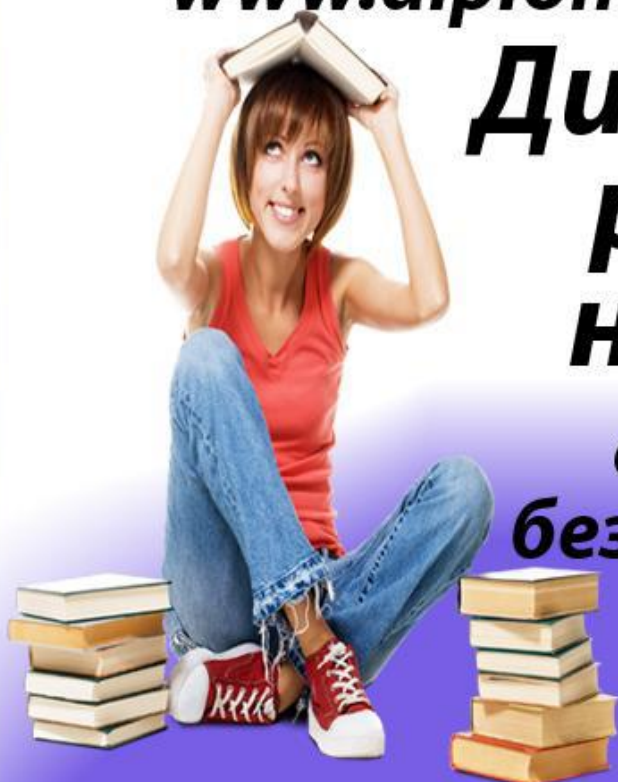


www.diplomstudent.net

Дипломные работы на заказ

**от автора
без предоплаты**



www.diplomstudent.net

**Профессиональная
помощь
в написании
всех видов
работ**

**для
студентов
вузов**



Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1. Понятие и сущность организационной структуры организации.....	6
1.2. Современные методы изучения организационной структуры.....	19
1.3. Государственное регулирование гостиничного сектора.....	25
Выводы по первой главе.....	35
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «СИТИ ГРУПП».....	38
2.1. Общая характеристика ООО «Сити Групп».....	38
2.2. Анализ рынка мини-отелей.....	47
2.3. Оценка организационной структуры и кадрового состава ООО «Сити Групп».....	51
Выводы по второй главе.....	62
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «СИТИ ГРУПП».....	64
3.1. «Дерево» целей проекта.....	64
3.2. Характеристика мероприятий по совершенствованию организационной структуры ООО «Сити Групп».....	66
3.3. Оценка эффективности мероприятий.....	76
Выводы по третьей главе.....	82
ГЛАВА 4. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.....	84
Выводы по четвёртой главе.....	88
ГЛАВА 5. БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ	90
5.1. Нормативно-правовое обоснование организации охраны труда.....	90
5.2. Организация системы охраны труда в ООО «Сити Групп».....	91
5.3. Разработка и проведение мероприятий по улучшению условий труда в ООО «Сити Групп».....	101
Выводы по пятой главе.....	102
Заключение.....	105
Список использованных источников.....	109
Приложения	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В современном мире преобразования происходят очень стремительно, и эти изменения сегодня – существенно более глубокие, чем, например, пятьдесят, тридцать или даже десять лет назад. Причин тому несколько. Во-первых, постоянное быстрое развитие высоких технологий, способствующее свободному обмену информацией. Во-вторых, наступившая эпоха глобализации, когда происходит постепенная, но все более и более реальная интернационализация экономических процессов и, как результат, формирование единой экономики. Третьей причиной следует назвать ускорение темпов жизни: все выше скорость, с которой принимаются решения, все выше скорость изменений и все явственнее и актуальнее необходимость быстрее к ним приспосабливаться. Различного рода изменения стали сегодня вполне нормальным и привычным явлением в жизни компаний абсолютно во всех сферах деятельности.

Вместе с внешним миром должны меняться и организации. Меняться, чтобы эффективно функционировать в дальнейшем. Порой вопрос встает еще острее: либо организация меняется, либо она прекращает свое существование. Подстраиваясь под новые требования внешней среды, организация может, а зачастую и должна, изменить свое внутреннее устройство, то есть организационную структуру, а также систему управления, в рамках которой создается тот или иной вид структуры. Именно поэтому тема дипломного проекта является актуальной в современных условиях.

Целью дипломного проекта является поиск направлений совершенствования организационной структуры организации на примере ООО «Сити Групп».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Рассмотреть понятие и сущность организационной структуры организации.

2. Описать современные подходы к классификации и сравнению организационных структур организации.
3. Рассмотреть основы государственного регулирования гостиничного сектора.
4. Исследовать методы построения (совершенствования) организационной структуры.
5. Провести анализ рынка мини-отелей Санкт-Петербурга
6. Провести анализ организационной структуры организации на примере ООО «Сити Групп».
7. Предложить направления совершенствования организационной структуры ООО «Сити Групп».
8. Дать характеристику технологическому разделу проекта и вопросам безопасности жизнедеятельности.

Объектом исследования является организационная структура организации (ООО «Сити Групп»).

Предметом исследования служит совокупность условий, элементов и предпосылок, определяющих возможности совершенствования организационной структуры организации на примере ООО «Сити Групп».

Методологические и теоретические основы исследования.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды ведущих ученых, посвященные проблемам совершенствования организационной структуры организации.

В ходе обработки и анализа собранных материалов использовались следующие общенаучные методы: абстрактно-логический, диалектический, сравнения, классификации, анализ и синтез, системный подход и др.

Информационной базой исследования послужили монографическая литература, публикации в периодической печати по теме исследования, учебные пособия, электронные ресурсы, данные отчетности ООО «Сити Групп».

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретическая значимость работы состоит в систематизации и развитии понятийного аппарата, характеризующего проблемам совершенствования организационной структуры организации.

Практическая значимость определяется возможностью использования выводов автора работы в оптимизации организационной структуры организации.

Структура работы.

Структура дипломного проекта определяется целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, пяти глав и заключения.

Во введении определены актуальность и степень разработанности темы исследования, сформулированы его цель, задачи, значимость, а также прочий инструментарий исследования.

В первой главе рассмотрены понятие и сущность организационной структуры организации; описаны современные подходы к классификации и сравнению организационных структур организации; методы построения организационной структуры; рассмотрены основы государственного регулирования гостиничного сектора.

Во второй главе проведён анализ организационной структуры организации на примере ООО «Сити Групп».

В третьей главе предложены направления совершенствования организационной структуры ООО «Сити Групп» с оценкой их эффективности.

В четвёртой и пятой главах дана характеристика технологическому разделу проекта и вопросам безопасности жизнедеятельности.

В заключении автором сформулированы основные выводы и рекомендации по теме исследования.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность организационной структуры организации

Для претворения в жизнь разработанной стратегии предприятия необходимо продумать организационный аспект - как правильно и наиболее эффективно скоординировать работу всех элементов предприятия.

К понятию «организация» Г.В. Широкова предлагает подходить с двух точек зрения - структурной и поведенческой. «При структурном подходе мы рассматриваем организацию как таковую, способы распределения производственных обязанностей и то, каким образом передаются полномочия и ответственность в рамках организации. При поведенческом подходе в центре исследования находится человек. Независимо от того, насколько тщательно продумана структура организации, деятельность будет определяться в первую очередь людьми, входящими в состав этой организации, их способностями и мотивацией к труду» [56, с. 86].

Организация как процесс - это составная часть менеджмента, которая заключается в решении вопросов формирования структуры, касающихся:

- ответственности, посредством которой поставленные перед предприятием задачи распределяются между отдельными руководителями и служащими;
- формальных внутренних взаимоотношений между служащими предприятия по поводу разделения ответственности [28, с. 56].

Организовать – значит, спланировать и определить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках группы, сектора, отдела, подразделения.

«Организационное взаимодействие - это формальные отношения между отдельными позициями менеджмента в рамках структуры» [40, с. 141].

Организация состоит из лиц, которые имеют перед собой некую цель, работают в одной команде, группе, используют определенные знания и технические приемы, выступают как единый целостный организм.

«Организационная структура - это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиваться поставленной перед ними цели» [54, с. 92].

«Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации» [52, с. 137].

«Организационная структура предприятия – это схема, которая показывает последовательность действий для получения продукта. Она показывает командные линии, учитывает все функции сотрудников и подпродукты (промежуточные результаты деятельности), которые ведут к получению конечного продукта компании» [50, с. 26].

Организационная структура предприятия — это совокупность звеньев или структурных подразделений и связей между ними. На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияют виды организации делопроизводства на предприятии и варианты управленческой структуры.

Существуют три главных этапа в построении любой организации:

- определение характера выполняемой работы;
- распределение работы между отдельными позициями менеджмента;
- классификация позиций менеджмента и построение логических групп управления [49, с. 55].

При распределении работы между отдельными элементами менеджмента нужно установить нормы и стандарты (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня), технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ

рабочего времени, изучение методов и организации труда и т.п.), установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

При классификации элементов менеджмента, построении логических групп особенно важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям. Этот способ известен как принцип ориентации.

Э.А. Смирновым сформулированы принципы создания хорошей организации:

- единство управления - независимо от структуры и масштабов организации ответственность в конечном итоге должен нести один человек;
- скалярный метод передачи полномочий - право передавать часть полномочий другим лицам по линии руководства;
- единство подчинения - у любого работника может быть только один руководитель;
- принцип соответствия - полномочия должны соответствовать уровню ответственности;
- масштабы управления - число лиц, находящихся в эффективном управлении, лимитировано;
- коммуникации, системы связи - должны быть установлены и поддерживаться формальные и неформальные линии связи;
- принцип ориентирования - организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов;
- принцип избирательности - руководство должно получать только выборочную информацию, которая является исключительной, т.е. благоприятной или неблагоприятной для ведения бизнеса;
- дифференциация работы - различные виды работы имеют различные характеристики, которые необходимо предусмотреть при создании организации (например, высококвалифицированный индивидуальный труд требует иных усилий, чем полуквалифицированные повторяющиеся операции);

- доступность всех уровней организации - любой сотрудник имеет право и возможность высказать замечание или предъявить рекламации соответствующему руководителю [47, с. 84].

