ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ЗДРАВООХРАНЕНИЮ И СОЦИАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ

СЕВЕРНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра менеджмента и маркетинга

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине: «Основы менеджмента»

На тему: «Разработка модели действующей организации»

студента Ломакиной Марины Викторовны

Шифр МДО - 07416

Специальность 061100 «Менеджмент организации»

Курс 1

Форма обучения: заочная (с элементами дистанционного обучения)

Преподаватель:

Архангельск

2009 г

**Содержание**

1. Введение
   1. Эффективность организации как основной функции управления
2. Типы организационных структур
   1. Анализ внешней и внутренней среды
      1. Внешняя среда
      2. Внутренняя среда
   2. SWOT-анализ гостиницы «Пур-Наволок отель»
   3. Характеристика организационной структуры гостиницы «Пур-Наволок отель» Фирменный стиль предприятия
3. Заключение

Список используемых источников

**1 Введение**

**1.1 Эффективность организации как основной функции управления**

Важнейшим понятием в менеджменте является организация. Организация- это, прежде всего люди, которые объединены совместной деятельностью для достижения общей цели. Организация рассматривается так же, как совокупность элементов, находящихся в определенном соотношении и взаимодействии. Для наиболее эффективного осуществления миссии организация должна иметь определённую структуру, т.е. элементы организации должны быть целесообразно распределены, а усилия работников согласованы и направлены на достижение поставленных целей.

Организационная структура управления в значительной мере определяет результативность взаимодействия подразделений и эффективность функционирования управляющей системы в целом. Поэтому она должна строится с таким расчётом, чтобы обеспечивать достижение целей организации с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов. При проектировании организационных структур управления учитываются такие принципы, как соответствие организационной структуры содержанию деятельности объекта управления, способность к трансформации, оперативность в передачи управления, сбалансированность прав и полномочий, равномерность нагрузки на все звенья управления и сопряженность деятельности всех структурных подразделений организации.

Каждая организация, независимо от её размера, базируется на формальных и точно определённых взаимоотношениях её сотрудников, определяемых организационно-структурной схемой. Такая схема строится на основе представлений о природе функционирования организации. Она демонстрирует управленческую иерархию и определяет, кто перед кем отчитывается, и кто за что отвечает, отражает основные виды разделения труда. Иными словами, организационная структура устанавливает:

* Ответственность за принятие решений и их исполнение
* Порядок прохождения информации в виде потоков прямых и обратных связей в процессе управления
* Порядок делегирования полномочий, власти и ответственности

Я считаю, что организация это один из самых значимых функций управления. Данная тема является актуальной, как и вся теория менеджмента. В новом тысячелетии наша страна должна научиться жить в условиях рыночной экономики, важнейшим условием этого является высококвалифицированные управленцы. Умение выделить и проанализировать элементы организации, а так же правильно разработать и организовать всю структуру управления, включая внешние и внутренние факторы, является залогом успеха предприятия.

Разработку модели действующей организации я буду проводить, рассматривая гостиницу «Пур-Наволок отель».

**2 Типы организационных структур**

Любой отель представляет собой некую систему или совокупность связанных между собой элементов, действующих как единое целое при реализации его генеральной цели. Для эффективного управления отелем необходимо, чтобы все управленческие решения, направленные на удовлетворение потребностей гостей, опирались на строго зафиксированную управленческую иерархию. Как показывает практика, не существует даже двух абсолютно одинаковых гостиниц, следовательно, и одинаковой для всех отелей модели структуры управления. Последняя должна разрабатываться индивидуально и учитывать специфику, задачи и потребности каждого отеля. Проектирование организационной структуры управления и конечное её состояние зависят от миссии отеля, размера номерного фонда, специализации гостиниц и спектра предоставляемых услуг, степени централизации функций и числа уровней управления. Современному менеджеру известны, пять основных видов классических организационных структур управления в зависимости от способа их построения – линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизионная и матричная.

