Министерство образования Республики Беларусь Белорусский государственный экономический университет

Кафедра управления туризмом

«Допущена к защите»

Заведующий кафедрой

Дипломная работа

на тему

«Совершенствование системы управления санаторно-курортными зонами»

Минск.2008

Введение

В настоящее время главным фактором экономического развития становится человеческий капитал. В этой связи особое внимание привлекает сфера, в значительной степени обеспечивающая воспроизводство человеческого капитала, - рекреационная отрасль экономики. Туристскую индустрию можно охарактеризовать, как «совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов – переводчиков». Масштабы туризма за последние несколько десятилетий возрастают впечатляющими темпами, увеличивается доля продукции рекреационного сектора в валовом мировом продукте.

В развитых индустриальных странах осознают важность поддержки восстановления трудовых ресурсов. К примеру, в Германии существует обширная и разнообразная практика оплаты части лечебно - оздоровительного отдыха на курортах из государственных средств. Во многих странах действуют программы налоговых льгот для санаториев и бальнеологических объектов.

На этом фоне в России отсутствует рациональная государственная политика поддержки воспроизводства человеческого капитала. В чрезвычайно неблагоприятной экологической обстановке, упадок рекреационной отрасли ведет к ухудшению демографической ситуации.

Таким образом, одной из важнейших проблем государственной социально-экономической политики является обеспечение условий для физического и психоэмоционального восстановления работников. Необходимо стимулировать развитие рекреационной системы России. Вместе с тем существует ряд проблем, препятствующих этому.

Платежеспособный спрос на услуги рекреационной сферы низок, так как численность населения с доходами ниже прожиточного минимума в прошлом году составила 46-48 млн. человек, - это около трети населения России.

Зарубежные курорты оттягивают на себя значительную часть обеспеченных российских туристов. Из России за рубеж, по оценкам Национальной курортной ассоциации РФ, ежегодно выезжают более 10 млн. туристов. Ситуация усугубляется тем, что курортный комплекс РФ первоначально формировался и функционировал в нерыночных условиях, следствием чего стали диспропорции между уровнями лечебно-оздоровительных и развлекательно-туристских услуг, неразвитость маркетинга, консерватизм, неспособность привлекать новые группы клиентов, несоответствие организационной структуры целям предприятия, неэффективность системы управления. Данная проблема проявляется в потере управляемости и приводит к большим финансовым потерям. Такие условия требуют от руководителей предприятий ориентировать свою деятельность на рынок, искать пути совершенствования существующей системы управления, качества предлагаемых услуг, технологии продаж, профессионального уровня сотрудников фирмы. Необходимо учитывать и тот факт, что важнейшим аспектом деятельности фирмы в условиях конкуренции является ее ценовая политика, которая должна быть направлена на снижение себестоимости предлагаемых услуг. В настоящее время покупатель выбирает фирму, которая отличается высоким уровнем обслуживания и предлагает оптимальное сочетание цены и качества. Но цена – не единственный критерий, на который следует обратить внимание, не менее важна и репутация фирмы. Поэтому особое значение приобретает создание имиджа организации, который предполагает разработку фирменного стиля, постоянное повышение профессионального уровня сотрудников, стабильность в работе, работу по привлечению постоянных клиентов и т.д.

Таким образом, актуальность выбранной темы заключается в том, что, выбор основных целей деятельности, стратегий их достижения, рациональное распределение ресурсов, построение гибкой организационной структуры и эффективной системы управления - это те вопросы, на которые должны искать ответы предприятия, организации, работающие в условиях рынка.

Изучение организационных мероприятий по совершенствованию системы управления, проводимых предприятиями санаторно-курортной сферы (в нашем случае санаторием «Сочи»), несомненно, имеет большое значение, так как рациональное ведение деятельности и соответствие организационной структуры основным целям предприятия оказывает немалое влияние на эффективную работу предприятия (санатория) и в большинстве случаев является основным фактором, влияющим на уровень заполняемости санатория.

Цель работы - анализ и выявление недостатков системы управления рекреационного предприятия на примере санатория «Сочи», а также разработка предложений по совершенствованию данной системы.

Задачами дипломной работы являются:

изучение и глубокая проработка имеющегося теоретического материала, касающегося характеристики системы управления в целом, отдельных ее элементов, а также принципов ее функционирования;

изучение предприятия и предоставляемых им услуг;

исследование и оценка существующей системы управления предприятием;

проведение исследования;

разработка предложений по совершенствованию системы управления на основе проведенного исследования.

Объектом дипломной работы является Федеральное государственное учреждение объединенный санаторий «Сочи».

Предметом выступает существующая система управления на данном предприятии.

Результатом работы является предложение руководству предприятия собственных рекомендаций по совершенствованию системы управления санатория и разработка некоторых необходимых, на мой взгляд, нововведений, направленных на повышение загрузки предприятия в межсезонье.

Глава 1. Система управления предприятием рекреационной сферы

1.1 Специфика рекреационного предприятия

Рекреационная система и туризм оказывают существенное влияние на экономику страны, способствуя притоку валюты в страну, созданию новых рабочих мест, улучшению инфраструктуры и так далее.

Экономическая эффективность туризма означает получение выигрыша от организации туризма в масштабах государства, туристского обслуживания населения региона, производственно-обслуживающей деятельности турфирмы или рекреационного предприятия.

Туризм как торговлю услугами на мировом рынке можно назвать невидимым экспортом, вносящим соответствующий вклад в платежный баланс страны. Формирование рекреационно-туристского предложения происходит в учреждениях туристской отрасли. Объект туризма включает в себя три основных компонента - рекреационно-туристический регион, туристскую организацию и рекреационно-туристское предприятие.

«Всемирная туристская организация определяет рекреационно-туристский регион как территорию, которая располагает большой сетью специальных сооружений и услуг, необходимых для организации отдыха, оздоровления или учебного процесса»[[1]](#footnote-1). Таким образом, туристский регион, для того чтобы считаться самостоятельным, должен иметь все необходимые сооружения для пребывания в нем туристов и рекреантов.

Качество региона как производителя рекреационно-туристских услуг должно измеряться по тому, насколько хорошо этот регион может приспособить свои услуги под потребности заказчиков. Если региону удается установить на рынке достаточные цены за свои услуги, этот регион может накопить достаточно ценностей. Способность получить от рынка достаточное накопление ценностей можно обозначить как конкурентоспособность региона.

Взаимодействие отраслей (санаториев, гостиниц, транспортных предприятий, торговли), их рынков, населения и окружающего мира оказывает влияние на конкурентоспособность региона. Взаимодействие окружающей среды и региона, особенно отношение населения к позитивным и негативным внешним эффектам и к туризму в своей местности, также оказывает влияние на состояние конкурентоспособности.

В целом образ рекреационно-туристского региона складывается из

имидж региона,

виды и качество предлагаемых услуг,

гостеприимство,

условия для лечения и активного отдыха,

возможности для развлечений,

социальные факторы (ситуация с преступностью, политическая стабильность и др.),

естественные (природные) условия (ландшафт, экология, наличие национальных культурных центров),

гостиницы и рестораны,

общая инфраструктура (дороги, состояние магазинов, телефонная связь, места общего пользования).

Итак, под рекреационно-туритским регионом подразумевается территория, специализирующаяся на оказании туристских услуг преимущественно рекреационного (лечебного, оздоровительного, реабилитационного) характера.

Рекреационно-туристская деятельность выступает в таких регионах в качестве районообразующей, то есть все остальные виды экономической деятельности на территории такого региона либо обслуживают, либо только дополняют рекреационно-туристскую деятельность.

С точки зрения административно-территориального деления, практически все рекреационно-туристские регионы охватывают микрорегиональный уровень, то есть уровень низовых административных районов или городов.

Большинство российских регионов имеют весьма широкий набор отраслей специализации, вместе с тем можно выделить ряд из них, где туризм и рекреация играют значительную роль. В некоторых регионах они являются отраслями специализации наряду с другими. К числу регионов, специализирующихся на санаторно-курортной деятельности, можно отнести только Краснодарский и Ставропольский края. В этих регионах сосредоточены наиболее крупные и популярные группы российских курортов.

Высокая социальная значимость рекреации предполагает активное государственное регулирование экономики этих субрегионов.

Такого рода регионы должны постоянно поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности рекреационно-туристских услуг, поскольку снижение объема их продаж на достаточно длительный период без внешней поддержки практически приводит к смене их специализации.

Следует отметить, что в настоящее время в высокоразвитых странах активная рекреационно-туристская деятельность ведется и на территориях, которые ранее к таковым не относились. Это говорит о возможности создания искусственной рекреационной среды в достаточно крупных масштабах. Тем не менее, мировая практика подтверждает перспективность сохранения и развития рекреационно-туристской специализации для регионов, обладающих особо благоприятными сочетаниями факторов, в том числе, природными. Однако, только комплексное рассмотрение всей совокупности ресурсов и условий позволяет правильно оценить рекреационно-туристский потенциал региона, который представляет собой совокупную способность наличных материальных, трудовых, природных и других ресурсов региона обеспечивать максимальное удовлетворение рекреационно-туристских потребностей.

Теперь перейдем непосредственно к определению рекреационного предприятия и описанию проблем, связанных с его деятельностью.

«Рекреационное предприятие - это организация, предоставляющая людям, находящимся вне дома комплекс услуг, важнейшими из которых являются услуги размещения, лечения, оздоровления, питания и отдыха, то есть услуги по предоставлению рекреационно-туристского продукта (РТП).»[[2]](#footnote-2)

РТП представляет собой комплекс услуг рекреационного характера и лечебных (санаторно-курортных услуг) предоставляемых посетителям.

Таким образом концепция «курортного предприятия» предусматривает предоставление размещения, питания и ряда дополнительных услуг стремящихся к отдыху и оздоровлению здоровья. Наиболее популярным местом размещений таких предприятий являются территории предоставляющие возможности для отдыха и лечения в естественных климатических и природных условиях: на морских побережьях, горных районах и т.д. Специалисты полагают, что предприятия - прообразы современных курортных гостиниц начали свое развитие со II века до н. э. - времени появления древнеримских бань с минеральными источниками, служащими местом отдыха высшего общества.

В структуре рекреационных предприятий в обязательном порядке должны быть предусмотрены помещения для оказания медицинских услуг лечебно-профилактического характера, предоставления диетического питания, занятия спортом и активным отдыхом и д. р.

Важнейшие проблемы, с которыми сталкиваются курортные предприятия, обусловлены сезонностью спроса, что в значительной степени сказывается на загрузке их материальной базы. Многие курорты являются сезонными по своей сути (например, зимние или летние курорты). Продолжительность периода активного функционирования может варьироваться от 90 до 180 дней, что часто зависит от климатических и ряда других факторов. С целью выравнивания загрузки в период межсезонья в последние годы многие курортные предприятия стали стремиться к созданию новых рынков.

Сезонность спроса на туристские услуги порождает и ряд других проблем особой из которых является найм и сохранение квалифицированной рабочей силы. Как правило, сезонный характер найма рабочей силы в курортных предприятиях ослабляет влияние таких важнейших мотивационных факторов, как продвижение по служебной лестнице и возможность сделать карьеру. Во многих случаях вопросы мотивации здесь трудно разрешимы, и часто происходит так, что администрация предприятия вынуждена нанимать каждый сезон на работу новую группу служащих, что влечет значительные расходы на их профессиональную подготовку.

Еще одну группу серьезных проблем представляет обеспечение сохранности и поддержание зданий и оборудования в надлежащем состоянии в несезонный период когда предприятие закрыто. Для решения этих проблем в зарубежной практике избрали путь использования сложной электронной аппаратуры, позволяющей сократить штат охраны без потери эффективности охранных мероприятий.

К особенностям рекреационных туристских услуг относятся:

Широкое участие персонала в производственном процессе. Важной особенностью рекреационных услуг, отличающей их, прежде всего от услуг промышленности, где в большей степени используются машины и автоматы, является широкое участие людей в производственном процессе. Наличие высококвалифицированного персонала играет немаловажную роль в успехе рекреационного предприятия.

Сезонный характер спроса. Для рынка рекреационных услуг характерно колебание спроса в зависимости от времени года (большинство рекреантов отдыхают в летние месяцы), что в значительной степени влияют на загрузку предприятий.

Взаимозависимость рекреационно-туристских услуг и цели поездки. Решение гостя посетить определенное место обычно основывается не на факторе наличия в этом месте конкретного рекреационного предприятия, а принимается совсем по другим причинам: возможность развлечься, отдохнуть, заняться спортом, принять лечебные ванны и т.д. Человек, планирующий свою поездку во время отпуска, выбирает сначала определенное место посещения или регион , возможно, целую страну. Только после этого он задумывается о выборе подходящего рекреационного предприятия, гостиницы или другого средства размещения. Однако все может происходить и в обратном порядке, если человек из собственного опыта знаком с определенным предприятием.

Качество предоставляемых услуг, уровень комфорта и наличие богатой лечебной базы являются также необходимыми условиями успеха рекреационного предприятия. Рекреационные предприятия различаются по различным критериям.

Среди них:

уровень цен;

уровень комфорта;

лечебная база;

вместимость коечного фонда;

месторасположение;

обеспечение питанием;

продолжительность путевки;

специализированный медицинский профиль предприятия.

