**ФИЛИАЛ**

**ТУАПСИНСКОГО ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКОГО ТЕХНИКУМА**

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

по специальности:

***«ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ В***

***ГОСТИНИЦАХ И ТУРКОМПЛЕКСАХ»***

на тему:

***« ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ***

***ГОСТЕПРИИМСТВА В РОССИИ. ПРОБЛЕМЫ***

***ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТЕПРИИМСТВА И ИХ РЕШЕНИЕ»***

|  |
| --- |
| Выполнила студентка 3 курсаКУРАКИНА А.А.Проверил преподавательКРАВЧЕНКО Е.И. |

**п. Новомихайловский,**

**2005 г.**

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ  | 3 |
| 1. ГОСТЕПРИИМСТВО - ВАЖНЕЙШИЙ ЭЕЛЕМЕНТ КАЧЕСТВЕННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ  | 5 |
| 2. ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА  | 9 |
|  | 2.1. Гостиницы и их виды  | 10 |
|  | 2.2. Организационно – структурные признаки гостиничных предприятий  | 11 |
| 3. МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА  | 13 |
| 4. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ  | 17 |
| 5. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. ТИПОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА  | 18 |
|  | 5.1. Принципы построения организационной структуры управления  | 19 |
|  | 5.2. Типовая структура управления гостиницей  | 20 |
| 6. НОВЫЕ ВИДЫ И ФОРМЫ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РОССИИ | 21 |
|  | 6.1. Формы собственности  | 22 |
|  | 6.2. Классификация гостиниц в Российской Федерации  | 22 |
|  | 6.3. Некоторые виды гостиниц, получившие популярность на российском рынке гостиничных услуг  | 25 |
| Заключение  | 29 |
| Литература  | 30 |

**ВВЕДЕНИЕ**

В связи с тем, что индустрия гостеприимства в России функционирует в специфических условиях, сегодня не очень много монографий отечественных авторов по проблеме исследования, в которых можно было бы найти предложения по созданию именно российской системы, отвечающей нашим российским реалиям. Изучение зарубежного опыта работы предприятий индустрии гостеприимства, безусловно, играет большую роль в деле повышения качества обслуживания гостей. Очень трудно требовать от обслуживающего персонала высокого качества в обслуживании клиентов, если оно имеет смутное представление о том, какие требования к уровню современного сервиса предъявляются посетителями.

"Структура управления организацией", или "организационная структура управления" – понятие, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. 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.

Целью написания данной дипломной работы является рассмотрение особенностей развития индустрии гостеприимства, проблемы организационной структуры предприятий гостеприимства и их решение. В соответствии с поставленной целью в настоящей работе решаются следующие задачи:

* раскрыта суть определения «гостеприимство», что необходимо для того, что бы гостям было комфортно в той или иной гостинице, отеле; приведены ряд предприятий гостеприимства, гостиниц, основные требования, предъявляемые к ним, даны организационно структурные признаки гостиничных предприятий;
* раскрыты принципы построения организационной структуры управления предприятием, дана типовая структура управления гостиницей, в которой, начиная от высших звеньев, заканчивая низшими звеньями;
* поднимаются основные вопросы организации работы той или иной службы, необходимые критерии работы для повышения эффективности труда;
* даны ряд рекомендация для совершенствования структуры управления.

В конце сделаны определенные выводы по тематике работы и приводится список использованной литературы.

**1. ГОСТЕПРИИМСТВО - ВАЖНЕЙШИЙ ЭЕЛЕМЕНТ**

**КАЧЕСТВЕННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

В гостиничных предприятиях особое место занимает гостеприимство. Этот термин имеет ввиду производство услуг с проявлением персонального внимания по отношению к гостю, способность персонала чувствовать его потребности. Без ощущения, что о нем заботятся, человек, преступивший порог гостиницы, является скорее потребителем, чем гостем, скорее просителем, чем постоянным покупателем, скорее неодушевленным предметом, чем человеком. Гостеприимство как добрые личные отношения персонала к клиентам, часто забывается и становится утраченным искусством. Объяснения этому ищут или в поведении служащих, или в игнорировании потребностей клиентов, или в большей заинтересованности руководителей гостиницы в увеличении прибыли.

Внешняя очевидность такого заблуждения ведет к сокращению в гостинице контактов клиентов с обслуживающим персоналом. Стратегия казалась простой: если гость жалуется на отсутствие любезности со стороны служащих, нужно сократить контакты гостей с обслуживающим персоналом - так началась эра самообслуживания, вызванная к жизни тенденцией замены служащих машинами. Благодаря новым технологиям появилась возможность накормить тысячи людей, в считанные минуты сделать бронирование в гостинице и т.п. Увлеченность технологическими новшествами приводит к убеждению, что все контакты между клиентами и персоналом можно свести в минимуму и таким образом решить проблему вежливости и гостеприимства.

Однако клиенты не принимают эту тенденцию, и имеется много доказательств того, что гостиничная индустрия пересматривает свои позиции в этом вопросе. Она все больше начинает демонстрировать новое понимание машин как помощников человека, а не как его заменителя или конкурента. Гостеприимство не только не умерло, но, наоборот становится новым символом. Человек вновь занял подобающее ему в индустрии гостеприимства место.

Во время проведения контроля за качеством обслуживания в пансионатах руководители подразделений должны уделять внимание личным контактам с обслуживающим персоналом, обсуждать проблемы качества обслуживания, обучать персонал новым технологиям предоставления гостиничных услуг.

Необходимо в гостиничных комплексах стремиться к созданию "домашнего уюта", гости являются частью большой семьи и необходимо создать такие условия, что бы гости рассматривали обслуживающий персонал как своих старых друзей.

Особое внимание необходимо уделять бережному отношению к гостям, высокому уровню культуры и профессионализму в работе. Делать все для того, чтобы человек не чувствовал себя чужим и нежданным.

