторитарное руководство зачастую является фактором психологической напряженности в коллективе и снижения удовлетворенности выполнения своих функций [5, с. 62–63].

Линейная структура характеризуется четкой вертикальной иерархией связей, она достаточно проста и обеспечивает прямую связь между руководителем и подчиненными, что способствует получению достоверной и своевременной информации, а, следовательно, быстрому исполнению всех поручений руководителя. Основным недостатком данной структуры является отсутствие гибкости. Она характерна для малых гостиниц, оказывающих ограниченный набор услуг.

Функциональная организационная структура характеризуется наличием структурных подразделений, имеющих свою специфику и выполняющих ряд определенных функций, согласно которым происходит деление на структурные подразделения (рис. 2).

В гостиницах с данным видом организационной структуры специалисты, решающие однотипные задачи, объединяются в отделы (функциональные подразделения). Совокупность данных отделов разделяют между собой общую задачу управления и несут ответственность за исполнение отдельных функций.

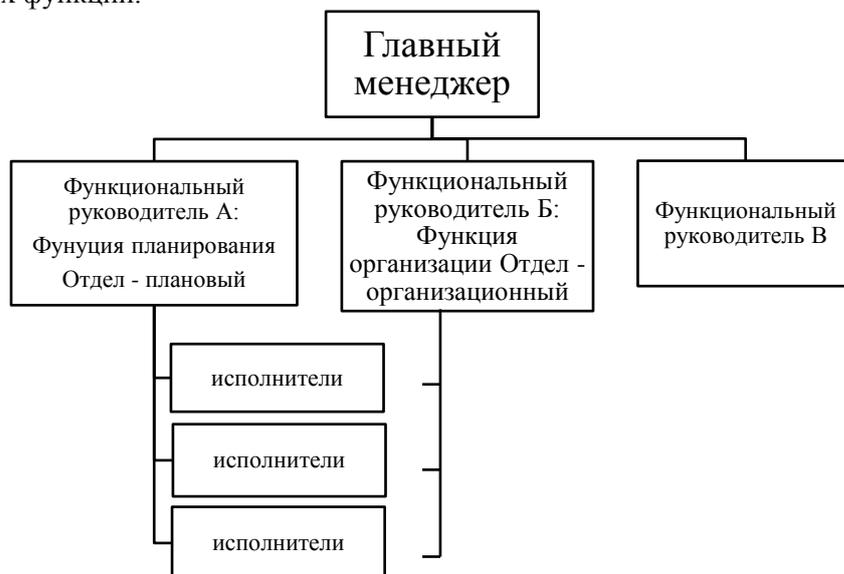


Рисунок 2 – Функциональная структура управления организацией

Функциональное управление создает двойное подчинение для исполнителей, где на среднем уровне управления располагаются высококвалифицированные менеджеры определенной области. Таким образом, организованный процесс функционирования системы позволяет повысить эффективность деятельности аппарата управления, а значит и организации в целом.

Достоинствами данного типа структуры являются высокая квалификация специалистов, исполняющих конкретные функции, отсутствие необходимости участия линейных управляющих в решении вопросов оперативного характера, быстрое решение вопросов оперативного характера, стандартизация и формализация процессов, а также снижение необходимости в широкопрофильных специалистах. Но все же актуальными остаются проблемы чрезмерной заинтересованности в исполнении целей и задач «своих» отделов, сложности в организации коммуникаций отделов, наличие нарастающих тенденций централизации, относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Линейно–функциональные структуры сочетают в себе достоинства двух предыдущих структур и устраняют их основные недостатки.

Линейно–функциональная структура управления гостиницей предполагает наличие линейного менеджера, который руководит коллективом сотрудников и принимает различного рода управленческие решения, но при подготовке программ, планов и т.д. ему помогают руководители и специалисты функциональных подразделений. Совокупность всех функциональных подразделений подчиняются линейному менеджеру (рис. 3).