Как показывает современная практика, проблемой многих предприятий в условиях конкуренции является формирование эффективной структуры управления, которая мобильно и в короткие сроки реагировала бы на изменения как на внешнем, так и внутреннем рынках сбыта продукции. Проблема оптимизации организационной структуры в условиях жесткой конкуренции выступает важным направлением организационного развития, позволяет адекватно и своевременно реагировать на изменения в хозяйственной ситуации и возможность поддержки в динамике соответствия между внутренним экономическим потенциалом предприятия и внешней средой.

Известно, что существует ряд требований, которым должна соответствовать организационная структура, важнейшие из которых: прозрачность, хорошая управляемость, гибкость, рентабельность.

Организационная структура должна соответствовать стратегии организации, обеспечить оперативное взаимодействие с внешней средой организации, обеспечить качественное и своевременное достижение основных целей организации.

Оптимизация организационной структуры предприятия нацелена на создание такой модели, которая является адекватной внутренним и внешним параметрам функционирования предприятия, которые постоянно меняются. Совершенствование организационной структуры как направление управления организационным развитием предприятия направлено на решение организационных проблем путем формирования новой организационной структуры, распределение и перераспределение функций и ответственности [45, с. 44].

В современных условиях развития прогрессивных информационных технологий, оперативного освещения лучшего опыта управления отечественными и зарубежными предприятиями, наибольшее распространение получили методы аналогий и сравнений и метод экспертных оценок. Более эффективные методы,

например, организационное моделирование, практически до последнего времени не применялись.

С целью своевременного выявления резервов повышения эффективности действующих организационных структур управления предприятиями в условиях развития конкурентной среды необходимо систематически осуществлять анализ функционирования всех элементов структуры предприятия. «Особенно следует обращать внимание на уровень поддержания постоянных и обратных связей между звеньями управления, четкое выполнение каждой из определенных текущих задач, обеспечение необходимыми ресурсами для достижения поставленных целей. В случае выявления существенных отклонений отдельных звеньев от поставленных целей необходимо оперативно вносить соответствующие изменения в построение структуры управления. Эти задачи должны выполнять руководители и их заместители высшего звена управления предприятием» [9, с. 133].

Оптимизацию организационной структуры предприятия О. Аниськова предлагает проводить по следующим этапам:

1. Выбор внешних консультантов или формирование внутренней команды специалистов для разработки и реализации стратегии организационного развития предприятия.

2. Формирование цели организационных изменений на предприятии. Целью организационных изменений является достижение соответствия организационной структуры предприятия.

3. Разработка стратегии организационного развития предприятия. Такая стратегия должна ориентироваться на экономическую стратегию предприятия и включать в себя меры по изменению организационной структуры.

4. Расчет расходов на реализацию организационных изменений, объем которых зависит от масштаба изменений, выбор и оптимизация источников финансового обеспечения реализации стратегии.

5. Анализ внутренних возможностей реализации разработанной стратегии организационного развития предприятия (компетенция персонала, мотивация персонала, соответствие разработанной стратегии целям предприятия и т.п.).

6. Предварительная оценка эффективности стратегии организационного развития, целесообразности и своевременности проведения предложенных изменений.

7. Реализация стратегии организационного развития предприятия и оценка эффективности ее реализации [10, с. 33-34].

Существуют различные подходы к классификации организационных структур. Современная классификация организационных структур организации представлена на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Классификация организационных структур предприятий [15, с. 39]

Механистические структуры, или бюрократические – это структуры с жестко упорядоченной организацией. Для них свойственна четкая иерархия в виде управленческой пирамиды.

Механистические структуры подобны отлаженным механизмам, работающим по определенной схеме, не допускающей отклонений. Они являются централизованными [18, с. 77].

Основные характеристики механистической структуры:

1. Системность.
2. Большое число горизонтально выстроенных подразделений.
3. Высокая степень формализации процессов управления.
4. Сильная централизация управления и низкий уровень участия в принятии решений рядовых участников процесса.

Теперь перейдем к рассмотрению адаптивных (гибких) организационных структур.

Начиная с 60-х годов XX века, некоторые организации столкнулись с быстрым изменением внешних условий их деятельности. Проекты становились невероятно сложными, технологии развивались стремительно. Поэтому недостатки бюрократической организации управления стали перевешивать их достоинства.

Стройность традиционной организационной структуры (особенно там, где цепь команд длинная), по сути, может замедлять взаимодействие и процедуру выработки решений до такой степени, что организация больше не сможет эффективно реагировать на происходящие вокруг изменения.

Чтобы такая возможность появилась, были разработаны адаптивные организационные структуры, призванные обеспечить адекватную ситуации реакцию на изменения окружающей среды и внедрение новых технологий.

Адаптивными такие структуры были названы потому, что их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями внешней среды и потребностями организации.

Еще одно название этих гибких систем — органические структуры. Связано оно с возможностями организации адаптироваться к изменениям в внешней среде, то есть подобно тому, как это делают живые организмы в природе.

Органические или адаптивные структуры строятся на целях и принципах, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе бюрократии.

В бюрократической структуре проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация в целом, разбиваются на множество мелких составляющих по отдельным специальностям. Каждый сотрудник решает свою, обособленную от реальных задач проблему, то есть совершенно не соотносит ее с общими задачами организации [29, с. 126].

Характеристики органической структуры:

- сотрудники решают свои конкретные задачи, соотнося их с общими задачами компании;
- формальные определения должностных обязанностей не имеют значения, так как постоянно пересматриваются в результате взаимодействия с другими участниками решения данной задачи;
- взаимодействие происходит как по вертикали, так и по горизонтали;
- между сотрудниками различных рангов взаимодействие напоминает скорее консультацию двух коллег, чем приказ начальника подчиненному.

Стоит отметить, что органическая и бюрократическая структуры представляют собой лишь две крайние точки, структуры же реальных организаций лежат между ними. Они обладают признаками и бюрократических, и органических структур в различных соотношениях.

Нередко бывает и так, что разные подразделения внутри одной организации имеют различные структуры. Например, руководство организации может использовать в производственных подразделениях механистические (бюрократические) структуры, а в научно-исследовательских - органические.

Два основных типа органических структур, используемых в организациях сегодня, - проектные и матричные.

Особое место занимают так называемые «новые» организационные структуры. К новым формам адаптивных структур относят:

- групповую (бригадную) организационную структуру;
- организационные структуры по принципу рынка;
- венчурные организационные структуры;
- инновационные внутрифирменные подразделения.

Групповая (бригадная) организационная структура имеет несколько разновидностей при передаче нового изделия в серийное производство:

- проектная группа (ИТР и организация производства) - бригадная форма (комплексная бригада по изготовлению конкретного изделия);

- рабочий центр, имеющий ячеистую структуру (может одновременно вести изготовление нескольких новых изделий и проектов) - формируется с учетом существующих производственных структур (цехов) компании;

- бизнес-центр - отличается высокой автономностью в организационной структуре промышленного предприятия (применяется принцип проектных групп на производстве);

- конгломераты (организации конгломератного типа) — структура, приспособленная к конкретной ситуации, в разных отделениях применяются разные типы: в одном — продуктовая структура, в другом — функциональная, в третьем — матричная или проектная.

Организационные структуры по принципу рынка:

- отражают специфику хозрасчета внутри компании;
- отличаются достаточной финансовой самостоятельностью рабочих групп;
- в составе групп есть функционеры управления;
- взаимоотношения между структурными подразделениями внутри компании строятся по рыночному принципу «купли-продажи»;
- контроль за ценами, как правило, осуществляет руководство.

Венчурные организационные структуры получили свое название от слова «венчур», что в переводе означает «рисковое дело».

Инновационные подразделения разработки и внедрения продукции или услуг в производство создаются обычно на стадии опытно-конструкторских работ и внедрения их результатов. Создание таких подразделений происходит в соответствии со стратегически важными для организации продуктами и проектами.

Виртуальные организации представляют собой сеть делового сотрудничества, которая включает в себя:

1. Основной бизнес организации.

2. Внешнее окружение компании (поставщики, потребители и т.д.).

3. Современные информационные технологии и средства телекоммуникаций для функционирования и координации ресурсов.

Виртуальные коллективы группируют людей по мере возникновения необходимости. При этом не возникает как такового физического коллектива, а происходит поиск и объединение компетенций в общую цельную систему, задача которой - прийти к запланированному результату деятельности.

Концепция виртуальной организации создает принципиально новые возможности для бизнеса и наверняка будет широко использоваться в XXI веке [35, с. 214].

Какую структуру предпочесть? Формальную вертикальную иерархию, или ту, что способствует горизонтальной координации и сотрудничеству? Ответ зависит от конкретных обстоятельств, в условиях которых работает компания. На организационную структуру сильно влияют ситуационные факторы.

Исследования организационной структуры показывают, что выбор жесткой или гибкой структуры определяется, в первую очередь, стратегией компании, внешней средой, технологиями производства и взаимозависимостью между отделами.

Независимо от причин, вызывающих перестройку организационной структуры, она обязательно преследует цели расширения полномочий на нижних уровнях иерархии управления и повышения производственно-хозяйственной самостоятельности подразделений, входящих в состав организации.

Практически это означает привлечение все большего количества работников (в том числе и не относящихся к управленческому персоналу) к процессу выявления и решения проблем компании.

Существуют основные принципы рациональной организации структуры предприятия:

- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками организационного процесса;

- согласование управленческих задач с принципами компетентности и ответственности: соответствие «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц к решению новых задач;
- обязательное распределение ответственности между звеньями в ходе производственного процесса;
- сжатые и конструктивные схемы управления;
- баланс стабильности и гибкости процессов;
- способность к самоорганизации и целеориентированной активности;
- стабильная работа циклически повторяемых действий [36, с. 112].

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов. Наиболее значимыми являются следующие факторы (рис. 1.2):

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;
- отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников организации;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая организацией [38, с. 105].