Трудно дать вполне и точное определение гостеприимного поведения, но любой из нас сразу может заметить, когда оно отсутствует. Гостеприимство трудно измерить или включить в обучающие программы. Это качество обслуживания, а не уровень подготовки или опыт, которому учатся. Нельзя сказать, однако, что обучение здесь не является важным. Надлежащее обучение дает служащему навыки, необходимые для создания условий, при которых может появиться гостеприимство. Например, служащий в гостинице, благодаря дополнительным знаниям, может указать главные достопримечательности своей местности, сообщить, как к ним добраться и дать другую полезную для гостей информацию. Осведомленность работников во всех вопросах, касающихся самого предприятия, инфраструктуры пансионата, его ближайшего окружения, даже без явных проявлений гостеприимства, создают у гостя ощущение домашней обстановки. Обучение служащего должно включать изучение особенностей гостей, пользующихся услугами данного предприятия. Служащий наверняка проявит к ним больше заботы, если будет знать, что гости находились много часов в пути и устали в дороге и поэтому будут не в состоянии выдержать длительное оформление. Очевидно, что в этих условиях лучше гостей сразу разместить в номерах, а формальностями заняться после того, как гости отдохнут. Взаимосвязь между обучением и гостеприимством, возможно, лучше всего может быть продемонстрирована при общении служащего и иностранного гостя. Гостеприимство и уважение невозможно проявить, не зная языка, культурных и бытовых особенностей и традиции страны гостя. Искреннего желания быть полезным и гостеприимным еще не достаточно. В нашем пансионате иностранные гости бывают редко, но конечно хотелось бы расширить спектр своей клиентуры и выйти на международный рынок.

Понимая с первого слова или даже намека гостя, когда необходимо предоставить ему какие-либо дополнительные услуги, служащий должен иметь достаточно профессионализма и представленных ему прав, чтобы самостоятельно изменять традиционный ход обслуживания и быть способным отреагировать на вновь возникшую обстановку так, чтобы это было расценено гостем как гостеприимство.

Гостеприимство нуждается в коллективном сотрудничестве. Если радушный работник оказывается на предприятии, где кадры подобраны неудачно, служащие недружелюбны, оборудование эксплуатируется плохо, эти обстоятельства, вероятнее всего, вынудят его покинуть это место.

На проявление гостеприимства требуется время, поскольку гость, как правило, имеет свои собственные представления о том, где и когда служащие должны проявлять его. Конечно, четкое распределение обязанностей между служащими нормально и необходимо. Без четкого разделения труда нормальное функционирование предприятия будет невозможно. Тем не менее, руководству и служащим следует понимать, что разумная просьба гостя является законом, который необходимо неукоснительно выполнять. Обязанность и умение предчувствовать, распознавать и удовлетворять законные потребности гостей настолько фундаментальны для индустрии гостеприимства, что не могут рассматриваться только как служебная обязанность кого-либо из работников. В этом отношении гостеприимство сравнимо с обеспечением безопасности, которое должно осуществляться на всем предприятии 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, и обязательно каждым работником предприятия без исключения.

Следует отметить, что хотя часто это и не принимается в расчет, механическое, электрическое и тому подобное оборудование, создающее удобства без участи человека, также может влиять на создание в гостинице атмосферы гостеприимства. Плохо работающее оборудование, будь то протекающий водопроводный кран или скрипучая кровать, трещина на оконном стекле - все является видимым и очевидным проявлением безразличного отношения к гостю. Подобные условия разрушают те моральные устои, которые возможно еще сохранились в персонале и продолжают побуждать его проявлять гостеприимство. Работник, который знает, что следующее утро не принесет ему ничего, кроме новых жалоб гостей, не в состоянии работать с отдачей.

С точки зрения гостеприимства большое значение имеет различная справочно-информационная печатная продукция, предлагаемая гостю в гостинице. Гость весьма доброжелательно относится к имеющимся в номере брошюрам, проспектам, листовкам. В нашей здравнице в каждом номере установлено радио, по которому периодически отдыхающий может получить исчерпывающую информацию об услугах предлагаемых ему. Атмосфера гостеприимства нарушается, если гость вынужден задавать вопросы работнику, у которого на лице написано, что ему надоело каждый день отвечать на подобные вопросы.

Любое действие руководства, от принятия решения об увольнении того или иного сотрудника, до введения и поддержания тех или иных стандартов качества, оказывают опосредованно через персонал то или иное воздействие на уровень гостеприимства по отношению к гостям. Неквалифицированное управление предприятием может затруднить выполнение поставленных задач, но руководство не может вообще отказаться от обязанностей относиться к гостям и служащим цивилизованно и радушно.

Но не только руководство должно нести ответственность за гостеприимство. Оно делит эту ответственность со своими служащими. Каждый работник оказывает влияние на атмосферу, в которой протекает работа всего персонала, и может создавать условия, при которых климат гостеприимства возникает или исчезает.

Важно четкое определение обязательств по отношению к гостям, а также их неукоснительное выполнение.

**2. ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА**

Прежде чем подойти к рассмотрению тенденций развития гостиничной индустрии и перейти к основной теме данной работы, необходимо все-таки четко определить, что же означает термин «предприятие гостеприимства». Итак, гостиничное предприятие – это база любого туристского продукта. Размещение всегда входит в пакет услуг, какими бы ни были путешествие или отдых. Так уж устроен человек, что раз в сутки он должен отдыхать, должен иметь ночлег в месте пребывания. Эти основные услуги и оказывают гостиничные предприятия разного типа и уровня обслуживания. Поэтому наличие гостиничных предприятий в том или ином регионе, туристском центре значительно влияет на возможности приема туристов. Кроме того уровень и стандарты гостиничного обслуживания в значительной степени оказывают влияние на стандарты обслуживания туристов в целом.

Есть и другое определение гостиницы, более простое для восприятия: гостиница – это предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важнейшими среди которых (комплексообразующими) являются в равной степени услуги размещения и питания.

К основным тенденциям развития предприятий индустрии гостеприимства, оформившимся достаточно четко только в последние десятилетия можно отнести следующие:

* углубление специализации гостиничного и ресторанного предложения;
* образование международных гостиничных и ресторанных путей;
* развитие сети малых предприятий;
* внедрение в индустрию гостеприимства новых компьютерных технологий.

В последнее время наряду с традиционными отелями и ресторанами стали появляться специализированные предприятия с сокращенным набором услуг и блюд, ориентированные на обслуживание представителей определенного сегмента туристского рынка.