Линейная структура управления

Является самой простой по построению и обеспечивает непосредственное, прямое воздействие на объект управления – персонал гостиницы и бизнес-процессы со стороны линейного руководителя, возглавляющего определённый участок гостиницы (номерной фонд, рестораны и бары, банкетная служба и т.д.). В линейной структуре управления в полной мере выполняется принцип единоначалия, т.к. все исполнители внутри подразделения подчиняются одному человеку – линейному руководителю, который решает вопросы широкого круга, но только в рамках своего участка. Подобные взаимодействия обеспечивают высокую скорость и достоверность движения информации,

непротиворечивость зданий, а также способствуют сокращению числа управленческого персонала в отеле. Система управления также обеспечивает возможность контроля над исполнением поручений, т. к линейный руководитель несёт полную персональную ответственность за результаты работы своего персонала. Построение системы гостиничного менеджмента по такому принципу наиболее часто встречается в мини-отелях, представляющих неширокий или ограниченный спектр услуг и относящимся к категориям 3-4 звезды.

Функциональная структура управления

Организационная структура, построение которой основано на дифференциации функций управления, разделяющих процессы на отдельные операционные отрезки, а управленческие воздействия на воздействие по функциям. Подобная структура является классическим вариантом разделения труда по вертикали. Применение функциональной структуры управления обусловлено ростом размеров отелей, усложнения процедур предоставления услуг, появлением новых гостиничных продуктов. Функциональная структура предполагает разделение всей гостиничной деятельности, а также внутренних процессов по направлениям, каждое из которых возглавляет функциональный руководитель. Такими направлениями являются – организация приёма и размещения гостей, организация питания в гостинице, организация маркетинговых исследований и т. д. Функциональные руководители гостиницы не вмешиваются в дела друг друга, а их деятельность координируется директором гостиницы или его заместителем.

Главным недостатком использования рассматриваемой структуры является тот факт, что она делит единые процессы на множество различных операционных отрезков, что, с одной стороны, способствует повышению эффективности их выполнения, однако ведёт к снижению эффективности выполнения процесса в целом. Это является следствием нарушения или

ослабления взаимодействия функциональных подразделений. Функциональная структура допускает связь руководителя с исполнителями через менеджеров среднего промежуточного звена. Они, в свою очередь, могут часть своей ответственности делегировать на нижестоящий уровень, вступая по отношению к нему в качестве функционального руководителя. На сегодняшний день данная структура является самой распространённой системой управления в гостиничном бизнесе и наиболее часто используется для организации управления средними и крупными отелями, особенно первоклассными, предоставляющими широкий спектр услуг своим клиентам.

Линейно-функциональная структура управления

Является одновременно развитием и координацией двух предыдущих структур управления. У линейного руководителя внутри его участка теперь появляются функциональные звенья, менеджеры которых выступают его непосредственными советниками. К примеру, у менеджера номерного фонда появится звено бронирования, администраторы стойки портье, кассир, консьерж, швейцары, хозяйственное звено (горничные, инженеры) и др. В данной структуре управления линейный руководитель участка разделяет общее управление своим подразделением по функциям, - он оказывает линейное воздействие на функциональных руководителей, а, те в свою очередь, оказывают технологическое содействие исполнителям в выполняемых работах. Как и в линейной структуре управления в линейно-функциональной структуре управления внутри подразделения функции управления полностью разделены и на руководителе лежит вся полнота ответственности за результаты работы. Использование таких структур управления встречается на практике в средних и больших отелях, руководство которых предпочитает управлять бизнесом путём его структурирования не по функциональным критериям, а по центрам прибыли.

Линейно-штабная структура управления

За основу берётся линейная структура управления, но в каждом звене управления создаются штабы (т.е. функциональные службы). Штабы готовят квалифицированные решения. Однако рекомендации этих функциональных органов управления становятся обязательными для исполнения соответствующими производственными подразделениями только после их утверждения руководителем-единоначальником. Функциональные подразделения не имеют право самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