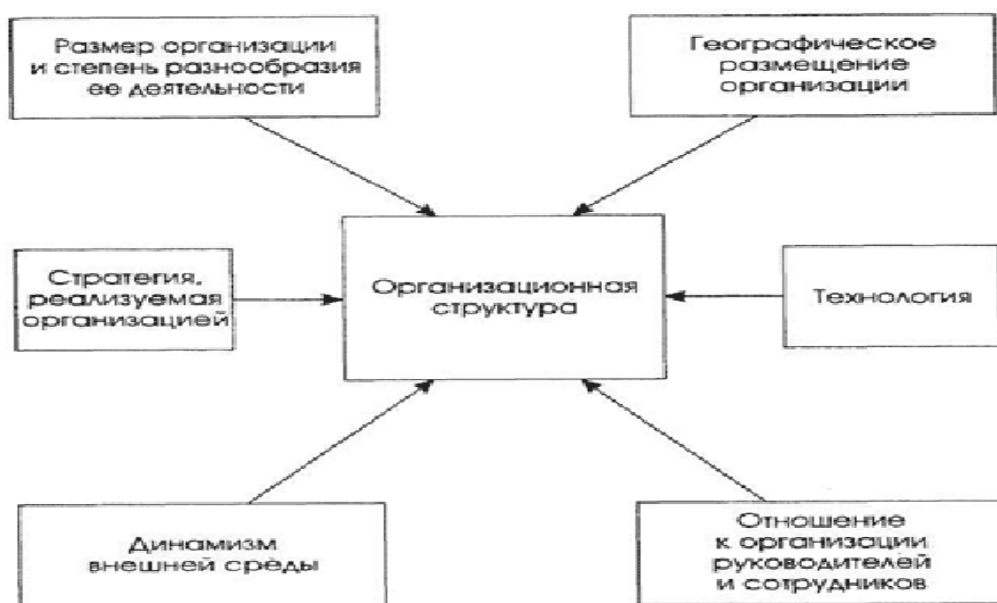


Рис. 1.2. Факторы выбора организационной структуры предприятия [38, с. 107]

Организационная структура должна соответствовать размеру организации и не быть более сложной, чем это необходимо. Обычно влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления организацией. Если организация маленькая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется элементарная организационная структура. Если же количество сотрудников увеличивается настолько, что ими уже трудно управлять одному руководителю, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении и начинает применяться функциональная структура.

Дальнейший рост организации может вызывать возникновение новых уровней в управленческой иерархии. В результате могут быть применены такие организационные структуры, как дивизиональная или же структура, отражающая создание стратегических единиц бизнеса. Возникновение в организации комплексных проектов приводит к тому, что начинает применяться матричная структура.

Географическое размещение организации в случае, если регионы достаточно изолированы, приводит к делегированию региональным подразделениям определенных прав в принятии решений и, соответственно, к появлению в организационной структуре региональных подразделений. Если права не очень большие, то увеличивается число ячеек в функциональной структуре. Если же территориальное подразделение наделяется статусом относительной самостоятельности, то происходит переход к дивизиональной структуре [42, с. 157].

Влияние технологии на организационную структуру проявляется в следующем. Во-первых, оргструктура привязана к той технологии, которая используется в организации. Число структурных единиц и их взаимное расположение сильно зависят от того, какая технология используется в организации. Во-вторых, организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла проводить технологическое обновление. В

частности, организационная структура должна способствовать возникновению и распространению идей технологического развития и проведению процессов технологического обновления.

Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору относятся менеджеры, какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации. Часто менеджеры склонны к выбору традиционной, функциональной формы организационной структуры, так как она им более ясна и привычна. Также на то, какая организационная структура формируется в организации, оказывают влияние расположение и отношение к работе, которые характерны для работников организации. Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают структуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры.

Динамизм внешней среды является очень сильным фактором, определяющим выбор организационной структуры. Если внешняя среда стабильна, в ней наблюдаются незначительные изменения, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В том же случае, если внешняя среда очень динамична, структура должна быть органичной, гибкой и способной быстро реагировать на внешние изменения. В частности, такая структура должна предполагать высокий уровень децентрализации, наличие у структурных подразделений больших прав в принятии решений [44, с. 106].

Содержание задач, которые приходится решать менеджерам, а следовательно, широта полномочий также зависят от силы воздействия внешней среды. Поэтому «эффективнее будет организационная структура, обеспечивающая оперативность принятия управленческих решений» [33, с. 78].

Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Совсем не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии [27, с. 115]. Однако совершенно обязательно установить то, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

1.2. Современные методы изучения организационной структуры

Структура управления производственно-хозяйственной организацией как объект проектирования – сложная система. Она сочетает в себе как технологические, экономические, информационные, административно-организационные взаимодействия, которые поддаются непосредственному анализу и рациональному проектированию, так и социально-психологические характеристики и связи. Последние определяются уровнем квалификации и способностей работников, их отношением к труду, стилем руководства.

«Специфика проблемы проектирования организационной структуры управления состоит в том, что она не может быть адекватно представлена в виде задачи формального выбора наилучшего варианта организационной структуры по четко сформулированному, однозначному, математически выраженному критерию оптимальности. Это количественно-качественная, многокритериальная проблема, решаемая на основе сочетания научных (в том числе формализованных) методов анализа, оценки, моделирования организационных систем с деятельностью руководителей, специалистов и экспертов по выбору и оценке наилучших вариантов организационных решений» [24, с. 12].

Процесс организационного проектирования состоит в последовательности приближения к модели рациональной структуры управления, в котором методы проектирования играют вспомогательную роль при рассмотрении, оценке и принятии к практической реализации наиболее эффективных вариантов организационных решений. Проектирование организационных структур управления осуще-

ствляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов [38, с. 56]:

- 1) аналогии;
- 2) экспертно-аналитического;
- 3) структуризации целей;
- 4) организационного моделирования.

Метод аналогий состоит в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т. п.), по отношению к проектируемой организации. К методу аналогий относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения.

Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах. Первый из них заключается в выявлении (для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и различных отраслей) значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые, исходя из конкретного опыта или научных обоснований, эффективны для определенного набора исходных условий. Второй подход представляет, по сути, типизацию наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях звеньев аппарата управления и отдельных должностей в четко определенных условиях работы организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработку отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

Типизация решений является средством повышения общего уровня организации управления производством, направленным на стандартизацию и унификацию организационных форм управления, ускорение внедрения наиболее рациональных, прогрессивных форм. Типовые организационные решения должны быть, во-первых, вариантными, а не однозначными, во-вторых, пересматривае-

мыми и корректируемыми с регулярной периодичностью и, наконец, допускающими отклонения в случаях, когда условия работы организации отличаются от четко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации, проводимыми квалифицированными специалистами с привлечением ее руководителей и других работников, с тем чтобы выявить специфические особенности, проблемы, «узкие места» в работе аппарата управления, а также выработать рациональные рекомендации по его формированию или перестройке, исходя из количественных оценок эффективности организационной структуры, рациональных принципов управления, заключений экспертов, а также обобщения и анализа наиболее передовых тенденций в области организации управления. Данный метод, являющийся наиболее гибким и всеохватывающим, применяется в сочетании с другими (в особенности методами аналогий и структуризации целей) и имеет многообразные формы реализации. В первую очередь к ним относится осуществление диагностического анализа особенностей, проблем, «узких мест» в системе управления действующей производственно-хозяйственной организации или в организациях, аналогичных вновь создаваемой, с тем, чтобы предусмотреть организационное решение выявленных проблем в разрабатываемой структуре управления. Сюда же относится и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа, обработки списков и т. п.).

К экспертным методам следует отнести также разработку и применение научных принципов формирования организационных структур управления. Под ними понимаются основанные на передовом опыте управления и научных обобщениях руководящие правила, выполнение которых направляет деятельность специалистов при выработке рекомендаций по рациональному проектированию и совершенствованию организационных систем управления. Принципы форми-

рования организационных структур управления являются конкретизацией более общих принципов управления (например, единоначалия или коллективного руководства, специализации и т. п.). Примерами современных принципов формирования организационных структур могут служить такие, как «построение организационной структуры, исходя из системы целей», «отделение стратегических и координационных функций от оперативного управления», «сочетание функционального и программно-целевого управления» и целый ряд других.

Особое место среди экспертных методов занимает разработка графических и табличных описаний организационных структур и процессов управления, отражающих рекомендации по их наилучшей организации. К такого рода описаниям относятся, в частности, маршрутная технология выполнения управленческих функций или их этапов, основанная на принципах научной организации труда, а также на прогрессивных методах и технических средствах осуществления управленческих работ и регламентирующая порядок их выполнения. Этому предшествует разработка вариантов организационных решений, направленных на устранение выявленных организационных проблем, отвечающих научным принципам и передовому опыту организации управления, а также требуемому уровню количественно-качественных критериев оценки эффективности организационных структур. Как правило, при этом осуществляется табличное представление преимуществ и недостатков каждого из вариантов с целью их последующего обсуждения и анализа.

Метод структуризации целей предусматривает выработку системы целей организации (включая их количественную и качественную формулировки) и последующий анализ организационных структур с точки зрения их соответствия системе целей. При его использовании чаще всего выполняются следующие этапы [57, с. 139]:

- 1) разработка системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности, исходя из конечных результатов (независимо от распределения этих видов деятельности по

организационным подразделениям и программно-целевым подсистемам в организации);

2) экспертный анализ предлагаемых вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения отношений руководства, подчинения, кооперации подразделений, исходя из взаимосвязей их целей, и т. п.;

3) составление карт прав и ответственности за достижение целей как для отдельных подразделений, так и по комплексным межфункциональным видам деятельности, где регламентируется сфера ответственности (продукция, ресурсы, рабочая сила, производственные и управленческие процессы, информация); конкретные результаты, за достижение которых устанавливается ответственность; права, которыми наделяется подразделение для достижения результатов (утверждение и представление на утверждение, согласование, подтверждение, контроль).

