**Содержание:**

**Введение**

**Глава 1. Организация гостиничной деятельности в России**

* 1. **Определение основной миссии гостинично-туристической организации**
	2. **Основная управленческая концепция организации для предприятий гостиничного типа.**

**Глава 2. Организации рыночной деятельности гостиничного комплекса «Кропоткинский».**

**2.1. Краткая характеристика гостиничного комплекса.**

**2.2. Разработка и принятие управленческих решений при влиянии внешней среды на деятельность организации**

**Глава 3. Рекомендации по изменению сложившейся ситуации.**

**Заключение**

**Список литературы.**

**Введение**

Туризм вошел в XXI век и стал глубоким социальным и политическим явлением, значимо влияющим на экономику многих стран и целых регионов. Туристские потоки на рубеже века достигли 630 млн. туристских прибытий. Туризм стал выгодной и высокодоходной отраслью, сравнимой по эффективности инвестиционных вложений с нефте-газодобывающей и перерабатывающей промышленностью, а также с автомобилестроением. Мировой опыт и практика экономической, социальной и политической стабильности развитых стран подтверждают факт: географическое положение государства, его природно-климатические ресурсы и достопримечательности становятся всеобщим благом лишь средствами туризма. Констатируя данный факт в жизни мирового сообщества, Генеральная Ассамблея Всемирной Туристской Организации дала прогноз на троекратное увеличение объемов мирового туризма на ближайшие двадцать лет. В принятом на Ассамблее «Глобальном этическом Кодексе туризма» дана справедливая рекомендация: «Туристская политика должна проводиться таким образом, чтобы она способствовала повышению уровня жизни населения посещаемых районов и отвечала их потребностям».

Реформы государственного устройства постперестроечной России оказали существенное влияние на экономику страны, изменили приоритеты во многих сферах народного хозяйства, повлияли на уровень жизни населения, перераспределение рабочих мест и финансовых потоков. Введение института предпринимательства и закона о въезде и выезде дало мощный толчок к генерации масштабных туристских потоков, которые внесли значимое перераспределение капиталов и приоритетов в этой сфере. Создание в стране платежеспособного сегмента потребительского рынка вызвало оживление туристской отрасли, создание тысяч организаций гостинично-туристского комплекса (ГТК), десятков тысяч рабочих мест. В последнее десятилетие Россия активно вышла на рынок мирового туризма.

Однако анализ туристского рынка России позволил выявить, что развитие туризма в России в настоящее время находится лишь на начальном уровне. По сравнению с другими странами активность российских граждан остается на низком уровне в связи с низкой платежеспособностью (лишь 21% населения России совершают путешествия). Таким образом, туристские организации работают в условиях жесткой конкурентной борьбы за клиента, которая в ряде случаев ведется организациями с использованием недобросовестных методов Особенно острыми проблемами у организаций ГТК являются низкий профессионализм персонала, отсутствие культуры корпоративных отношений Поэтому, жесткую конкурентную борьбу выдерживают только организации ГТК, которые уделяют вопросам формирования организационной культуры первостепенное внимание.

Обострение конкурентной борьбы между организациями ГТК приводит к тому, что объектом конкуренции становятся не только цены на туристские услуги или новые виды предложений, их качество, но и наличие опытного, квалифицированного персонала, составляющего команду организации. Это приводит к тому, что многократно возрастает значимость формирования в организации ГТК организационной культуры, которая выступает в качестве активного фактора повышения конкурентоспособности туристских организаций, эффективности производства услуг и управления.

Следовательно, перед каждой российской организацией индустрии туризма встает проблема поиска таких методов построения эффективной системы управления, которые позволили бы укрепить ее собственные позиции в конкурентной борьбе за клиента.

Решение данной проблемы возможно, в случае если организации ГТК будут иметь методику деятельности по формированию принципов и методов эффективного управления, построению мотивационных программ для создания организационной культуры, которая способствует формированию, поддержанию и расширению прочных связей с потребителями, созданию имиджа организации и предлагаемого ей туристского продукта.

Вопросам эффективного управления организациями ГТК посвящено немало исследований. Вместе с тем переход к рыночным отношениям потребовал решения новой еще не разработанной проблемы, связанной с тем, что организация должна чутко реагировать на все изменения, как внешней, так и внутренней среды. Это возможно реализовать прежде всего через управление человеческим фактором. Актуальность этой проблемы определила необходимость проведения теоретико-методических исследований, что явилось основанием для выбора темы курсового исследования.

**Цель исследования** заключается в разработке теоретико-методических положений и рекомендаций по вопросам эффективного управления организациями ГТК. Достижение поставленной цели потребовало **решения следующих задач:**

1. Разработки и уточнения понятийного аппарата сферы туризма, содержания и особенностей основных понятий.

2. Исследования тенденций развития международного туризма в России, а также выявления проблем, стоящих перед организациями ГТК, в условиях развития и неопределенности.

3. Рассмотрения составляющих организационной культуры и выделение мотивации как основного фактора повышения эффективности управления организации ГТК.

4. Формирования принципов и методов развития эффективного организационного климата в организациях ГТК.

5. Разработки методических рекомендаций по построению интеграционной мотивационной программы для развития персонала организации ГТК и соответственно всей организации в целом.

6. Формирования методического подхода к измерению и оценке эффективности управления организацией ГТК на основе современных постоянно меняющихся требований к организационной культуре.

**Предмет исследования** - эффективное управление организацией ГТК на основе постоянно меняющихся требований к организационной культуре.

**Объект исследования** - организации ГТК.

**Методологическую основу исследования** составляют системный, комплексный и исторический подходы к изучению проблем эффективности, логический анализ, моделирование, а также выводы и положения трудов зарубежных и отечественных ученых по проблемам эффективности управления, освещающие дискуссионные и нерешенные вопросы; концептуальные подходы к определению и хозяйствованию организации, реализованные в действующем российском законодательстве, а также материалы содержащиеся в нормативных актах (методиках, инструкциях и т.д.). Базой аналитической работы являются статистические данные, публикации, личные наблюдения и выводы автора, полученные в ходе проведения научного исследования. При разработке теоретических вопросов были использованы работы отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам управления, в том числе М. Портера, Ф. Котлера, М. Мескона, Б.З. Мильнера, А.Г.Поршнева, В.И. Азара, М.Б. Биржакова, В.А. Квартального, М. Маринина, Е.Г. Молл, Н.К. Моисеевой, B.C. Сенина, А.Д. Чудновского и других.

**Глава 1. Организация гостиничной деятельности в России**

* 1. **Определение основной миссии гостинично-туристической организации**

Туризм прошел в своем развитии долгий исторический путь: от первых бюро путешествий начала XIX века до крупнейших транснациональных туристских корпораций. Однако до сих пор нет единства в понятийном аппарате сферы туризма. Между тем четкое толкование туристских терминов и понятий имеет важное значение для понимания тех процессов, которые происходят в российском туризме. Если ранее туризм считался частью транспортных перевозок, то в настоящее время сложился достаточно полный понятийный аппарат сферы туризма, где выделяются такие важные критерии как местожительство путешествующего, срок и мотивация поездки, добровольность, спрос на туристские объекты.

Анализ различных определений туризма показал, что одномерно охарактеризовать туризм невозможно, нельзя абсолютизировать ни один из его структурных аспектов, поэтому наиболее точное определение туризма, на взгляд автора, дал В.И.Азар: «Туризм - большая экономическая система с разнообразными связями между отдельными элементами в рамках как народного хозяйства отдельной страны, так и связей национальной экономики с мировым хозяйством в целом». Данное определение рассматривает туризм как многомерное и многоликое понятие, где согласно другого определения - «туризм является одновременно и видом деятельности, и формой рекреации, и отраслью национальной экономики, и способом проведения досуга, и, кроме того, искусством, наукой и бизнесом».

Для современного развития экономики характерно не столько развитие обособленных отраслей, сколько функционирование различных межотраслевых комплексов. К туризму следует подходить как к крупному самостоятельному межотраслевому хозяйственному комплексу национальной экономики, поскольку сфера туризма, объединяя различные отрасли, лежит не в привычной вертикальной плоскости, а охватывает некое горизонтальное пространство, включая предприятия и организации разной отраслевой принадлежности.

*Гостинично-туристский комплекс* должен рассматриваться как экономическая категория, выражающая совокупность взаимосвязанных отраслей и производств национальной экономики, единой функциональной задачей которых является деятельность, направленная на удовлетворение разнообразных и постоянно растущих потребностей людей в различных видах отдыха и путешествий в свободное время при рациональном использовании всех имеющихся туристских ресурсов.

Гостинично-туристский комплекс как социально-экономическая структура, ориентированная на достижение общей цели деятельности, может быть представлена в виде синтеза отраслей национальной экономики, отнесенных к трем сферам, деятельность которых направлена на воспроизводящую, экономическую и познавательно-образовательную функцию:

*К первой сфере* относятся туристские фирмы - посредники, осуществляющие формирование и реализацию туристского продукта потребителям. За последние десять лет в стране сформировалась мощная сеть туристских фирм, которые сумели построить фактически новую структуру туризма в стране. В зависимости от функций, выполняемых туристскими фирмами, их разделяют на туроператоров и турагентов, но как показывает практика, большинство из них в своей деятельности совмещают функции и тех, и других.