Углубление специализации предприятий гостеприимства взаимосвязано с такой важной тенденцией, как образование международных цепей, которые играют огромную роль в разработке и продвижении высоких стандартов обслуживания. Как и многие другие тенденции, образование гостиничных цепей получило свое развитие в США.

Кроме гостиничных цепей на мировом туристском рынке активно функционируют и специфические объединения, основная цель которых – объединить лучших представителей гостиничного бизнеса.

**2.1. Гостиницы и их виды**

По месту расположения можно выделить следующие виды гостиниц:

* гостиницы в центре города;
* придорожные, как правило, малой этажности с открытыми автостоянками;
* гостиницы в окрестностях городов и в аэропортах;
* плавучие отели — это плавсредства, оборудованные под гостиницы, для размещения и отдыха туристов у берега моря, реки или озера. При необходимости такая гостиница может быть отбуксирована по воде вместе с туристами к другой стоянке;
* по уровню, ассортименту и стоимости услуг гостиничные предприятия делятся на несколько типов:
* дешевые отели или отели с ограниченным сервисом, которые предлагают минимум услуг. При этом предприятия питания при них могут быть, а могут и отсутствовать;
* отели «люкс» — обладают фешенебельным декором, оснащены высококачественной мебелью, хорошо оборудованными обществен­ными помещениями и должны быть обеспечены большим количеством персонала по отношению к числу номеров.

В зависимости от потребителя гостиничных услуг на со­временном гостиничном рынке рекомендует выделять следующие типы отелей:

* отель «люкс» - на 100—400 номеров, располагается, как правило, в центре города и предоставляет элитарные условия про­живания руководителям самого высокого уровня за очень высо­кую цену.
* отель высокого класса - имеет от 400 до 2000 номеров, распо­лагается в пределах города и предлагает широкий набор услуг, предоставляемых обученным персоналом, бизнесменам, участ­никам конференций, индивидуальным туристам; он оснащен дорогой мебелью и оборудованием. Цена проживания — выше средней.
* отель среднего уровня - ориентирован на широкий круг потреби­теля, может иметь различное число номеров. Стремится использо­вать современную технологию, снижая эксплуатационные расхо­ды и придерживаясь среднего уровня цен.
* апарт-отелъ - имеет обычно от 100 до 400 номеров с условия­ми, аналогичными меблированным комнатам. Цены варьируют­ся в зависимости от сезона и условий размещения. Ориентиро­ван на бизнесменов или туристов, останавливающихся на длительный срок.
* отель экономического класса - может быть небольшим, с числом номеров от 10 до 150. Располагается в черте города, имеет небольшой штат персонала, хорошо оборудованный номерной фонд, но не предоставляет услуг питания. Потребителями являются, как правило, бизнесмены, индивидуальные туристы.
* мотель — предназначен для туристов, путешествующих на автотранспорте. Может иметь от 150 до 400 номеров, располагается вблизи автотрасс, имеет небольшой штат персонала и предполага­ет невысокие цены при современных хорошо оборудованных номерах. Без услуг питания.
* курортная гостиница - может иметь от 100 до 500 номеров, обычно отдалена от города и располагается вблизи водоемов, в живописных местах; предлагает полный набор услуг, имеет много спортивных сооружений, детских площадок; цены — выше сред­них, ориентированы на различные категории туристов.
* таймшер — от 50 до 250 номеров, возможны отдельные строения. Имеет номера квартирного типа и условия, аналогичные курортным гостиницам. Отдельные квартиры проданы индивидуальным владельцам, однако полная собственность контролируется компанией управления.

Цена таймшера зависит от особенностей сезона, а также времени пребывания. Проживание в менее привлекательные периоды времени стоит существенно меньше, чем в сезон наибольшего спроса.

Владелец номера имеет возможность пользоваться недвижимостью на протяжении определенного времени, пропорционально внесенному денежному взносу.

Время пользования измеряется в неделях. Владелец может отдыхать в приобретенных апартаментах в «свои» недели либо обменять место отдыха на аналогичное в рамках «приобретенного сезона».

**2.2. Организационно – структурные признаки**

**гостиничных предприятий**

По организационно-структурному признаку гостиницы предполагается формировать, исходя из следующей типологии:

1. гостиницы, создаваемые на базе вновь строящихся или реконструируемых зданий с привлечением зарубежных и/или отечественных инвестиций и, при необходимости, гостиничной компании. Финансирование и обеспечение отселения жильцов и/или арендаторов из реконструируемых под гостиницы зданий возлагается на инвестора.

Управляющую данной цепью гостиничную фирму планируется учредить как совместное предприятие. Классность данного типа гостиниц будет определяться инвестором и управляющей гостиничной фирмой по результатам маркетингового анализа, а взаимоотношения собственности - устанавливаться, как указывалось выше, на договорной основе.

2. гостиницы, создаваемые на базе действующих гостиниц малой вместимости городского подчинения, с проведением их реконструкции за счет бюджетных средств, ликвидацией государственных предприятий, передачей гостиниц на управление специально создаваемым в этих целях малым предприятиям на условиях лизинга зданий (помещений) и имущества и формированием гостиничной цепи во главе с учреждаемой управляющей гостиничной компанией, обеспечивающей единые стандарты обслуживания и гостиничного менеджмента. Принципиально представляется допустимым включение в состав такой цепи на добровольных условиях существующих частных и иных гостиниц с оформлением соответствующих договоров, а также привлечение к управлению ряда зарубежных гостиничных фирм, специализирующихся в т. ч. в сфере малого бизнеса.

3. аналогично пунктом 2 с созданием малых гостиниц на базе действующих многокорпусных гостиниц путем выделения отдельных корпусов с их реконструкцией и реструктуризацией.

4. создание гостиниц на базе неэффективных ведомственных гостиниц и общежитий (с передачей, в случае необходимости, их имущества в городскую или муниципальную собственность), предусматривая выделение под гостиницы отдельных этажей и подъездов, их реконструкцию и предоставление их в аренду или лизинг гостиничным предприятиям по типу пункта 2. Спецификой деятельности именно этого типа гостиниц может стать активное участие в организации их создания, обеспечивающее увеличение поступлений в местные бюджеты.

5. создание специализированных гостиниц (мотелей, кемпингов и др.) как на базе действующих гостиничных объектов, так и на базе сооружений из быстровозводимых конструкций с применением любой из вышеуказанных организационных технологий.