Метод организационного моделирования представляет собой разработку формализованных математических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, являющихся базой для построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур по взаимосвязи их переменных. Можно назвать несколько основных типов организационных моделей [16, с. 41]:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающие организационные связи и отношения в виде систем математических уравнений и неравенств или же с помощью машинных имитационных языков (примером могут служить модели многоступенчатой оптимизации, модели системной, «индустриальной» динамики и др.);

- графо-аналитические модели организационных систем, представляющие собой сетевые, матричные и другие табличные и графические отображения распределения функций, полномочий, ответственности, организационных связей. Они дают возможность анализировать их направленность, характер, причины

возникновения, оценивать различные варианты группировки взаимосвязанных видов деятельности в однородные подразделения, «проигрывать» варианты распределения прав и ответственности между разными уровнями руководства и т. п. Примерами могут служить «метасхемные» описания материальных, информационных, денежных потоков совместно с управленческими действиями; матрицы распределения полномочий и ответственности; органограммы процессов принятия решений; таблицы коэффициентов связей между функциями производства и управления и др.;

- натурные модели организационных структур и процессов, заключающиеся в оценке их функционирования в реальных организационных условиях. К ним относятся организационные эксперименты – заранее спланированные и контролируемые перестройки структур и процессов в реальных организациях; лабораторные эксперименты – искусственно созданные ситуации принятия решений и организационного поведения, сходные с реальными организационными условиями; управленческие игры – действия практических работников (участников игры), основанные на заранее установленных правилах с оценкой их текущих и долгосрочных последствий (в том числе с помощью ЭВМ);

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур. Они построены на основе сбора, анализа и обработки эмпирических данных об организациях, функционирующих в сопоставимых условиях. Примерами могут служить регрессивные модели зависимости численности ИТР и служащих от производственно-технологических характеристик организации; зависимости показателей специализации, централизации, стандартизации управленческих работ от типа организационных задач и других характеристик и т. п.

Процесс проектирования организационной структуры должен быть основан на совместном использовании охарактеризованных выше методов. На стадиях композиции и структуризации наибольшее значение имеют метод структуризации целей, экспортно-аналитический метод, а также выявление и анализ организационных прототипов. Более формализованные методы должны быть исполь-

зованы для углубленной проработки организационных форм и механизмов отдельных подсистем на стадии регламентации. Для проектирования организационных структур новых организаций преимущественно используются формально-аналитические методы и модели, для совершенствования действующих организаций – методы диагностических обследований и экспертного изучения, организационной системы. Выбор метода решения той или иной организационной проблемы зависит от ее характера, а также от возможностей для проведения соответствующего исследования, определяемых наличием его методики, необходимой информации, а также квалификацией разработчиков системы и сроками представления рекомендаций.

Классический вариант построения организационной структуры компании - это всем знакомая иерархия. Но на сегодняшний день такая форма существования бизнеса считается устаревшей и малоэффективной. В моде матричные организации и плоские структуры, без сложной вертикали подчинения сотрудников. При открытии своего дела или реструктуризации нужно знать об особенностях каждого из типов организационных структур, чтобы решить, какая из них лучше всего подходит компании.

1.3. Государственное регулирование гостиничного сектора

Проблема выбора и сочетания форм и методов государственного регулирования гостиничного хозяйства одна из наиболее важных и сложных в современных условиях развития экономики. В научной литературе рассматриваются наиболее принятые формы и методы государственного регулирования. Инструментарий государственного регулирования меняет свой состав и структуру, а отдельные его элементы используются в различных конкретных формах в зависимости от специфических политических и экономических условий каждой страны. Вследствие этого диапазон и границы государственного регулирования деятельности организаций сферы гостиничного

хозяйства не могут быть корректно определены без учета динамики развития российской экономики.

В современной экономической литературе к инструментарию государственного регулирования принято относить [15, с. 67]:

- административное регулирование;
- правовое регулирование;
- прямое экономическое регулирование;
- косвенное экономическое регулирование.

Правовое регулирование осуществляется в рамках гражданского (хозяйственного) законодательства через систему норм и правил.

Административное регулирование осуществляется путем лицензирования и квотирования, контроля над ценами и доходами, валютными курсами, учетными процентами и пр.

Данные методы государственного регулирования имеют силу приказа и, как правило, не опираются на экономические интересы и стимулы.

Прямое экономическое регулирование носит максимально адресный характер и осуществляется в формах безвозвратного целевого финансирования секторов, территорий и организаций. Целевое финансирование может осуществляться также в форме прямого субсидирования: дотации, пособия, доплаты из специальных бюджетных и внебюджетных фондов различных уровней, так и в форме льготного кредитования.

Косвенное экономическое регулирование, как правило, носит автоматический и безадресный характер и предполагает широкое использование рычагов кредитно-денежной, налоговой, валютной, внешнеэкономической (в том числе таможенно-тарифной) политики.

Сфера гостиничного хозяйства находится под определенным воздействием административных, правовых и экономических методов государственного регулирования.

Важнейшая функция государства - разработка законодательства и обеспечение реализации законодательных установок. В Гражданском кодексе РФ,

который призван был заложить правовые основы цивилизованных рыночных отношений в стране, сформулировано понятие «юридическое лицо», которым признается организация, имеющая в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечающая по своим обязательствам этим имуществом, имеющая право приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, иметь самостоятельный баланс или смету (п. 1 ст. 48); а также определен единый порядок регистрации юридических лиц (ст. 51). Использование правовых методов регулирования сферы гостиничного хозяйства производится на основе нормативных и законодательных актов, разработанных применительно к отрасли туризма и гостиничного хозяйства в РФ. Однако законодательство в указанной сфере требует более пристального внимания со стороны государства, так как существующая сегодня правовая база явно недостаточна.

В сфере гостиничного хозяйства достаточно широко применяются административные методы регулирования деятельности гостиниц путем лицензирования и классификации на конкретную категорию. Необходимо отметить, что в настоящее время указанные методы регулирования работают недостаточно эффективно, что требует их совершенствования.

Прямое экономическое регулирование государством сферы гостиничного хозяйства, осуществляемое в форме безвозвратного целевого финансирования, в современных экономических условиях в России, где подавляющее большинство гостиниц находится в частной собственности, представляется неактуальным.

Следует особо выделить формы и методы косвенного экономического регулирования, достаточно эффективно применяемые в странах Западной Европы и США. В первую очередь речь идет о налоговой политике, направленной на привлечение инвестиций в сферу гостиничного хозяйства. Опыт государственного регулирования деятельности организаций гостиничного хозяйства в европейских странах дает основания полагать, что в развитых странах гостиничное хозяйство не может развиваться без активной регулирующей роли и поддержки государства. Главным результатом

государственного регулирования должно являться стимулирование предпринимательской деятельности организаций гостиничного хозяйства, преодоление структурных перекосов в гостиничной сфере.

Таким образом, сочетание методов планового регулирования и рыночных механизмов не только возможно, но неизбежно на принципах соблюдения партнерских отношений органов государственного (муниципального) управления с предприятиями и организациями гостиничного хозяйства.

Современная гостиница призвана создать комфортабельные условия для ночевки туриста и предоставить ему ряд дополнительных услуг. Здание гостиницы является многофункциональным сооружением и содержит технологически сложное оборудование. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации Утверждены постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. № 490 [7]. Настоящие Правила разработаны в соответствии с Законом Российской Федерации «О защите прав потребителей» [3] и регулируют отношения в области предоставления гостиничных услуг.

Важнейшими инструментами государственного регулирования деятельности гостиничных организаций и защиты прав потребителей гостиничных услуг являются лицензирование, стандартизация и сертификация. Лицензирование международной гостиничной деятельности является одним из видов правового досудебного механизма ее государственного регулирования. Лицензия есть разрешение, выдаваемое государственным органом юридическим или физическим лицам на осуществление гостиничной деятельности в течение определенного времени при соблюдении ряда условий.

Целью лицензирования гостиничной деятельности является: защита интересов прав потребителей; обеспечение унифицированного подхода к оценке уровня и стандартов предоставления услуг; усиление правопорядка и обеспечение безопасности проживания в гостиницах.

Стандартизация - деятельность по установлению норм, правил и характеристик (требований) в целях обеспечения: безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества потребителя; техниче-

ской и информационной совместимости, а также взаимозаменяемости продукции; качества продукции, работ и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии; единства измерений; экономии всех видов ресурсов; безопасности хозяйственных объектов с учетом риска возникновения природных и техногенных катастроф и других чрезвычайных ситуаций; обороноспособности и мобилизационной готовности страны.

Цели стандартизации, излагаемые в Законе РФ «О стандартизации», отражают ее двуединый характер в настоящее время [4]. С одной стороны, главная ее цель - это установление обязательных требований по безопасности, технической и информационной совместимости, а также взаимозаменяемости продукции и безопасности хозяйственных объектов, а с другой - разработка рекомендаций по потребительским показателям продукции исходя из необходимости повышения ее качества и экономии ресурсов.

К нормативным документам по стандартизации относятся государственные стандарты России; правила, нормы, и рекомендации по стандартизации; общероссийские классификаторы технико-экономической информации; стандарты отраслей и предприятий; стандарты научно-технических, инженерных обществ и других общественных объединений.

Стандарты гостиничного обслуживания являются частью государственной системы стандартизации Российской Федерации, определяющей цели и задачи стандартизации в области туризма и гостиничного менеджмента, основные принципы и организацию работ, категории нормативных документов, виды стандартов и основные положения по международному сотрудничеству. Целями стандартизации в сфере туристского обслуживания являются обеспечение заявленного уровня качества и безопасности потребления турпродукта или отдельной туристской услуги, защита интересов потребителей туристских услуг от недобросовестной конкуренции на рынке.

Сертификация есть процедура подтверждения соответствия, посредством которой независимая от изготовителя (продавца, исполнителя) и потребителя (покупателя) организация удостоверяет в письменной форме, что продукция со-

ответствует установленным требованиям. Сертификация услуг гостиниц является одним из важнейших механизмов управления качеством обслуживания, дающих возможность объективно оценить уровень услуг, подтвердить их безопасность для потребителя. В условиях рыночной экономики в рамках индустрии туризма потребитель (турист) является ключевой фигурой при реализации требований стандартов на предоставляемое ему качество туристских услуг, в зависимости от которого и находится цена на реализуемый туристу турпродукт. Индустрия туризма введением стандартов на туристское обслуживание, применение сертификации услуг определяет способы и критерии оценки качества своей деятельности и позволяет создать у потребителей уверенность в том, что удобства или услуги предоставляются туристу и экскурсantu в рамках четко определенных норм и правил.