*Ко второй сфере* гостинично-туристского комплекса относятся транспортные предприятия, обеспечивающие продвижение туриста от постоянного места жительства до места назначения и обратно. Транспортные услуги - один из основных видов обслуживания в туризме, затраты на него составляют большую часть от стоимости туристского пакета. При выборе вида перевозки турист исходит из следующих мотивов: цели путешествия; направления и расположения пункта назначения; сезонности; времени и скорости доставки в пункт назначения; комфортности и информативности поездки; безопасности; наличия багажа; возраста и способности переносить физические нагрузки; платежеспособности.

*К третьей сфере* относятся организации «пребывания» в путешествии - это комплекс средств размещения, предприятий общественного питания, зрелищных услуг и ряд других. Российские средства размещения можно классифицировать различными способами: по регионам России; по месторасположению; по форме собственности; по классности. Наиболее распространенной является классификация по классности, в зависимости от которой отмечается значительная разница в уровне оказываемых гостиницей услуг, маркетинговой политике и методах управления.

Переход к рыночной экономике в России сопровождался возникновением целого ряда новых экономических процессов и появлением в теории и практике хозяйствования категорий, которые ранее не имели широкого распространения. Туристский рынок стал рассматриваться как экономическая категория, выражающая совокупность социально-экономических процессов и отношений в сфере маркетинговых исследований, производства, обмена и распределения между производителями и потребителями туристских услуг. В этих условиях объективно возникла необходимость анализа современных тенденций развития мирового и российского туристских рынков, выявления проблем их функционирования.

Анализируя ситуацию в России, можно отметить, что для России, как и для многих европейских стран характерно старение общества, урбанизация, высокий уровень образования, большое количество праздничных дней, повышенный интерес россиян к жизни людей в других странах. Все эти объективные факторы обеспечивают хорошие перспективы для выездного туризма (табл.1). Однако, безусловно, сдерживающим фактором для развития выездного туризма является низкий уровень жизни основной массы населения страны.

Таблица 1

Показатели, характеризующие российский туристский рынок за 1988-2000 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Год | Изменения в 2000г. к 1988г., % | Изменения в 2000г. к 1999г.,% |
| 1988 | 1993 | 1998 | 1999 | 2000 |
| Выездной поток | 2423,3 | 8393,6 | 11711,1 | 12630,9 | 18370,6 | 758,1 | 145,4 |
| Въездной поток | 6894,7 | 5310,8 | 15805,2 | 18495,6 | 21169,1 | 307,0 | 114,5 |
| Туристский оборот | 9318,0 | 13704,4 | 27516,3 | 31126,5 | 39539,7 | 424,3 | 127,0 |
| Доля въездного туризма, % | 74 | 39 | 57 | 60 | 54 | \_ | \_- |

Несмотря на то, что показатели 1988г. относятся ко всему СССР, а 2000 г. только к России, тем не менее туристский оборот за это время вырос в 4,2 раза, а въездной поток в 7,6 раза. За последние 10-12 лет кардинальным образом изменились направления потоков туристов из нашей страны. Выездной туризм интенсивно развивается в последние годы благодаря действию следующих факторов:

• принятию закона о въезде и выезде из России, глобально изменившего политику государства, упрощение туристских формальностей;

• введению политики валютного регулирования, позволяющей легитимное обращение и вывоз значительных сумм валюты;

• выделению устойчивого сегмента населения, обладающего средними и высокими доходами, достаточными для поездки за рубеж;

• интенсивному продвижению иностранного туристского продукта в России.

Для путешествия за рубеж 573,2 тыс. россиян воспользовались услугами турфирм, что составляет 5,4% от всех выехавших за границу. Основной целью выезда российских граждан за границу является досуг, рекреация и отдых (64,1%), почти четверть (23,6%) -отправляется за границу к родственникам и знакомым, 9,4% - совершают выезд за рубеж в деловых и профессиональных целях.

Общей тенденцией уже многие годы остается постоянный рост потока туристов из стран СНГ в Россию. Наблюдается рост прибытий туристов из стран дальнего зарубежья. Из них услугами российских туристских фирм воспользовались лишь 2,9%, что говорит о том, что отечественные турфирмы уступают инициативу в организации въездного туризма зарубежным конкурентам.

Анализ туристского рынка России позволил выявить, что развитие туризма в России в настоящее время находится лишь на начальном уровне. По сравнению с другими странами активность российских граждан остается на низком уровне, для сравнения в Германии и Японии путешествуют 80% населения, в Великобритании 70% (в России лишь 21%).

В настоящее время в туристском бизнесе работает около 15000 туристских фирм, свыше трех четвертей из них являются субъектами малого предпринимательства со средней численностью менее 5 чел. Больше половины турфирм (56%) работают полный год, деятельность остальных носит ярко выраженный сезонный характер.

Опрос турфирм показал, что большинство проблем туристского рынка лежит в отсутствии культуры корпоративных отношений между ними, использование недобросовестных и нечистоплотных приемов в конкурентной борьбе (табл.2).

Таблица 2

Наиболее распространенные проблемы туристского рынка России

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблема | Содержание проблемы | Рейтинг проблемы (от 100% опрошенных), % |
| Низкий профессионализм | Недостаток практических и теоретических знаний, низкий уровень подготовленности менеджеров туристских компаний | 89 |
| Низкое качество российского продукта | Отсутствие культуры обслуживания на российских курортах, не позволяющее эффективно продавать российский турпродукт | 74 |
| Недобросовестност ь иностранных партнеров | Недобросовестное отношение к российским туроператорам со стороны иностранных партнеров | 63 |
| Отсутствие информации о ситуации в регионах России | Отсутствие развитых межрегиональных связей, объективной информации о специфике потребностей в регионах России. Недостаток информации о динамике и особенностях спроса среди различных групп региональных потребителей | 62 |
| Культура корпоративных отношений | Крайне низкий уровень бизнес-коммуникаций между турфирмами, направленных на совместное решение рыночных проблем (сокрытие информации, нечистоплотная конкуренция, демпинг, закрытость, недоброжелательность) | 54 |

Управление высококлассных московских гостиниц, как правило (исключение составляет ряд гостиниц «Золотое кольцо», «Президент Отель» и др.), осуществляют иностранцы, обладающие достаточным опытом в этом бизнесе, что позволяет поддерживать в отелях высокий уровень сервиса, привычный для иностранных туристов. Начав работу на российском рынке, западные управляющие сразу же ощутили резкую нехватку обученного менеджерского и обслуживающего персонала с хорошим знанием иностранного языка и информационных технологий, применяемых в туризме.

В целом по России общая численность работников, занятых в гостиничной индустрии примерно составляет 147,2 тыс.чел. Средняя численность работников, обслуживающих одну гостиницу, составляет 19 чел. В городской местности на одну гостиницу, в среднем, приходится 28 чел. обслуживающего персонала, а в сельской местности - 3 чел. Наибольшая численность персонала характерна для гостиниц с иностранным участием (152 чел.), а наименьшая - для муниципальных и частных гостиниц (в среднем 10-15 чел.).

Таким образом, в настоящее время в России начинает складываться сеть организаций, предоставляющих туристские услуги, которые работают в условиях жесткой конкурентной борьбы за клиента. Особенно острыми проблемами у турфирм и гостиниц являются низкий профессионализм персонала и отсутствие законодательно проработанной государственной политики поддержки индустрии туризма. Выявленное в результате анализа разнообразие в целях и крупномасштабные изменения в организациях ГТК определяют современный подход к управлению ими. В основе эффективного управления организацией ГТК лежит управление изменениями, направленное на экономическое преобразование и социальные трансформации, в основе которых изменения в управлении человеческим фактором (рис.1).

Рис.1. Управление изменениями в организации ГТК.

Для достижения большей эффективности в современных условиях развития и неопределенности выделяют управление интересами субъектов и интересами внешних участников, проблемы согласования внутренней и внешней эффективности. Эффективность управления была определена как человеческая оценка желаемых результатов организации ГТК, с точки зрения множества участников. Управление интересами участников является динамическим процессом, который должен предсказывать изменения как в составе участников, так и в их интересах. Следовательно, эта задача реализуется через использование в управлении организацией ГТК основ организационной культуры как средства эффективного управления в современных условиях развития и неопределенности.

* 1. **Основная управленческая концепция организации для предприятий гостиничного типа.**

«Организационная культура - основа эффективного управления организацией гостинично-туристского комплекса» проанализирована роль организационной культуры в повышении эффективности деятельности организации и основные составляющие, влияющие на уровень ее развития.

*Организационная культура* задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решений на каждом из иерархических уровней, возможности использования ресурсов организации в целом, ответственность, дает направления развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации членов с организацией. В основе организационной культуры лежат потребности личности и потребности организации.

Основу организационной культуры составляет *деловое кредо,* в котором представлены базовые цели организации. Фактически деловое кредо организации - это концентрированное выражение философии и политики, провозглашаемой и реализуемой высшим руководством.

Уровень организационной культуры непосредственно отражает уровень организационного развития коллектива (наличие команды в организации) определяет поведенческий кодекс, так как в нем содержатся правила и нормы поведения, основанные на принципах общечеловеческой морали, ритуалы и традиции делового поведения в различных ситуациях межличностного общения. Современные усилия управления требуют переориентации организационной культуры на человеческую индивидуальность, уважение к отдельной личности и органичное соединение собственных интересов с системой коллективных отношений, обусловленностью их поведения ценностной шкалой организации, разделяемой всеми ее работниками.

Большое значение для развития организационной культуры оказывает *морально-психологический климат* в коллективе. Исследования, полученные на основе опроса 120 слушателей курсов переподготовки работников московских и региональных гостиниц, показали различную степень удовлетворенности персонала морально-психологическим климатом в коллективе в зависимости от занимаемой должности (табл.3).