1.2 Система управления – основа деятельности предприятия

1.2.1 Понятие системы управления предприятия

Перед тем, как давать характеристику системы управления организации, введем следующие понятия: «система», «организация».

В мире всё системно. Рассматривается ли машина, живой организм, общество или какая-нибудь его часть — все они представляют собой системы. «Вся доступная нам природа, — писал Ф. Энгельс, — образует некую систему, некую совокупную связь тел, причем мы понимаем здесь под словом тело все материальные реальности, начиная от звезды и кончая атомом...»[[3]](#footnote-3). Системы имеют самые разнообразные формы. При всем многообразии все системы можно условно разделить натри вида:

технологические,

биологические,

социальные (в т. ч. социально-экономические).

В международной науке управления даются различные определения систем. Среди них можно выделить следующие:

с точки зрения М.Х. Мескона «система — это набор взаимосвязанных и взаимозависимых частей, составленных в таком порядке, который позволяет воспроизвести целое».[[4]](#footnote-4)

по определению Б.З. Мильнера «система» – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Уникальной характеристикой при рассмотрении систем являются внутренние отношения частей. Каждая система характеризуется как дифференциацией, так и интеграцией. В системе используются разнообразные специализированные функции».[[5]](#footnote-5)

В.А. Розанова определяет систему, как единство, состоящее из взаимосвязанных частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого.[[6]](#footnote-6)

Аналогично, существует множество определений понятия «организация». Итак, под организацией понимается «сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей». Под словами «сознательно координируемое» следует понимать управление, под «социальным образованием» — то, что организация состоит из отдельных людей или их групп, взаимодействующих между собой.

Народное хозяйство, отрасли, регионы, производственные объединения, предприятия и организации являются сложными, большими и динамично развивающимися социально-экономическими системами. Так, предприятие (или организация) является системой, целостным образованием, особым объединением ее частей. Именно это объединение приводит к появлению нового качества, необходимого для достижения целей, ради которых создается предприятие как система.

Элементы любой системы представляют собой системы (подсистемы) более низкого порядка, а каждая «система», в свою очередь, обычно выступает как отдельный элемент более высокого порядка. Предприятие (организация) является большой системой.[[7]](#footnote-7) В ее coставe имеются подсистемы, каждая из которых выполняет свои определенные функции. Для того чтобы поддерживать отдельные части в одном организме и формировать завершенное целое, в каждой системе осуществляется интеграция. Хотя организации распадаются на отдельные части или составные элементы, они сами являются подсистемами в рамках более крупной системы. Существуют не только системы и подсистемы, но и сверх системы. Классификация этих понятий зависит от особенностей предмета анализа. При этом целое не является простой суммой частей, поскольку систему следует рассматривать как их единство.

Принципиальное значение для функционирования организаций имеет обратная связь. Здесь под обратной связью понимается процесс, позволяющий получать приток в систему информации или денег для модифицирования производства выпускаемой продукции или налаживания выпуска новой продукции.

Рисунок 1.2.1. Организация - открытая система

После того, как мы дали характеристику организации, как системы, перейдем непосредственно к ее основной составляющей – системе управления.

В работе Глущенко В.В., Глущенко И.И. «Исследование системы управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования» под системой управления понимается «конкретный аппаратурный, нормативный, функциональный вариант реализации технологий, позволяющий решать конкретную проблему управления», а также считаются «системы, которые предназначены для такого воздействия на объект управления, которое переводит этот объект в желаемое состояние и (или) придает параметрам происходящих в нем процессов определенные количественные или качественные значения».[[8]](#footnote-8)

Система управления организацией представляет собой самостоятельную систему, но может входить в систему более высокого порядка.

Рисунок 1.2.2. Простейшая модель системы организации: 1 - управляющие воздействия и информация по прямому каналу связи; 2 - информация о состоянии управляемой подсистемы по обратному каналу связи; 3 - ресурсы на входе системы; 4 - выход системы (продукция, услуги, выполненные обязательства); 5 - внешние задающие воздействия; 6 - исходящая информация и документация (решения), воздействующие на внешнюю среду; 7 - информация о внешней среде.

Каждая система управления имеет определенное назначение и соответственно должна содержать целевую функцию, определяющую характер взаимодействия всех ее элементов. При реализации такой функции в системе организации всегда можно выделить объект управления (управляемую подсистему) и субъект управления (управляющую подсистему), между которыми должна осуществляться связь по прямому (от субъекта к объекту - управляющие информация и воздействия) и обратному (от объекта к субъекту - информация о состоянии объекта) каналам связи (рис. 1.2.2.). Кроме того, должны осуществляться другие внутренние и внешние связи.

Таким образом, любая организация представляет собой совокупность двух подсистем управления: управляющей и управляемой.

Управляющая подсистема выполняет функции управления производством. Она включает в себя аппарат управления со всеми работниками и техническими средствами: устройства связи, сигнализации, счетную технику и так далее. В первую очередь это линейное управление: директор предприятия, его заместители, начальники цехов, мастера. Сюда также входят и функциональные, или штабные организации: служба заводоуправления и цехов. В каждом хозяйственном звене управление решается по-разному, то есть количество ступеней и количество управляющих органов на каждой ступени определяется целями, задачами и функциями управления.

Управляемая подсистема осуществляет многообразные процессы производства. В нее входят участки в составе определенных групп рабочих мест, цехи в составе производственных и вспомогательных участков, предприятия в составе основных и вспомогательных цехов, отрасли в составе предприятий и так далее. Их функционирование взаимосвязано и взаимообусловлено.

1.2.2 Организационная структура предприятия – важнейший элемент системы управления

«Под организационной структурой управления необходимо понимать совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающая их функционирование как единое целое.»[[9]](#footnote-9)

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

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

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

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

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

В управленческой практике индустрия гостеприимства наиболее распространены следующие виды организационных структур:

•линейная;

•функциональный;

•линейно-функциональный.

Линейная структура управления.

Линейные связи в рекреационном предприятии отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от линейного менеджера, то есть лица, полностью отвечающего за деятельность предприятия ил его структурных подразделений. Это одна из простейших структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий все функции управления (рисунок 1.2.3).

Рисунок 1.2.3. Линейная структура управления организацией

Из рисунка видно, что, при линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все каналы управления. Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого уровня, формируется своего рода иерархия конкретного руководителя конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения проблем, требующих узких, специальных знаний. Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки.

Преимущества линейной организационной системы управления:

1) единство и четкость распоряжений;

2) согласованность действий исполнителей;

3) простота управления (один канал связи);

4) четко выраженная ответственность;

5) оперативность в принятии решений;

6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

Недостатки линейной организационной системы управления:

1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления;

2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;

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

4) концентрация власти в управляющей верхушке.

Функциональная организационная структура управления.

Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления (рис. 1.2.4).

Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций возлагается на специалистов. В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, отдел приема и размещения, плановый отдел и т.д. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура управления.

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

Рисунок 1.2.4. Функциональная структура управления организацией

Как видно из рисунка 1.2.4, вместо универсальных менеджеров (рис. 1.2.3), которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих выкую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирования). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности рекреационного предприятия.

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

Преимущества функциональной структуры:

высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;

освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов;

3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов;

4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций;

5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля. Недостатки функциональной структуры:

Недостатки функциональной структуры:

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

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

3) появление тенденций чрезмерной централизации;

4) длительность процедур принятия решений;

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

Недостатки как линейной, так и функциональной структуры в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Линейно-функциональная структура управления рекреационным предприятием.

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.) (рис.1.2.5).

В данном случае функциональные структуры подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Рисунок 1.2.5. Линейно- функциональная структура управления

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

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

Преимущества линейно-функциональной структуры:

1) лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

2) освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;

3) возможность привлечения консультантов и экспертов.

Недостатки линейно-функциональной структуры.

1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;

2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует;

3) чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации.

Кроме вышеперечисленных структур управления существуют также гибкие, адаптивные структуры, приспосабливающиеся к новым условиям, органически вписывающиеся в систему управления.

Разновидностями этого типа структур являются проектные формы организации управления, разновидностью которых являются матричные и программно-целевые структуры.

Любую перестройку структуры управления необходимо оценивать, прежде всего, с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. В условиях нормально развивающейся экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации при этом главными факторами улучшения являются рост производительности труда, ускорение, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т.д. В кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды. Рассмотренные организационные структуры являются базовыми и могут быть детализированы применительно к конкретному объекту управления.

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

Высший уровень управления рекреационным предприятием представления начальником предприятия ил генеральным директором, который принимает решения стратегического характера.

Управленческая структура больших рекреационных предприятий может включать должности 5—6 директоров отделов, которые подчиняются генеральному директору. Это директор по медицинской части, директор по общественному питанию, директор по размещению, финансовый, технический, коммерческий директора. Они представляют средний уровень управления и обеспечивают реализацию политики функционирования предприятия, разработанной высшим руководством, отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Директора отделов, как правило, имеют широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Помимо выполнения функций перевода общих постановочных задач в конкретные управленческие решения, они также решают ряд задач, направленных на удовлетворение потребностей гостей.

Низший уровень управления представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над работниками, чаще всего младшие менеджеры, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

Организационная структура фирмы должна постоянно совершенствоваться адекватно ее развитию.

1.3 Характеристика исследования систем управления

Необходимость соответствия современной организации требованиям рыночной экономики вызывает потребность постоянного ее совершенствования, организационного развития. Базой организационных нововведений служит изучение деятельности организаций.

Исследование систем управления — это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями. В условиях динамичности современного производства и общественного устройства управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования путей и возможностей этого развития, без выбора альтернативных направлений. Исследование управления осуществляется в каждодневной деятельности менеджеров и персонала и в работе специализированных аналитических групп, лабораторий, отделов. Иногда для проведения исследования приглашают консультационные фирмы. Необходимость в исследованиях систем управления продиктована достаточно большим кругом проблем, с которыми приходится сталкиваться многим организациям. От правильного решения этих проблем зависит успех работы этих организаций. Исследования систем управления могут быть различными как по целям, так и по методологии их проведения.

По целям исследований можно выделить практические и научно-практические. Практические исследования предназначены для быстрых эффективных решений и достижения желаемых результатов. Научно-практические исследования ориентированы на перспективу, более глубокое понимание тенденций и закономерностей развития организаций, повышение образовательного уровня работников.

По методологии проведения следует выделить, прежде всего, исследования эмпирического характера и опирающиеся на систему научных знании.

Разнообразны исследования и по использованию ресурсов собственных или привлекаемых, по трудоемкости, продолжительности, информационному обеспечению, организации их проведения. В каждом конкретном случае, исходя из поставленных целей, приходится выбирать необходимый вид исследования. Исследование как вид деятельности в процессе управления организаций включает следующие работы:

распознание проблем и проблемных ситуаций;

определение причин их происхождения, свойств, содержания, закономерностей проведения и развития; установление места этих проблем и ситуаций (как в системе научных знаний, так и в системе практического управления);

нахождение путей, средств и возможностей использования новых знаний о данной проблеме;

разработка вариантов решения проблем;

выбор оптимального варианта решения проблемы по критериям результативности, оптимальности, эффективности.

В реальной практике все эти работы находятся в тесной взаимосвязи, характеризуя при этом степень профессионализма исследователей, конкретные цели и задачи их деятельности.

Проведение исследований и анализ любой конкретной системы управления как объекта необходимо, прежде всего, для обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке товаров (услуг), для повышения эффективности функционирования подразделений и организации в целом. Понять, как успешно и своевременно достигаются поставленные цели можно только с помощью исследования работы этих подразделений и конкретных исполнителей и руководителей.

Исследования необходимо проводить не только, когда организациям грозит банкротство или серьезный кризис, но и тогда, когда организации функционируют успешно и стабильно достигают определенных результатов.

В данном случае своевременные исследования помогут удержать этот стабильный уровень работы организации, выяснить, что мешает, либо в большей степени стимулирует ее работу, чтобы желаемые результаты были еще лучше.

Необходимость проведения исследований продиктована еще и постоянно меняющимися целями функционирования организаций, что неизбежно в условиях рыночной конкуренции и постоянно меняющегося спроса потребителей.

В процессе исследования и анализа работы организации изучается состояние производственно-хозяйственной деятельности предприятия; производственная структура предприятия; система управления и ее организационная структура; особенности взаимодействия предприятия с потребителями, поставщиками и другими участниками рынка; инновационная деятельность предприятия; психологический климат предприятия и др.

1.4 Необходимость совершенствования системы управления предприятия

Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. При этом совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде.

Сегодня четко прослеживаются факторы, определяющие необходимость постоянного совершенствования и адаптации организации. Это:

рынок сбыта производимой или продаваемой продукции и вида услуг;

рынок поставщика или рынок потребителя исходных материалов, энергии, товаров и услуг;

финансовый рынок;

рынок труда;

окружающая природная среда.

Без учета этих факторов невозможно планировать стратегию развития. Поэтому успех любого предприятия или организации и возможность их выживания зависят от способности быстро адаптироваться к внешним изменениям. В постоянном стремлении поддерживать соответствие организации условиям внешней среды заключается принцип адаптивного управления. Он проявляется в динамичном освоении новой продукции, современной техники и технологии; применении прогрессивных форм организации труда, производства и управления, непрерывном совершенствовании кадрового потенциала.