**3. МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА**

**ПРЕДПРИЯТИИ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА**

Каждый пансионат стремиться сохранить свои кадры. Выдвижение работников внутри предприятия является хорошим моральным стимулом. В коллективе должна наблюдаться хорошая производственная атмосфера, создан благоприятный климат для работы, коллектив должен быть достаточно дружен. При продвижении работников по служебной лестнице, конечно, большое значение имеет тот факт, что администрация и сам персонал имеют достаточно хорошее представление о работнике, его характере, профессиональной подготовке и т.п. Работнику же знакомы организационная структура предприятия, его коллектив, сложившаяся в нем определенная производственная атмосфера.

Создание для рабочих и служащих благоприятного климата для работы делает возможным более высокий уровень трудовой активности, который, будучи правильно организован, стимулирует высокую трудовую активность каждого и отражается на доходах предприятия в целом.

Благоприятный климат для работы заключается в следующем:

1. Справедливый процесс подбора и расстановки кадров;

2. Наличие на каждом рабочем месте закрепленных в письменной форме служебных обязанностей (должностная инструкция), которые бы устанавливали критерии оценки выполнения норм и стандартов;

3. Оценка потребностей в повышении квалификации работников и условия повышения квалификации с точки зрения продвижения по службе; и повышение заработной платы (повышение разряда):

* постоянное повышение квалификации;
* проверки работы всего персонала, проводимые периодически;

4. Программа поощрений и условия поощрения работников предприятия на всех уровнях;

5. Официальный план продвижения работников по служебной лестнице, содержащий критерии и условия продвижения;

6. Периодическое повышение уровней заработной платы с целью сохранения конкурентности существующих расценок;

7. Периодическое совершенствование системы льгот для работающих с целью сохранения их конкурентности;

8. Зафиксированные в документальной форме цели и задачи предприятия в вопросах сокращения штатной численности, согласованные с коллективом работников;

9. Порядок рассмотрения трудовых споров, обязательный для выполнения администрацией.

Процесс подбора персонала является очень важным. Дело это деликатное и тонкое, поскольку личностные качества обслуживающего персонала должны быть адекватны характеристикам клиентуры. Важно провести процесс подбора кадров в его логической последовательности, т.к. поспешное назначение на освобождающуюся должность без необходимого подбора может привести к серьезным негативным последствиям в будущем.

Первый способ заключается в продвижении лиц, уже работающих на предприятии, а второй - путем привлечения кандидатов со стороны. Необходимо определить критерии, по которым вы будете нанимать людей. Определить, каким стандартам должен отвечать обслуживающий персонал, каким - сотрудники, выполняющие функции руководителя.

Продвижение работников по служебной лестнице наглядно демонстрирует возможности профессионального роста на предприятии, положительно влияя на моральное состояние коллектива. Главным преимуществом при принятии на работу нового человека является то, что новые работники обладают более высокой квалификацией, и если администрация ставит одной из задач в кадровой политике привлечение новых идей и быстрое повышение качества работ, продвижение своих работников вряд ли сможет помочь в решении этой задачи.

Когда решение о назначении работника на должность принято, следующим этапом кадровой политики становится и адаптация нового работника. Необходимо составить и укомплектовать папку для работника, в которую должны войти: приветственное письмо, план гостиницы, правила гостиницы, должностная инструкция, схема организационной структуры, правила и обязанности подразделения, где он работает, правила получения выходных дней и отгулов, перечень мер на случай безопасности. Программа ориентации включает ознакомление с помещениями и организацией предприятия в целом. Элементом такого ознакомления должно быть представление нового работника всем членам его будущего коллектива. Такое ознакомление со всеми сторонами жизни гостиницы поможет новому сотруднику понять основную концепцию - каждая служба играет огромную роль в создании высокого качества, и роль каждого работника - бесценна.

Процесс ориентации естественным образом переходит в следующую стадию - собственно производственной адаптации. Ознакомление может проводиться в различных формах: в виде лекций, видео- и компьютерных программ, занятий на рабочем месте, по смежным отделам, моделирование ситуаций и т.д.

Для нового работника должна быть подготовлена программа обучения. Она должна быть приближена к функциональным обязанностям работника, а также учитывать несколько больший объем знаний, т.к. следует иметь в виду возможную перспективу дальнейшего продвижения работника по службе.

Необходимо для каждого подразделения подобрать наставников, которые бы отвечали за обучение новых сотрудников. В роли наставников должны выступать не просто отличные профессионалы, но и люди, умеющие находить подход к другим. Непосредственный руководитель, наставник и новый сотрудник должны ежедневно встречаться для обсуждения процесса обучения. Обратная связь поможет усовершенствовать программу обучения. Обучение нового работника продолжается и тогда, когда он приступает непосредственно к выполнению своих служебных обязанностей. Но оно должно затрагивать не только вновь пришедших работников. Программа должна распространяться также и на старый персонал и быть рассчитана на повышение его квалификации. Для сотрудников, имеющих желание и возможность продвигаться по служебной лестнице, должна быть разработана программа, включающая обучение в смежных подразделениях.

Необходимо информировать своих сотрудников обо всем происходящем в гостинице. Для этого следует проводить каждый вечер "летучки", на которых сообщаются и решаются текущие проблемы пансионата, определяются задачи на следующий день. На доске объявлений должны быть записаны особые задания, важная информация. Сотрудники должны быть в курсе всего, что происходит в гостинице. Каждый новый работник должен ощущать себя частью предприятия, и он должен знать основные стратегические задачи и финансовое положение хозяйства. Если в пансионате нет производственных обязательств, касающихся, например, обеспечения более качественного обслуживания, нужно подумать о том, чтобы создать их с помощью своих сотрудников. Когда работники, затратившие много сил и времени на составление производственных обязательств, начнут их выполнять, они будут чувствовать свою ответственность, так как сами принимали участие в определении тех ценностей, которые легли в основу выработанных обязательств. Практика вовлечения сотрудников во все сферы работы пансионата сделает их соучастниками общего дела и поможет поднять качество обслуживания. Руководитель собирает небольшие группы сотрудников и высказывает им свои соображения, выслушивая их замечания. Так они будут вовлечены в общий процесс работы пансионата. Те замечания и предложения гостей, должны быть реализованы. Сотрудники ежедневно встречаются с гостями и осуществляют обратную связь в отношении пожеланий или недовольства гостей.