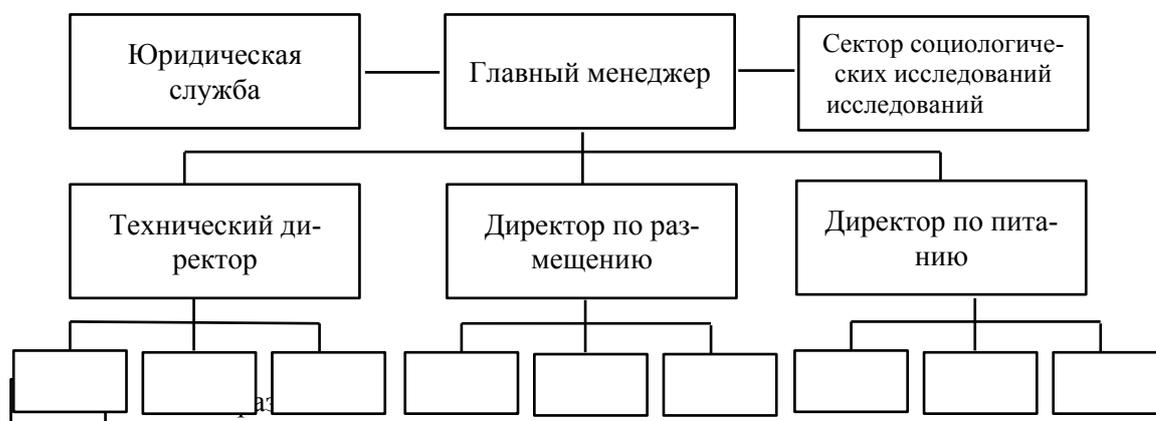


Рисунок 3 – Линейно–функциональная структура управления.

Как показано на рисунке, линейно–функциональная структура содержит определенное количество необходимых функциональных подразделений при линейных руководителях. Количество этих подразделений зависит от размеров гостиницы или гостиничного комплекса и объема предоставляемых услуг.

При сохранении положительных характеристик линейной структуры, отсутствии необходимости линейных менеджеров решать рутинные задачи, а принимаемые управленческие решения, подготовленные функциональными службами, отличаются продуманностью и профессионализмом, все же имеются некоторые недостатки. Например, сложности в организации коммуникаций функциональных отделов, наличие развитой вертикальной централизации, удлинение путей коммуникации и реализации решения, отсутствие четкого распределения ответственности функциональных служб за результаты выполнения работ и т. д. [5, с. 64]

Таким образом, принимая управленческие решения, линейные руководители полагаются на высококвалифицированных специалистов функциональных служб, однако отсутствует гибкость структуры в отношении коммуникаций с персоналом. В результате чего снижается скорость передачи информации, что отрицательно отражается на функционировании предприятия, так как процесс согласования деятельности служб значительно увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей.

Дивизиональные структуры управления создавались на базе линейно–функциональных. Основная идея дивизионной системы – перераспределить ответственность и полномочия, благодаря чему становится возможным отделить уровень принятия оперативных решений от уровня, на котором решаются стратегические решения.

Для этого на дивизионы (филиалы) кладется ответственность за производство и реализацию гостиничных услуг, предоставляется хозяйственная и автономная самостоятельность. Полномочия и ответственность передаются от менеджеров головных офисов к менеджерам дивизионов (филиалов), что предоставляет высшему эшелону возможность сконцентрироваться на стратегически важных вопросах.