Таблица 3

Степень удовлетворенности персонала ряда российских гостиниц морально-психологическим климатом в коллективе, %

|  |  |
| --- | --- |
| Категории сотрудников | Критерии оценки |
| Удовлетворен полностью | Удовлетворен частично | Неудовлетворен | Затрудняюсь ответить |
| Линейные руководители | 47 | 42 | 8 | 3 |
| Сотрудники подразделений | 22 | 34 | 40 | 4 |

Другим важным аспектом в анализе состояния уровня организационной культуры является оценка *взаимоотношений между руководством и подчиненными.* Несмотря на общую переориентацию к демократической концепции управления со стороны рядовых сотрудников, руководство использует прежние, преимущественно авторитарные методы воздействия на подчиненных. Однако относительно низкая мотивация, меньшая оригинальность мышления, напряженный морально-психологический климат в коллективе, агрессивность сотрудников обуславливает переход к иному типу управления.

Следующий элемент, влияющий на уровень организационной культуры - это *информированность.* Только 23% сотрудников считает, что находятся в той или иной степени в курсе дел туристской организации. Это чрезвычайно низкий показатель. Специалисты по управлению отмечают, что «организационная культура» формирует модель поведения работников через воспитание чувства причастности к «корпоративной семье».

Такое поведение осуществляется благодаря установлению соответствия между представлениями работников о своей роли и месте в структуре организации и предлагаемыми организацией возможностями. В настоящее время большинство работников, не ощущают своего влияния на деятельность организации, а видят в ней лишь источник своего обогащения. Персонал организации ощущает себя только исполнителем чужих указаний, и в этих условиях от него трудно ожидать действий, направленных на интеграцию взаимных интересов работников и организации (рис.2).

Рис.2. Отношение персонала, занятого в гостиничном комплексе, к своей организации

Между тем, в настоящее время интеграция человеческого фактора и организации -один из ключевых механизмов повышения конкурентоспособности.

*Национальная деловая культура -* наиболее значимый фактор, задающий характеристики персонала. Важным ее показателем является уровень дистанции власти. Одним из важнейших аспектов, характеризующих принятые в коллективе ценности, является *мотивация трудового поведения.* Основополагающей сутью современной концепции управления персоналом является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Поэтому важные изменения в кадровой политике, стилях и методах руководства персоналом связаны с изменениями в системе трудовой мотивации. Стимулирование персонала туристских организаций направлено, прежде всего, на повышение качества обслуживания туристов, рост профессионального мастерства, а также на поощрение к внесению предложений по совершенствованию различных направлений деятельности туристской организации.

Результаты исследования ряда организаций ГТК, в ходе которого опрошенных попросили указать факторы, важные для них при выборе работы, показали, что одним из важных факторов является интерес к работе, который опередил по значимости такие факторы, как заработная плата, признание профессионального и личного достоинства, морально-психологический климат в коллективе, безопасность (рис.3).

|  |  |
| --- | --- |
| 52% | Интерес к работе |
| 51% | Организация труда |
| 48% | Заработная плата |
| 46% | Признание профессионального достоинства |
| 38% | Справедливая оценка труда |
| 33% | Морально-психологический климат в коллективе |
| 29% | Возможность профессионального роста |
| 25% | Самореализация |
| 22% | Целеполагание |
| 7% | Безопасность |

**Рис. 3. Перечень факторов, важных для людей при выборе работы по степени убывания их привлекательности**.

Исследования работников с различным уровнем способностей и мотиваций показывают, что для их эффективной работы в туристской организации необходимо использовать либо различные обучающие программы для повышения их квалификационного уровня, либо финансовое вознаграждение, либо признание их значимости в деятельности организации, продвижение по службе, получение больших полномочий, более высокого статуса и престижа. Анализ научных разработок и исследований служебной карьеры ряда руководителей ГТК, показали, что все многообразие вариантов карьеры получается за счет сочетания четырех основных моделей: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

В любой организации, особенно в индустрии туризма, где интенсивно используется рабочая сила, очень важно уделять должное внимание мотивации персонала. В связи с тем, что заработная плата у работников гостинично-туристского комплекса в большинстве случаев не очень высокая, то естественно, увеличивается значение удовлетворения социальных и индивидуальных потребностей работника с помощью проведения тренингов, которые позволят персоналу туристской организации освоить навыки управления временем, людьми и процессами, улучшить межличностные отношения, предоставить клиентам туристский продукт высокого качества. Кроме того, для привлечения, развития и сохранения, способных и желающих работать в туристской организации людей, им необходимо предоставлять возможность планомерного горизонтального и вертикального продвижение по системе должностей, устранять «карьерные тупики», из-за которых нет возможности для развития и профессионального роста персонала. Для формирования мотивации персонала большое внимание организации гостинично-туристского бизнеса должны уделять вопросам информирования работников о целях организации, ее истории, принятых методах и стиле управления, структуре организации, функциях, задачах и ответственности, возлагаемых на лиц, занимающих те или иные должности.

Таким образом, для эффективного управления организацией индустрии туризма, необходимо создание в ней интеграционной мотивационной программы, обеспечивающий высокий уровень исполнения решений на всех уровнях управления организации.

**Глава 2. Организации рыночной деятельности гостиничного комплекса «Кропоткинский».**

**2.1. Краткая характеристика гостиничного комплекса.**

 Индустрия гостеприимства **–** это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризуются дружелюбием по отношению к гостям (словарь Уэбстера).

 Со времени своего основания в 1998 гостиничный комплекс «Кировский» по праву считается одной из ведущих гостиниц Новосибирска высшего класса. Расположенный на улице Петухова в двадцати минут от центра города, 3-этажный комплекс имеет полный набор услуг, как для деловых путешественников, так и туристических групп. Каждый из 100 просторных номеров оборудован по самым современным международным стандартам и располагает кондиционером с автономным температурным контролем, международной телефонной и модемной связью, спутниковым телевидением и минибаром. К услугам гостей комплекса ресторан, бар, оздоровительный центр с тренажерным залом, бассейном и саунами, многофункциональный бизнес-центр и 8 залов для конференций и банкетов, вмещающих до 300 гостей.

**Миссией предприятия является** - максимум внимания каждому Гостю с тем, чтобы его пребывание было приятным и по-домашнему комфортным.

Организационная структура – это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей.

Генеральный директор

Директор по внешним связям

Исполнительный директор

Главный бухгалтер

**Рисунок 2. Организационная структура гостиничного комплекса «Кировский»**

Главной задачей организационной структуры гостиничного комплекса «Кировский» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

При разработке организационной структуры высшее руководство фирмы идет по пяти направлениям:

1. Специализация работ;

2. Определение полномочий;

3. Размер контрольных функций;

4. Методы координации.

При разработке организационной структуры специалисты отталкиваются от целевых функций и функциональных элементов организации.

В гостиничном комплексе «Кировский» к целевым функциям можно отнести:

* прием и размещение гостей;
* производство питания;
* продажу номеров;
* маркетинг;
* организацию деловых встреч и конференций.

 К функциональным элементам относятся:

* обеспечение безопасности;
* инженерное обеспечение;
* бухгалтерский учет;
* административная деятельность.

В гостиничном комплексе «Кировский» менеджеры, работающие в службе размещения, производстве питания и напитков они называются линейными менеджерами.

При разработке организационной структуры важную роль играет и количество уровней в иерархии управления, когда командные ступени выстраиваются в вертикальный ряд и строится схема взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

По этой схеме каждый член персонала должен знать свое место в организационной структуре, а для эффективного управления необходимо четкое определение обязанностей.

Важной проблемой формирования структуры управления комплексом является создание не только структуры в целом, но и ее органов управления: руководства, функциональной структуры, вспомогательной структуры.

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

Служба горничных в большинстве случаев является наиболее функционально значимым подразделением, если речь идет о полу­чении услуг гостиничного размещения, так как это подразделение отвечает за уборку номеров, холлов, коридоров, внутренних помещений, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов

Лицо, возглавляющее службу горничных, несет ответствен­ность за работу персонала по поддержанию чистоты и порядка в жилых и служебных помещениях гостиницы. Старшая же горнич­ная получает задание и распределяет его выполнение среди под­чиненных, одновременно выполняя административные функции, возложенные на нее исполнительным директором.

Подотделом службы управления номерным департаментом является инженерная служба, которая несет ответственность за работу механической, электрической, отопительной, вентиляционной систем, водоснабжения и канализации и осуществляет профилактиче­ский и текущий ремонт не только номерного фонда и установлен­ного в нем оборудования, но и всего гостиничного предприятия.

Подразделения номерного департамента, включают в себя рестораны, кафе, бары, подразделение по обслуживанию банке­тов и конференций, а также кухню, обеспечивающую гос­тей питания.

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

Каждый отдел в службе имеет своего руководителя, включая менеджера по обслуживанию в номерах.

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.

Буфетное или барное обслуживание заключается в основном в обеспечении клиентов спиртными напитками. В барах могут также готовиться напитки для их употребления в ресторане. Такой бар носит название сервисного («servicebаг»).

Кухня является производственным центром. Заказы на произ­водство конкретной продукции поступают из ресторана от офици­антов (на основе составленного и предлагаемого клиентам меню), а также из банкетного зала, работающего по предварительному заказу. Главной обязанно­стью руководства в этом секторе является лишь контроль за ценой и качеством конечного продукта. При этом основным лицом, в ве­дении которого находится производство питания в гостинице, как правило, является шеф-повар. Это человек, который получил спе­циальное образование, квалифицирующее его как профессиональ­ного повара.