В условиях динамичности современного производства и общества управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития.

Система управления предприятиями должна отвечать современным рыночным условиям:

обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро менять ассортимент изделий (услуг). Это обусловлено тем. что жизненный цикл продукции (услуг) стал короче, а разнообразие изделий и объем выпуска разовых партий — больше;

быть адекватной сложной технологии производства, требующей совершенно новых форм контроля, организации и разделения труда;

учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), в корне изменившую отношение к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги;

учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия управленческих решений;

учитывать изменение структуры издержек производства;

принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды.

Это далеко не полный перечень проблем, с которыми приходится сталкиваться многим организациям. Для реализации их существует объективная необходимость в исследованиях, анализе существующего положения.

Различного рода нововведения проявляют себя на предприятиях в форме организационного совершенствования системы управления, что требует уточнения отдельных связей, параметров системы, применения более эффективных способов их реализации, повышения уровня надежности и т.д. Организационное совершенствование системы (ее подсистем или элементов) затрагивает уже не только отдельные связи, но и структуру управления в целом. А это в свою очередь, требует установления и обеспечения новых связей, устранения излишних связей, существенного изменения функций управления и способов принятия управленческих решений.

Таким образом, исходя из проведенного обзора специализированной литературы можно сделать следующие выводы.

Под системой управления понимается конкретный аппаратурный, нормативный, функциональный вариант реализации технологий, позволяющий решать конкретную проблему управления.

Развитие и совершенствование предприятия любой отрасли базируется на тщательном и глубоком знании деятельности организации, а также специфики. Для выживания и развития организации должны использовать такие подходы к управлению, которые позволят наилучшим образом адаптироваться и гибко реагировать на происходящие изменения во внешней среде. Это требует от предприятий периодически проводить мониторинг эффективности системы управления и проводить мероприятия по ее совершенствованию.

Глава 2. Система управления и анализ основных аспектов деятельности санатория «Сочи»

2.1 Организация исследования системы управления санатория «Сочи»

Для того чтобы приступить к организации исследования в первую очередь необходимо обладать знаниями. Эти знания помимо осведомленности об общих основах деятельности организациями должны содержать в себе специфические знания о процессе разработки теоретической базы исследования и практических приемах его проведения. Поэтому первым шагом в подготовке данного мероприятия должно стать определение и изучение следующих понятий.

Потребность в исследовании системы управления предопределяет масштаб и глубину исследования системных характеристик, реализация которых в наибольшей степени влияет на достижение поставленных целей.

Для изучения системы управления необходимо узнать общее состояние производственно-хозяйственной деятельности предприятия, производственную структуру предприятия, систему управления и ее организационную структуру, особенности взаимодействия предприятия с потребителями, поставщиками и другими участниками рынка, инновационную деятельность предприятия, психологический климат предприятия и др. Субъектом исследования в нашей работе выступает система управления предприятия сферы гостеприимства санаторий «Сочи».

Предметом исследования системы управления являются взаимоотношения между сотрудниками аппарата управления, а также между подразделениями, расположенными на разных уровнях системы управления санаторием. При этом предметом исследования является конкретная проблема (или комплекс проблем), решение которой требует проведения исследований. Среди этих проблем могут быть следующие:

развитие структуры управления;

мотивация персонала;

мотивация техники и информационных систем управления;

разработка управленческих решений;

подготовка персонала и др.

Выбор основной проблемы организации, сдерживающей ее развитие, ее всестороннее исследование и анализ — это интуиция и мастерство, профессионализм менеджера и руководителя организации.

Определение целей исследования позволяет упорядочить процесс исследования в виде последовательного решения задач. Цель исследования ориентирует его на конечный результат, а задачи формулируют вопросы, на которые надо ответить для реализации цели. Цель исследования системы управления санатория «Сочи» - выявление недостатков в функционировании существующей системы управления предприятия и разработка рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности, основанной на проведенном анализе.

Ресурсы — это комплекс средств, обеспечивающих успешное проведение исследований. Это, прежде всего, материальные ресурсы, трудовые ресурсы, финансовые ресурсы, информационные ресурсы, технические средства, необходимые для обработки результатов, а также правовые документы, характеризующие объект исследования.

Эффективность исследований требует соизмерения затрат на проведение исследований и полученных результатов.

Результаты исследований могут быть представлены в различных формах. Это может быть новая модель системы управления, новые регламентирующие документы, скорректированные расчетные формулы, новая корпоративная культура и т.д. В нашем случае в качестве результатов исследования будут представлены проблемные участки и рекомендации по совершенствованию данных проблемных участков в системе управления санаторием.

Сбор данных является основным этапом исследования. Для этих целей используется ряд методов, среди которых наиболее эффективными являются:

- наблюдение;

- анализ документов;

- эксперимент;

- тестирование;

- опрос.

Наблюдение - это прямая регистрация события очевидцем, используются для анализа поведения небольшой группы людей, отсюда и его недостаток - ограниченный объем наблюдений.

Анализ документов - широко используемый метод сбора информации. Здесь под документацией понимают любую информацию, зафиксированную в печати, рукописном тексте или на магнитном носители. Анализ происходит по двум направлениям:

а) качественный, то есть углубленное логическое изучение содержания;

б) формализованный (контент-анализ), то есть содержание текста определяется как совокупность сведений, оценок и т.д. Из преимущества метода - объективность информации - вытекает и его недостаток - отсутствие субъективной информации, которая необходима для изучения мотивации, как сугубо субъективного предмета.

Эксперимент производится для подтверждения гипотезы. Проведение эксперимента довольно трудоемко и дорогостояще.

Тестирование используется для анализа характеристик отдельного человека, поэтому не дает оценки характеристик взаимодействия людей, ограничивается в основном лишь психологическими показателями.

Опрос бывает очный (интервью) и заочный (анкетирование). Негативным моментом очного вопроса является то, что большую, если не главную роль, играет личность интервьюера.

Анкетирование используется для выяснения фактов при помощи большого круга лиц или когда опрашиваемые находятся на значительном расстоянии друг от друга. Хотя при анкетировании не видно реакции респондента и нельзя задать дополнительные вопросы, оно имеет ряд преимуществ:

- быстрое получение большого объема информации,

- относительно недорого,

- позволяет получать субъективную информацию,

- полученную информацию можно сравнивать, так как она стандартизирована.

Особое значение в исследовании системы управления предприятия имеют беседы с персоналом аппарата управления и анкетирование, которые в короткие сроки позволяют получить сведения о положительных и отрицательных факторах в развитии объекта, проанализировать и обобщить эти данные, а также наметить конкретные направления работ. Во многих случаях сведения по определенной группе факторов легче и быстрее получить в ходе беседы с работниками предприятия.

Результаты анализа представляют на рассмотрение руководства предприятия или специальной экспертной комиссии. Обсуждение результатов целесообразно организовать с участием представителей всех подразделений системы управления. Итоги обсуждения фиксируют в специальном документе и используют при разработке текущих и перспективных планов развития предприятия или рассматриваемой организации.

Таким образом, при исследовании системы управления санатория «Сочи» будут использоваться следующие методы: беседы с персоналом и анкетирование (Приложение №1,2).

На следующем этапе работы составляется общая концепция исследования системы управления в соответствии с основными целями работы, производится разработка опросного листа – анкеты, анализ данных из заполненных анкет позволит достичь поставленных целей.

Последний этап заключается в разработке рекомендаций по устранению недостатков в существующей системе управления.

2.2 Ресурсное обеспечение исследования санатория «Сочи»

Если все вышеперечисленное касалось непосредственно организации самого исследования, то в данной части работы будут рассмотрены вопросы, относящиеся к ресурсному обеспечению данного мероприятия.

Как известно, из теории менеджмента в любой организации следует рассматривать следующие виды ресурсов:

финансовые;

человеческие;

материальные;

информационные;

технологические.

При проведении исследования системы управления предприятий санаторно-курортной сферы может быть использовано два варианта развития событий, которые отличаются друг от друга ресурсным обеспечением.

В первом случае исследование производиться собственными силами предприятия без привлечения сторонних организаций. Работа по исследованию системы управления производится экономистом санатория, специализирующимся в области экономического анализа, а также исследования организационных структур и документооборота. При этом возможны два варианта по оплате необходимых человеческих ресурсов:

если проведение работы по исследованию системы управления предприятия, всесторонней его оценке, в том числе с использованием передовых методов и достижений науки определено в должностной инструкции эксперта (в санатории «Сочи» так оно и есть), то проведение исследования является его непосредственной обязанностью и не требует дополнительного вознаграждения. Таким образом, материальные затраты на человеческие ресурсы в данном случае не производятся;

если должностная инструкция не предусматривает проведения такого рода работы, то предприятие должно будет выплатить организатору исследования гонорар.

Следующим пунктом затрат при проведении исследования системы управления являются затраты, связанные с работой на компьютере. Отправной точкой является тот факт, что для проведения исследования и обработки полученных данных не требуется специальных программ, а необходимые программы входят в комплект Microsoft Office (Microsoft Word, Microsoft Excel), который имеется практически на любом предприятии. Поэтому расходы на компьютер будут соответствовать его амортизации на срок его эксплуатации для целей исследования. Норма амортизации компьютера составляет десять процентов, его стоимость составляет 30 тыс. рублей, а годовая сумма амортизации соответственно 3 тыс. рублей, отсюда месячная сумма – 250 рублей. Исходя из того, что работа за компьютером занимает в среднем 12 дней, то затраты, обусловленные работой исследователей на компьютере, составят соответственно 125 рубля.

Материальные затраты связаны с созданием опросных листов – анкет и отчета по исследованию.

Таблица 2.2.1.

Затраты на проведение исследования собственными силами предприятия.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование затрат | Вариант 1.1[[10]](#footnote-10) | Вариант1.2[[11]](#footnote-11) |
| Гонорар исследователям, руб. | 0 | 10000 |
| Амортизация компьютера, руб. | 250 | 250 |
| Материальные затраты:Опросные бланки (150 шт.), руб.Авторучки (15 шт.), руб.Итоговый отчет (50 листов), руб. | 20050100 | 20050100 |
| ИТОГО, руб. | 600 | 10600 |

Как видно из таблицы, затраты на проведение исследования в рамках предприятия невелики, их источником финансирования может являться, по мнению главного экономиста санатория, чистая прибыль предприятия.

В соответствие со вторым вариантом исследование будет проводиться сторонней организацией, специализирующейся на проведение социологических, маркетинговых и другого вида исследований. Такого рода организации существуют на территории города. Использование их услуг сопряжено для предприятия с большими затратами, с одной стороны, а с другой, результаты исследования будут более точными, а советы по изменению существующей на предприятии ситуации – более профессиональными и, в конечном счете, действия администрации по совершенствованию системы управления более результативными. Согласно проведенному исследованию, в ходе которого были опрошены представители трех организаций-консультантов, средняя стоимость исследования системы управления предприятия, аналогичного проведенному в рамках данной работы, составляет около 25 тыс. рублей. Источником финансирования и в данном случае выступает чистая прибыль предприятия.

2.3 Изучение объекта исследования - ФГУ Объединенный санаторий «Сочи» Медицинского центра Управления делами Президента РФ

2.3.1 Общая характеристика санатория «Сочи»

Санаторий «Сочи» находится в ведении Медицинского центра Управления делами Президента РФ и является многопрофильным лечебно-профилактическим учреждением. Санаторий принимает взрослых и родителей с детьми с четырехлетнего возраста. Срок лечения по путевке 21 день, по желанию отдыхающих срок может быть продлен на любое количество дней.

История создания санатория поистине уникальна. Санаторий «Сочи» был создан на базе дома отдыха ЦИК СССР, который существовал с 1922 г. и представлял собой первоначально несколько дач в центральной части города Сочи, в районе Малый Ахун, на Красной Поляне и в Абхазии. Медицинское обслуживание отдыхающих осуществлялось одним врачом, приезжавшим из Москвы, и медицинской сестрой. Медицинская база была представлена маленьким домиком из двух комнат, в которых развертывался медпункт.

Сейчас, это фешенебельный санаторно-курортный комплекс, расположенный в самом центре города (ул. Виноградная, 27), на берегу моря, и занимающий благоустроенную территорию площадью около 30 га. со спокойным рельефом местности.

Материально-техническую базу санатория представляют 4 основных корпуса (административный, 2 жилых - корпус «Приморский» и корпус «Люкс» и лечебный корпус), 8 жилых дач-коттеджей, в которых все номера относятся к категории «люкс», гараж, котельная, своя мини-электростанция, оранжерея, продуктовый и промышленный склады, детский сад № 24, предназначенный для детей сотрудников, рабочая столовая и прачечная.

Жилые и лечебные корпуса расположены среди цветников и вечнозеленой растительности. Отдыхающие размещаются в спальных корпусах и семейных коттеджах с комфортабельными одно-двухместными номерами, в том числе двух-, трехкомнатными номерами категории «люкс» и, «полулюкс».

Номерной фонд санатория:

Общее количество мест – 540,

2-х местных номеров – 195,

1 -но местных номеров – 60.