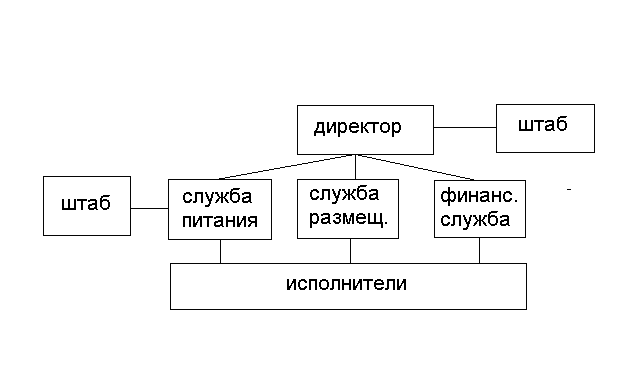


Рис.1 Линейно-штабная структура управления

Дивизиональная структура управления

Это структуры, формирование которых происходит на уровне производства услуг функций по какому-либо критерию, а также концентрации функций управления на конкретных участках или сферах, причём центром внимания является самая прибыльная сфера. Рассматриваемая система управления строится под конкретные под конкретные виды гостиничных продуктов, она закладывает базовые предпосылки для наиболее эффективной организации процессов их производства, управления, контроля качества и сбыта на рынок. Дифференциация по признаку наиболее прибыльного продукта способствует достижению гостиницей максимума прибыли. Обособление функций по видам гостиничных продуктов, группам потребителей, рынкам сбыта и т.п. позволяет вести, отдельный учёт, сбыт, снабжение и др. операции по выбранным сферам. В то же время, сложность построения самой структуры управления требует наличия в штате отеля большого количества компетентных высококвалифицированных специалистов. Многие современные отели успешно используют в организации своей работы элементы дивизиональной структуры управления для развития новых и совершенствования существующих продуктов, завоевание новых перспектив рынков.

Матричная структура управления

Ориентирована на конкретный проект или программу. Её использование в гостиничном бизнесе рекомендуется при разработке и внедрении новых гостиничных продуктов, реализации программ повышения качества обслуживания гостей, организации тренингов по повышению квалификации персонала и т.д. Формирование такой структуры происходит за счёт наложения на функциональную структуру линейной структуры управления конкретным проектом. Во главе каждого проекта назначается менеджер, осуществляющий управление по горизонтали, кроме того, каждый из исполнителей также отчитывается руководителю своей службы. Как правило, матричная структура носит временный характер до полной реализации проекта, является одной из наиболее гибких организационных структур. Её использование закладывает предпосылки для эффективной координации работы персонала в проекте, оптимальному использованию ресурсов отеля, а также снижению оперативной нагрузки на высшее руководство. Но с другой стороны такая структура имеет ряд недостатков.

Главный из них – двойное руководство в результате подчинения исполнителей одновременно руководителю проекта и менеджеру службы, что может приводить к возникновению конфликтных ситуаций.

Матричная система управления рекомендуется к использованию в отелях при осуществлении и реализации специальных проектов. Например, при открытии нового ресторана в отеле руководитель проекта набирает себе временную команду из работников каждого функционального направления. Эта команда работает вместе в период выполнения своего проекта. У каждого члена команды своя определённая задача, например представитель финансового отдела, ведёт учётные и расчетные операции, а представитель отдела продаж ведёт разработку фирменного стиля ресторана, его имидж и др.



Рис.2 Матричная структура управления

Все представленные выше организационные структуры управления используются для организации управления современными отелями. На

практике встречаются ситуации, когда руководство гостиницы использует элементы нескольких систем управления при формировании собственной организационной структуры. Необходимо отметить, что на формирование характеристик организационной структуры менеджмента гостиницы помимо особенностей самого отеля, а также системы взаимоотношений его работников влияют и внешние факторы. И чем динамичнее изменяются факторы внешней среды, тем адаптивнее должна быть структура менеджмента. Поэтому, являясь базой для эффективной организации работ в рамках отеля, структура управления, тем не менее, должна быть гибкой и подвергаться систематическому пересмотру на предмет соответствия стратегическим целям гостиничной компании. Также должны учитываться текущие изменения, связанные с ростом квалифицированных работников, появление новых управленческих технологий, изменение состава функций управления и условий внешней среды.

**2.1 Анализ среды**

Чтобы определить стратегию поведения организации и провести её в жизнь, руководство отеля должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда и внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей, при их достижении.