Для того чтобы повысить эффективность в поддержании стандартов обслуживания, организация должна наладить обмен информацией в тех областях, которые на текущий момент отсутствуют или неэффективны. При этом используются так называемые "цепочки качества", анкетирование работников и многие другие методы. Часто проблема качественного обслуживания и ошибки в управлении кадрами и производством либо оказываются обезличенными и им не уделяется достаточного внимания, либо к их ликвидации приступают в спешном порядке, поскольку меры, направленные на поддержание стандартов на предприятиях используются малоэффективно. Сказать работнику, как нужно что-либо сделать, и сделать так, чтобы работник сам стремился сделать это как нужно - далеко не одно и тоже.

Руководству пансионата следует вовлекать сотрудников во все сферы работы гостиницы, что делает их соучастниками общего дела и помогает в улучшении качества обслуживания. Необходимо эффективнее использовать меры, направленные на поддержание стандартов качества обслуживания, чтобы предотвращать ошибки и всевозможные проблемы.

Большое внимание в пансионате уделяется обучению персонала. Во всех подразделениях каждый месяц проводится учеба персонала. Каждое подразделение имеет соответствующий план учебы на каждый год. Аттестационная комиссия во главе с руководителем и начальниками подразделений проводит аттестацию работников один раз в год. Предусматривается повышение квалификации один раз в пять лет. Медицинский персонал гостиницы проходит сертификацию.

Повышению квалификации сотрудников необходимо уделять как можно больше внимания. Требования клиентов в отношении обслуживания постоянно возрастают, стандарты меняются, конкуренция набирает скорость. В этих условиях очень важным является сохранение высокого уровня обслуживания, а если оно не соответствует установленным стандартам, то его скорейшему улучшению. Есть смысл серьезно задуматься о переподготовке персонала, о повышении квалификации. Осуществлять обучение не менее 1 раза в 2-3 года.

Применение вышеперечисленных методов и подходов к работе, руководство может рассчитывать на уважение со стороны работников, более ответственное отношение к выполняемым обязанностям, инициативы в работе и т.д. А следовательно, коллектив, в котором все направлено на достижение одной цели - прибыль и авторитет предприятия, будет иметь достаточную заработную плату, социальную защищенность и желание идти на работу.

**4. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Для успешной работы любого предприятия гостиничного бизнеса необходимо создать отдел маркетинга, который снимался бы вопросами изучения рынка гостиничных услуг, рекламой, ценообразованием, расширением сферы деятельности. В структуре предприятия этот отдел располагался бы в службе эксплуатации, подчинялся непосредственно (линейно) заместителю директора.

Формализация процесса планирования и включение в функциональные обязанности руководителей среднего звена подготовки информации стратегического характера гарантирует, что многие перспективные предложения не пройдут мимо внимания маркетологов, занимающихся разработкой стратегии организации.

Очень важно создать систему стимулирования за предложения, связанные с разработкой новой технологии, услуг и др.

Предприятие должно заботится о повышении уровня образования своих работников. Наилучшим подходом является обучение через деятельность, т.е. непосредственное вовлечение в решение реальных проблем.

Продвижение сотрудников на основе их компетентности позволит обеспечить постоянный приток в такую организацию высококвалифицированных и талантливых специалистов и административных работников.

**5. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ.**

**ТИПОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА**

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические и другие отношение друг с другом. Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления предприятия, определяют его организационную структуру.

Под организационной структурой управления предприятием понимается состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления фирмы, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии.

Базой для построения организационной структуры управления предприятием является организационная структура производства. Многообразие функциональных связей и возможных способов их распределения между подразделениями и работниками определяет разнообразие возможных видов организационных структур управления производством. Все эти виды сводятся в основном к четырем типам организационных структур: линейным, функциональным, дивизиональным и адаптивным.

Под структурой управления понимается необходимое построение взаимоотношений уровней управления, функциональных служб и производственных подразделений, в форме позволяющей организации достигать главной цели наиболее эффективным способом.

В процессе управления происходит делегирование прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределения задач, решаемых различными работниками. Руководители должны передавать сотрудникам свои права и обязанности, иначе требуемая работа просто не будет выполнена. Поэтому организация работ - это функция, которую должны осуществлять все руководители - независимо от их ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители низового и среднего звеньев лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством.

**5.1. Принципы построения организационной структуры управления**

 Многосторонность содержания структур управления предопределяет множественность принципов их формирования. Прежде всего структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правками и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления.

Полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, действующие успешно в других организациях, обречены на провал, если условия работы различны. Немаловажное значение имеет также реализация принципа соответствия между функциями и полномочиями, с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры — с другой.

 В целом рациональная организационная структура управления предприятием должна отвечать следующим требованиям:

* обладать функциональной пригодностью, гарантировать надежность и обеспечивать управление на всех уровнях;
* быть оперативной, не отставать от хода производственного процесса;
* иметь минимальное количество уровней управления и рациональные связи между органами управления;
* быть экономичной, минимизировать затраты на выполнение управленческих функций.

**5.2. Типовая структура управления гостиницей**

Рис. 1. - Структура управления небольшой гостиницей

На рисунке 1 представлена структура управления небольшой гостиницей (130 номеров).

Самой простой схемой управления в стандартных гостиницах является, например, следующая: в гостинице на 100 номеров директору непосредственно подчинены четыре клерка службы приема и финансов, начальник хозяйственной службы, которому подчиняются восемь горничных, девять пажей, они же выполняют работу парковщиков автомобилей клиентов, и один ремонтник (электрические и сантехнические работы).

В крупных высококлассных гостиницах, наоборот, число ступеней управления увеличивается: генеральный директор например, имеет трех заместителей по номерному фонду, по питанию и административным службам. Директору номерного фонда подчинены служба приема, хозяйственная служба (горничные и уборщики общественных помещений, прачечная, химчистка и т.п.). Директору по общественному питанию подчинены кухня, рестораны, бары, банкетная служба, служба обслуживания в номерах. Директору по административной части подчиняются контроллер, менеджер отеля маркетинга и продаж, главный инженер, служба безопасности, отдел персонала.