 В обязанности департамента персонала входит ведение личных дел всех сотрудников гостиницы. Обычно департамент имеет три подразделения: набора работников, подразделение заработной платы и других вознаграждений, подготовки и переподготовки.

**2.2. Разработка и принятие управленческих решений при влиянии внешней среды на деятельность организации**

SWOT (Strength, Weakness, Oportunity, Threats) – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и риска.

SWOT – анализ производится с целью изучения среды бизнеса, правовых условий, сильных и слабых сторон своего предприятия и предприятий-конкурентов, а также комплексного взаимовлияния рассматриваемых факторов.

 В таблице 1 приведен SWOT – анализ гостиничного комплекса "Кировский".

***Сильные стороны:***

 Широкая сеть представительств– фирма содержит около 18-ти представительств в городе туристические фирмы, Транзит-В, Скатт, Спутник, Альбатрос-тур и другие, еще пять - по области Болотное, Чик, Новокузнецк, Барнаул, Обь. Представительства находятся в автовокзалах и аэропортах.

 Качество обслуживания потребителей заключается в персональном подходе к каждому потребителю. Это включает разработку определенной программы приема потребителей: для одного посетителя, для семьи, для семьи с детьми. В каждую программу входит определенный набор приоритетов для каждого клиента.

 Для одного посетителя: предусмотрены прогулки, экскурсии, спутниковое телевидение, для семей - няни, специально оборудованный зал для детей.

 Подаркипостоянным клиентам одиниз привлекающих элементов. На самом деле стоимость подарков включена в стоимость услуги. К подаркам относятся самые разнообразные вещи: корзина фруктов, цветы, бесплатное посещение бассейна.

 Возможность продавать услуги по наименьшей цене в регионе, за счет расширения сферы деятельности, а именнопроведение детских праздников, выездных викторин, конкурсов песни и пляски.

 Комплексная автоматизация сервиса достигнута в результате тесного сотрудничества программистов фирмы с остальными сотрудниками и позволяет быстро обрабатывать огромные массивы данных, так же она позволяет из номера гостиницы отправить факс, e-mail, выйти в интернет.

***Слабые стороны:***

 Относительно высокие цены на большинство услуг, так как в их стоимость закладывается возможный рост курса доллара.

 До настоящего времени не предпринималось попыток анализа, прогнозирования и планирования деятельности. Слабая компетенция ответственных лицзаключается в том, что ответственные лица на местах не имеют должного уровня компетентности, образования и квалификации.

***Возможности:***

 Заключение договоров напрямую с авиационными компаниямипредполагает поиск, ведение переговоров и услугу бронирования номеров с борта самолета.

 Поддержка малого бизнеса государствомпредполагает разработку и внедрение инвестиционных проектов.

 Охват возможно большего числа клиентовпредполагает дальнейшее развитие сети представительств.

***Проблемы и риски:***

 Глобальный кризис экономики и связанное с ним падение курса национальной валюты и как следствие, снижение покупательской способности.

 Имеет место сильная конкуренция на рынке услуг, предлагаемых гостиничным комплексом «Кировский».

 Основными конкурентами гостиничного комплекса «Кировский» являются все государственные гостиницы, такие как Центральная, Октябрьская, Новосибирск. У гостиничного комплекса «Кировский» есть один существенный недостаток - отсутствие государственной регистрации, на данный момент решить эту проблему не представляется возможным.

 Основными партнерами и поставщиками гостиничного комплекса в основном являются предприятия находящиеся на территории г. Новосибирска и Новосибирской области. Продукты и полуфабрикаты поставляет Сибирский промышленный комплекс, спиртные напитки и безалкогольные - Сибирский бальзам, мебель и интерьер-фирма «Мебель-Дизайн».

 По результатам SWOT – анализа гостиничного комплекса «Кировский» можно сделать вывод о несколько нестабильном текущем положении фирмы на рынке. После проведения swot-анализа, руководству гостиницы были предложены следующие рекомендации по улучшению положения на рынке.

 Во-первых, для расширения сферы деятельности, необходимо заключить договора с крупными авиационными компаниями, такими как, авиакомпания «Сибирь», Аэрофлот. Заключение данных договоров, расширит круг клиентов, потому что услуга бронирования номера с борта самолета, очень удобная.

 Во-вторых, было бы приемлемо заключить договор с таксо-парком, клиент бронирующий номер едет на такси с 20 % скидкой.

 В-третьих, необходимо проводить маркетинговый анализ рынка и вести отчетную документацию по изучению потребительского спроса.

 В-четвертых, необходимо осуществлять планирование и анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности гостиничного комплекса «Кировский».

Деятельности предприятия характеризуется такими абсолютными показателями деловой активности, как объем реализации продукции, услуг, товаров, прибыль и величина активов предприятия.

Основные показатели работы ЗАО "Кировский" за 2000-2001 годы представлены в таблице 2.2.

## Таблица 2.2.

## Основные экономические показатели работы ЗАО "Кировский"

## за 2000-2001 годов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| НаименованиеПоказателей |  Год  |  Изменение |
|  2000 |  2001 |  +, - |  Тр |
|  1 |  2 |  3 |  4 |  5 |
| 1.Объем реализации услуг, товаров, продукции. тыс. руб.  |  45234,0 |  40375,0 |  -4859,0 |  89,3 |
| 2. Затраты на производство и реализацию, тыс. руб. |  43437,0 |  39151,0 |  -4286,0 |  90,1 |
| 3. Прибыль от реализации, тыс. руб. |  1797,0 |  1224,0 |  -573,0 |  68,2 |
| 4.Уровень затрат, %к V реализации. |  96,0 |  97,0 |  +1,0 |  101,0 |
| 5. Среднесписочная численность работников, чел. |  311 |  313 |  +2,0 |  106,0 |
| 6. Фонд заработной платы работников, тыс.руб. |  3548,0 |  2925,0 |  -623,0 |  82,0 |
| 7. Производительность труда, тыс.руб/чел. |  145,4 |  129,0 |  -16,4 |  88,7 |
| 8. Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.  |  12566,5 |  14314,0 |  +1747,5 |  113,3 |
| 9. Фондоотдача, руб. |  3,6 |  2,8 |  -0,8 |  -22,2 |
| 10. Фондовооруженность, тыс.руб./чел |  40,4 |  45,7 |  +5.3 |  +13,1 |
| 11. Уровень рентабельности к затратам |  4,1 |  3,1 |  -1,0 |  - |

Как видно из таблицы 2.2. за отчетный период выручка от реализации услуг снизилась на 10,7% и к концу периода составила 40375 тыс.руб.

В 2001 году произошло снижение затрат на реализацию на 9,9% и рост затрат 100 руб. объем реализации на 1%, которые к концу отчетного периода составила 97,0 руб.

Падение объема реализации услуг и рост уровня затрат на услуги повлекли за собой уменьшение прибыли на 31,8%.

Показатель производительности труда снизился на 11,3%, что является следствием падения объема реализации услуг на 10,7% при увеличении среднесписочной численности работников на 0,6%.

Показатель фондоотдачи снизился на 22,2% и к концу отчетного периода составил 2,8 руб.

Произошло снижение затратной рентабельности на 1,0 %, что говорит о низком уровне отдачи затрат при реализации услуг.

Немаловажным фактором деловой активности является достаточная обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, их рациональное использование имеют большое значение для увеличения объемов реализации и повышения эффективности работы. В гостиничном комплексе «Кировский» трудовые ресурсы делятся на два вида работников – это производственный персонал и обслуживающий персонал.

В производственный персонал входят работники кухни: повара, помощники повара, кондитеры. В обслуживающий персонал входят: официанты, горничные, охрана, уборщицы, администратор и тому подобные.

Задачами анализа являются определение и изучение текучести кадров.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывается и анализируем динамику следующих показателей

Коэффициент оборота по приему работников (Кпр):

 количество принятых на работу работников

Кпр =

 среднесписочная численность работников

-Коэффициент оборота по выбыванию (Кв):

 количество уволившихся работников

Кв =

среднесписочная численность работников

-Коэффициент текучести кадров (Кт):

 количество уволившихся по собственному

 желанию и за нарушение трудовой дисциплины

Кт =

 среднесписочная численность работников

Данный коэффициент имеет важное значение для эффективного функционирования предприятия, поскольку он определяет состояние работающего коллектива, как обслуживающего персонала, так и производственного, занятого на кухне. Если данный коэффициент слишком высок, то это говорит о том, что персонал работающий на предприятии не удовлетворен условиями работы или уровнем оплаты труда. Руководство предприятия не хочет или не имеет возможности улучшить эти условия, постоянные увольнения ведут к торможению производственного процесса, поскольку тратится время для найма работников, для их обучения и адаптации в коллективе и на рабочем месте, а это сказывается на качестве обслуживания и на качестве готовой продукции.

-Коэффициент постоянства кадров (Кпс):

 количество работников, проработавших весь год

Кпс =

 среднесписочная численность работников

Данный коэффициент так же имеет не маловажное значение для работы предприятия, так как он характеризует удовлетворенность работников условиям работы. Если данный коэффициент имеет тенденцию к увеличению это говорит о положительном развитии гостиничного комплекса, удовлетворенность как обслуживающего так и производственного персонала условиями работы и оплатой труда.

Данные для расчета движения рабочей силы и полученные результаты представлены в таблице 2.3.