Самый крупный и современный спальный корпус расположен в 100 шагах от моря, и называется он - «Приморский».

Туристы, которые отдыхают в этом корпусе, имеют редкое удовольствие поспать под успокаивающий шум прибоя. Этот корпус построен в 1965 году имеет 10 этажей, из них 6 жилых. В корпусе находится 294 номера на 500 мест.

Площади жилых помещений номеров:

однокомнатные - 21,2 м2,

полулюксы - 21 м2,

«люксы» - 43,6 м2.

Все номера со всеми современными удобствами, ТВ, телефоном, балконами с видом на море, кондиционерами и холодильниками. На 4-х нежилых этажах корпуса «Приморский» располагаются 2 бара, один из которых «Витаминный», ресторан на 40 посадочных мест, обеденный зал, парикмахерская, бильярд, библиотека, которая располагает большим фондом художественной, научно-популярной литературой, журналов и газет, огромный танцевальный зал, зал для просмотра кинофильмов, почта, служба бронирования авиабилетов, экскурсионное бюро, игровая комната для детей и зал компьютерных игр. В здании предусмотрена автоматическая пожарная сигнализация и центральное пылеудаление. Имеются 5 пассажирских и один грузовой лифты.

Корпус «Люкс построенный в 1953 году, поражает глаз своей величественной старинной архитектурой. В целом этот корпус делиться на 4 отдельных корпуса - 1,2,3,4.

Из них 1 и 2 - спальные корпуса, в которых располагаются жилые номера, и, соответственно названию всего корпуса, они все имеют категорию «люкс».

Площади жилых помещений номеров:

Однокомнатные - 17 м2;

Двухкомнатные - 62,6 м2.

Все номера обставлены удобной мебелью, картины на стенах, шторы и облицовка стен отличаются хорошим вкусом и продуманным дизайном. Под рукой все удобства: ТВ со спутниковой антенной, телефон, ванная комната, со множеством парфюмерных принадлежностей, работают системы кондиционирования, также предусмотрена автоматическая пожарная сигнализация, централизованное пылеудаление.

В корпусе 3 - располагается парикмахерская, библиотека, пищеблок, сберкасса.

В корпусе 4 - располагается пищеблок и большой обеденный зал. Имеется грузовой лифт.

На территории санатория находится 8 коттеджей, их называют дачами.

Дача № 1 была построена в 1912 году, еще до основания санатория. В 2002 году здесь была проведена реконструкция, все номера отремонтированы под Евростандарт, но архитектура здания осталась не нарушенной. Дача рассчитана на 6 двухкомнатных номеров общей площадью 122,2 м2. Все номера имеют отдельный вход.

Дача № 2, построена в 1937 году, после реконструкции имеет два 2-х комнатных номера высшей категории. Общей площадью 84,3 м2.

Дача № 3, здесь располагаются: швейных цех, склад садово-паркового хозяйства и прочие службы.

Дача№ 4, построена в 1954 г. Имеет два этажа. Общая площадь 128, 3 м2.

Дача№ 5, построена в 1949 г. Общая площадь 149,9 м2

Дача № 6, построена в 1949 г. Общая площадь 158 м2.

Дача № 7 - самая современная, ее построили в 1999 году, можно сказать, что она отвечает запросам самых привередливых клиентов. Она имеет 4 этажа и мансарду. Общая площадь всех жилых помещений 574,5 м2. На этой даче имеется своя сауна, бассейн, комната отдыха, практически на каждом этаже своя кухня.

Дача № 8 была построена в 1950 г. Имеет 2 этажа. Общая площадь жилых помещений составляет 158,1 м2, здесь находится 2 спальни, гостиная, детская комната, обеденный зал и кабинет оснащенный современной оргтехникой.

Кроме жилых корпусов и коттеджей, санаторий располагает еще двумя корпусами -административным и лечебным.

В 4-х этажном административном корпусе располагается администрация санатория. Все кабинеты сотрудников этого корпуса телефонизированы, оборудованы современной оргтехникой и обставлены удобной для работы мебелью, практически в каждом кабинете имеется кондиционер.

Лечебно-диагностическая база в основном расположена в 4-х этажном лечебном корпусе и имеет физиотерапевтическое и бальнеологическое отделения, а также кабинеты функциональной диагностики, рентгеновский, стоматологический, хирургический, глазной, лечебной физкультуры с тренажерным залом, ряд других кабинетов врачей узких специальностей и вспомогательные кабинеты.

В отдельных зданиях расположены клинико-биохимическая лаборатория, приемное отделение, лечебный бассейн.

Лечебная база санатория оснащена самым современным оборудованием.

Правовая и законодательная основа деятельности предприятия

Основным документом, регламентирующим деятельность санатория, является Устав. Также на каждом уровне управления организации существует разделение обязанностей, которое является одним из важнейших принципов управления. В основе распределения полномочий лежит «Положение о должностях». Подобное положение позволяет определить обязанности, права и ответственность персонала и оберегает его от выполнения несвойственных ему функций, а также определить необходимый для нормального функционирования организации объем работ и на этой основе рассчитать потребную численность работников для каждого подразделения предприятия. Должностные инструкции, права и обязанности работников должны прописываться при заключении индивидуального трудового договора (контракта), однако фактически разъяснения полномочий и ответственности не происходит. Остальные документы, регламентирующие управленческую деятельность, на данном предприятии отсутствуют.

Организационно-правовая форма данного предприятия - федеральное государственное учреждение.

Учреждением признается организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.

Права учреждения на закрепленное за ним имущество определяются в соответствии со статьей 296 Гражданского Кодекса РФ.

Учреждение не вправе отчуждать или иным способом распоряжаться закрепленным за ним имуществом и имуществом, приобретенным за счет средств, выделенных ему по смете.

Если в соответствии с учредительными документами учреждению предоставлено право осуществлять приносящую доходы деятельность, то доходы, полученные от такой деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение учреждения и учитываются на отдельном балансе.

Учреждение отвечает по своим обязательствам находящимися в его распоряжении денежными средствами. При их недостаточности субсидиарную ответственность по его обязательствам несет собственник соответствующего имущества.

Особенности правового положения отдельных видов государственных и иных учреждений определяются законом и иными правовыми актами.

Санаторий является некоммерческой организацией, финансируемой за счет средств бюджета на основе сметы.

Санаторий имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печати со своим наименованием, штампы и бланки.

Санаторий «Сочи» строит свою деятельность в основном, на основе приказов Министерства Здравоохранения РФ, а также Устава.

Санаторий обязан предоставлять в Медицинское управление России необходимую сметно-финансовую документацию в полном объеме, по всем видам деятельности. Санаторий «Сочи» должен также вести статистическую и бухгалтерскую деятельность в порядке и в сроки, установленные законодательством РФ.

Имущество санатория «Сочи» является государственной федеральной собственностью. Доходы, полученные санаторием от деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное расположение санатория.

Профиль и основной вид деятельности

Устав предприятия определяет основы деятельности, цели и специфику работ санатория.

В соответствии с Уставом, предметом деятельности санатория является осуществление санаторно-курортного лечения, в т. ч. профилактика заболеваний оказание квалифицированной медицинской помощи, а также организация культурно-массовой работы.

Основными потребностями санаторно-курортных услуг, оказываемых санаторием «Сочи» является сотрудники и работники федеральных органов РФ, пенсионеры, а также члены их семей.

Санаторий также оказывает на договоренной основе сторонним организациям и лицам платные услуги в соответствии с целью и предметом своей деятельности.

Основной профиль санатория - лечение заболеваний системы кровообращения и костно-мышечной системы. Морские купания, воздушные, солнечные и мацестинские ванны, являются здесь основными лечебными факторами. Кроме обычных методов исследования, санаторий проводит ультразвуковое исследование сердца, органов брюшной полости, органов малого таза, щитовидной железы; суточное мониторирование сердца, исследование функции внешнего дыхания.

Перечень услуг, входящих в стоимость путевки:

Проживание в номерах со всеми удобствами;

Трехразовое питание;

Посещение тренажерного зала, теннисных кортов, бассейна, библиотеки;

Медицинское обслуживание.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности санатория

В деловом мире термин «капитал» имеет широкое употребление. Часто капиталом обозначают все средства компании, включая весь акционерный капитал (основной и дополнительный), прибыль прошлых лет, долгосрочные ссуды и текущие обязательства, то есть итог пассива баланса. То есть, капитал компании (предприятия) — это вся собственность, находящаяся в его распоряжении, числящаяся на его балансе, включенная в оборот,— как своя собственность, так и чужая, то есть заемная.

Вместе с тем существует стремление исключить из суммы капитала текущие (краткосрочные) обязательства, оставив в составе «чистого используемого капитала» только акционерный капитал и долгосрочные обязательства, сумму которых в российский практике называют устойчивыми пассивами, а в международной — вложенным капиталом. Понятие «чистого используемого» капитала уравновешивается с понятием «чистых активов».

Термин «капитал» используют и для обозначения активов. В этом случае термин используется в экономическом смысле, то есть имеется в виду сразу и форма, и содержание. Общепризнанно деление капитала на «основной» и «оборотный». Эти категории бесполезно искать в пассиве бухгалтерского баланса. Там можно найти лишь распределение капитала на собственный (или акционерный) и на заемный. «Основной» и «оборотный» капитал, их различия, обнаруживаются при изучении актива бухгалтерского баланса.

Основной капитал представляет собой стоимость средств труда, которые используются в производственном процессе многократно, и переносят на производимые продукты свою стоимость частями. Возвращается основной капитал к собственнику в виде амортизации.

Оборотный капитал характеризует стоимость предметов труда, которая переносится на произведенный товар целиком и возвращается к собственнику в денежной форме полностью после реализации товара.

И основной, и оборотный капитал — части производительного капитала, который может быть как собственным, так и заемным. В преломлении к анализу финансовой устойчивости предприятия — это нефинансовые активы.

Основной капитал — это долгосрочные нефинансовые активы, а оборотный капитал — текущие нефинансовые и финансовые активы. С активом бухгалтерского баланса связан и еще один термин: «инвестируемый капитал». Капитал, превращенный в акции, облигации, паи других предприятий, существует как долгосрочные финансовые активы, приносящие либо долю в прибыли других предприятий, либо дивиденды (проценты). Это и есть инвестируемый капитал в узком смысле. Он не связан с производством на данном предприятии. В бухгалтерском балансе России инвестируемый капитал трактуется шире: он размещается во «внеоборотных активах». Инвестируемый капитал в широком смысле включает «Незавершенное строительство» (остатки си счетов «Капитальные вложения», «Оборудование к установке» и «Авансы выданные» — в части авансов, выданных строителям), а также «Долгосрочные финансовые вложения» (инвестиции в дочерние, зависимые и другие общества - в форме приобретения пакета акций, приобретения пая, передачи техники и т.п., а также долгосрочные займы, предоставленные на срок, более чем на 12 месяцев).

Показатели собственного и заемного капитала санатория «Сочи» приведены ниже в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 Показатели собственного и заемного капитала санатория «Сочи» за 2004 год

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Сумма |
| 1. Собственный капитал | 290711984 |
| 2. Вложенный капитал | 14053344 |
| 3. Накопленная прибыль прошлых лет | 14128070 |
| 4. Краткосрочные обязятельста | 1195943 |
| 5. Долгосрочные обязательства | 0 |
| 6. Заемный капитал | 1195943 |

1) Коэффициенты платежеспособности являются также показателями структуры капитала. Они характеризуют степень защищенности интересов кредиторов и инвесторов, имеющих долгосрочные вложения в предприятие.

Коэффициент собственности характеризует долю собственного капитала в структуре капитала компании, а, следовательно, соотношение интересов собственников предприятия и кредиторов. В нашем случае этот показатель очень низок и составляет 0,99.

Коэффициент финансовой зависимости характеризует зависимость фирмы от внешних займом. Высокий уровень коэффициента отражает потенциальную опасность возникновения у предприятия дефицита денежных средств. У санатория этот показатель = 0,0041.

Коэффициент защищенности кредиторов характеризует степень защищенности кредиторов от невыплаты процентов за предоставленный кредит. В нашем случае этот показатель = 0.

Коэффициенты ликвидности позволяют определить способность предприятия оплатить свои краткосрочные обязательства в течение отчетного периода. Наиболее важными среди них являются:

коэффициент общей (текущей) ликвидности,

коэффициент срочной ликвидности,

коэффициент абсолютной ликвидности,

чистый оборотный капитал.

Коэффициент общей (текущей) ликвидности показывает, достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы для погашения его краткосрочных обязательств в течение определенного периода. Согласно общепринятым международным стандартам, считается, что этот коэффициент должен находиться в пределах от 1 до 2, что и является на данном предприятии.

Коэффициент срочной ликвидности является частным показателем коэффициента текущей ликвидности, оптимальное значение которого в России определено как 0,7 – 0,8. В нашем случае он равен 1,28, то есть наблюдается явное превышение, что является нормальным по международным стандартам.

В западной практике коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается редко, однако, в нашей стране его оптимальный уровень = 0,2 – 0,25. В нашем случае опять же наблюдается небольшое превышение данного показателя.