**2.1.1 Внешняя среда организации**

Это всё то, что окружает гостиницу: поставщики и покупатели, конкурирующие организации, культура, политическая ситуация и др. Окружающая среда активно влияет на гостиничные предприятия, поставляя им кадры, сырьё, материалы или товары, энергоносители и многое другое. В свою очередь и гостиничные предприятия влияют на окружающую среду, когда производят или реализует свои услуги. Все категории управления тесно взаимосвязаны и взаимозависимы

Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако притом, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

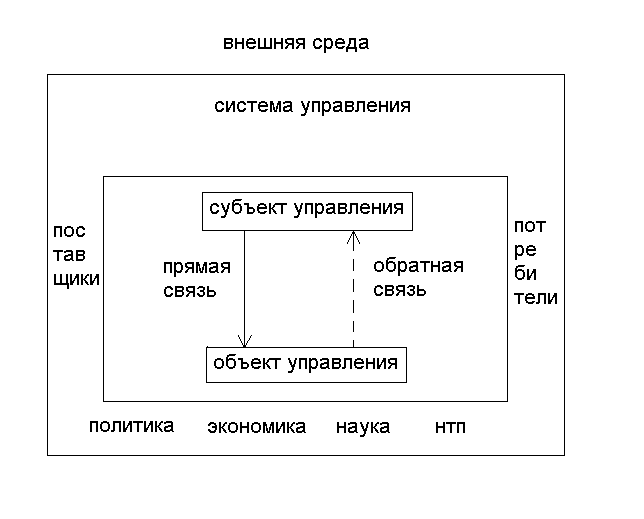


Рис. 3 Взаимосвязь основных категорий управления

Выделяют среду прямого и косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации.

Потребители

Поставщики

## Гостиница

Конкуренты

Профсоюзы

законы и гос. органы

Рис. 4 Среда прямого воздействия.

Поставщики

С точки зрения системного подхода организация есть механизм преобразования входов в выходы. Главными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов.

Законы и государственные органы

Многие законы и государственные учреждения влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организаций может вести свои дела и какие налоги должна платить. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращении деятельности.

Потребители

Всё многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Конкуренты

Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать, и какую цену можно запросить.

Профсоюзы

Профсоюзные организации могут оказывать радикальное влияние на деятельность не только отдельного предприятия, но и целой отрасли. История профсоюзного движения знает немало примеров успешного решения вопросов сокращения рабочего дня, повышение заработной платы, улучшение условий труда и др. Забастовки, организованные профсоюзами, например, могут привести к полной остановке производства.

Среда косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия или общее внешнее окружение обычно не влияют на организацию также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Однако, руководству необходимо учитывать их.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно опираются, прежде всего, на прогнозы. К основным факторам среды косвенного воздействия относятся технологические, экономические, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

Международные события

Состояние экономики

## гостиница

Научно-технический прогресс

Социо-культурные факторы

Политические факторы

Рис. 5 Среда косвенного воздействия

Состояние экономики

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Так же сюда включаются: уровень цен, инфляция, курс национальной валюты и др.

Социокультурные факторы

Социально-культурные факторы влияют на формирование спроса населения, на трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. К этим факторам относится и демографическое состояние общества.

Важное значение имеют и отношения организации с местным населением, где она функционирует. В связи с этим выделяют также в качестве фактора социально-культурного окружения — независимые средства массовой информации, которые могут формировать имидж фирмы и ее товаров и услуг. Социокультурные факторы влияют также на услуги, являющиеся результатом деятельности компании.

Политические факторы

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей организации особое значение. Один из них — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой. Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки в других странах, имеет фактор политической стабильности.

Научно-технический прогресс

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию. Технологические нововведения влияют на эффективность того, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере, те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Анализ внешней среды

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонент. Этими компонентами являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, и социальное поведение.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой услуги, для усовершенствования производимых услуг, а так же для их модернизации. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для организаций. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям.

Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства

существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная борьба формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичные услуги и реализующие их на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те организации, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающие услуги. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Изменчивая рыночная среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющиеся демографические условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли.

Факторы социального поведения включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе. Часто именно социальные факторы создают крупные проблемы в организации. Чтобы

эффективно реагировать на изменение социальных факторов организация сама должна меняться.