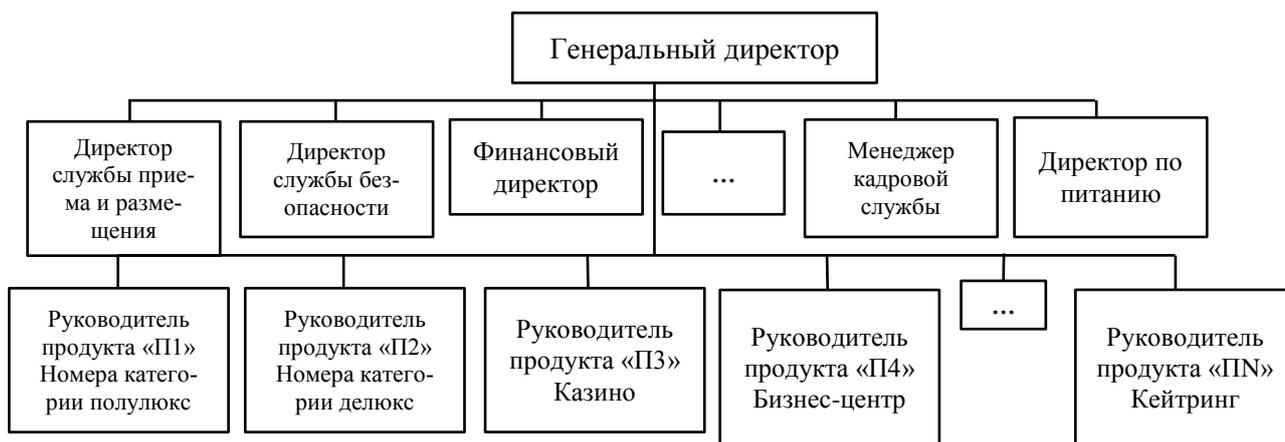


Рисунок 4 – Дивизиональная продуктовая структура управления

Дивизиональные структуры гостиничных предприятий могут создаваться в нескольких вариантах. Наиболее распространенные из них: продуктовые, т. е. создаются отдельные филиалы по основным областям деятельности гостиницы (Рис. 4); региональные – филиалы создаются в различных регионах, предоставляют тот набор гостиничных услуг, который будет актуален в конкретной местности; смешанные. Применение данных структур менеджмента в гостиничном бизнесе обеспечивает связь производителя услуг с потребителем и быструю реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде [2, с. 38].

Преимуществами дивизиональной структуры являются быстрота реакции, хорошая приспособляемость к изменениям во внешней среде, поддержание заинтересованности к потребностям покупателей, четкое распределение деятельности функциональных подразделений. Но при этом наблюдаются тенденции централизации управления, дублирования функций персонала управления, а также рост расходов на обеспечение функционирования аппарата управления. Существует взаимосвязь преимуществ и недостатков дивизиональной организационной структуры, причем одно может вытекать из другого.

Эффективное использование подобной системы менеджмента на сегодняшний день оправдано на многих крупных гостиницах.

Матричная организационная структура представляется в виде решетчатой структуры, построенной по принципу подчинения персонала организации двум управляющим структурам (рис. 5). Это современный эффективный тип оргструктуры направленный на выполнение конкретных проектов и планов. Применение данной структуры в гостиницах рекомендуется при разработке и внедрении новых гостиничных продуктов: разработка новых услуг, открытие нового ресторана, введение новой категории номеров и т. д.

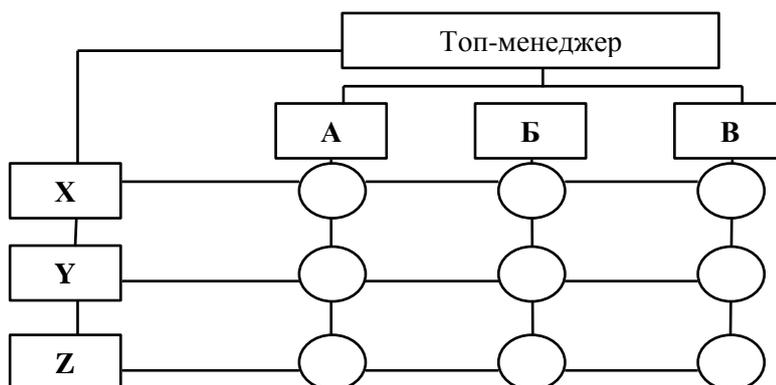


Рисунок 5 – Матричная организационная структура управления

Разработка структуры происходит путем наложения на функциональную структуру линейной структуры управления конкретным проектом. Следовательно, персонал гостиницы находится в подчинении одновременно у двух менеджеров, которые имеют равные полномочия, перед которыми они отчитывается по результатам работы. Одним из руководителей является руководитель

по функциональному подразделению, например директор службы питания, (А, Б, В), который организует обеспечение ресурсами, занимается планированием работы отдела, другой руководитель по проекту, например, создается проект организации выездных банкетов, (X, Y, Z), он реализует проект. Особое внимание уделяется вопросу прав и ответственности между двумя руководителями.