Чистый оборотный капитал необходим для поддержания финансовой устойчивости предприятия, а также служит для инвесторов и кредиторов положительным индикатором к вложению средств в компанию. На данном предприятии этот показатель = 730334 руб.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства.

К ним относятся:

Коэффициент оборачиваемости активов показывает сколько раз за год совершается полный цикл производства и обращения, приносящий соответствующий эффект в виде прибыли, или сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов. В санатории этот показатель = 0,03.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, сколько раз в среднем дебиторская задолженность превращалась в денежные средства в течение отчетного периода. В нашем случае он превышает 17 дней.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает, сколько предприятию требуется оборотов для оплаты выставленных ему счетов. На данном предприятии этот показатель = 34,93.

Коэффициент оборачиваемости материально-производственных запасов отражает скорость реализации этих запасов. Таким образом, для реализации МПЗ санаторию требуется 16,74 дней.

Длительность операционного цикла показывает, сколько дней в среднем требуется для производства, продажи и оплаты продукции предприятия; иначе говоря, в течение которого периода денежные средства связаны с МПЗ. В нашем случае этот период составляет 34 дня.

4) Коэффициенты рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность компании. Наиболее часто используемыми показателями являются коэффициенты рентабельности активов предприятия, рентабельности реализации и рентабельности собственного капитала.

Коэффициент рентабельности всех активов предприятия показывает, сколько денежных единиц потребовалось фирме для получения одной денежной единицы прибыли, независимо от источника привлечения этих средств. Этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности предприятия, однако, у санатория он = 0.

Коэффициент рентабельности реализации показывает, сколько денежных единиц чистой прибыли принесла каждая единица реализованной продукции, в нашем случае этот показатель = - 0,06.

Коэффициент рентабельности собственного капитала позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками, и сравнить этот показатель с возможным получением дохода от вложения этих средств в другие ценные бумаги. У санатория этот показатель также отрицателен и = - 0,002.

2.3.2 Организационная структура предприятия

На каждом предприятии для нормального и стабильного функционирования необходимо наличие определенной, правильно выстроенной структуры управления, которая оказывает большое влияние на весь процесс работы предприятия.

Структура организации – это логические взаимоотношения между уровнями и функциональными областями, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Здесь имеет место специализированное разделение труда и сфера контроля.

Структура управления имеет иерархическое строение. По своему положению в структуре элементы подразделяются на вышестоящие, нижестоящие и равноправные. Перед каждым элементом структуры ставятся определенные задачи, закрепляются права, обязанности и ответственность.

Разделение труда присутствует в любой организации. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, то есть теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Например, в данной организации бухгалтерский учет материальных и нематериальных ресурсов предприятия и обеспечение определенного уровня рентабельности предприятия осуществляются соответствующими должностями – бухгалтером и экономистом.

Оргструктура характеризуется также вертикальным и горизонтальным разделением труда. Горизонтальное разделение труда – это разделение работы на составляющие ее компоненты, то есть оно сводится к разделению работы на конкретные задачи исполнителей. Такое разделение осуществляется на одном уровне управления. Сложные организации характеризуются четким горизонтальным разделением труда за счет образования подразделений, выполняющих специфически конкретные задания и добивающихся специфических конкретных целей. Такие подразделения могут называться отделами. В нашем случае примером могут служить главный инженер, главный бухгалтер, финансовый директор и инспектор отдела кадров - все они выполняют разные задачи на одном уровне управления.

Вертикальное разделение труда, при котором вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей, способствует образованию различных уровней управления, помогает организации в достижении своих целей.

При этом название должности, которую занимает тот или иной руководитель, дает возможность определить на каком уровне управления находится этот руководитель. Например, если руководитель занимает должность мастера участка, то с уверенностью можно сказать, что это - руководитель низового звена управления.

В санатории «Сочи» структура управления строится по службам, отделам и по роду функций.

Рассмотрим подробнее структуру управления санаторием, ее элементы и их взаимосвязь. Организационная структура санатория представлена в Приложении №3.

Общая численность работников санатория «Сочи» составляет 772 человек. Так же санаторий имеет сезонный характер функционирования, летом численность персонала возрастает, а зимой уменьшается.

Персонал санатория делится на административно - управленческий, медицинский и обслуживающий персонал.

Санаторно-курортное обслуживание в санатории «Сочи» стоит на высоком уровне, так как штат сотрудников укомплектован высококвалифицированными работниками. Организационная структура санатория «Сочи» относится к линейно-функциональному типу, т. к. структуры подобного рода идеально устроены для решения постоянно повторяющихся, рутинных задач.

Именно такие задачи определяют основу деятельности санатория.

Типичная линейно-функциональная система действует эффективно в организациях, функционирующих в стабильном режиме, развивающихся равномерно и не испытывающих серьезных воздействий внешней среды.

Горизонтальные связи устанавливаются на относительно долгий период, и их регулирование не нуждается в дополнительном вмешательстве вышестоящих органов управления.

Недостатком линейно - функциональной системы является то, что при решении новых задач она становится не эффективной, так как горизонтальные связи между структурными подразделениями перестают работать и решение всех проблем выносятся на верхние уровни управления. Это перегружает руководителей текущей работой и не позволяет им уделять достаточно времени для решения своих задач, что приводит к замедлению сроков реализации целей и снижению качества принимаемых решений.

Из схемы административной подчиненности видно, что начальнику санатория «Сочи» непосредственно подчиняются заместители по общим вопросам, медицинской части, административно-хозяйственной части, технической части, а также главный бухгалтер и главный экономист.

Линейные и функциональные обязанности руководителей подразделений состоят в следующем:

Главный врач (начальник) санатория:

•организует работу;

•осуществляет общее руководство финансово-экономической деятельности, группой кадров;

•координирует работу основных отделов санатория.

Начальник руководит всеми видами деятельности предприятия; организует эффективное воздействие производственных единиц, структурных подразделений; обеспечивает выполнение предприятием заданий, согласно установленным количественным и качественным показателям, всех обязательств перед поставщиками, заказчиками и банками; организует производственно-хозяйственную деятельность предприятия на основе применения методов материальных, финансовых и трудовых затрат, максимальной мобилизации резервов производства. Начальник решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам - заместителям.

Заместитель главврача (начальника) по общим вопросам (первый заместитель):

осуществляет кураторство деятельности медицинской службы, хозяйственной службы, службы безопасности режима делопроизводства;

обеспечивает контроль за исполнением приказов МЗ РФ, приказов по санаторию, предписаний государственных органов;

обеспечивает взаимосвязь санатория с территориальными органами государственной власти; своевременное оформление правовых актов (государственного акта землевладения, лицензий, сертификатов);

в отсутствии начальника санатория, заместитель начальника по безопасности и режиму исполняет их обязанности.

Заместитель начальника по медицинской части:

осуществляет кураторство деятельностью медицинских отделений, пляжа, бассейна, спортивных сооружений, пищеблоков (лечебное питание), культурно-массовой работы ;

осуществляет контроль за санитарно-эпидемиологическим состоянием санатория;

в отсутствии заместителя начальника по общим вопросам выполняет его обязанности.

Заместитель начальника по административно-хозяйственной части:

осуществляет кураторство деятельностью гаража, прачечной, общежития, складов, службы снабжения;

несет ответственность за безопасность движения средств санатория и другого транспорта по территории санатория;

отвечает за санитарное состояние зданий и сооружений;

в отсутствии заместителя начальника по тех. части исполняет его обязанности.

Заместитель начальника по технической части:

осуществляет кураторство деятельностью всей технической службы (котельной, энергетической и водопроводно-канализационных служб);

обеспечивает проведение мероприятий по охране труда и технике безопасности;

обеспечивает проектно-сметную документацию на все виды ремонтных работ капитального строительства.

Заместитель начальника по ремонту и безопасности:

непосредственно руководит службой охраны санатория и управляет мероприятиями по гражданской обороне и технике безопасности;

несет ответственность за безопасность отдыхающих и сотрудников санатория;

осуществляет спец. проверку вновь поступивших и работающих сотрудников.

Главный бухгалтер несет ответственность за соблюдение общих методологических принципов бухгалтерского учета и обеспечивает контроль и отражение на счетах бухгалтерского учета, осуществляемых предприятием всех хозяйственных операций: предоставление оперативной информации, составление в установленные сроки бухгалтерской отчетности, осуществление экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления и мобилизации внутрихозяйственных резервов. Совместно с руководством предприятия, то есть с начальником, главный бухгалтер подписывает документы, служащие основанием для приемки и выдачи товарно-материальных ценностей, а также расчетных, кредитных, финансовых обязательств и договоров. Указанные документы без подписи главного бухгалтера считаются недействительными.

Главный бухгалтер организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с их движением, учет издержек производства, реализации продукции, учет финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а также финансовых, расчетных и кредитных операций; участвует в разработке рациональной плановой и учетной документации.

2.3.3 Эффективность системы управления санатория «Сочи»

Ответственность за принятие общих управленческих решений практически всегда лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну общую цель — удовлетворение потребностей клиентов.

Подразделения могут быть ориентированы:

— на производство продукции (прачечная или кухня);

— на предоставление услуг (мед. часть или ресторан);

— на информационное обслуживание (приемное отделение) и т.д.

Чем крупнее предприятие, тем более разветвленную структуру управления оно имеет, так как там существуют промежуточные звенья, основной функцией которых является контроль.

Общие решения стратегического характера принимаются владельцами предприятия (в данном случае Медицинским центром Управления делами Президента РФ) или главврачом.

Главврач (начальник) санатория является посредником между владельцами предприятия и управленческим персоналом, с одной стороны, и гостями предприятия, с другой. Эта функция может быть охарактеризована как функция перевода общих задач в конкретные управленческие решения.

Кроме того, на главвраче лежит решение задач, связанных с общими направлениями деятельности предприятия, в том числе: проведение финансовой политики, к которой можно отнести определение лимитов расходов на содержание персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные нужды; вопросы закупочной политики и т.д.

Согласно Уставу предприятия и его организационно-правовой форме начальник санатория без доверенности действует от имени предприятия, представляет его во всех учреждениях и организациях, распоряжается в соответствии с законом имуществом и средствами предприятия, заключает договоры, выдает доверенности, открывает в банках расчетные и др. счета предприятия. В пределах своей компетенции директор издает приказы по предприятию, в соответствие с трудовым законодательством, принимает и увольняет работников, принимает меры поощрения, налагает взыскания за нарушения. Руководит санаторием с целью организации эффективной работы и взаимодействия производственных единиц. Принимает меры по обеспечению санатория квалифицированными кадрами.

Руководство высшего звена также принимает решение — какую систему расчетов с клиентами использовать на предприятии. Но часть этих вопросов может быть передана на рассмотрение нижестоящим звеньям управления, если на главврача возложено слишком много полномочий и обязанностей.

Руководители среднего звена (руководители структурных подразделений) обладают полномочиями принятия оперативных решений в рамках своих подразделений.

От работы приемного зависит первое впечатление, которое получает гость от санатория. Задача же руководителя данной службы контролировать весь процесс приема и размещения гостей, умело разрешая конфликты, от которых может пострадать престиж санатория. Данная служба также осуществляет контроль за номерным фондом санатория, ведя картотеку по занятости номеров и наличию свободных мест, и выполняет функции информационного центра, через который информация движется в двух направлениях: к гостям (если речь идет об информировании о видах обслуживания, предоставляемых санаторием, о местных достопримечательностях, о работе городского транспорта и др.) и в различные подразделения предприятия (о потребностях клиентов).

Лицо, возглавляющее службу приема и размещения, - начальник лечебного корпуса – подчиняется главврачу и несет ответственность за работу персонала по поддержанию чистоты и порядка в жилых и служебных помещениях санатория. Заведующий корпусом имеет следующие обязанности:

организует работу всего обслуживающего персонала корпуса;

является материально ответственным лицом и несет ответственность за сохранность имущества корпуса;

несет ответственность за следующую работу:

оборудование номеров и др. помещений санатория соответственно их категории;

санитарное содержание номеров, общественных помещений на территории корпуса в надлежащем порядке;

своевременное составление заявок на кап. ремонт здания и оборудования, а также для приобретения мягкого и жесткого оборудования;

проведение профилактического осмотра и текущего ремонта оборудования и здания;

правильный учет хранения и списания материальных ценностей корпуса, ведение картотеки;

своевременное проведение инвентаризации и списания материальных ценностей;

четкое выполнение служебных функций дежурными администраторами, портье, дежурными по этажу, горничными и др.

Служба безопасности выполняет функции поддержания порядка и безопасности в санатории, поскольку санаторий несет ответственность за обеспечение разумной безопасности своих клиентов. При этом предприятие может поручить выполнение этих обязанностей как собственной службе, так и привлечь стороннюю организацию.

Бухгалтерия во главе с главным бухгалтером подчиняется генеральному директору, решает вопросы финансового обеспечения предприятия, получает отчеты от кассиров каждой торговой точки предприятия, включая службу питания, службу размещения, сувенирные киоски и спортивные комплексы, если таковые имеются. Финансовая служба ведет единый финансовый учет на предприятии (то есть доходы от торговых точек, учет расходов и доходов, ведение операций по учету оплачиваемого рабочего времени, выплачиваемые бонусы, а также получаемые отдельными работниками чаевые).