Благоприятные возможности и угрозы внешней среды ОАО «Пур-Наволок отель»

|  |  |
| --- | --- |
| Благоприятные возможности | Угрозы |
| 1. Привлечение дополнительных групп к обслуживанию. К примеру, такие мероприятия как «Маргаритинская ярмарка» способствуют привлечению большого количества клиентов в гостиницу.  2. Внедрение на новые рынки или сегменты рынка (расширение услуг для учредителей).  3. Расширение спектра услуг для удовлетворения более широкого круга потребителей. (спортивный зал, шведский стол, бизнес центр и др.)  4. Переход от одного поставщика к другому на более выгодных условиях.  5.Уверенность в конкурентах  6. Быстрый рост рынка | 1. Приход новых конкурентов (самым основным, из которых является гостиница «Двина»)  2. Повышение объёма продаж аналогичных услуг (шведский стол)  3. Неблагоприятная налоговая политика, а в частности высокая ставка налога  4. постоянное изменение нужд и вкусов клиентов, что требует более тщательного и частого изучения потребностей потребителей. |

Таким образом, можно сделать следующий вывод, что внешняя среда очень подвижна. Менеджеру необходимо тщательно следить за всеми её изменениями и учитывать все те обстоятельства, которые необходимы для организации эффективной работы гостиничного комплекса.

**2.1.2 Внутренняя среда организации**

Поскольку гостиницу можно рассматривать как самоорганизующийся и саморазвивающийся объект, именно внутренняя среда в первую очередь определяет характер и успешность деятельности предприятия. Говоря о характере внутренней среды, необходимо иметь ввиду: ассортимент и объём

производимых гостиницей услуг, производственный потенциал, структуру управления фирмой, коллектив сотрудников, наличие финансовых ресурсов. Данные показатели определяют лицо предприятия, его положение на рынке, перспективы развития.

Внутренняя среда

структура

цели

задачи

технология

персонал

Рис. 6 Элементы внутренней среды организации

В основу любой структуры управления положен принцип разделения труда. Данный принцип является объективным условием создания функционирования предприятия. Использование принципа разделения труда создаёт возможности для специализации трудовой деятельности, рационального использования ресурсов, повышения качества и эффективности работы. В менеджменте различают горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Вариант горизонтального разделения труда характерен для подавляющего большинства предприятий, кроме очень мелких. На практике количество заместителей руководителя небольшого по численности предприятия обычно сокращено до одного, руководитель может работать вообще без заместителя, либо эти функции совмещает менеджер среднего звена. В свою очередь, узкий спектр деятельности такого предприятия объективно не предполагает наличие в структуре его управления разделения работы на составляющие компоненты на одном уровне управления.

Структура разделения труда может быть работоспособной только в случае четкой координации различных уровней управления предприятием. Речь идёт о согласованной работе всего персонала в рамках соответствующих должностных прав и обязанностей. В то время как менеджеры различных уровней определяют цели работы, планируют производственный процесс, обеспечивают его необходимыми ресурсами и осуществляют необходимый контроль за деятельностью подчинённых, последние своевременно и качественно выполняют производственные задания.

Цели - это желаемое состояние объекта, результат какой-либо деятельности. Правильная формулировка и, соответственно, достижение поставленных целей является важнейшим фактором внутренней среды предприятия. Цели, которые оно ставит перед собой, могут бать самыми разнообразными (стратегическими, тактическими даже сиюминутными). Основной целью гостиничного предприятия является предоставление услуг для удовлетворения потребностей потребителя и получение стабильной прибыли.

Задачи решаются для достижения поставленных целей. В менеджменте различают следующие основные задачи: работа с персоналом, работа с предметами и средствами труда, работа с информацией. Основная и наиболее трудная задача менеджера – работа с персоналом, людьми.

Влияние технологии производства на управление достаточно велико. К примеру, взять организацию технологии работы горничных. Если каждая горничная будет придерживаться чёткой последовательности в уборки номера, то она сэкономит время на проведение уборочных работ. Стандартизация упрощает требования к работнику. Но одновременно повышает требования к менеджеру: нужна чёткая организация производства.

Персонал. Говоря о гостиничном предприятии в целом, нужно помнить, что руководители и подчинённые – это люди с индивидуальными особенностями. Человек – центральная фигура в любой организации. Работа персонала в гостинице является сложнейшим сочетанием разнообразных факторов, влияющих на результаты её деятельности. К таким факторам относятся: потенциал человека, способности к выполнению какой-либо конкретной работы, потребности(физиологические и психологические), восприятие (люди по-разному воспринимают одни и те же события), ценности (богатство, власть), влияние коллектива (группа, масса людей), лидерство.