Преимуществом матричной структуры является гибкость структуры, быстрая приспособляемость к изменениям, высвобождение времени руководителей высшего уровня за счет делегирования полномочий, оперативность распределения ресурсов при реализации сразу нескольких проектов, а также поддержка внедрения инноваций [5, с. 64–65]. Однако отрицательной стороной остается отсутствие четкого распределения ответственности между двумя руководителями, ввиду чего не исключается возможность появления конфликтных ситуаций между функциональным и производственным руководителями.

Все рассмотренные концепции организационных структур в чистом виде применяются крайне редко. В зависимости от размеров, условий существования, задач организации, элементы различных систем комбинируются при формировании собственной организационной структуры управления.

При этом наиболее эффективной организационной структурой для мелких и средних гостиниц является линейная, ввиду малого количества уровней управления, простоты функционирования и распространения информации среди персонала. Функциональные структуры обеспечивают предоставление наиболее качественного спектра гостиничных услуг благодаря узкой специализации функциональных подразделений по каждому направлению деятельности. Данный тип структуры чаще всего применяется на средних и крупных гостиничных предприятиях.

Линейно–функциональная организационная структура управления наиболее успешно применяется крупными отелями высокого класса, в которых наблюдается выполнение большого количества однотипных операций. Дивизиональные структуры используются исключительно крупными гостиницами для завоевания новых рынков, расширения клиентуры, применения инновационных проектов и т.п. Матричные организационные структуры носят временный характер и эффективно применяются как крупными, так и средними гостиничными предприятиями на период разработки и реализации инновационных программ.

Использование комплекса элементов различных организационных структур позволяет комбинировать и рационально сочетать их положительные черты и осуществлять эффективное управление гостиницей. Важно помнить, что современные условия рынка требуют от организационных структур три главных качества – гибкости, адаптивности и инновационности, с учетом роста возможностей информационных технологий и квалификации персонала.

Для того чтобы построить эффективную организационную структуру управления на гостиничном предприятии, необходимо учитывать ряд аспектов:

1. соответствие структуры целям, размерам, направлениям деятельности, финансовым и трудовым ресурсам, т.е. внутренним возможностям гостиничного предприятия;
2. рациональное разделение труда между персоналом гостиницы, четкое определение полномочий и ответственности;
3. организация процесса коммуникаций в гостинице, в том числе потоков движения управленческой информации и документов;
4. обеспечение высокого уровня гибкости и адаптивности структуры к условиям внешней среды;
5. структура должна способствовать планомерному устойчивому развитию гостиничного предприятия;
6. структура должна быть максимально простой, но при этом учитывать все вышеперечисленные аспекты.

Список цитированных источников

1. Елканова, Д.И. Основы индустрии гостеприимства: учебное пособие/ Д. И. Елканова [и др.]. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К», 2011.– 248 с.
2. Кабушкин, Н.И. Менеджмент туризма : практикум / Н. И. Кабушкин, В. И. Малашенко. – Минск : БГЭУ, 2005. – 137 с.
3. Зайцева, Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие / Н.А. Зайцева. – М.: ФОРУМ: ИНФРА–М, 2007. – 368 с.

4. Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: учебное пособие / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. – Минск : ООО «Новое знание», 2000. – 216 с.
5. Вакуленко, Р.Я. Управление предприятием гостиничного бизнеса: учебное пособие / Р.Я. Вакуленко [и др.]. – Н.Новгород: НГПУ, 2013. – 314
6. Никольская, Е.Ю. Методические подходы к проектированию организационной структуры управления в гостинице / Е.Ю. Никольская, М.Ю. Ефремова // Инновационная наука. – 2015. – №7. – С. 137–147.

THE THEORETICAL COMPONENT OF THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF MANAGEMENT OF THE HOTEL INDUSTRY

M. YUNGOVA, A.O. VASILCHENKO

Summary

Theoretical aspects of formation of various models of organizational structures of management of a hotel enterprise are identified. Recommendations for building an effective organizational structure are proposed.

Key words: organizational structure of management, designing of organizational management structures, efficiency, hotel industry, hotel.

Статья поступила 5 апреля 2017г.