Кадровая служба также подчиняется главврачу и решает вопросы подбора, расстановки и повышения квалификации кадров. В обязанности этого подразделения входит ведение личных дел всех сотрудников санатория. Инспектор по кадрам: подчиняется генеральному директору. Возглавляет работу по обеспечению санатория кадрами рабочих и служащих требуемых профессий специальностей и квалификации. Руководит разработкой перспективных и годовых планов комплектации санатория кадрами с учетом ее развития, с учетом изменения условий работы. Принимает работников по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования в подразделениях предприятия. Занимается подготовкой документов для пенсионного фонда и нужд социального страхования. Занимается анализом движения кадров, контролирует выполнение служащими своих обязанностей. Должен уметь вести табельный учет.

Секретариат занимается вопросами документационного и информационного обеспечения деятельности гостиничного комплекса.

Подразделения общественного питания, включающие в себя ресторан(ы), кафе, бары, подразделение по обслуживанию банкетов и конференций, а также пищеблок (кухню), также подчиняется главврачу и обеспечивают гостей услугами питания.

Руководитель службы общественного питания составляет меню, обеспечивает поставку необходимых исходных продуктов, распределяет по участкам обслуживающий персонал, контролирует качество готовой продукции и обслуживания, соблюдая при этом разумный режим экономии.

Ресторан как подразделение общественного питания обслуживает гостей согласно меню, которое является основой любой ресторанной концепции, независимо к какому типу данное предприятие питания относится. Большую роль при этом играет профессионализм метрдотелей и официантов, находящихся в непосредственном контакте с клиентами.

В постоянном контакте со службой приема работает служба технического обслуживания зданий и сооружений во главе с зам. начальника (главврача) по технической части, которая осуществляет профилактический и текущий ремонт не только номерного фонда и установленного в нем оборудования, но и всего гостиничного предприятия. Зам. начальника (главврача) по технической части: подчиняется главврачу санатория. Определяет техническую политику, перспективы развития, пути реализации программ совершенствования производства по всему спектру направлений работы предприятия. Обеспечивает постоянное повышение уровня технической подготовки производства, его эффективности и сокращение материальных, финансовых, трудовых затрат на производство конечной услуги, высокое ее качество, соответствие стандартам. Руководит рациональным использованием производственных фондов и др. ресурсов. Обязан следить за выполнением своих обязанностей следующими лицами: инженера по эксплуатации, инженера по ремонту, тех. службы, службы электрохозяйства, службы сантехники, лифтового хозяйства.

Дополнительные службы оказывают платные услуги. В их состав входят парикмахерская, бассейн, сауна, солярий, аэрарий, спортивные сооружения и другие подразделения.

Коэффициент эффективности системы управления рассчитывается как отношение конечного результата (эффекта), полученного от функционирования системы управления, то есть, прибыль/убыток, - , к затратам на управление - (фонд заработной платы административно-управленческого персонала, расходы на содержание помещений, на приобретение и ремонт средств, прием и передачу управленческой информации и др.). Данные берем из бухгалтерского баланса (балансовая прибыль), а также формы №2 «Отчет о прибылях и убытках» (затраты на управление).

Получим следующее:

В данном случае мы можем увидеть, что коэффициент имеет отрицательное значение, что свидетельствует о неправильном построении и работе системы управления.

Глава 3. Совершенствование системы управления санатория «Сочи»

3.1 Обработка и анализ собранных данных

Напомним, что целью исследования системы управления санатория «Сочи» является выявление недостатков в функционировании существующей системы управления предприятия и разработка рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности, основанной на проведенном анализе.

В ходе бесед и анкетирования, проведенных на предприятии, было опрошено 38 человек (к ним относятся люди разной возрастной категории, которые согласились принять участие в опросе), из которых 3 человека – управленцы среднего уровня, 7 человек – управленцы нижнего звена управления, 18 человек – исполнители. Среди опрошенных 33% указали на неудовлетворение системой распределения обязанностей, полномочий и ответственности; 26% отметили необходимость проведения рекламной кампании санатория, а также повышения ее конкурентоспособности; 25% высказали недовольство кадровой политикой предприятия; 16% указали на необходимость проведения изменений по всем направлениям деятельности санатория. Также были названы такие недостатки, как неразвитая система планирования, невозможность группового принятия решения вопросов управления и др.

Параллельно с проведением бесед проводилось анкетирование персонала санатория. Исходя из выше описанного, обработка данных проводилась следующим образом. Для выработки общей совершенствования основных направлений системы управления необходимо получить общие средние оценки по результатам всех опрошенных групп. С этой целью по каждому фактору найдем среднее арифметическое значимости и среднее арифметическое фактического состояния на предприятии. Складывая результаты опроса по каждому фактору нижнего и верхнего уровня управления, мы получаем суммарную оценку по значимости факторов для обследуемого предприятия и по фактическому состоянию фактора на предприятии. Далее по каждому фактору находим среднее арифметическое значимости и состояние на предприятии. Определяя разность между средним арифметическим значимости фактора для производства и средним арифметическим фактического состояния фактора, мы получаем общую потребность в проведении мероприятий по совершенствованию системы управления санатория. Однако необходимо отметить, что мнения различных иерархических групп совпадают частично.

Так, наибольший разрыв во мнениях различных уровней управления прослеживается по факторам:

№1 «Творческая, благоприятная атмосфера для развития системы управления»;

№ 8 «Личное стремление к развитию сильных сторон и поиску путей развития в системе управления»;

№ 14 «Система по формированию и анализу кадров на выдвижение»;

№ 20 «Точность задач и целей руководителей каждого уровня управления»;

№ 21 «Готовность к развитию и совершенствованию деятельности организации»

Следствием разрыва во мнениях по выше перечисленным факторам может быть предрасположенность к оказанию сопротивления одним из уровней управления в случае необходимости совершенствования одного из этих факторов. Чем выше значимость фактора для обследуемого предприятия, тем меньшая предрасположенность к оказанию сопротивления при его развитии.

Так как, все выше названные факторы с точки зрения нижнего уровня управления имеют значительно большую значимость для предприятия, чем с точки зрения верхнего уровня управления, следовательно, возрастает предрасположенность к сопротивлению со стороны последнего в случае развития этих факторов.

Практически единое мнение наблюдается по факторам:

№ 12 «Письменное оформление организационной структуры предприятия»;

№ 6 «Конкурентоспособность предприятия»;

№ 9 «Развитие маркетинговой деятельности»;

№ 13 «Решение проблем сезонной деятельности»;

№ 15 «Вопросы развития рекламной деятельности».

Следствием данного положения является отсутствие предрасположенности к сопротивлению по значимости фактора какого-либо уровня управления.

Наиболее значимыми факторами управления с точки зрения верхнего уровня управления являются следующие:

№ 1 «Творческая, благоприятная атмосфера для развития системы управления».

№ 5 «Эффективность работы системы управления»;

№ 7 «Стремление к развитию сильных сторон и поиску путей развития в системе управления»;

№ 10 «Повышение квалификации руководящего состава»;

№ 18 «Повышение производительности труда»;

С точки зрения нижнего уровня управления наиболее значимыми факторами управления являются следующие:

N 16 “Система обучения и повышения квалификации персонала”;

N 14 “Эффективность работы системы управления”;

N 8 “Денежная система стимулирования трудовой активности”.

Из приведенных выше данных можно обратить внимание, что во-первых, для нижнего уровня управления характерно выделение по значимости факторов мотивирующего характера, в отличии от верхнего уровня управления который выделяет по значимости больше факторы организации и работы в целом системы управления.

Чем выше полученная по каждому фактору разность значений, тем больше он нуждается в развитии. Результаты вычислений представлены в таблице Приложения №2.

Необходимо отметить, что результаты, полученные из проведенного исследования на основе подробного наблюдения и изучения санатория «Сочи», совпадают с данными проводимой беседы с сотрудниками персонала. Таким образом, была выявлена необходимость совершенствования системы управления санатория «Сочи» по следующим важнейшим направлениям:

разработка необходимой документации, регламентирующей деятельность сотрудников и отделов санатория;

ведение маркетинговой деятельности;

изменение кадровой политики санатория, в частности, проведение работы с персоналом организации, внедрение системы обучения и повышения квалификации персонала, а также использование денежной системы стимулирования персонала;

изменение оргструктуры санатория.

С учетом этого разработаем и предложим перечень мероприятий, необходимых для совершенствования системы управления санатория «Сочи».

3.2 Анализ целей, миссия санатория «Сочи»

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Цели - это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации, что является мощным механизмом координирования, потому, что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. В подразделениях организации также вырабатываются свои цели, которые отличаются между собой. Но цели подразделений должны внести конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. Каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Если задача выполнена в сроки и предписанным способом, организация будет действовать успешно.

Основными целями организации санатория «Сочи» являются:

оказание квалифицированной медицинской помощи и обеспечение профилактики заболеваний больных и отдыхающих;

организация культурно-массовой и оздоровительной работы;

осуществление лечения больных преимущественно природными лечебными факторами;

проведение необходимого диагностического обследования;

организация лечебного рационального питания больных в соответствии с действующими нормами и так далее.

Основные цели организации можно разделить на четыре блока:

1. - техническая цель: улучшение качества обслуживания отдыхающих на основе использования передовых рекреационных технологий.

2. - производственная цель: повышение коэффициента загрузки предприятия.

3. - экономическая цель: максимальное повышение рентабельности производства и экономической эффективности всех видов деятельности.

4. - социальная: наиболее полное удовлетворение потребностей сотрудников санатория.

Первая цель занимает важное место в системе целей санатория. Исходя из этой цели, определяется деятельность таких специальных подразделений как лечебно-диагностическое отделение, медицинского отделения, аптека, клуб и так далее, каждое из которых имеет свои цели и задачи. Например, главная задача лечебно-диагностического отделения - обеспечение высокого уровня диагностики и лечения, целью медицинского отделения является обеспечение эффективного медицинского обслуживания, путем организации эффективной работы медицинских служб. Целью клуба является обеспечение культурно-массовых мероприятий.

Для выполнения первой цели необходимо также обеспечить эффективное снабжение и комфортное проживание в санатории, что связано с деятельностью таких служб как материально-техническое снабжение, транспортная служба и другие хозяйственные службы.

Вторая цель связана прежде всего с выполнением плана по загрузке предприятия. К сожалению, в санатории «Сочи» данная цель не реализуется данным образом. Но наряду с выполнением плана по загрузке вторая цель связана также с вводом в действие новых и рациональным использованием существующих рекреационных мощностей, она реализуется путем обеспечения норм функционирования мощностных производств и за ее исполнение несут ответственность как работники технического блока, так и административно-хозяйственной части. Например, целью службы эксплуатации является обеспечение эффективной эксплуатации имеющегося оборудования, целями энергетической и водопроводно-канализационной служб являются обеспечение бесперебойного снабжения санатория водой; задачей гаража является обеспечение эффективного транспортного обслуживания и так далее.

Третья цель (экономическая) включается в число главных целей организации, так как на любом предприятии важно рационально использовать имеющиеся ресурсы, реализовывать резервы экономии на всех участках деятельности, что способствует повышению производительности труда.

Эта цель реализовывается с помощью работы таких структурных единиц, как экономический отдел и бухгалтерия.

Деятельность таких служб помогает достичь необходимый уровень рентабельности, а также способствует организации наиболее эффективного учета всех ресурсов санатория.

Четвертая цель (социальная) связана, в основном, с удовлетворением социальных потребностей работников санатория, что является прямой обязанностью администрации предприятия. К обязанностям и основным целям администрации относятся:

обеспечение наилучших условий для повышения производственного уровня;

создание благоприятного климата в коллективе;

создание условий для роста производительности труда и внедрения новых технологий;

обеспечение должного уровня безопасности, интенсивности и эстетики труда и д. р.

Охраной труда и выполнением правил по технике безопасности в санатории занимается заместитель начальника по режиму и безопасности, ведущий инженер гражданской безопасности и инженер по гражданской обороне. Их задачей является обеспечение высокого уровня безопасности отдыхающих и работников на территории санатория.

Также реализацией социальной цели занимается отдел кадров санатория «Сочи». Его целью является рациональный учет кадров и обеспечение условий для повышения профессионального уровня работников.

Важным моментом является формулировка иерархии целей (дерева целей) внутри предприятия. В начале формулируется генеральная цель структуры, которая не может быть трансформирована в конкретные решения в силу проблемы адекватности. На ряду с генеральной целью как производная от нее формулируется многоступенчатая система целей, определяющая характер деятельности основных функциональных блоков и подразделений в объединении.

Каждый уровень дерева целей может быть с определенной степенью условности сопоставлен с соответствующим уровнем руководства.

Дерево целей санатория «Сочи представлено в Приложении №4.

Миссия рассматривается как главное предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Согласно Уставу миссией санатория «Сочи» является организация и осуществление санаторно-курортного лечения и организованного отдыха сотрудников и работников федеральных органов, пенсионеров по выслуге лет и членов их семей, а также сторонних лиц.

Миссия задает общие ориентиры и направления функционирования организации, а целыми организации являются конечные состояния, к которым стремится организация и на достижении которых направлена ее деятельность.