**6. НОВЫЕ ВИДЫ И ФОРМЫ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В РОССИИ**

В последние годы наша страна пытается перевести экономику на рыночные принципы развития и хозяйствования. В рыночной экономике огромная роль принадлежит индустрии туризма и гостеприимства. Эта отрасль народного хозяйства призвана быть, как бы, визитной карточкой страны. Помимо всего прочего эта отрасль приносит большие прибыли и вносит существенный вклад в развитие национальной экономики. Развитие отрасли туризма и гостеприимства приведёт в конечном итоге к тому, что туристы со всех стран мира, посещая Россию, дадут толчок к развитию и других отраслей народного хозяйства нашей страны. В настоящее время проявляется интерес и к туризму в России, стране, обладающей большим туристским потенциалом, но занимающей незначительную долю в мировом туристском потоке. Стремительные темпы развития мирового туризма за последнее десятилетие приводят в течение каждых пяти лет к увеличению примерно в два раза количества персонала занятого в сфере мирового туризма, и в полтора раза – расходов населения на туристские поездки в мире. Так параллельно с туристическим бизнесом развивается бизнес гостиничных услуг. Эта отрасль неразрывно связана с туризмом и предпринимательством. Индустрия гостеприимства также включает в себя и услуги предприятий общественного питания и услуги игровых комплексов. Все эти отрасли народного хозяйства любой страны дают огромное количество рабочих мест. Приносят очень приличную прибыль. В нашей стране до последних дней индустрии гостеприимства уделялось не самое пристальное внимание со стороны властей. Можно сказать, что эта отрасль была развита недостаточно. Однако с переходом страны на рельсы рыночной экономики именно эта отрасль начала бурное и даже стремительное развитие. В стране появилось огромное число туристических агентств, бюро и компаний. Также появилось большое число вновь отстроенных и отреставрированных отелей и мотелей. Появилось просто огромное число ресторанов и игровых комплексов, казино. Туризм стал приносить большие деньги и в бюджет страны и в карманы владельцев гостиниц и ресторанов. Однако, до сих пор в нашей стране индустрия гостеприимства развита недостаточно. Недостаточно развита сеть гостиниц среднего класса звёздности.

Гостиничное хозяйство России в 1996 году насчитывало около восьми тысяч рекреационных средств размещения, из которых около пяти с половиной тысяч, или более половины, составляют гостиницы, мотели, общежития для приезжих, число номеров в которых – около двухсот пятнадцати тысяч, а мест – около четырёхсот тридцати тысяч. На одну среднестатистическую гостиницу приходится тридцать девять номеров на, в среднем, семьдесят семь мест.

**6.1. Формы собственности**

По формам собственности и организации управления гостинич­ные предприятия Российской Федерации подразделяют на следу­ющие классификационные группы:

* муниципальные предприятия, являющиеся собственностью го­рода;
* акционерные общества;
* совместные предприятия с участием иностранного капитала;
* ведомственные гостиницы;
* частные гостиницы;
* гостиницы, принадлежащие общественным организациям.

Гостиницы с иностранным участием резко выделяются по раз­мерам доходной и расходной части. В процентном отношении к общероссийскому уровню это составляет соответственно 29 и 24 %.

**6.2. Классификация гостиниц в РФ**

Все гостиницы сегментируются на классы:

1) Отели «люкс»: с большой численностью персонала, эти отели обеспечивают очень высокий уровень сервиса самым требовательным клиентам. Цены на размещение и услуги очень высокие, но и условия проживания – элитные. Цена, как правило соответствует качеству: номера с дорогой отделкой, управление – по высшим профессиональным европейским стандартам. Такие отели обычно используют деловые туристы для деловых встреч: руководители корпораций, профессионалы высокого ранга, участники конференций на высоком уровне.

2) Отели высокого класса: имеют широкий набор услуг, качественно обученный обслуживающий персонал управляется профессиональной командой менеджеров и, соответственно, цены выше средних по региону. В номерах - дорогая мебель и оборудование, в отеле – просторное фойе и ресторан. Обычно в таких отелях останавливаются бизнесмены, участники конгрессов или индивидуальные туристы.

3) Отели среднего класса: располагаются предполагают типичный набор услуг. Тарифы – на уровне средних цен данного региона или чуть выше их. Команда управления подготовлена достаточно профессионально.

4) Отели экономического класса: цена за номер в таких отелях обычно на 30 –50% ниже средней по региону. Эти гостиницы рассчитаны на бизнесменов и туристов, не нуждающихся в полном пансионе и стремящихся получить просто современный стандартный номер и расположенный вблизи ресторан с приличной кухней.

Надо сказать, что термин «экономический» подчеркивает снижение стоимости услуг не за счет снижения качества обслуживания, а за счет целого ряда факторов: строгой экономии при строительстве гостиницы, упрощенной системы обслуживания и управления, стандартизации и систематизации гостиничного продукта за счет резкого снижения эксплуатационных расходов.

В России до 1994 года классификация гостиниц осуществля­лась в соответствии с "Положением об отнесении гостиниц к разрядам и номеров в гостиницах к категориям", утвержденным Постановлением Госкомцен СССР от 2.03.1979 года № 154. Дан­ное Положение распространялось на все гостиницы и мотели, независимо от их ведомственной подчиненности, и предполага­ло подразделение

- гостиниц - на семь разрядов: люкс, высший А, высший Б, первый, второй, третий, четвертый;

- мотелей - на пять разрядов: высший А, высший Б, первый, второй, третий.

Для номеров предусматривалось пять категорий:

1. высшая;
2. пер­вая;
3. вторая;
4. третья;
5. четвертая.

Обязательным условием присвоения разрядов являлось соб­людение предусмотренных Положением минимальных требова­ний, объединенных в следующие группы:

1. общие требования;
2. коммунальное оборудование здания;
3. лифт;
4. информационные услуги;
5. общественное питание;
6. характеристика номерного фонда;
7. торговое и бытовое обслуживание;
8. банковские услуги, сберкасса и пункт обмена валюты;
9. медицинский пункт с круглосуточным дежурством мед­персонала, аптечный киоск;
10. культурно-спортивное обслуживание.