 **Таблица 2.3.**

**Динамика движения рабочей силы за 2000-2001 годов.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателей |  Год | Изменения +, - |
| 2000 | 2001 |
| 1.Среднесписочная численность работников.В том числе:производственных работников (кухня)обслуживающий персонал(гостиница) | 311100211 | 313101212 | +2+1+1 |
| 2. Количество принятого на работу персоналав том, числе:производственных работников (кухня)обслуживающий персонал(гостиница) | 241311 | 861472 | +62+1+61 |

**Продолжение таблицы 2.3.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Количество уволившихся работников:

производственных работников (кухня)обслуживающий персонал(гостиница) | 523022 | 36306 | -16016 |
| 1. Количество работников проработавших весь период

В том числе:производственных работников (кухня)обслуживающий персонал(гостиница) | 25797160 | 26060200 | +3-37+40 |
| 5. Коэффициент оборота по приему работниковв том числе:производственный персонал(кухня)обслуживающий персонал(гостиница) | 0,800.130.052 | 0,270.1380.339 | -0,53+0.008+0.287 |
| 6. Коэффициент оборота по выбытию работниковпроизводственный персонал (кухня)обслуживающий персонал (гостиница) | 0,170.30.104 | 0,120.2970.028 | -0,05- 0.003-0.047 |
| 7. Коэффициент текучести кадров производственный персонал (кухня)обслуживающий персонал (гостиница) | 0,170.30.104 | 0,120.30.028 | -0,05- 0.003-0.047 |
| 8. Коэффициент постоянства работниковпроизводственный персонал (кухня)обслуживающий персонал (гостиница) | 0,890.970.75 | 0,900.590.94 | +0,01-0.380.19 |

Коэффициент оборота принятого персонала в 2001 году составил 0,27, что на 0,53 больше, чем за аналогичный период 2000 года, так же видно что наибольшую динамику изменений по принятому персоналу приходится на производственный персонал 0.3 в 2000 году и небольшое снижение этого коэффициента в 2001 году на 0.003.

Благоприятной тенденцией является снижение коэффициента оборота по выбытию и коэффициента текучести кадров.

В результате снижения коэффициента текучести кадров увеличился коэффициент постоянства персонала, и к концу отчетного периода составил 0,9, что оценивается положительно для гостиничного комплекса, но снизился коэффициент постоянства производственных работников, а коэффициент постоянства обслуживающего персонала значительно вырос.

Рост производительности труда - важнейший показатель эффективности работы и повышения использования трудовых ресурсов.

Чем выше уровень и темпы роста производительности труда, тем меньше при заданных объемах работы потребность в рабочей силе.

В таблице 2.4. представлена динамика показателей по труду и фонда заработной платы на ЗАО”Кировский” за 2000-2001 годов.

#  Таблица 2.4.

**Динамика показателей по труду и фонда заработной платы работников**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателей |  Год | В %2001/2000 |
| 2000 | 2001 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1.Объем реализации услуг , тыс.руб.  | 45234 | 40375 | 89,3 |
| 2.Среднесписочная численность работников,ед | 311 | 313 | 100,6 |
| 3.Производительность труда, тыс.руб/чел | 145,4 | 129,0 | 88,7 |
| 4.Фонд оплаты труда, тыс.руб | 3548,0 | 2925,0 | 82,0 |
| 5.Среднегодовая заработная плата, тыс.руб. | 11,4 | 9,8 | 81,6 |

За отчетный период 2001 года производительность труда по сравнению с аналогичным периодом 2000 года снизилась на 11,3%.

Причиной этого является падение объема реализации на 10,7% при темпе роста среднесписочной численности работников 100,6%.

Темп снижения фонда оплаты труда составил 18,0%.

Средняя заработная плата одного работника за отчетный период снизилась с 11,4 до 9,3 тыс.руб.

Основным резервом повышения производительности труда является повышение объемов реализации предоставляемых услуг.

При этом, необходимо исключить дальнейший рост среднесписочной численности работников.

Основными фондами являются средства, которые частями переносят свою стоимость на стоимость продукции.

Важнейшим показателем эффективности использования основных фондов предприятия является фондоотдача. Фондоотдача оказывает непосредственное влияние на изменение производительности труда.

Величина фондоотдачи зависит от стоимости фондов предприятия.

Задачи анализа деловой активности - определить обеспеченность ЗАО "Кировский" основными средствами и уровень их использования.

Структура основных фондов гостиничного комплекса за 2000-2001 годы представлена в таблице 2.4.

**Таблица 2.4.**

**Структура основных фондов.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид основных фондов | Стоимость,тыс.руб | Структура, % | В %2001 к2000г |
| 2000 | 2001 | 2000 | 2001 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1.Здания | 9547 | 9547 | 43,4 | 42,8 | 100,0 |
| 2.Сооружения | 2768 | 3016 | 12,6 | 13,5 | 109,0 |
| 3.Машины, занятые в обслуживании  | 6756 | 6756 | 30,7 | 30.2 | 100,0 |
| 4.Транспортные средства | 2059 | 2099 | 9,4 | 9,4 | 101,9 |
| 5. Хозяйственный инвентарь | 179 | 195 | 0,8 | 0,9 | 111,4 |
| Прочие основные средства | 693 | 720 | 3,1 | 3,2 | 103,9 |
| ВСЕГО | 22002 | 22333 | 100,0 | 100,0 | 101,5 |

За период с 2000 по 2001 год темп роста основных фондов составил 101,5%, и на конец отчетного периода первоначальная стоимость фондов равна 22333 тыс.руб. Здесь следует отметить, что данный рост основных средств обеспечен, в основном, за счет увеличения пассивной части фондов, причем, темп роста сооружений составил 109,0%, хозяйственного инвентаря - 11,4%.

Стоимость активной части фондов увеличилась незначительно - на 0,5% за счет увеличения стоимости транспортных средств на 1,9%.

Стоимость машин(т.е стиральные машины, бытовая техника,средства связи и.д)занятых в обслуживании осталась без изменений.

Положительной тенденцией в работе ЗАО является увеличение удельного веса активных фондов с 36,4 до 39,6% и снижение удельного веса зданий на 0,6%.

В таблице 2.5. представлен анализ уровня и динамики по использованию основных фондов за 2000-2001 годов.

**Таблица 2.5.**

**Анализ показателей использования основных фондов**

**ЗАО «Кировский».**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателей |  Год |  Изменения |
| 2000 | 2001 | +, - | Тр |
| 1.Объем реализации, тыс.руб | 45234,0 | 40375,0 | -4859,0 | -18 |
| 2.Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб. | 12566,5 | 14314,0 | +1747,5 | +13,3 |
| 3.Среднесписочная численность работников,ед | 311,0 | 313,0 | +2,0 | +0,6 |
| 4.Фондоотдача,руб | 3,6 | 2,8 | -0,8 | -22,2 |
| 5.Фондоемкость,тыс.руб | 27,8 | 35,5 | +7,7 | +24,7 |
| 6.Фондовооруженность,тыс.руб./чел | 40,4 | 45,7 | +5,3 | +13,1 |

За отчетный период произошло увеличение среднегодовой стоимости основных фондов на 13,3%. При снижении доходов от основной деятельности на 10,7% рост основных средств привел к снижению уровня фондоотдачи на 22,2%.

Соответственно, увеличилась фондоемкость на 24,7%.

Индекс роста фондовооруженности намного превышает индекс роста фондоотдачи, что свидетельствует об отсутствии должной работы на ЗАО "Кировский" по улучшению использования основных фондов.

Важным показателем, характеризующим работу комплекса, является себестоимость услуг. От ее уровня зависят финансовые результаты деятельности.

Анализ затрат с наибольшей полнотой дает возможность раскрыть эффективность использования трудовых и материальных ресурсов, выяснить тенденцию изменения данного показателя, определить влияние факторов на прирост себестоимости.

Элементы затрат, по которым производится планирование и учет себестоимости, представлены в таблице 2.6

 **Таблица 2.6.**

Структура затрат по элементам ЗАО «Кировский» за 2000-2001 годы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1.Материальные затраты | Затраты, тыс.руб | Структура, % | Изменения |
| 2000 | 2001 | 2000 | 2001 | +, - | Тр |
| 1.Материальные затраты | 35598 | 32292 | 82 | 82,5 | -3306,0 | 90,7 |
| 2. Затраты на оплату труда | 3548 | 2925 | 8,2 | 7,5 | -623,0 | 82,0 |
| 3.Отчисления на социальные нужды  | 1362 | 1123 | 3,1 | 2,9 | -239,0 | 82,5 |
| 4.Амортизационные отчисления | 719 | 747 | 1,7 | 1,9 | 2,8 | 103,9 |
| 5.Прочие затраты | 2230 | 2064 | 5,1 | 5,3 | -16,6 | 92,6 |
| ИТОГО | 43437 | 39151 | 100,0 | 100,0 | -4286 | 90,1 |

В связи со снижением объема реализации услуг в отчетном периоде 2001 года на 10,7% снизились затраты на реализацию услуг по сравнению с базисным годом 2000 годом.

Затраты на оплату труда упали на 18,0%, и к концу периода составили 2925 тыс.руб. Соответственно, снизились и отчисления во внебюджетные фонды на 17,5%.

Материальные затраты, удельный вес которых имеет наибольшее значение 82,5%, уменьшились на 9,3%.

Размер амортизационных отчислений, незначительно увеличились на 3,9%. В результате, увеличился и их удельный вес в структуре затрат с 1,7% до 1,9%.