Все уровни управления внутри организации делятся на следующие основные категории:

Институциональный уровень (управление высшего звена). В нашем случае он представлен Главврачом (начальником) санатория и помощником главврача по общим вопросам.

Управленческий уровень (управление среднего звена), который иногда можно разбить на два дополнительных уровня: верхний уровень среднего звена управления и низший уровень среднего звена управления, как, например, начальник лечебно-диагностического отделения, главный бухгалтер, начальник отдела кадров и т.д. Данные руководители подчинены руководителям институционального уровня и координируют и контролируют работу руководителей низового уровня.

Технический уровень (низовой уровень управления) – это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими.

3.3 Разработка предложений по совершенствованию системы управления

Таким образом, вся деятельность санатория разбита на несколько главных функций, которые выполняются соответствующими службами. Некоторые службы связаны функционально. Из этого следует, что организационная система управления санатория «Сочи» - линейно-функциональная, то есть синтез линейного и функционального управления.

Здесь функциональные звенья теряют право принятия решений и непосредственного руководства нижестоящими подразделениями. Они принимают участие в постановке задач, подготовке решений, помогают линейному руководителю в реализации отдельных функций управления. Руководители функциональных служб через вышестоящего линейного руководителя взаимодействуют с основными управленческими звеньями.

Недостаток – нередкая несогласованность в действиях функциональных подразделений. Ответственность распределяется между различными подразделениями, что обычно усложняет принятие оптимального решения.

Специфические особенности организации проявляются при анализе таких факторов, как характер взаимосвязей между подразделениями и органами управления.

В санатории «Сочи» между структурными подразделениями существуют горизонтальные связи, что касается характера взаимосвязей между органами аппарата управления , здесь наблюдаются линейные связи.

Остановимся более подробно на характере взаимоотношений в одном из блоков оргструктуры, например, в медицинской части.

Между заместителем начальника санатория по мед. части и начальником лечебно-диагностического отделения, медицинских отделений; зав. аптекой, клубом водолечебницей существуют линейные связи. Зам. Начальника санатория выдает задания заведующим подразделений, а также осуществляет контроль за их исполнением, проводит с ними консультации по согласованию различных вопросов. В свою очередь начальники отделений подготавливают информацию и составляют отчеты о деятельности своего подразделения и представляют их зам. Начальника по медицинской части.

Между такими элементами оргструктуры, как лечебно-диагностического отделения, медицинским отделением, водолечебницей существуют функциональные связи, а внутри каждого структурного подразделения существуют прямые линейные связи.

Аналогичные взаимоотношения существуют между другими функциональными блоками в оргструктуре санатория «Сочи».

Все отделы санатория тесно взаимодействуют, например, для эффективной работы медицинских отделений необходимо тесное сотрудничество с лечебно-диагностическим отделением, которое является смежным подразделением для диагностического обследования и лечения больных; с пищеблоком для обеспечения диет питания отдыхающих; с пляжем, бассейном для проведения эффективного климатолечения.

В общем, организационная структура санатория «Сочи» соответствует структуре целей предприятия. Однако производственная цель санатория по увеличению коэффициента загрузки не реализуется должным образом, в зимние месяцы работа санатория является убыточной, санаторий не получает прибыли от своей деятельности. Не реализуется работа по изучению рынка рекреационных услуг, организации рекламной кампании, безусловно важные для функционирования организации в современных условиях. Причина этого в отсутствии четко установленной ответственности за их осуществление, специально выделенных кадров, а также материально-технических и денежных ресурсов.

Первым выявленным недостатком системы управления санаторием «Сочи» было отсутствие регламентации структуры управления документами, такими как «Положение об отделе», в котором определяются правовой статус, задачи, функции, права и обязанности, ответственность отдела и «Положение о должности», устанавливающее функции, права, обязанности и ответственность работников предприятия.

Необходимо отметить, что Положения об отделах занимают промежуточное место между документами, регламентирующими деятельность организации в целом, и документами, определяющими права, обязанности, ответственность отдельных работников. К первому типу документов относится Устав. Второй тип документов – это положения о Должностях, методики и положения, регламентирующие отдельные аспекты деятельности работников.

Разработка положений об отделах (Приложение №5) является частью общего процесса формирования структуры управления и тесно связана с распределением полномочий и ответственности по подразделениям предприятия. Инструкции в отличие от других документов, моделей, обследований и т.п. аналитического характера должны играть активную роль в регулировании деятельности организации, упорядочивать выполнение различного рода производственно-хозяйственных функций, закреплять рациональное разделение труда и в конечном счете обеспечивать взаимоувязанное и последовательное достижение целей, поставленных перед организацией. Положение об отделе имеет важное значение для правильной организации работы внутри отдела, оно служит документом, определяющим внутреннюю структуру отдела и в значительной степени разделение обязанностей между отдельными работниками.

Положение об отделе должно быть построено в строгом соответствии с действующим законодательством РФ, положениями, приказами, инструкциями и другими нормативными актами и основано на единой типовой структуре, в качестве которой может быть предложена следующая.

Для решения следующей проблемы - упрочнения положения санатория «Сочи» на рынке санаторных услуг - рекомендуется проведение различных маркетинговых мероприятий (маркетингового проекта).

Для реализации поставленной цели необходимо установить ряд задач:

многостороннее изучение рынка санаторных услуг;

изучение слабых и сильных сторон конкурентов для построения стратегии конкурентной борьбы;

сохранение и расширение долей рынка путем улучшения качества предоставляемых услуг;

определение перечня опасностей и возможностей, с которыми предприятие сталкивается во внешней среде;

организация широкомасштабной рекламной кампании и специальной программы для привлечения рекреантов;

изучение вкусов, привычек и отношение рекреантов к предоставляемым услугам.

Конечно, все эти мероприятия требуют значительных денежных затрат, но со временем это внесло бы значительные улучшения в работу санатория, повысило бы уровень рентабельности и конкурентоспособности, что помогло бы в дальнейшем санаторию подняться на более высокий уровень по сравнению с настоящим положением.

Финансовые средства для реализации проекта могут быть получены из прибыли предприятия.

Для решения поставленной цели и осуществления данного проекта сложно определить конкретные сроки реализации. Так, например, такие мероприятия как изучение рынка услуг, проведение рекламной кампании, изучение позиций конкурентов, должны проводится постоянно, чтобы успешно функционировать и не потерять своих клиентов.

Рациональная оценка и повышение внутреннего потенциала требует больших затрат, как финансовых, так и временных. Конечно, реализация поставленных целей не должна затягиваться во времени, потому что денежные ресурсы санатория ограничены. Поэтому можно определить срок реализации не мене одного года.

План мероприятий для решения поставленных задач по реализации нашего проекта выглядит следующим образом.

Анализ опыта деятельности как самого санатория «Сочи», так и его конкурентов (санаториев, пансионатов, гостиниц г. Сочи), такие маркетинговые исследования должны проводиться с периодичностью не реже, чем раз в год. Следствием таких исследований может стать внедрение ряда услуг, предоставляемых конкурентами.

Рассылка через факс-модем или модем по информационной базе данных, содержащей более 20000 адресатов в режиме «non-stop» предложений путевок санатория, залов для семинаров, а также специальных предложений перед праздниками (1 мая, Новый год и т.д.) в компании с целью оптимизации сбыта основных, сопутствующих и дополнительных услуг санатория.

Ведение графика проводящихся в Москве, Сочи и других регионах РФ крупных выставок (например, Экспоцентр, ВВЦ, Сокольники в Москве, список выставок в Сочи прилагается). Рассылка по почте предложений со специальными выставочными ценами, выставочных пакетов услуг и компаниям, участвующим в выставках.

Воздействие средствами рекламы на неорганизованного потребителя:

выбор СМИ (печатные издания, радио) для размещения рекламы на основе данных маркетинговых исследований (критерии — тираж, широта охвата аудитории, качественная характеристика аудитории);

реклама в специальных изданиях авиакомпаний;

наружная щитовая реклама рядом с санаторием на оживленных участках улиц, выставление рекламных щитов;

распространение флаерсов ресторанов и дополнительных услуг санатория по офисам г. Сочи.

4. Реклама «на деловые круги» (туристические компании и корпорации):

участие, очное или заочное, в выставках (MITT, INWETEX, и т.п.) и проведение презентаций;

размещение информации в справочниках предприятий с использованием цветных модулей;

размещение информации в справочниках и путеводителях г. Сочи.

5. Использование внутри санаторных маркетинговых мероприятий для увеличения продаж сопутствующих и дополнительных услуг санатория.

Раскладка в номерах, местах отдыха и вестибюлях санатория рекламных материалов (брошюр, информационных книг, цветных модулей), содержащих полные данные о работе лечебного корпуса, ресторанов, сервис-бюро, салона красоты, прачечной и т.д.

Для стимулирования продаж дополнительных услуг санатория необходимо ввести систему более интенсивного информирования проживающих гостей о номенклатуре предоставляемых услуг.

Выпуск сувенирной продукции санатория и организация продаж через службу консьержа, как дополнительного источника дохода.

Более полное использование лифтовых площадок, лифта, номеров. Обязательно, цветные информационные модули, оформленные в рамке и под стеклом.

Разработка развлекательных вечерних шоу-программ в санатории с проведением конкурсов и лотерей в период средней загрузки.

6. Организация связей с общественностью (public relations) для чего рекомендуется:

Корректировка и популяризация товарного знака санатория «Сочи» (печатная и сувенирная продукция с логотипы, утверждение флага санатория, реклама с логотипом).

Создание PR вокруг управляющего санаторием - организация интервью Генерального директора в печатных изданиях и на радио.

Инициирование редакционных статей о санатории в печатных изданиях, работа с журналистами.

Поощрение инициативы журналистов к съемкам интерьера санатория и размещении информации в СМИ. Это позволит сформировать положительный образ санатория не только в Сочи и Москве, но и в регионах при минимальных расходах.

Анализ, оценка и оптимизация отношений с поставщиками путем оценки их уровня специализации, стоимости поставляемых товаров, графика поставки товаров, пунктуальности и обязательности выполнения условий поставки.

Следующим выявленным недостатком в системе управления санаторием было отсутствие программ обучения и повышения квалификации персонала, а также системы материального стимулирования трудовой деятельности. В связи с этим предлагается проведение следующих мероприятий.

1. Полное и своевременное доведение информации до персонала всех служб о предоставляемых услугах санатория, разработке новых пакетов, специальных предложениях и т.д. для повышения компетентности обслуживающего персонала в процессе передачи информации клиентам. Как показывает практика, далеко не весь персонал, непосредственно работающий с гостем (портье, внутрихозяйственная служба) точно знает особенности предоставления пакетов услуг или расположение внутренних объектов санатория.

2. Организация тренингов, занятий, инструктаж персонала с целью повышения квалификации, а также что является немаловажным фактором для повышения уровня обслуживания клиентов санатория. Преимущества данного направления заключаются в следующем: профессиональное обучение проводится на постоянной основе без отрыва от производства, относительно низкие затраты на проведение обучения.

3. Доведение стандартов обслуживания, принятых в мировой практике обслуживания, до персонала санатория с привлечением специалистов сочинских школ и ВУЗов туризма и гостиничного хозяйства.

4. Создание условий для вовлечения персонала в систему управления санаторием: возможность вносить предложения, замечания, пожелания, участия в разработке маркетинговых программ. Применение коллективных методов принятия решений, например, метод «мозгового штурма», метод «дневников», метод «635» и т.д.

5. Стимулирование трудовой заинтересованности кадров за счет создания гибкой системы материального и морального стимулирования с использованием, например, дифференцированного подхода в начислении премий; выделения лучшей службы по результатам месяца (квартала); выделения лучшего работника службы, а также осуществлять подбор кадров на продвижение по службе.

Последним недостатком в системе управления санатория «Сочи» является формирование структуры управления в соответствии с принципами системного подхода. Это вносит существенные изменения в установившиеся разделение и кооперацию труда управленческих работников, во многих случаях требует по-новому решать вопросы, связанные с уровнями управления, набором функциональных видов деятельности в рамках определенных объектов управления, перераспределением полномочий и ответственности на разных уровнях управления и т.п. Это делает необходимым использовать принцип формирования должностей в организации в соответствии с объективно необходимыми для данной организации процессами и видами работ и принятой структурой управления.

Должностная инструкция – это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности. Она составляется по каждой штатной должности организации, носит обезличенный характер и объявляется сотруднику под расписку при заключении трудового контракта (в том числе при перемещении на другую должность и при временном исполнении обязанностей по должности).

Эффективность работы аппарата управления все больше зависит от того, насколько четко определены, согласованы, взаимосвязаны и сбалансированы все части управляющей системы. Достигнуть этого помогают правильно разработанные положения о должностях, охватывающие не отдельные категории, а всех работников аппарата управления. Эти положения позволяют:

поддерживать рациональную технологию управления в организации, включая порядок выполнения и взаимосвязь управленческих работ;

точно определять обязанности, права и ответственность каждого работника, в том числе фиксировать взаимные обязательства руководителей и подчиненных;

регламентировать разделение и организацию управленческого труда на предприятии. Они служат основой для анализа и улучшения структуры управления;

распределять и упорядочивать потоки информации в организации;

формулировать требования к соответствующим должностям с целью рационального полбора, расстановки, использования и оценки кадров.