Под сертификацией услуг гостиниц понимается подтверждение органом по сертификации соответствия реализуемых потребителю услуг требованиям законодательных и нормативных документов по обслуживанию путешественников, принятых в стране пребывания.

Таким образом, государственное регулирование гостиничного бизнеса, а в том числе и предприятия ООО «Сити Групп» осуществляется на государственном, региональном и муниципальном уровнях, законодательной, исполнительной и судебной властью. Законодательная власть занимается разработкой нормативно-правовых актов в регулировании деятельности гостиничной индустрии. Судебная власть осуществляет разрешение конфликтных ситуаций, связанных с предпринимательской и иной деятельностью гостиничного бизнеса. Исполнительная власть выполняет функции государственного контроля (надзор), направленные на предупреждение, выявление и пресечение нарушений юридическими лицами, их руководителями и иными должностными лицами, индивидуальными предпринимателями, их уполномоченными представителями требований, установленных действующими нормативно-правовыми актами РФ.

Федеральный уровень охватывает центральные органы власти и их территориальные подразделения. Региональный уровень власти охватывает органы зако-

нодательной и исполнительной власти в субъектах РФ в части их полномочий закреплённых конституцией РФ. Муниципальный (местный) уровень власти охватывает органы власти, отвечающие за вопросы местного самоуправления. Систему управления на федеральном, региональном и муниципальном уровнях предприятия гостиничного хозяйства ООО «Сити Групп», можно представить в виде схемы, рис.1.3.

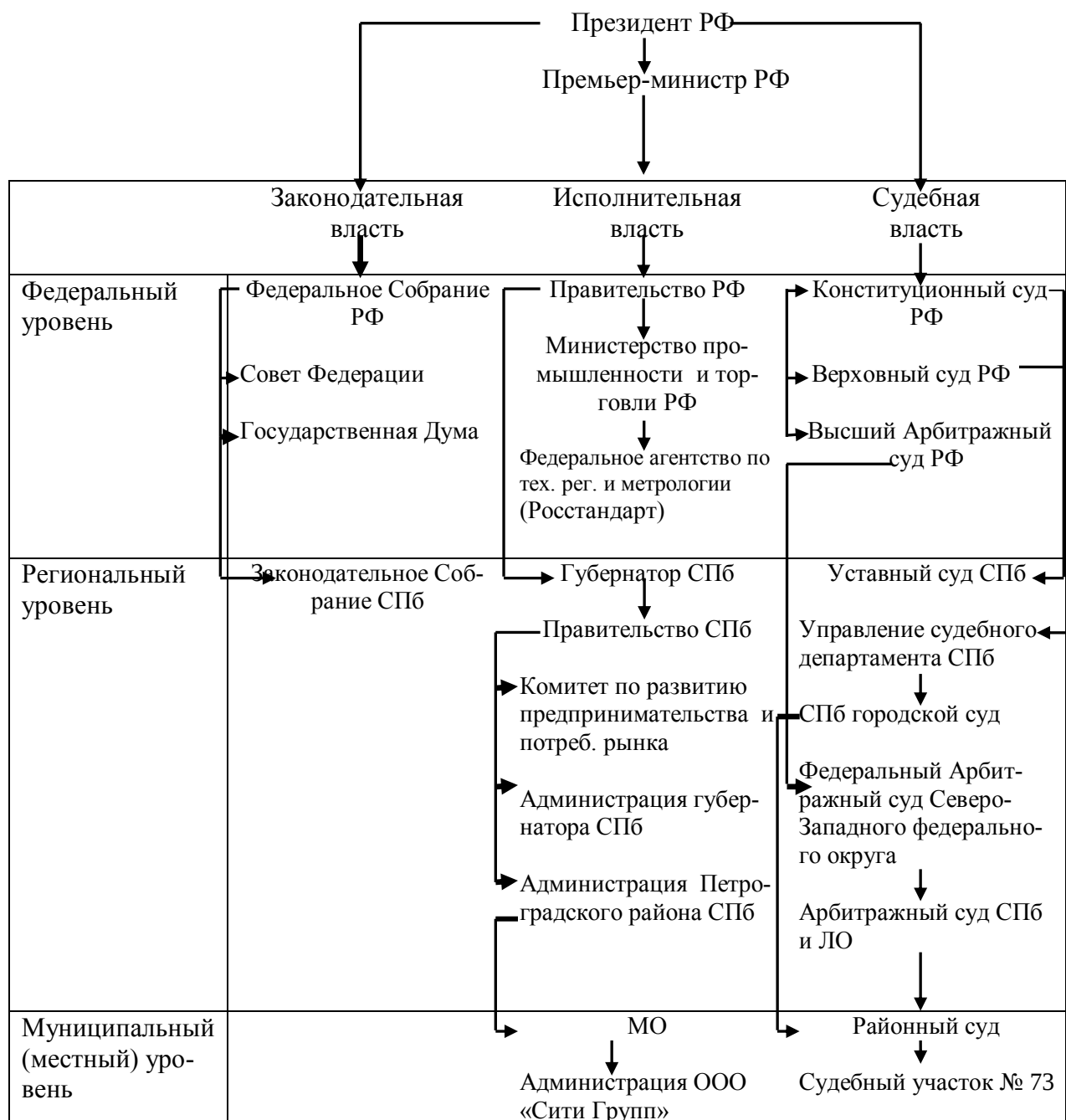


Рисунок 1.3- Система управления гостиничным бизнесом и предприятием ООО «Сити Групп».

На федеральном уровне к законодательной власти относятся: федеральное собрание, Совет Федерации, Государственная Дума; на региональном уровне - Законодательное Собрание Санкт-Петербурга. Судебной властью на федеральном уровне являются: Конституционный суд РФ, Верховный суд РФ, Высший Арбитражный суд РФ. На региональном уровне судебная власть осуществляется Уставным судом СПб, Управлением судебного департамента СПб.

В рамках данной работы достаточно сложно рассмотреть все ветви власти, потому рассмотрим функции и полномочия некоторых исполнительных органов власти, так как именно они осуществляют государственный контроль за деятельностью гостиничного хозяйства. Основными из них являются: Министерство промышленности и торговли РФ, Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт), Комитет по развитию предпринимательства и потребительского рынка.

Министерство промышленности и торговли РФ осуществляет свою деятельность на основании Конституции РФ, федеральными конституционными законами, федеральными законами, актами Президента РФ и Правительства РФ, международными договорами РФ, Постановления Правительства РФ от 5 июня 2008 г. N 438 "О Министерстве промышленности и торговли РФ" (с изм. от 2 ноября 2013г.); Положения о Министерстве промышленности и торговли РФ (утв. постановлением Правительства РФ от 5 июня 2008 г. N 438).

Министерство промышленности и торговли РФ осуществляет свою деятельность непосредственно, через свои территориальные органы и подведомственные организации во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, общественными объединениями и иными организациями. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт) –это федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом в сфере технического регулирования и метрологии. Находится в ведении Министерства промышленности и торговли Российской Федерации. Рос-

стандарт осуществляет свою деятельность на основании Постановления правительства РФ от 17 июня 2004 года N 294 «О Федеральном агентстве по техническому регулированию и метрологии» (с изм. на 2 ноября 2013 года) .

Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии осуществляет полномочия в установленной сфере деятельности, в том числе: организует экспертизу проектов национальных стандартов; осуществляет ведение Федерального информационного фонда по обеспечению единства измерений и предоставление содержащихся в нем сведений; проводит в установленном порядке поверки средств измерений в РФ; занимается сбором и обработкой информации о случаях причинения вреда вследствие нарушения требований технических регламентов, а также информирования приобретателей, изготовителей и продавцов по вопросам соблюдения требований технических регламентов; создает технические комитеты по стандартизации и координирует их деятельность; осуществляет принятие программы разработки национальных стандартов; утверждает национальные стандарты; ведет учет национальных стандартов, правил стандартизации, норм и рекомендаций в этой области и обеспечение их доступности заинтересованным лицам; осуществляет регистрацию утвержденных сводов правил; вводит в действие общероссийские классификаторы технико-экономической и социальной информации; проводит в установленном порядке работы по аккредитации в области обеспечения единства измерений при осуществлении деятельности в области обороны и безопасности государства.

Комитет по развитию предпринимательства и потребительского рынка в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, федеральными конституционными законами, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ, Уставом СПб, законами СПб, иными правовыми актами СПб, постановлениями и распоряжениями Губернатора СПб, постановлениями и распоряжениями Правительства СПб, Постановлением Правительства СПб от 27 сентября 2012 года N 1040 «О Комитете по развитию предпринимательства и потребительского рынка Санкт-Петербурга».

Основными функциями Комитета являются: развитие потребительского рынка; лицензирование отдельных видов деятельности; развитие предпринимательской деятельности; реализация мероприятий, предусмотренных федеральными и региональными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства; поддержка инновационного развития субъектов малого и среднего предпринимательства.

На муниципальном уровне деятельность компании гостиничного бизнеса регулируется администрацией района Санкт-Петербурга. Таким образом, выше была рассмотрена структура управления ресторанным бизнесом на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Основные права и обязанности предпринимателей, ведущих свою деятельность в сфере гостиничного хозяйства, регулируются Гражданским кодексом РФ, обеспечивающим и защищающим экономические и личные права граждан и устанавливающим правила об имущественном и рыночном обороте. Налоговый кодекс РФ определяет финансовые обязательства предпринимателей, ведущих свою деятельность в сфере гостиничного хозяйства, перед государственными органами, муниципальными учреждениями.