Прочие затраты снизились на 7,4%, их удельный вес повысился до 5,3%.

В результате обобщения данных по затратам была получена следующая аналитическая таблица:

 **Таблица 2.7.**

Динамика затрат на 1 рубль реализованной продукции и услуг ЗАО «Кировский»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателей |  Год | Изменения |
| 2000 | 2001 | +, - | % |
| 1. Объем реализации услуг, тыс.руб | 45234 | 40375 | -4859 | -10,7 |
| 2. Затраты на производство и реализацию продукции и услуг, тыс.руб. | 43437 | 39151 | -4286 | -9,9 |
| 3. затраты на 1 рубль реализованной продукции и услуг тыс. руб. | 96 | 97 | +1,0 | +1,0 |

Данные таблицы свидетельствуют о снижении выручки от реализации в 2001 году по сравнению с выручкой в 2000 году на 10,7%.

Затраты на реализацию услуг уменьшилось на 9,9%.

Затраты, приходящиеся на 100 руб. объема реализации увеличилась на 1,0%, что оценивается отрицательно.

Рост себестоимости объясняется тем, что темп снижения объема выручки больше темпа снижения затрат.

Анализ себестоимости по каждому элементу затрат в динамике представлены в таблице 2.8.

 **Таблица 2.8**

Динамика затрат по элементам на 1 рубль себестоимости за 2000-2001 год ЗАО «Кировский»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы затрат | Затраты, тыс.руб | Себестоимость 100 рублей дохода | Структура затрат | Изменения уровня затрат |
|
| 2000 | 2001 | 2000 | 2001 | 2000 | 2001 | +, - | % |
| 1. Материальные затраты | 35598 | 32292 | 78,7 | 80,0 | 82,0 | 82,5 | 1,3 | 1,7 |
| 2. Затраты на оплату труда | 3548 | 2925 | 7,8 | 7,3 | 8,1 | 7,5 | -0,5 | -6,4 |
| 3. Отчисления на социальные нужды | 1362 | 1123 | 3,0 | 2,8 | 3,1 | 2,9 | -0,2 | -6,7 |
| 4. Амортизационные отчисления | 719 | 747 | 1,6 | 1,8 | 1,7 | 1,9 | +0,2 | +12,5 |
| 5. Прочие затраты | 2230 | 2064 | 4,9 | 5,1 | 5,1 | 5,2 | 0,2 | 4,1 |
| ИТОГО | 43437 | 39151 | 96,0 | 97,0 | 100,0 | 100,0 | 1,0 | 1,0 |
| Объем реализации | 43234 | 40375 | - | - | - | - | -4859 | -10.7 |

Данные таблицы позволяют сделать следующие выводы:

Себестоимость в 2001 году выросла, по сравнению с 2000 годом на 1,0%, за счет роста материальных затрат на 1,3 руб. Причиной этого послужило увеличение закупочной цены на продукты, а также рост цен на топливо и электроэнергию.

Затраты на оплату труда снизились на 6,4% в связи с уменьшением среднемесячной заработной платы работников. Соответственно, снизились и отчисления на социальные нужды.

Вследствие увеличения материальных затрат, вырос и их удельный вес на 0,5% в структуре себестоимости.

В меньшей степени увеличилась доля затрат амортизационных отчислений на 0,2%.

Удельный вес расходов на оплату труда и отчислений на социальные нужды на конец отчетного периода составили 7,5% и 2,9% соответственно.

Проведем подробный анализ влияния каждой статьи затрат на общее изменение расходов.

Оценка влияния затрат на общее изменение себестоимости может быть рассчитана по формуле:

 **ΔIЭj = (ij − 1) ⋅ doj**

где ij - индекс изменения j-той статьи затрат;

 doj - удельный вес j-той статьи затрат в себестоимости продукции базисного периода.

Выполняются некоторые преобразования в формуле - заменяется индекс отношением соответствующих абсолютных величин:

 **ΔIЭj = ( Эj1 /Дод1 : Эj0 / Дод0 − 1) ⋅ doj = ( Эj1 / Эj0 : Дод1/ Дод0 − 1) ⋅ doj**

 **= ( IЭj / IДод − 1) ⋅ doj**

где **Дод0 , Дод1** - доходы основной деятельности в базовом и отчетном году соответственно;

 **Эj0 , Эj1** - затраты на реализацию продукции в базовом и отчетном году соответственно;

 **IДод**  - индекс доходов основной деятельности;

 **IЭj**  - индекс затрат j-той статьи.

На основании данного выражения получаются характеристики изменения себестоимости по каждой статье затрат:

* по оплате труда **(ΔIЭот);**

**ΔIЭот = (IЭот / IДод − 1) ⋅ doЭот**

* по амортизационным отчислениям **(ΔIЭам);**

**ΔIЭам = (IЭам / IДод − 1) ⋅ doЭам**

и так далее.

Эти формулы строятся на индексах-факторах и, таким образом, позволяют видеть причины изменения себестоимости продукции.

Проведем анализ , изменения себестоимости по каждой статье затрат.

**ΔIЭот = (0,82 / 0,893 − 1) ⋅ 8,20 ≈ -2,2%**

**ΔIЭон = (0,825 / 0,893 − 1) ⋅ 3,1 ≈ -0,24%**

**ΔIЭмз = (0,907 / 0,893 − 1) ⋅ 82,0 ≈ 1,29% (14)**

**ΔIЭам = (1,103 / 0,893 − 1) ⋅ 1,7 ≈ 0,4%**

**ΔIЭпрз = (0,926 / 0,893 − 1) ⋅ 5,1 ≈ 0,19%**

расчеты показывают, что на увеличение себестоимости услуг комплекса оказали наибольшее влияние такие статьи затрат, как материальные затраты, амортизационные отчисления, прочие затраты, а уменьшению себестоимости услуг способствовали снижение расходов на оплату труда и отчисления на социальные нужды.

Таким образом за 2001 год ЗАО "Кировский" получило прибыль на 31,8% меньше, чем за аналогичный период 2000 года.

Уровень затрат увеличился на 1%. Данное увеличение вызвано ростом материальных затрат , амортизационных отчислений и прочих затрат.

Расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды снизились на 18% и 17,5% соответственно, что объясняется уменьшением среднемесячной заработной платы работников.

На рост себестоимости большое влияние оказало повышение закупочной цены на продукты, бензина, электроэнергии, коммунальных платежей)

Численность работников увеличилась на 0,6%, падение объема реализации услуг снизился на 10,7%, что привело к уменьшению производительности труда на 11,3%, которая на конец отчетного периода составила 129,0 тыс.руб./чел.

Уровень фондоотдачи уменьшился с 3,6 до 2,8 руб. Данное снижение вызвано ростом среднегодовой стоимости фондов (113,3%)при падении уровня доходов на 10,7%.

Темп роста фондовооруженности составил 113,1%.

Анализ структуры основных средств показал, что рост стоимости фондов произошел, в основном, за счет увеличения пассивной части средств.

Первоначальная стоимость активных фондов выросла незначительно - на 1,5%, тем не менее, их удельный вес увеличился с 36,4 до 39,6%, что оценивается положительно.

Из проведенного анализа можно сделать вывод об ухудшении основных экономических показателей работы ЗАО "Кировский" за анализируемый период.

На основании проведенного исследования можно сказать следующее, в данной организации строго централизованная власть, работы с персоналом не ведется в принципе, поэтому в организации очень высокий уровень текучести кадров.

Во вторых, нет работы с персоналом, нет мотивационной программы. Администрация организации не понимает, что создание уюта в гостинице напрямую связано с персоналом работающем в нем, теплая и душевная обстановка в организации, зависит не от уютной обстановки, а от персонала работающего в организации.

Поэтому были предложены определенные рекомендации по улучшению сложившейся ситуации.

**Глава 3. Рекомендации по изменению сложившейся ситуации.**

Становится все более ясным, что производительность, мотивация и творческий потенциал персонала организации ГТК являются важнейшими конкурентными преимуществами, во многом определяющими эффективность деятельности всей организации на рынке туриндустрии. Особое значение приобретает вопрос использования возможностей персонала организации ГТК в условиях возрастающей динамики изменений внешнего окружения с целью построения эффективной системы управления на принципах организационной культуры деятельности.

Организационная культура, которую часто называют корпоративной, представляет собой согласованное гармоничное взаимоотношение отдельных ее элементов друг с другом (рис. 4), основным из которых считается культура управления во многом определяемая присущим ей типом организационного климата и мотивированностью персонала организации ГТК к эффективному труду. Анализ основных элементов организационной культуры управления, используемых в организациях ГТК России показал, что совокупность элементов в каждом отдельном случае может быть уникальным, но все они выделяются в две основные группы - материальная культура как базисная и духовная.

Согласно теории управления, функция мотивации включает два аспекта -*инструментальный,* заключающийся в принуждении персонала выполнять предписанные им обязанности, и *социально-психологический,* относящийся к устранению напряжений и конфликтов, мешающих трудовому процессу в организациях ГТК и его активизации. Соотношение между этими аспектами в разных организациях различно и характеризует тип присущего ей организационного климата.

Более подробный анализ и характеристики основных черт организационного климата, распространенного в организациях ГТК представлен в табл. 4. Для эффективного функционирования организации ГТК наиболее предпочтительным является активно-личностный климат, сочетающий заботу о развитии и самореализации личности с высокой требовательностью и подчинением деятельности каждого сотрудника интересам организации ГТК. Противоположностью является пассивно-безличностный климат, характеризующийся низкой требовательностью и безразличием к личности сотрудника. Промежуточное положение занимают пассивно-личностный и активно-безличностный климаты.