Перечисленные выше элементы внутренней среды находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Действительно, изменение целей предприятия, например, ведёт к уточнению задач, стоящих перед ним, и может повлечь, соответственно, изменение технологического прочеса, а также структуры управления.

**2.2 SWOT-анализ**

Анализ сильных и слабых сторон гостиничного предприятия – очень важное направление в его деятельности. Метод SWOT-анализа способен эффективно помочь в этом и широко используется предприятиями во всём мире. Современный менеджер должен в совершенстве владеть этим методом.

SWOT - это аббревиатурное обозначение сильных сторон (strengths), слабых сторон (weaknesses), благоприятных возможностей (opportunities), факторов угрозы (threats). Качественный анализ перспектив предприятия проводится с целью выяснения вышеназванных сторон его деятельности, открывающихся перед ним возможностей и надвигающихся угроз. Сила и слабость предприятия должны оцениваться в контексте его конкурентоспособности. Анализ SWOT помогает развивать понимание тех обстоятельств, в которых действует предприятие. Этот метод помогает сбалансировать свои внутренние сильные и слабые стороны с теми благоприятными возможностями и факторами угрозы, с которыми придется столкнуться предприятию. Данный анализ помогает определить не только возможности предприятия, но и все доступные преимущества перед конкурентами.

При составлении вопросов следует учесть, что слишком длинные списки приводят к неясности или расплывчатости и затрудняют выявление действительного важного. Рассмотрим SWOT-анализ на примере гостиничного предприятия «Пур-Наволок отель».

SWOT-анализ «Пур-Наволок отель»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  1. Внедрение на новые рынки  2. Быстрый рост рынка  3. Уверенность в поставщиках  4. Расширение спектра услуг для  удовлетворения более широкого круга потребителей  5. Работа с дополнительными группами потребителей | Угрозы  1. Повышение объёма продаж аналогичных услуг  2. Изменение нужд и вкусов клиентов  3. Ухудшение экономического и политического состояния государства, области, города.  4. Неблагоприятная налоговая политика.  5. Медленный рост рынка |
| Сильные стороны  1.Наличие хорошо продуманной стратегии предприятия  2.Выгодное географическое положение  3.Предоставление качественных услуг  4.Лидерство предприятия на рынке | Сила и возможности  (СИВ) | Сила и угрозы  (СИУ) |
| Слабые стороны  1. Текучесть кадров  2. Наличие жалоб  3.Неквалифицированный персонал | Слабость и возможности  (СЛВ) | Слабость и угрозы  (СЛУ) |

Из анализа видно, что наиболее благоприятные возможности существования гостиничного предприятия открывает поле «СИВ». Данное поле позволяет использовать сильные стороны предприятия для того, чтобы получить отдачу от появившихся возможностей. Поле «СЛВ» позволяет за счёт появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости. Поле «СИУ» предполагает наличие возможностей использования сил предприятия для устранения угроз. Поле «СЛУ» - самое опасное для предприятия. Для него характерны слабость позиции предприятия и опасность надвигающейся угрозы.

Для гостиничного предприятия «Пур-Наволок отель» подходит поле «СИВ». Именно эти факторы способствуют уверенности и стабильности на рынке данного предприятия. Но следует и учесть, что всё-таки имеются и слабые стороны, проблемы которых необходимо решать. На что, предлагаю произвести следующие действия:

1. Текучесть кадров можно решить следующими способами: Проанализировав данный фактор, следует разработать программу действий по устранению этой проблемы. Можно провести тренинги с персоналом гостиницы, а так же улучшить стимулирование сотрудников.
2. Наличие жалоб следует тщательно проанализировать, выявить все причины неудовлетворённости клиентов, и так же решать, данную проблему устраняя все её недостатки.
3. Неквалифицированный персонал может являться одним из основных причин слабых сторон предприятия. Необходимо провести переподготовку персонала, проводить различные тренинги и соответственно при подборке сотрудников обращать внимание на образование работника его опыт работы и личные качества.