В международных масштабах деятельность гостиничного хозяйства в РФ регулируется Международной гостиничной конвенцией (от 15 июня 1979 г.), касающейся заключения контрактов владельцами гостиниц и турагентами, призванной регулировать подписание и исполнение гостиничных контрактов международного характера, а также Международными гостиничными правилами. Целью Международных гостиничных правил является кодификация общепринятой международной торговой практики, регулирующей вопросы договора на размещение в гостинице. Они призваны проинформировать гостя и владельца гостиницы об их взаимных правах и обязанностях. Данные правила являются дополнением к положениям, предусмотренным в национальных законодательствах о договорных отношениях. Они применяются, когда такое законодательство не включает специфических положений, касающихся договора на размещение в гостинице.

Таким образом, деятельность предприятий гостиничной индустрии регулируется законодательной, исполнительной и судебной властью, на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Основными нормативно-правовыми актами являются федеральные законы, правила, стандарты, нормативы. Придерживаясь существующих правил и нормативов, руководство предприятия гостиничного комплекса решает, какой перечень услуг оказывать, который обязательно должен соответствовать требованиям нормативных документов. Режим работы на муниципальном (государственном) предприятии устанавливается соответствующим органом местного самоуправления или органом исполнительной власти. Режим работы на предприятиях другой организационно-правовой формы (частное, акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью) определяются самим руководителем предприятия. Предприятия гостиничного бизнеса должны строго соблюдать правила предусмотренные в санитарных стандартах, государственных, противопожарных, технических документах обязательных требований к качеству услуг, их безопасности для жизни, окружающей среды и здоровья людей.

Выводы по первой главе

По итогам первой главы дипломного проекта можно сделать следующие выводы:

1. Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.
2. Классический вариант построения организационной структуры компании — это всем знакомая иерархия. Но на сегодняшний день такая форма существования бизнеса считается устаревшей и малоэффективной.

3. Существуют различные подходы к классификации организационных структур.

Механистические структуры, или бюрократические – это структуры с жестко упорядоченной организацией. Для них свойственна четкая иерархия в виде управленческой пирамиды.

Начиная с 60-х годов XX века, некоторые организации столкнулись с быстрым изменением внешних условий их деятельности. Проекты становились невероятно сложными, технологии развивались стремительно. Поэтому недостатки бюрократической организации управления стали перевешивать их достоинства.

Стройность традиционной организационной структуры (особенно там, где цепь команд длинная), по сути, может замедлять взаимодействие и процедуру выработки решений до такой степени, что организация больше не сможет эффективно реагировать на происходящие вокруг изменения.

Чтобы такая возможность появилась, были разработаны адаптивные организационные структуры, призванные обеспечить адекватную ситуации реакцию на изменения окружающей среды и внедрение новых технологий.

4. Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

- 1) аналогии;
- 2) экспертно-аналитического;
- 3) структуризации целей;
- 4) организационного моделирования.

5. Новые экономические условия заставили исследователей и практиков искать адекватные формы и методы регулирования сферы гостиничного хозяйства, в частности - пытаться, по опыту зарубежных стран, применить принципы и технологии стратегического планирования, реализуемые на уровне предприятия и системы гостиничного хозяйства в целом.

6. В современной экономической литературе к инструментарию государственного регулирования принято относить: административное

регулирование; правовое регулирование; прямое экономическое регулирование; косвенное экономическое регулирование.

7. Сфера гостиничного хозяйства находится под определенным воздействием административных, правовых и экономических методов государственного регулирования.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «СИТИ ГРУПП»

2.1. Общая характеристика ООО «Сити Групп»

Объектом исследования дипломной работы является компания ООО «Сити Групп», которая организована в форме общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Устава предприятия, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ (с изм.от 28 декабря 2010 г. N 409-ФЗ), ФЗ «О защите прав потребителей» № 2300-1 от 07 февраля 1992 г. (в ред. от 2 июля 2013.), ГК РФ, НК РФ, ТК РФ и иных нормативно-правовых актов российской федерации. Основным видом деятельности компании является предоставление гостиничных услуг населению. В течение последних 2 лет компания активно развивает индустрию гостеприимства в Санкт-Петербурге. Строятся новые отели, увеличивается номерной фонд, расширяется спектр оказываемых услуг. На сегодняшний момент в сеть компании ООО «Сити Групп» входит 11 отелей, имеющих название «Атмосфера».

Сеть мини-отелей «Атмосфера» основана в 2003 году. Делая акцент на качество, компания ориентируется на постояльцев, которые по достоинству оценят соотношение стоимости и качества услуг. Гостиницы расположены в непосредственной близости от основных достопримечательностей города, их положение удобно так же в транспортном отношении — рядом находятся вокзалы и станции метро. Просторные и современные номера клубного корпуса идеально подойдут для работы и отдыха. Комнаты оснащены системой центрального кондиционирования с индивидуальным контролем температуры.

Все номера гостиничного комплекса оснащены электронными замками с индивидуальной кодировкой, противопожарной системой, звукоизоляционными окнами, телефоном с выходом на междугороднюю и международную линию, телевизором (каналы на нескольких языках), холодильником, комфортной мебелью.

Предлагаются номера для курящих и некурящих. Также клиентам доступно круглосуточное обслуживание в номерах Room service.

Охарактеризуем номерной фонд сети мини-отелей.

Стандартный номер. Общая площадь номера площадью 12-18 кв.м. В номере 2 отдельные или 1 большая кровать. В номере есть также телевизор, стол, стул, прикроватная тумбочка и шкаф, чтобы разместить Ваши личные вещи. Санузел и душ находится в номере.

«Комфорт». Номера категории «Комфорт» больше по площади, чем «Стандарт». Площадь номера составляет 18-22 кв.м. В номерах 2 отдельные или совмещенные кровати, с прикроватными тумбочками; мягкий раскладывающийся диван; письменный стол; шкаф для одежды; телевизор. Преимуществом номера этой категории является наличие холодильника.

«Эконом». Номера площадью 10-13 кв.м., с отдельными или совмещенными кроватями, с прикроватными тумбочками; письменным столом; шкафом для одежды; телевизором. Совмещенный санузел с душем находится в холле отеля.

Блок (семейный номер). Двухкомнатный номер гостиницы. Блок состоит из двух двухместных номеров с общей на эти комнаты прихожей и санузлом. Номера могут использоваться вместе либо по отдельности, как 2 два двухместных независимых номера. Номера площадью 12-18 кв.м., с отдельными или совмещенными кроватями, с прикроватными тумбочками, письменным столом, шкафом для одежды, телевизором.

Проведем анализ финансовых показателей деятельности предприятия. Финансовое состояние предприятия и его устойчивость в значительной степени зависят от того, каким имуществом располагает предприятие, в какие активы вложен капитал, и какой доход они приносят.

В процессе анализа активов предприятия (таблица 2.1) в первую очередь следует изучить изменения в их составе и структуре и дать им оценку.

Из таблицы 2.1 видно, что структура активов анализируемого предприятия несколько изменилась:

Таблица 2.1 - Структура и динамика активов ООО «Сити Групп» [62]

Средства предприятия	2011 г.		2012 г.		Изменение за период	
	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %	тыс. руб.	Уд. вес, %
Внеоборотные активы	23723	60,08	24863	54,12	1140	-5,96
Оборотные активы	15760	39,92	21077	45,88	5317	5,96
в т. ч. сфере Производства	3455,5	8,75	3850	8,38	394,5	-0,37
Обращения	12304	31,16	17227	37,5	4923	6,34
Итого	39483	100	45940	100	6457	0,0

- в 2011 - 2012 гг. наблюдается рост основного капитала, т.е. внеоборотных активов с 23723 тыс. руб. за 2011 год до 24863 за 2012 год;

- произошло увеличение также и оборотных активов на 15,15%, суммарно оборотные средства предприятия в 2012 году повысились на 5317 тыс. руб.

Внеоборотные активы (основной капитал) – это вложения средств с долгосрочными целями в недвижимость, облигации, акции, запасы полезных ископаемых, совместные предприятия, нематериальные активы.

Рассмотрим динамику состава и структуры основных средств по функциональному назначению за 2012 г. ООО «Сити Групп» (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Анализ динамики состава и структуры основных средств ООО «Сити Групп» по функциональному назначению за 2011 - 2012 гг. [62]

№№ п/п	Состав основных средств по назначению	На начало 2011 года		На конец 2012 года		Отклонение		Темп роста, в %
		Сумма, тыс. Руб.	Уд. вес, в %	Сумма, тыс. Руб.	Уд. вес, в %	По сумме, тыс. руб.	По уд. весу, в %	
1	Производственные фонды, всего, в том числе	22583	100	24863	100	2280	0	10,10
1.1	Основные фонды основного вида деятельности	22522	99,73	24030	96,65	1508	-3,08	6,70
1.2	Основные фонды прочие	61	0,27	833	3,35	772	3,08	1266
2	Непроизводственные							
3	Всего основных средств	22583	100	24863	100	2280	0	10,10

При анализе основных средств по функциональному назначению по составу и структуре в ООО «Сити Групп» наблюдается следующая картина: весь объем основных средств приходится на производственные основные средства 100 % по отношению к общему составу основных средств, как в абсолютном, так и в относительном выражении.

Рассмотрим структуру и динамику собственного и заёмного капитала на анализируемом предприятии (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Анализ динамики и структуры источников формирования средств ООО «Сити Групп» [62]

Источник капитала	Наличие средств, тыс. руб.			Структура средств, %		
	2011 г.	2012 г.	Изменение	2011 г.	2012 г.	Изменение
Собственный капитал	15193	17157	1964	38,48	37,35	-1,13
Заемный капитал	24290	28783	4493	61,52	62,65	1,13
Итого	39483	45940	6457	100	100	0,0

Из таблицы 2.3 видно, что на данном предприятии основной удельный вес в источниках формирования активов занимает заемный капитал и за 2012 год его величина увеличилась на 4493 тыс. руб., что можно рассматривать как отрицательную тенденцию. Это произошло за счёт увеличения доли краткосрочных обязательств.

Привлечение заемных капиталов в оборот предприятия – явление нормальное, содействующее временному улучшению финансового состояния рассматриваемого предприятия при условии, что эти средства не замораживаются на продолжительное время в обороте и своевременно возвращаются. В противном случае возникает просроченная кредиторская задолженность, что в конечном итоге приводит к выплате штрафов и ухудшению финансового положения.