В 1994 году в РФ были разработаны "Положение о критери­ях классификации гостиниц", "Критерии классификационных требований к гостиницам (мотелям) Российской Федерации", а также принят ГОСТ Р 50645—94 "Туристско-экскурсионное об­служивание. Классификация гостиниц", согласно которому все гостиницы подразделяются на пять категорий с присвоением от одной до пяти звезд, мотели — на четыре категории с присвое­нием от одной до четырех звезд.

При сертификации гостиницы для присвоения ей определенной категории учитывают требования, предъявляемые:

* к зданию и прилегающей к нему территории;
* техническому оборудованию;
* номерному фонду;
* оснащению мебелью;
* предметам санитарно-технического оснащения номера;
* общественным помещениям;
* помещениям для предоставления услуг питания, номенклатуре и качеству предоставляемых услуг;
* персоналу и его подготовке;
* уровню обслуживания.

Таким образом, все гостиницы, которые имеют минимальный набор предоставляемых услуг, при аттестации получают категорию «три звезды». Но большинство из них весьма ограничивают перечень своих услуг, в которые входят лишь: ресторан, бар, парикмахерская, обмен валют. Большинство гостиниц категории «четыре звезды» - это новые или отреставрированные здания. Эти гостиницы привлекают внимание внешней и внутренней отделкой, дизайном. В большинстве из них, как правило, задействован капитал иностранных компаний, управление тоже, как правило, осуществляется иностранными специалистами. Они предлагают более обширный перечень услуг, чем предприятия категории «три звезды», и приближаются к международным стандартам. Как правило, все они имеют сауну, реже – бассейн, небольшие конференц-залы и бизнес-центры, рестораны, бары, салоны красоты и другие услуги, индивидуальные для каждого отеля.

Гостиниц категории «пять звёзд», к сожалению не так много в России. Все они полностью соответствуют стандартам: архитектура, дизайн, набор предоставляемых услуг, уровень обслуживания и многое другое.

Для нового гостиничного хозяйства страны характерно преобладание дорогостоящих отелей высокого класса (четыре-пять звёзд), при этом почти полностью отсутствуют современные отели категории «две-три звезды», которые в зарубежной практике работают как массовые гостиничные предприятия.

Маркетинговые исследования показывают, что спрос на гостиницы более низкого класса, а именно на гостиницы класса «двух-трёх звёзд» есть и он будет расти.

В Европе предприятия гостиничного типа в зданиях старинной постройки очень популярны и пользуются очень большой популярностью. Перестройка и реставрация старинных особняков и замков даст работу большому количеству людей. Созданы будут новые рабочие места. Сеть отечественных отелей класса «две-три звезды» будет расширена.

Сегодня на отечественном рынке услуг гостеприимства, наблюдается больше недостатков, чем положительных факторов. Прежде всего - это практически полное отсутствие внутреннего туризма. Внутренний туризм является основным источником доходов предприятий сферы гостеприимства в таких странах как США и Канада. Оборот рекреационных предприятий на восемьдесят процентов пополняется деньгами «отечественных туристов». Однако эта проблема является скорее проблемой масштаба всей страны. Отсутствие внутреннего туризма – это проблема малых доходов населения. Таким образом, отечественные предприятия «сферы гостеприимства» недополучают очень большие прибыли. Из этой проблемы вытекают и другие недостатки. В России практически отсутствует сеть нормально обустроенных гостиниц класса «две-три звезды». Это связано с тем, что спрос на услуги таких гостиниц практически отсутствовал многие годы. Теперь, когда в нашей стране произошли известные перемены, поток туристов увеличился. Однако не все могут позволить себе проживание в гостиницах высокого класса. Этот факт является сдерживающим фактором для иностранных туристов, которые хотели бы посетить Россию. Однако следует отметить, что эта проблема известна, и её решение не за горами. Так планируется развить сеть подобных гостиниц, и сделать пребывание в городах Росси для иностранных и отечественных туристов и бизнесменов более дешёвым.

**6.3. Некоторые виды гостиниц, получивших популярность на**

**российском рынке гостиничных услуг**

1. Малые гостиницы.

Количественный рост гостиничных цепей, их слияние и объединение создают ошибочное мнение о снижении многообразия предложения и отдыха. Однако на практике наблюдается обратная тенденция: распространение цепей (из-за некоторой обезличенности, стандартизированности обслуживания) не может удовлетворить всех разнообразных требований туристов, что и готовит почву для развития малых независимых гостиниц, делающих ставку на уникальность и неповторимость. Именно такие гостиницы специалисты считали прототипами гостиниц XXI века: комфортабельные, построенные в сельском стиле и предлагающие услуги за умеренную цену, имеющие все необходимое для работы и отдыха, без ресторана ( предусматривается, что ресторан находится рядом), где клиенты могут получить изысканное персонифицированное обслуживание. Именно уникальность малой гостиницы является основным инструментом рыночной политики.

Как показывает практика, малые гостиницы в своем большинстве – это независимые гостиницы, находящиеся в свободном владении, распоряжении и пользовании обладателя, получающего прибыль от такой собственности. Наличие договорных обязательств с другими компаниями в вопросах управления и использовании чужого знака обслуживания не влечет за собой изменения статуса предприятия как независимого по отношению к другим субъектам рыночных отношений.

За последние несколько лет малые гостиницы стали лидером специализированных программ и маркетинговых исследований. Что же это за категория отелей и с чем связана их популярность? На сегодняшний день не существует строго определенных международных или национальных норм, классифицирующих средства размещения по их объему. На практике принято деление гостиниц на четыре большие категории: малые гостиницы (до 150 номеров), средние (от 151 до 300 номеров), крупные (от 301 до 600 номеров) и гостиницы-гиганты (свыше 600 номеров).

Сейчас в России малой считается гостиница вместимостью от 10 до 100 номеров. Большие трудности возникают у малых гостиниц в кадровой сфере, работающий здесь персонал должен быть «многопрофильным», чтобы отель оставался рентабельным. Таким образом, малой гостинице трудно увеличивать эффективность, применяя метод сокращения расходов. С другой стороны под давлением конкуренции она не может увеличивать цену на проживание. Для сокращения переменных расходов малая гостиница имеет только один путь – объединение с себе подобными с тем, чтобы осуществлять оптовые закупки по приемлемым ценам, проводить совместные рекламные компании, маркетинговые исследования и использовать другие пути по сокращению расходной части бюджета. В Москве малые гостиницы уже сделали первые шаги на этой дороге, создав собственную ассоциацию.