Для прогнозирования и тщательного изучения угроз предприятия можно предложить внедрение маркетингового отдела, который будет работать именно в этом направлении. Сотрудники маркетингового отдела будут заниматься анализом рынка, оценкой рыночных сегментов и каналов сбыта, исследованием потребительского спроса, анализом конкурентной среды гостиницы, получать необходимые знания о клиентах, заниматься составлением рекламных программ и многим другим. Внедрение такого

отдела будет способствовать эффективному росту предприятия на рынке предлагаемых услуг. Для устранения неблагоприятных факторов необходимо использовать все имеющиеся возможности предприятия. Менеджер должен так же знать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованные возможности предприятия могут стать угрозой, если их вовремя использует конкурент. С другой стороны, удачно предотвращённая угроза может обеспечить предприятию сильную позицию, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

**2.3 Характеристика организационной структуры гостиницы «Пур-Наволок отель»**

Изучив и проанализировав типы организационных структур, можно определить, что гостиница «Пур-Наволок отель» относится к функциональной структуре управления. Это определяется тем, что вся гостиничная деятельность, а также внутренние процессы разделены по направлениям, каждые из которых возглавляет функциональный руководитель. Такими направлениями являются – организация приёма и размещения гостей, организация питания в гостинице. Функциональные руководители гостиницы (менеджеры) не вмешиваются в дела друг друга, а их деятельность координируется директором гостиницы или его заместителем. В гостинице «Пур-Наволок отель» существуют службы, во главе которых стоит свой руководитель. Например, питания, обслуживания номерного фонда, хозяйственная и др., где менеджер организует работу своих подчинённых. Они же, в свою очередь, предоставляют ему все отчёты о своей работе. Руководитель каждой из служб должен составить отчёт о работе своих подчинённых и доложить обо всём своему вышестоящему органу, т.е. директору гостиницы. Директор же даёт свои распоряжения, вносит какие-то изменения или пожелания в организацию работы. Главным недостатком использования функциональной структуры является тот факт, что она делит единые процессы на множество различных операционных отрезков, что, с одной стороны, способствует повышению эффективности их выполнения, однако ведёт к снижению эффективности выполнения процесса в целом. Это является следствием нарушения или ослабления взаимодействия функциональных подразделений.

**2.4 Фирменный стиль гостиницы «Пур-Наволок отель»**

Отель расположен на берегу Северной Двины на особом историческом месте – мысе Пур-Наволок, откуда в конце XVI века начался город. Сегодня здесь административный, деловой и культурный центр Архангельска.

«Пур-Наволок Отель», подобный белому кораблю на рейде красавицы Двины, с гордостью носит историческое имя и остается верным традициям северного гостеприимства.

Отель располагает 234 современными номерами, включая одно- и двухместные, люксы и бизнес-люксы, VIP-люксы и апартаменты, а также номера для некурящих, номера для людей с ограниченными физическими возможностями и номера для новобрачных.

К услугам гостей в отеле предусмотрено круглосуточное обслуживание номеров с кнопкой вызова персонала, теплые полы в ванных комнатах, мини-бары, многоканальное спутниковое телевидение, международная телефонная связь, сейф, охраняемая автостоянка, трансферт и аренда автомобиля.

Следует отметить, что весь интерьер отеля создан из экологически чистых материалов – отделка номеров, полы и кабины лифтов, вплоть до мебели и постельных принадлежностей. А цветы? Цветы в отеле – живые! Это редкость. Поэтому флористы поддерживают эту зеленую жизнь и ухаживают за ней с особым вниманием.

Стараясь создать все условия для комфортного пребывания в отеле, администратор по Вашему желанию в любое время организует ряд бесплатных услуг, среди которых заказ ж/д и авиабилетов, побудка к определенному времени, доставка в номер корреспонденции и факсов, вызов скорой помощи и пользование медицинской аптечкой. Оставить свои ценности на хранение в сейф Вы также можете у администратора.

Большой популярностью у гостей и жителей города пользуется ресторан «Пур-Наволок» на 150 мест, который широко раскинулся под огромным излучающим солнечный свет куполом. Кофе-брейки, бизнес-ланчи, фуршеты, банкеты, праздничные торжества в уютной атмосфере ресторана доставят вам истинное удовольствие. В ресторане Вас ждет доброжелательный обслуживающий персонал, уютная атмосфера, живая музыка и кухня, достойная Вашего вкуса. Лучшие повара приготовят для Вас блюда европейской, русской и северной кухни. Приятным открытием для Вас станут фирменные закуски, способные удовлетворить пожелания самого взыскательного гостя. А также отель располагает 4 банкетными залами и 2 барами.