Динамика структуры собственного капитала ООО «Сити Групп» более подробно представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Динамика структуры собственного капитала ООО «Сити Групп» [62]

Источник капитала	Наличие средств, тыс. руб.			Структура средств, %		
	2011 г.	2012 г.	Изменение	2011 г.	2012 г.	Изменение
Уставный капитал	2250	2250	0,0	14,81	13,11	-1,7
Добавочный капитал	6907	6738	-169	45,46	39,27	-6,19
Резервный капитал	56,5	82	25,5	0,37	0,48	0,11
Нераспределенная прибыль	5979	8087	2108	39,35	47,14	7,79
Итого	15193	17157	1964	100	100	-

Как видно из данных, приведенных в таблице 2.4, сумма уставного капитала не изменилась, его удельный вес в общей структуре собственного капитала изменился с 14,81% за 2011 год до 13,11% за 2012 год. В то же время в составе собственного капитала на предприятии увеличились такие статьи, как «Резервный капитал» на 25,5 тыс. руб., который составил на конец 2012 года 82 тыс. руб., и «Нераспределенная прибыль», размер которой составил на конец 2012 года 8087 тыс. руб., что на 2108 тыс. руб. больше, чем в 2011 году.

Большое влияние на финансовое состояние предприятие оказывают состав и структура заёмных средств (таблица 2.5), то есть соотношение долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных финансовых обязательств.

Заемные средства предприятия состоят из долгосрочной задолженности на 2,91% на конец 2012 года, что на 0,26% меньше по сравнению с 2011 годом, из кредиторской задолженности на 65,34% на конец 2012 года, из доходов будущих периодов на 30,02% по состоянию на конец 2012 года, что на 3,78% меньше по сравнению с 2011 годом, из резервов предстоящих расходов на 1,74%, что на 0,69% меньше по сравнению с предыдущим годом, и из прочих краткосрочных обязательств, которых по состоянию на конец 2012 года не было на балансе предприятия, а по состоянию на конец 2011 года они занимали в статьях, характеризующих задолженность ООО «Сити Групп» 2,55%. В целом за 2012 год сумма заемных средств увеличилась на 4493 тыс. руб. Существенно увеличилась задол-

женность перед поставщиками и подрядчиками (на 1029 тыс. руб.), по налогам и сборам (на 1947,5 тыс.руб.) и прочим кредиторам (на 1315 тыс. руб.). В 2012 г. погашена частично задолженность перед персоналом по оплате труда на сумму 176 тыс. руб.

Таблица 2.5 - Динамика заемного капитала ООО «Сити Групп» [62]

Источник капитала	Сумма, тыс. руб.			Структура капитала %		
	2011 г.	2012 г.	Изменение	2011 г.	2012 г.	Изменение
Долгосрочная задолженность	769	837	68	3,17	2,91	-0,26
Краткосрочная задолженность	5500	6000	500	22,64	65,34	42,7
в том числе: Поставщики и подрядчики	1428	2457	1029	5,88	8,54	2,66
Персоналу по оплате труда	121	33	-88	0,50	0,11	-0,39
По налогам и сборам	3164,5	5112	1947,5	13,03	17,76	4,73
Прочие кредиторы	3889	5204	1315	16,01	38,93	22,92
Доходы будущих периодов	8209	8640	431	33,80	30,02	-3,78
Резервы предстоящих расходов	590,5	500	-90,5	2,43	1,74	-0,69
Прочие краткосрочные обязательства	619	0	-619	2,55	0	-2,55
Итого	24290	28783	4493	100	100	0

Финансовое состояние предприятий (ФСП), его устойчивость во многом зависят от оптимальности структуры источников капитала (соотношения собственных и заёмных средств) и от оптимальности структуры активов предприятия, в первую очередь – от соотношения основных и оборотных активов, а также от уравновешенности отдельных видов активов и пассивов предприятия.

В таблице 2.6 представлены показатели финансовой устойчивости ООО «Сити Групп» за 2011 - 2012 гг. Из таблицы 2.6 видно, что доля собственного капитала в 2012 г. снизилась на 0,014. Анализируя динамику показателей можно сделать вывод о достаточно неустойчивом положении данного предприятия.

Нормативов соотношения заёмных и собственных средств практически не существует. Они не могут быть одинаковыми для разных отраслей и предприятий.

Таблица 2.6 - Показатели финансовой устойчивости ООО «Сити Групп» за 2011 - 2012 гг. [62]

Показатель	2011 г.	2012 г.	Изменение
Удельный вес собственного капитала в общей валюте баланса (коэффициент финансовой автономии предприятия)	0,387	0,373	-0,014
Удельный вес заемного капитала (коэффициент финансовой зависимости)	0,613	0,627	0,014
Коэффициент текущей задолженности	0,593	0,608	0,015
Коэффициент долгосрочной финансовой независимости	0,020	0,018	-0,002
Коэффициент покрытия долгов собственным капиталом	0,632	0,596	-0,036

Задача анализа ликвидности баланса возникает в условиях рынка в связи с усилением жесткости финансовых ограничений и необходимостью давать оценку кредитоспособности предприятия, то есть его способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. От ликвидности баланса следует отличать ликвидность активов, которая определяется как величина, обратная времени, необходимому для превращения их в денежные средства. Чем меньше время, которое потребуется, чтобы данный вид активов превратился в деньги, тем выше его ликвидность.

Классификация статей актива и пассива баланса для анализа ликвидности ООО «Сити Групп» представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Классификация статей актива и пассива баланса для анализа ликвидности ООО «Сити Групп», тыс. руб. [62]

Группа средств и обязательств по степени срочности	Покрытие (актив) А		Сумма обязательств (пассив) П		Платежный излишек (недостаток)	
	2011 г.	2012 г.	2011 г.	2012 г.	2011 г.	2012 г.
1	4904	14190	9399	18806	-4495	-4616
2	2477	3037	9697	9140	-7220	-6103
3	3061	3850	701	837	2360	3013
4	22583	24863	13228	17157	-9355	-7706

На основе анализа данных таблицы 2.7 можно сделать вывод, что баланс предприятия не является ликвидным, так как из соотношений определяющих ликвидность предприятия выполнено только третье, характеризующее баланс предприятия как абсолютно ликвидный.

Из данных таблицы 2.7 можно сделать следующие выводы:

- в 2011 - 2012 гг. большой удельный вес имеют труднореализуемые активы;
- наименьший вес имеют свободно реализуемые активы;
- по видам обязательств – большую долю занимают наиболее срочные и среднесрочные обязательства.

Также для оценки ликвидности и платёжеспособности предприятия рассчитывают относительные показатели: коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент текущей ликвидности (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Показатели ликвидности ООО «Сити Групп» [62]

Показатель	2011 г.	2012 г.	Изменение	Норма
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,6385	0,755	0,1165	> 0,1
Коэффициент быстрой ликвидности	0,8505	0,916	0,0655	0,7–1
Коэффициент текущей ликвидности (общий коэффициент покрытия долгов Ктл)	1,116	1,121	0,005	от 1 до 2

Из табл. 2.8 видно, что коэффициент абсолютной ликвидности был как на начало отчетного года, так и на его конец выше нормы, и на конец 2012 года его значение повысилось с 0,6385 до 0,755. Это свидетельствует о значительном росте платёжеспособности предприятия.

Коэффициент быстрой ликвидности в 2012 году увеличился на 0,0655 пункта. Также этот коэффициент удовлетворяет нормативному значению, как на начало, так и конец отчетного года.

Значение коэффициента текущей ликвидности в нижних пределах нормативного уровня. Коэффициент в 2012 г. повысился на 0,005. Это свидетельствует об улучшении платёжеспособности предприятия.

В таблице 2.9 проведем расчет операционного, финансового рычага и сопряженный эффект ООО «Сити Групп» за 2011 - 2012 гг.

Таблица 2.9 - Операционный и финансовый рычаги и сопряженный эффект
ООО «Сити Групп» за 2011 - 2012 гг. [62]

Показатель	2011 г.	2012 г.	Изменение
Объем реализации, выполненных работ, оказанных услуг, тыс. руб.	107378	112668	5290
Себестоимость, тыс. руб.	70288	72371	2083
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	37090	40297	3207
Прибыль от продаж, тыс. руб.	12744	18084	5340
Сила действия операционного рычага	2,910	2,228	-0,682
Рентабельность производства, %	22,87	31,06	8,19
Средняя ставка процента, %	14,57	12,74	1,83
Собственный капитал	15193	17157	1964
Заемный капитал	24290	28783	4493
Финансовый рычаг	4,153	8,736	4,583
Сопряженный эффект рычагов	12,087	19,467	7,38

Как свидетельствуют приведенные в таблице 2.9 данные, в ООО «Сити Групп» сила действия операционного рычага уменьшилась с 2,910 за 2011 год до 2,228 за 2012 год, а сила действия финансового рычага увеличилась с 4,153 за 2011 год до 8,736 за 2012 год. Данная динамика привела к росту сопряженного эффекта рычагов в ООО «Сити Групп» с 12,087 за 2011 год до 19,467 за 2012 год.

В таблице 2.10 приведены основные данные, характеризующие ключевые показатели финансово-экономической деятельности ООО «Сити Групп» за 2011 - 2012 гг.

Таблица 2.10 - Основные показатели финансово-экономической деятельности ООО «Сити Групп» за 2011 - 2012 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	2011 г.	2012 г.	Отклонения	
					+/ -	%
1.	Выручка (без НДС)	Тыс. руб.	107378	112668	+5290	105,3
2.	Себестоимость	Тыс. руб.	70288	72371	+2083	103,1
3.	Стоимость основных производственных фондов	Тыс. руб.	37022	39142	+2120	105,6
4.	Численность работающих	Чел.	107	109	+2	101,8
5.	Фонд оплаты труда	Тыс. руб.	33897,6	36493,2	-2595,6	107,6
6.	Прибыль от реализации	Тыс. руб.	12744	18084	+5340	143,5
7.	Рентабельность производства	%	18,13	24,98	+6,85	x
8.	Рентабельность продаж	%	21,98	30,12	+ 8,14	x
9.	Производительность труда	Тыс. руб./чел.	1003,5	1033,7	+30,2	103
10.	Фондоотдача	Руб./руб.	2,9	2,88	-0,02	99,3
11.	Средняя заработная плата	Тыс. руб.	26,4	27,9	+1,5	105,6

По данным таблицы 2.10 можно сделать следующие выводы.