Сегмент рынка малых отелей не очень устойчив, несмотря на то, что определенная часть турпотока предпочитает его всем остальным. В таких условиях развитие малых форм предпринимательства, к которым смело можно отнести малые гостиницы, требует направленной поддержки со стороны органов центрального или местного управления.

Туристские фирмы в России стали ориентироваться на индивидуальный подход в организации отдыха небольших групп клиентов, с сохранением местного колорита, вкусов, привязанности к историческим, культурным и архитектурным традициям мест отдыха.

Формирование в России сети малых гостиниц определяется необходимостью решения таких задач, как:

* обеспечение повышающихся объемов въездного туризма гостиничными услугами на уровне современных международных стандартов;
* создание новых рабочих мест в сфере услуг;
* трудоустройство специалистов, высвобождающихся в результате закрытия на ремонт и реконструкцию ряда московских гостиниц, а также других категорий безработных;
* поддержка предпринимательства в сфере малого бизнеса при создании сети малых гостиниц.

Типология малых гостиниц в зависимости от организационно-правовой формы, обеспечивающей деятельность гостиничных предприятий, включает в себя как гостиницы малой (до 100 номеров) вместимости, обслуживаемые акционерными обществами, так и гостиницы, как правило, много меньшей (до 50 номеров) вместимости, обслуживаемые малыми предприятиями.

2. Специализированный туризм.

Деревенский туризм. Применительно к условиям России — это неплохая ниша доли деятельности, так как она довольно слабо освоена.

Сегодня основными мотивами для выбора такого вида отдыха являются следующие:

* отсутствие средств для отдыха на дорогих морских курортах;
* устоявшийся образ жизни в сельской местности у определен­ной категории людей независимо от достатка, например, в сил} семейных или иных традиций;
* близость к естественной природе и возможность больше време­ни проводить на свежем воздухе в лесу, на озере и др.;
* возможность питаться экологически чистыми и дешевыми про­дуктами;
* возможность приобщения к другой культуре и обычаям, участие в местных праздниках и развлечениях.

Существует два основных вида организации такого отдыха горожан своего региона и жителей других местностей или иностранных туристов:

* 1. сдача в наем небольших домиков или номеров в небольших сельских гостиницах или коттеджей, расположенных в живописных местностях;
	2. организация проживания отдыхающих на ферме в сельском доме непосредственно в семье.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Под структурой управления предприятием понимается состав и соподчиненность его управленческих звеньев, выполняющих определенные функции управления производством.

На структуру управления влияет значительное число факторов, к важнейшим из которых относится: отраслевая принадлежность предприятия, масштаб и номенклатура производства, особенности применяемых технологических процессов, уровень специализации, кооперирования и комбинирования предприятия. От степени рациональности структуры управления в значительной степени зависит уровень технико-экономических показателей производства. Правильно построенная структура управления предприятием создает предпосылки высокой оперативности управления, согласованной работы всех структурных его подразделений.

Существуют следующие типы структуры управления: линейная (иерархическая), функциональная, дивизиональная, адаптивная.

Однако ни одна из перечисленных структур управления в чистом виде не применяется, за исключением линейной, и то лишь на малом предприятии. На подавляющем большинстве предприятий используется смешанный тип управления. В одних случаях— это простое сочетание перечисленных четырех форм, когда в нижнем звене — на уровне бригады — применяется линейная, в среднем — на уровне цеха — функциональная, а на уровне предприятия — линейно-функциональная и частично матричная форма. Чаще, однако, встречается синтез различных форм, когда они действуют солидарно на всех ровнях хозяйственной иерархии.

Для достижения наибольших успехов в работе многих гостиничных предприятий необходимо проведение следующих мероприятия:

1. перестройка системы планирования деятельности предприятия (долгосрочного и текущего) путем реорганизации коммерческой деятельности на принципах маркетинга,

2. создание новой функциональной структуры управления - службы маркетинга – и включение ее в состав аппарата управления,

3. создание на предприятии современной информационно-управленческой системы.

4. пересмотр действующих принципов стимулирования сотрудников.

Решение указанных задач является сложной комплексной задачей, требующей системного подхода и методического сопровождения, основанного на анализе нормативных материалов, политической и социально-экономической обстановки

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства/Пер. с англ. - М.: Аспект Пресс, 1995г.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994г.
3. Гуляев В.Г. Организация туристской деятельности - М.: Нолидж, 1996г.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга/Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990г.
5. О.С. Виханский, А.И. Наумов "Менеджмент Учебник" 3-е изд. –М.: Гардарики, 1999
6. "Менеджмент на автомобильном транспорте в условиях рынка. Учеб пособие под ред. проф. Л.Б Миротина" – М.: "Экми", 1995
7. Н.И. Кабушкин "Основы менеджмента Учеб. пособие" 2-е изд. – М.: ТОО "Остожье"; Мн.: "Новое знание", 1999
8. "Организация, планирование и управление в автотранспортных предприятиях Учебник для вузов под ред. проф. М.П. Улицкого" – М.: Транспорт, 1994
9. "Экономика предприятия. Учебник под ред. проф. В.Я. Горфинкеля" 2-е изд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998
10. Менеджмент гостиниц и ресторанов; Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко, г. Минск, ООО «Новое издание», 2001 год.
11. Туризм как вид деятельности; В. А. Квартальнов, г. Москва, изд. «Финансы и статистика», 2002 год.
12. Малые гостиницы в индустрии гостеприимства; В. А. Ульянов, г. Москва, РИБ «Турист», 2000 год.
13. Борисов Ю.Н. Маркетинг в туризме – М. 1996г. с.17-52.
14. Попова Р.Ю. Маркетинг, реклама и информация в туризме. – М. 1997г.с15-23
15. Попова Р.Ю. Государственное регулирование, становление и развитие туризма в России - М.:МГГУ 1997г. с2-10
16. Профессиональный туризм: маркетинговая аналитическая работа в 5 частях. Ч.2, Ч.3 –М.:Москва, 1998г.