Профессионализм специалистов в организации и проведении фуршетов, банкетов и других праздничных мероприятий позволит Вам забыть о хлопотах, связанных с подготовкой к приему гостей. Вам оформят залы и организуют шоу-программу с участием лучших артистов города и области. По Вашему желанию могут пригласить артистов различного жанра из Москвы и Санкт-Петербурга. Ресторан оснащен концертной системой со световыми эффектами для проведения развлекательных мероприятий, а также проекционной системой для просмотра видео презентаций на большом экране.

Для деловых людей в отеле предусмотрен Деловой Центр. Это малый и большой конференц-залы, залы для переговоров, офисные помещения, оснащенные современным оборудованием, компьютерами и оргтехникой, имеется доступ к сети Интернет. Технические возможности позволяют проводить конференции с синхронным переводом, видеопрезентации с просмотром материалов на большом экране, а также другие мероприятия с использованием видео-, аудио - и графических материалов.

Пур-Наволок Отель приглашает всех желающих посетить Оздоровительный центр, где благодаря современному оборудованию и опытному персоналу Вы всегда можете отдохнуть и душой, и телом.

Проведенное с пользой время в тренажерном зале и сауне оставит весьма приятные впечатления.

Для гостей, желающих познакомиться с историей города, его достопримечательностями, в отеле предложат разнообразную культурно-развлекательную программу. По Вашей заявке будут организованы экскурсии по Архангельску и его окрестностям, туры на Соловки, Кий-Остров, в Кенозерье, Каргополь, Пинегу.

«Пур-Наволок Отель» предлагает все самое лучшее для работы и отдыха, для наслаждения радостями жизни. Там делают всё, чтобы было чуточку светлее, немного теплее, значительно удобнее, чем в любой другой гостинице города.

**3. Заключение**

В наше время гостиничная индустрия представляет собой отрасль с высоким уровнем конкуренции. Все чаще мы становимся свидетелями того, как открываются новые гостиницы. Новые концепции создаются с целью максимально полного удовлетворения потребностей определенных групп потребителей. Предприятия создаются, а через некоторое время часть из них не выдерживает конкуренции и выходит из бизнеса. В гостиничном хозяйстве слово "сервис" означает систему мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих самые разнообразные бытовые, хозяйственные и культурные запросы гостей. И с каждым годом эти запросы и требования к услугам повышаются. Поэтому задача современного менеджера организовать работу гостиничного предприятия таким образом, чтобы не только удовлетворять свои потребности и потребности потребителей, но и задуматься о том, что гостиничная индустрия стремительно развивается, а значит необходимо знать своих конкурентов, рынок, политику, т.е. все внутренние и внешние факторы среды. Главное, что необходимо усвоить – то, что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды, а также организационная структура управления, фирменный стиль предприятия и др. оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение. Для наиболее эффективного осуществления миссии, организация должна иметь определённую структуру, т.е. элементы организации должны быть целесообразно распределены, а усилия работников согласованы и направлены на достижение поставленных целей. Организация работы менеджера направлена в первую очередь на повышение эффективности работы гостиничного предприятия посредством

сокращения затрат, улучшения обслуживания клиентов, повышения качества гостиничных услуг, быстрота получения и обработки информации.

Рассмотрев в своей курсовой такую тему, как разработка модели действующей организации, я узнала не только, на какие факторы менеджер должен обращать своё первоначальное внимание, но и как эти факторы взаимодействуют между собой и насколько они актуальны в наше время. Надеюсь, что в дальнейшем я успешно применю свои знания, полученные из курса менеджмента.

**Список используемых источников**

1. Н.И. Кубышкин «Менеджмент гостиниц и ресторанов», Минск ООО «Новое издание», 2000 г.
2. В.В. Лукашевич «Основы менеджмента», Москва «Юнити», 2004 г.
3. Е.Л. Драчёва, Л.И. Юликов «Менеджмент» 5-е издание, Москва «Академия» 2006 г.
4. Е.Н. Суетенков, Н.И. Пасько «Основы менеджмента», Москва «Форум», 2005 г.
5. [www.hospitality.ru](http://www.hospitality.ru)
6. www.hotel-purnavolok.ru