Рис. 4. Основные элементы организационной культуры управления организацией ГТК.

Таблица 5

|  |
| --- |
| Анализ и характеристики организационного климата в организациях ГТК |
| Типорганизацион-ного климата | Распространенностьв организациях ГТК | Методы мотивации персонала | Трудности ,использовании инедостатки |
| I. Активно-личностный | Существует- в ряде крупныхорганизаций ГТК(мировыхгостиничныхцепочках);в организацияхГТК, относящихся кмалымпредприятиям(турфирмам) | 1 . Высокий уровеньзаработной платы2. Система стимулов (премии,вознаграждения) творческойактивности персоналаорганизации ГТК3. Создание и поддержаниекорпоративного духа ворганизации ГТК4. Создание атмосферыдоверия и развития(неформальные встречи,праздники)*5.* Политика повышенияобразованности иинформированностиперсонала организации ГТК | 1 . Сложность вподдержаниибаланса интересовразличныхзаинтересованныхгрупп(собственники-наемный персонал)2. Необходимапостоянная работапо поддержанию иразвитию факторовмотивированностиперсонала, какматериального, так идуховногохарактера. |
| II. Активно-безличностный | Большинство новыхсовременныхорганизаций ГТК | 1. Высокий начальный уровеньпредлагаемой заработнойплаты2. Стабильно высокие базовыеоклады персоналаорганизации ГТК3. Строгий контроль,штрафные санкции | 1 . Безразличиеадминистрации кличности отдельногосотрудника2. Отсутствуетсоциоэмоциональ-ный аспектмотивации. |
| III. Пассивно-личностный | Характерен длязначительной частиорганизаций ГТК,образованных набазе бывшихгосударственных . | 1 . Поддержаниекорпоративного духа ворганизации ГТК2. Политика сохранениятрадиций, учитываютсязаслуги ветеранов и т.д.3. Средние базовые окладыперсонала организации ГТК4. Премиальные выплаты иштрафные санкции обычноне превышают 10% базовогооклада персоналаорганизации ГТК | 1 . Отсутствуетчеткая систематребований кперсоналуорганизации ГТК2. Предпосылки ксамоуспокоенностиинертности |
| IV. Пассивно-безличностный | Может встречатьсяво всехорганизациях ГТК.Малораспространен. | Отсутствие каких-либомотивационных программ | Организация ГТК незаинтересована вдальнейшемразвитии. |

Для обоснования эффективного организационного климата в управлении персоналом организации ГТК было выделено пять основных групп, объединяющих принципы эффективного управления на основе рассмотренных элементов организационной культуры:

I. *Принципы научности, комплексности и системности в управлении персоналом,* включают принцип научности в управлении персоналом организации ГТК на основе использования достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд; принцип системности в восприятии организации ГТК и управлении факторами, влияющими на каждого сотрудника через согласование его поведения и элементов организационной культуры; принцип представления организации ГТК как части всего общества, а не только участника бизнеса на рынке туриндустрии.

II. *Принципы информированности персонала,* в числе которых принцип информирования о существе проблемы каждого сотрудника организации ГТК; принцип превентивной оценки; принцип перманентного информирования; принцип инициативы снизу.

III. *Принципы постоянного повышения профессионального и карьерного уровня персонала ГТК, в* основе которых принцип индивидуальной компенсации (переобучение, психологический тренинг и т.п.) и принцип использования гибких систем мотивированности высших потребностей персонала в саморазвитии и уважении.

IV. *Принципы зависимости материального стимулирования персонала организации ГТК от участия в реализации целей развития организации,* в основе которых принцип добросовестности в оплате работы персонала организации ГТК и принцип зависимости дополнительного материального стимулирования персонала организации ГТК от его личного вклада в реализацию целей развития организации.

V. *Принципы адаптивности и преемственности* включают в себя принцип учета типологических особенностей восприятия персоналом организации ГТК возможных изменений и целей стратегического развития; принцип специально разработанной программы поддержания адаптивности новых сотрудников организации ГТК к ее традициям и элементам организационной культуры; принцип преемственности управления.

Все разнообразие используемых методов развития отечественных организаций ГТК обусловлено происходящими изменениями как во внутренней, так и во внешней среде. В зависимости от приоритетности целей развития их можно классифицировать по четырем крупным блокам: 1) технологическое развитие; 2) структурные преобразования; 3) управленческие изменения; 4) управление человеческими ресурсами. Данное разделение характеризует направленность изменений и преобразований для достижения поставленных целей эффективного развития организации ГТК. Их взаимосвязь, взаимозависимость и взаимовлияние предопределяются приоритетностью целей в управлении организацией ГТК, но каждый из выделенных в блоки методов (в силу специфики и роли персонала в сфере гостинично-туристского бизнеса) несет в себе группу методов, направленных на развитие самого персонала организации ГТК. Совокупность этих методов направлена не только на ориентацию персонала на цели организации ГТК, но и на отношение организации к целям развития самого персонала.

На основе изучения четырех основных типов организационного климата в организациях ГТК и методов управления развитием персонала в этих условиях, было выявлено, что методы активно-личностного климата напрямую согласуются с методами управления стратегическим развитием организаций ГТК, другие же типы организационного климата имеют существенные недостатки.

Анализ функционирования хозяйственных субъектов ГТК показывает, что важным фактором их успешного развития является мотивация персонала к труду и профессиональному росту. Удовлетворение как индивидуальных, так и социальных потребностей персонала организации ГТК может осуществляться с помощью реструктуризации и реорганизации труда с применением двух взаимосвязанных подходов, основанных на управлении изменениями в организации работы как отдельно взятого работника, так и коллектива (группы) в целом (табл.5).

Таблица 5

Программа изменений в работе персонала в организациях ГТК с целью повышения ее привлекательности и разнообразия

|  |  |
| --- | --- |
| Изменения в организации работы отдельно взятого работника | Изменения в организации работы коллектива (группы) работников |
|  1. Ротация 1. Изменение задач
2. Расширение обязанностей

4. Обогащение труда |  1 . Интеграция деятельности групп 1. Обособление деятельности группы

 3. Качественные сдвиги |

Комплексное применение различных мотивационных методов и моделей персонала в организации ГТК может оказаться эффективным и полезным, если их применять систематично через специально созданный механизм. Эффективное управление персоналом организации ГТК (определенного нами как основополагающего компонента организационной культуры), как с точки зрения его взаимодействия с внешней средой и процессами внутри организации, так и для самого осуществления деятельности, направленной на создание и поддержание организационной культуры - немыслимо без построения в организации ГТК интеграционной мотивационной программы.

При обосновании и разработке интеграционной мотивационной программы в организации ГТК решаются 4 группы взаимосвязанных вопросов: 1) о перспективных потребностях общества в турпродукции и услугах данной организации ГТК (во многом определяется фазой жизненного цикла организации ГТК); 2) о методах и средствах, с помощью которых можно и нужно наиболее эффективно удовлетворять потребности, персонала организации ГТК; 3) о совершенствовании самой системы (подсистемы) управления персоналом, с помощью которой выработанная интеграционная мотивационная программа будет претворяться в жизнь; 4) о маневре кадрами.

*Цель этой программы* заключается в объединении всех стимулирующих воздействий и использовании их для эффективного управления всей деятельностью организации ГТК. На ее основе совершенствуются методы и формы стимулирования работников организации ГТК, выполняются мероприятия, направленные на устранение, минимизацию и компенсацию дестимулирующих факторов. При этом задачи стимулирования работников организации ГТК рассматриваются в широком плане, включая: совершенствование оплаты труда; целевое управление и применение форм и методов, обеспечивающих активизацию трудового участия работников. На основе цели и характеристик основных элементов интеграционной мотивационной программы, в основе которой лежит выбор наиболее эффективных методов и форм стимулирования работников организации ГТК предложена система взаимоувязанных этапов создания программы для организаций гостинично-туристского комплекса (рис.5).

Рис.5. Этапы создания мотивационной программы организации ГТК

Исследования различных мотивационных программ персонала организаций ГТК показали, что наиболее эффективные методы стимулирования основаны на комплексном подходе к развитию человеческих ресурсов как к непрерывному процессу всестороннего развития личности работников организации ГТК.

Рассмотрев составные части интеграционной мотивационной программы организации ГТК, как механизма управления организационной культурой в части воздействия на персонал, можно сделать вывод, что в целом управление интеграционной мотивационной программой организации ГТК производится с помощью постоянной обратной связи, которая является основой приспособления системы к меняющимся условиям существования. С помощью механизма обратной связи производится сравнение (контроль) фактически достигнутого уровня организационной культуры как показателя эффективности организации ГТК с плановым эталоном. Сигнал о расхождении фактических параметров с эталонными подается на вход системы, которая реагирует на него путем выработки и реализации управляющего воздействия, направленного на повышение эффективности управления.

При разработке системы мотивирования персонала необходимо учитывать фазу экономического цикла, в которой находится организация ГТК. В фазе экономического роста наиболее адекватны стимулы, связанные с денежным премированием, должностным продвижением, повышением самостоятельности и ответственности, поощрение увеличения продуктивности и расширения производства. В период экономической стабильности следует сосредоточиться на совершенствовании управления, увеличении объема продаж, распознавании творческих находок, повышающих конкурентоспособность продукции. Фаза экономического спада требует стимулирования повышения качества продукции, снижения себестоимости, повышения эффективности рекламы.