Построенная на таких принципах система положений о должностях позволяет определить необходимый для нормального функционирования организации объем работ и на этой основе рассчитать потребную численность работников для каждого подразделения организации

Чтобы в положении содержались все основные сведения о должности, необходимые для ясного и четкого понимания работником своих целей и задач, обязанностей, прав и ответственности в принятой организационной структуре управления, оно должно отвечать следующим требованиям:

отражать весь круг обязанностей, прав и ответственности, вменяемых работнику, занимающему данную должность;

иметь точные и краткие формулировки;

содержать единообразные положения для идентичных и взаимосвязанных должностей;

быть гибкими и динамичными, что обеспечивается учетом особенностей каждой должности и своевременным пересмотром положений о должностях.

Вследствие чего предлагается разработать соответствующую документацию. Так как, разработка Положений об отделах и Положений о должностях входит в обязанности инспектора отдела кадров, то затраты санатория будут связаны только с канцелярскими расходами.

3.4 Экономический эффект от проводимых мероприятий

Подсчитаем приблизительные расходы санатория на осуществление предложенного проекта и на проведение необходимых мероприятий.

Таблица 3.4.1.

Анализ планируемых расходов санатория «Сочи»

|  |  |
| --- | --- |
| Статьи расходов по реализации проекта | Тыс. руб. |
| 1. Оплата труда внештатных участников проекта. | 70 |
| 2. Доплата в виде премии сотрудникам санатория, участвующим в реализации проекта. | 25 |
| 4. Командировки и служебные разъезды. | 15 |
| 5. Расходы на совершенствование сервисного обслуживания. | 20 |
| 6.Расходы, связанные с решением соц. вопросов. | 20 |
| 7.Расходы на проведение рекламной кампании. | 25 |
| 8. Расходы на участие в выставках и конференциях. | 15 |
| 9. Расходы на маркетинговые исследования рынка рекреационных услуг. | 30 |
| Итого: | 220 |

Для определения экономического эффекта от предлагаемых нововведений будем использовать методику операционного анализа, например, операционный рычаг, которая позволяет определить зависимость прибыли от выручки от реализации услуг. Действие операционного рычага проявляется в том, что любое изменение выручки от реализации всегда порождает более сильное изменение в прибыли.

Предположим, что благодаря реализации ряда мероприятий по совершенствованию системы управления, проведению маркетинговых исследований и продвижению услуг санатория, среднегодовая заполняемость предприятия увеличилась на 20% и достигла значения 50%. В 2004 году санаторий получил выручку от реализации на сумму 33018 тыс. руб. Следовательно, в случае успешной реализации программы, годовая выручка увеличится до 39621,6 тыс. руб., то есть на 6603,6 тыс. руб. Общие издержки за 2004 год составили 32670 тыс. руб., (из них постоянные издержки = 3468 тыс. руб., переменные издержки = 29202 тыс. руб.), общая прибыль от реализации составила 445 тыс. руб.

Таким образом, используя формулу операционного рычага, получим следующее:

Посчитаем предполагаемую прибыль, которую должен получить санаторий после реализации проекта. Прибыль = (39621,6 – 35042,4) / 8,6 = 532,5 тыс. руб., что намного превышает расходы на реализацию проекта. Следовательно, наш проект является рентабельным и принесет санаторию «Сочи» желаемую прибыль.

Таким образом, воплощение в жизнь программы по совершенствованию системы управления поможет санаторию в достижении намеченных целей и в получении желаемых результатов, таких как повешение среднегодовой заполняемости, увеличение прибыли и рентабельности организации, повышение производительности труда работников, удовлетворение социальных потребностей сотрудников, расширение доли рынка и повышение качества предоставляемых услуг. Предлагаемые мероприятия помогут усовершенствовать систему управления санатория, повысить экономичность, устойчивость, гибкость и надежность системы управления, а также будут способствовать стабильному положению организации на рынке и повышению ее конкурентоспособности.

Заключение

Цель представленной дипломной работы состояла в проведении исследования существующей системы управления санатория «Сочи» и разработке рекомендаций по совершенствованию управленческой деятельности, основанной на проведенном анализе.

Для достижения поставленной цели, были выполнены следующие задачи. Было произведено изучение и глубокая проработка имеющегося теоретического материала, касающегося характеристики системы управления в целом, отдельных ее элементов, а также принципов ее функционирования. Осуществлена диагностика санатория «Сочи». На основе проведенного исследования были предложены рекомендации по совершенствованию системы управления.

В первой части данной дипломной работы произведен обзор теоретического материала, посвященный системе управления санаторно-курортного предприятия, дается определение предприятия, описываются основные проблемы, с которыми сталкиваются организации данной сферы. Основное внимание в данной главе уделяется понятию «система управления» предприятия, обзору ее элементов, основным из которых является организационная структура фирмы, а также обосновывается необходимость проведения мероприятий по ее совершенствованию. В рамках изучения данного вопроса, в качестве объекта исследования выступал санаторий «Сочи», в качестве предмета - существующая система управления на данном предприятии.

Таким образом, изучение и глубокая проработка имеющегося теоретического материала позволило сделать следующие выводы. Под системой управления понимается конкретный аппаратный, нормативный, функциональный вариант реализации технологий, позволяющий решать конкретную проблему управления. Развитие и совершенствование предприятия любой отрасли базируется на тщательном и глубоком знании деятельности организации, а также специфики. Для выживания и развития организации должны использовать такие подходы к управлению, которые позволят им наилучшим образом адаптироваться и гибко реагировать на происходящие изменения во внешней среде. Это требует от предприятий периодически проводить мониторинг эффективности системы управления проводить мероприятия по ее совершенствованию.

Вторая глава дипломной работы была посвящена изучению объекта исследования с целью выявления необходимости и направлений совершенствования системы управления предприятия, в частности, охарактеризованы основные этапы, определены эксперты, осуществляющие исследование, а также представлена организационная характеристика объекта исследования. В результате проведенного анализа структуры управления предприятия – санатория «Сочи» были выявлены несколько недостатков в работе подразделений, таких как отсутствие системы обучения и повышения квалификации персонала санатория; отсутствие материальной системы стимулирования трудовой активности работников предприятия и отсутствие Положений об отделах и Должностных инструкций, а также недостаточно полное проведение маркетинговых мероприятий с целью увеличения объема реализации услуг санатория..

Материалы проведенного исследования в главе 2 позволили нам в третьей главе предложить рекомендации по совершенствованию недостатков, выявленных в системе управления санатория, которые составлялись на базе обобщенных данных по результатам проведенных исследований. В соответствии с этим было рекомендовано: осуществить программу реализации маркетинговых мероприятий; реализовать внедрение системы обучения и повышения квалификации персонала санатория; ввести систему материального стимулирования трудовой активности работников предприятия; разработать такую документацию, как «Положения об отделах» и «Должностные инструкции».

Таким образом, предложенное менеджерское решение в качестве инструмента будет направлено руководству санатория «Сочи» для подробного рассмотрения и дальнейшей реализации в целях повышения устойчивости и адаптационной способности предприятия.

В заключении необходимо подчеркнуть, что внедрение предложенных рекомендаций будет служить серьезным механизмом поддержки и развития системы управления предприятия. В руках компетентной группы руководителей осуществление предложенных мероприятий представляет собой мощное средство усовершенствования работы предприятия и повышения ее эффективности. В то же время, разработанная методика исследования является универсальной и может быть использована другими организациями.

Список литературы

1. Алексеев Н. Эволюция систем управления предприятием. // Проблемы теории и практики. -2002. - №2.
2. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур//Менеджмент в России и за рубежом , №1,- 2004
3. Аршакян Д. Особенности управления социотехническими системами в современных условиях. // Проблемы теории и практики управления. -1998. - №5
4. Биржаков М. Б. Введение в туризм. - СПб., Издательский Торговый Дом «Герда»,. 1999
5. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликта/ Пер. с нем.- М.: Экономика, 1990
6. Вершигора Е. Е. Менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА - М., 1998
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента. Учебник. Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1997
8. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М.: Гардарика, 1998
9. Волкова К.А. и др. Структура производственного объединения, положения об отделах и службах, должностные инструкции: Справ. Пособие.- М.: Экономика, 1987
10. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994
11. Глущенко В. В., Глущенко И. И. Исследование системы управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. Г. Железнодорожный, Московская обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2002
12. ГОСТ Р 50645-94 Классификация гостиниц/Утвержден Постановлением Госстандарта РФ от 21.02.94 N 33
13. ГОСТ Р 51185-98 Средства размещения/Утвержден Постановлением Госстандарта РФ от 21 февраля 1994 г. N 32 Дата введения 1 июня 1994 года
14. Гостиничный и туристический бизнес. Под ред. проф. Чудновского А.Д.- М.:Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Изд-во ЭКМОС, 1999
15. Гусаров А.В. Определение миссии организации//Менеджмент в России и за рубежом.- №3, 1999
16. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
17. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебное пособие. -Менеджмент.: БГЭУ, 1999
18. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебное пособие. - М. 000 «Новое знание», 2000
19. Квартальнов В.А. Туризм: Учебник - М.: Финансы и статистика, 2001
20. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент – М.: Финансы и статистика, 1993
21. Масютин С., к.э.н.; Леонтьев С. Совершенствование системы управления предприятием //«Аудит и финансовый анализ», 1998
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: «Дело», 1997
23. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е издание. - М.: ИНФРА - М., 2001
24. Мишин В. М., Ломоносов Б. П. Исследование системы управления. - М.: Финансы и статистика, 1999
25. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристической фирмой: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2000
26. Основополагающие идеи в менеджменте. У. Джек Дункан. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. -М.: Дело, 1996
27. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. - М.: ОАО НПО «Издательство «ЭККА», 2000
28. Практика туристического бизнеса / Под ред. Карповой Г.А.- СПб.: Издательский Торговый Дом «Герда», 2000
29. Розанова В.А. Психология управления. Учеб. пособие, изд.2-е, перераб. и доп.- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез».-2000
30. Сенин В.С. Организация международного туризма: Учебник.-М.: Финансы и статистика, 2000
31. Смирнов Э.А. Стандартизация и аудит системы управления организации//Менеджмент в России и за рубежом, №5
32. Управление по результатам: пер. с финск. / Общ. ред. и предисл. Я. А. Лейманна. - М.: Издательство группа «Прогресс», 1993
33. Фатхудинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М. - 2000
34. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие – М.:Изд-во Эксмо, 2004.
35. Федеральный Закон РФ «Об основах туристской деятельности в РФ» №132-ФЗ от 24.11.96 г.
36. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/ Под ред. Е.С. Стояновой.-4-е изд., перераб. и доп.- М.: Изд-во «Перспектива», 1999
37. Щур Д.Л., Труханович Л.В Основные требования к оформлению должностной инструкции//Менеджмент в России и за рубежом , №6, - 2001

Приложение

Анкета

Уважаемые сотрудники предприятия! Вашему вниманию предоставляется анкета, имеющая цель изучения недостатков в существующей системе управления, а также определение потребности в проведении мероприятий по ее совершенствованию на Вашем предприятии. Пожалуйста, выразите объективную критическую точку зрения по отношению к основным факторам, оказывающим влияние на результативность деятельности предприятия.

Мы гарантируем конфиденциальность Ваших ответов. Пожалуйста, внимательно изучите инструкцию заполнения анкеты.

Заранее Благодарим Вас за содействие!

Инструкция

В графе «А» представлены различные ситуации управления людьми, влияющие на результаты управленческой деятельности в СУ предприятия. отметьте кружком по каждому фактору цифру (1- 4) наиболее соответствующую ситуации на предприятии. В графе «Б» дайте оценку значимости каждого из факторов, поставив галочку в нужном столбце, в соответствии с тем, какую роль данное обстоятельство играет в Вашем предприятии, по следующей шкале:

4 - важный фактор:

3 - фактор средней важности;

2 - незначительный фактор;

- фактор не имеет значения.

1. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма. – М.: БГЭУ, 2000 [↑](#footnote-ref-1)
2. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. – М.: ООО «Новое знание», 2000 [↑](#footnote-ref-2)
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента. Учебник. Институт международного права и экономики. Издательство «Триада, Лтд», 1997. [↑](#footnote-ref-3)
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: «Дело», 1993. [↑](#footnote-ref-4)
5. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 2-е издание. - М.: ИНФРА - М., 1999 [↑](#footnote-ref-5)
6. Розанова В.А. Психология управления. Учеб. пособие, изд.2-е, перераб. и доп.- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез».-2000 [↑](#footnote-ref-6)
7. Аршакян Д. Особенности управления социотехническими системами в современных условиях. // Проблемы теории и практики управления. -2003. - №5 [↑](#footnote-ref-7)
8. Глущенко В. В., Глущенко И. И. Исследование системы управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования. Г. Железнодорожный, Московская обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2002. [↑](#footnote-ref-8)
9. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебное пособие. - М. 000 «Новое знание», 2000 [↑](#footnote-ref-9)
10. Вариант **1.1**\* - проведение исследования является должностной обязанностью сотрудников [↑](#footnote-ref-10)
11. Вариант **1.2**\* - экспертная независимая оценка [↑](#footnote-ref-11)