Таким образом, разработка механизма мотивации сотрудников к труду и повышению профессионализма не должна осуществляться «по шаблону», это не разовый акт разработки и принятия долгосрочного плана или решения, а постоянный, творческий процесс планомерного воздействия на весь комплекс факторов экономического и социального роста организации ГТК с тем, чтобы персонал последовательно мог двигаться от решения одних крупномасштабных задач к другим. Основные цели и направления организационной культуры воздействуют на интеграционную мотивационную программу, которая в свою очередь влияет на структуру, систему управления и саму деятельность организации ГТК.

Для решения проблемы создания положительного имиджа организации ГТК и эффективного воздействия ее на повышение привлекательности своей работы в глазах клиента путем повышения степени его удовлетворенности в работе предложен комплексный подход к эффективности деятельности организации ГТК через реализуемую ею организационную культуру, с использованием многокритериальной оценки эффективности гостинично-туристского комплекса.

Эффективность услуг (в т.ч. и ГТК) рассматривают как отношение объема удовлетворения потребностей населения к социально-экономическому потенциалу (возможностям) сферы услуг (турорганизации). Поэтому целесообразно при определении показателей успешности работы ГТК учитывать, с одной стороны: удовлетворенность потребителей (туристов), с другой - создание механизма, стимулирующего предприятия ГТК не только снижать затраты, экономить ресурсы и предлагать новый спектр услуг, но и учитывать современные требования и особенности формирования имиджа организации.

В самом общем виде ГТК рассматривается как объект управления со свойственной ему спецификой сложного и разнообразного конгломерата отраслей, в жесткой увязке их функционирования в единую систему сферы услуг. Предлагаемый подход к оценке эффективности, включает три составляющие: удовлетворение потребностей населения в услугах ГТК; эффективность организаций, оказывающих гостинично-туристские услуги, и эффективность управления ГТК как целостным объектом, осуществляемого государственными и общественными (неправительственными) органами власти и самим населением (самостоятельно). Данная оценка эффективности функционирования ГТК построена на совокупности трех составляющих - социальной, экономической и эффективностью самого процесса управления. Необходимо отметить, что оценка эффективности системы управления в определенной степени зависит от эффективности функционирования управляющей подсистемы (в том числе и организационной культуры) и тем самым является характеризующим показателем эффективности последнего.

Экономическая эффективность обслуживания туристов в соответствии со спецификой данной отрасли хозяйства предполагает не только экономию, но и оптимальные пропорции между тремя направлениями использования средств: на материальное обеспечение турпакета, на оплату труда работников, оказывающих туристские услуги и на управление процессом туристского обслуживания.

Для оценки эффективности туристского хозяйства, предоставляющего услуги населению, и ориентированного на новый тип потребителя этих услуг недостаточно ограничиться только экономическими показателями. Экономическая эффективность должна быть дополнена показателями социальной эффективности, в виде системы потребительских оценок набора туристских услуг, предоставляемых в соответствии с нормативными стандартами обслуживания и фактическим объемом выделенных средств. Причем в систему потребительских оценок должны быть введены такие новые показатели как, фактор оценки организационной культуры, что в конечном итоге определяет имидж туристской организации, ориентированной на долгосрочную перспективу обслуживания и учет особенностей современного потребителя услуг.

Социальная эффективность функционирования ГТК оценивается на базе показателей, характеризующих степень удовлетворенности обслуживаемого населения (например, количество выполненных заявок в минимальные сроки), качество обслуживания (например, показатели роста или снижения жалоб), степень удовлетворенности самих работников (условиями и оплатой труда, системами премирования, профессионального роста и т. д.).

Система измерения эффективности функционирования ГТК достаточно сложна, так как она отражает, с одной стороны, уровень достижения ее интересов и целей, а с другой - ее вклад в достижение целей социальной системы более высокого уровня (района, города, страны), которая определяет для ГТК цели, вытекающие из своих потребностей.

Рассматривая предложенную методику оценки эффективности услуг ГТК можно сделать выводы о том, что между показателями существует теснейшая взаимосвязь, так как они обуславливают интересы всех участников, которые в итоге выражаются в достижении одних и тех же параметров системы - качестве, цене, ассортименте услуг и т.д.

**Заключение**

1. Сравнительный анализ различных определений, связанных с туризмом, показал, что сложился достаточно полный понятийный аппарат сферы туризма, где выделены такие важные критерии как местожительство путешествующего, срок и мотивация поездки, добровольность, спрос на туристские объекты. Рассматривая гостинично-туристский комплекс как отдельную социально-экономическую структуру, были выделены три составных ее части:

1) сферу посредников, формирующих и реализующих турпродукт;

2) транспортные предприятия;

3) комплекс средств размещения, предприятий общественного питания, зрелищных услуг. Выявлено, что основные проблемы организации ГТК лежат в отсутствии культуры корпоративных отношений, недобросовестной конкуренции, низком профессионализме персонала и отсутствии проработанной государственной политики поддержки индустрии туризма.

2. Анализ развития туризма в РФ показал разнообразие в целях и кардинальные изменения в организациях ГТК, что и определило современный подход к эффективному управлению ими через управление изменениями, направленному на экономическое преобразование и социальные трансформации, в основе которых изменения в управлении человеческим фактором. Эта задача реализуется через использование в управлении организацией ГТК основ организационной культуры как средства эффективного управления в современных условиях развития и неопределенности.

3. На основе исследований основных составляющих организационной культуры как основы эффективной деятельности и конкурентоспособности организации ГТК - выявлена их направленность на человеческую индивидуальность, уважение к отдельной личности и органичному соединению собственных интересов с системой коллективных отношений, обусловленностью их поведения ценностной шкалой организации, разделяемой всеми ее работниками. На основание этого установлено, что мотивация персонала — основной фактор в эффективном управлении организациями ГТК на рынке туриндустрии

4. На основание изучения четырех типов организационного климата в организациях ГТК выявлено, что наиболее эффективно влияет на деятельность организации активно-личностный климат. На основании этого сформулированы принципы и методы управления, ориентирующие руководство организаций ГТК на управление персоналом с позиций достижения взаимосвязанной системы отношений к целям развития самой организации и к персоналу в ней

5 Методические рекомендации по построению интеграционной мотивационной программы для развития персонала организации ГТК дают возможность объединения всех стимулирующих воздействий и использования их для эффективного управления всей деятельностью организации с учетом этапов развития человеческих ресурсов и фазы жизненного цикла организации

6 Предложен методический подход к измерению и оценке эффективности управления организацией ГТК на основе современных требований к организационной культуре, в основе которого представлена модель анализа эффективности ( как отношение затрат к результатам, результатов к цели, цели к ценностной норме), разветвленная по уровням и видам и с определенным набором показателей. На этой основе рассмотрен многокритериальный подход к системе оценок эффективности гостинично-туристского комплекса в целом и показана зависимость формирования организационной культуры организаций ГТК, ориентированных на новый тип потребителя, от влияния выделенных факторов

**Список литературы.**

1. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Пер. с англ. - М.: Аспект Пресс, 1995.
2. Власова И.Б., Зорин И.В., Ильина Е.Н. Основы туристской деятельности. Российский международный институт туризма. М.: 1992.
3. Гостиницы, рестораны, туризм. ГАО "Москва", N 1, 1999г.
4. Гуляев В.Г. и др. Сборник нормативных и методических материалов по охране труда. ЦСТЭ, И ПК работников туристско-экскурсионных организаций. М.: 1990.
5. Гуляев В.Г. Организация туристической деятельности.-М.:Нолидж,-1996
6. Жолобов А.А., Синицин Е.Д. Методические рекомендации по технической эксплуатации инженерного оборудования и систем туристских предприятий. Российский совет по туризму и экскурсиям. М.: 1991.
7. Ильина Е. Н. Туризм - путешествия. Создание туристской фирмы. Агентский бизнес: Учеб. для туристских колледжей и вузов. - М.: РМАТ, 1998.
8. Исмаев Д.К. Основы стратегии и планирования маркетинга в иностранном туризме. "Луч", М.: 1994.
9. Менеджмент гостиничного и ресторанного обслуживания / Сост. Ю. Н. Борисова, Н. И. Гаранин, Ю. В. Забаев, А. И. Сеселкин. - М.: РМАТ, 1997.
10. Мамедов А.А. Технологические системы обеспечения производства туристских услуг. ЦРИБ ЦСТЭ. М.: 1988.
11. Справочник предпринимателя: розничная торговля, оптовая торговля, грузовой транспорт, общественное питание и гостиничное хозяйство. "Наука", М.: 1994.
12. Требования к индустрии гостиниц, ресторанов и кафе. (По материалам Белой Книги "Хотрек"). Институт туризма. М.: 1991.
13. Ходорков Л.Ф. Мировое гостиничное хозяйство. ВКШ по иностранному туризму. М.: 1991.
14. Семенов B.C., Каминский И.С., Попова Н.А. Гостиничное хозяйство. "Стойиздат", М.: 1995.
15. Условия труда в гостиницах, ресторанах и аналогичных заведениях. Материалы Международной конференции труда. М.,Посткриптум.,2001.
16. Финансовый менеджмент./под редакцией Поляка Г.Б-М.:ЮНИТИ,1997
17. Holloway J. Christopher. The Business of Tourism. - London: Longman, 1994.
18. Rutherford Denney G. Hotel Management & Operations. -Edinburgh: Van Nostrand Reinhold An intern. Thomson Publ., 1995.