По всем приведённым в таблице показателям наблюдается рост за двухлетний период. Исключением является показатель фондоотдачи.

Наиболее выраженный рост отмечается в отношении прибыли от реализации, а также фонда оплаты труда.

2.2. Анализ рынка мини-отелей

Сегодня в Санкт-Петербурге, по данным городской администрации, работают всего 311 гостиниц на 17,3 тыс. номеров. Причем только 3% приходятся на 9 отелей класса «5 звезд», 5% рынка – на 17 отелей класса «4 звезды», 28% - на «3-звездные» гостиницы и 64% - на гостиницы эконом-класса в Санкт-Петербурге, точное количество которых подсчитать весьма сложно [59] (рис. 2.1).

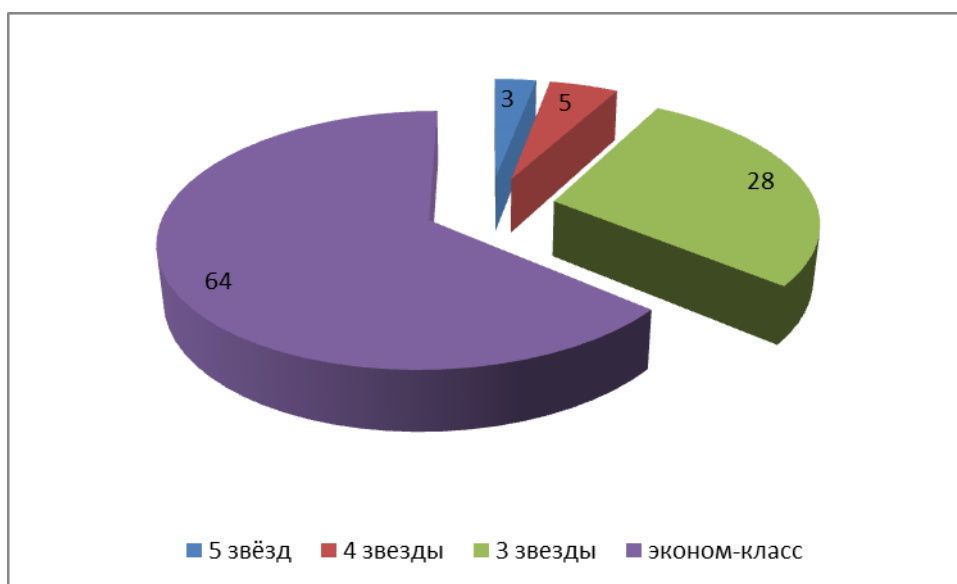


Рисунок 2.1- Распределение гостиниц Санкт-Петербурга по классам, %

По данным компании «Astera Oncor», номерной фонд гостиниц составляет около 32,5 тыс. номеров, из них около 19 тыс. – гостиницы, 1,6 тыс. – мини-отели. Российский союз туристской индустрии (РСТ) оценивает объем номерного фонда города приблизительно в 34 тыс.

В большинстве своем мини-гостиницы в Санкт-Петербурге представляют собой расселенную и отремонтированную бывшую коммунальную квартиру (час-

то занимающую целый этаж), которая находится в старом фонде в центре города (желательно на 1 этаже). Причем, в данном случае, «центр города» обозначается довольно жестко – хорошим расположением для мини-гостиницы считается зона 10-минутной досягаемости Невского проспекта [60]. По данным портала allsafe.info, более половины (51) мини-гостиниц Санкт-Петербурга находятся в Центральном районе [61].

Основная проблема инвестиций в малый гостиничный бизнес и рынок посуточной аренды – поиск и выкуп подходящих помещений. Очевидно, что туристы, приезжающие в Санкт-Петербург, ценят, прежде всего, местоположение своего временного жилища – все они предпочитают центр города. Однако свободных площадей, годных для использования, в центре осталось очень немного: новое строительство там почти не ведется, а недвижимость с хорошими характеристиками давно выкуплена и продается владельцами крайне неохотно. Инвесторам приходится выбирать из зданий старого фонда со всеми их проблемами – ветхостью, плохими коммуникациями, обременениями комитета по защите памятников и т.д. Предварительный выбор дома или квартир обычно осуществляется с помощью оценщика и специалистов по переводу в нежилой фонд, которые могут прогнозировать перспективность вложений в объект и просчитать сроки возврата инвестиций. Для расселения этажа или коммунальной квартиры необходимо оценить недвижимость «на расселяемость» с помощью риэлтора. Кроме того, необходимо провести юридическую и техническую экспертизы облюбованной недвижимости. По опыту специалистов «Бекар», в Петербурге из объектов, интересующих инвесторов, около половины «нерасселяемы» (по юридическим, техническим и психологическим причинам).

Ценовой диапазон мини-гостиниц Санкт-Петербурга – от \$50 до \$150 за номер в сутки в сезон – в среднем \$80.

Основную конкуренцию мини-отелям составляют:

1. Классические гостиницы класса «три звезды». Основное конкурентное преимущество: более широкие возможности в продвижении и развитая инфра-

структура услуг. Однако цена номера в классической гостинице выше, при равном (и даже более низком) уровне комфорта.

2. Аппарт-отель. В отличие от мини-отеля, номера апартаментов являются полноценными квартирами, включающими полностью оборудованную кухню. Обычно апартаменты ориентированы на клиентов, рассчитывающих на более длительное проживание (например, в течение месяца) с возможностью самостоятельной готовки. При этом, апартаменты (как и мини-гостиницы) обычно предоставляют клиентам набор дополнительных услуг: уборка, охрана, оформление командировочных документов и т.д. Стоимость номера в апартаменте, как правило, выше, чем в мини-гостинице. Под этот тип гостиниц реконструируются отдельно стоящие здания или целые подъезды домов. В Санкт-Петербурге этот вид отелей мало развит из-за недостатка подходящих объектов в центре города (отдельно стоящих флигелей), а также из-за дороговизны реконструкции и расселения.

3. Хостел. Эта дешевая молодежная гостиница предоставляет ночлег и, в некоторых случаях, питание. В среднем хостеле – 20-100 номеров, с удобствами на этаже. Самые простые хостелы могут содержать до 40 мест в одной комнате, самые комфортные – двухместные номера с включенным завтраком. Стоимость места в хостеле обычно ниже стоимости номера в мини-отеле. В настоящее время в Санкт-Петербурге работает около 10 таких гостиниц.

4. Квартиры, сдающиеся в посуточную аренду – главный конкурент апартаментов. В настоящее время в центре Санкт-Петербурга сдается около 1 тыс. квартир, что составляет заметную долю рынка. По стоимости суточного проживания квартиры примерно равны номеру в мини-отеле. Однако в отличие от мини-отеля не предоставляют дополнительных услуг, и проблема с оформлением командировочных документов отпугивает бизнес-туриста от такого типа гостеприимства. Квартиры-гостиницы зачастую находятся в доверительном управлении (а часто и в собственности) агентств недвижимости, которые занимаются их сдачей и эксплуатацией.

По данным городского комитета по инвестициям и стратегическим проектам (КИСП), в Санкт-Петербурге функционирует 468 миниотелей, из них:

- 227 категории эконом класс (3171 номер);
- 232 категории 3* (2876 номеров);
- 9 категории 4* (124 номера) (рис. 2.2).

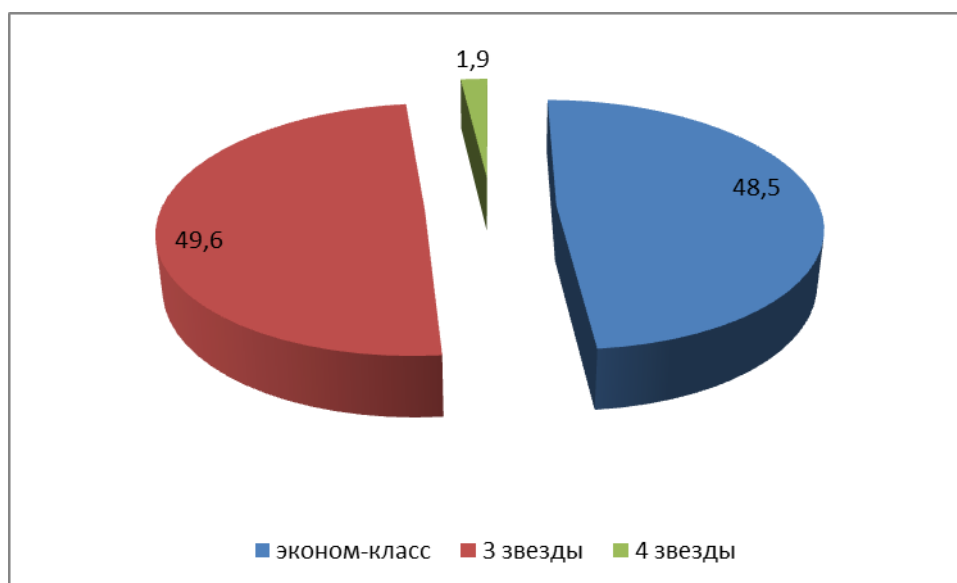


Рисунок 2.2- Распределение мини-отелей Санкт-Петербурга по классам, %

Таким образом, общий номерной фонд мини-гостиниц составляет 6171 номер, или 13 393 места. Это практически 25% всего городского гостиничного фонда, который насчитывает 26 916 номеров (622 гостиницы) [59].

Основными постояльцами минигостиниц были и остаются бизнесуристы, чувствительные к соотношению цена-качество-локация. Для этой категории постояльцев важно, чтобы деловой центр города находился в пределах пешеходной доступности. Спрос в этом сегменте приходится на выходные дни, когда в город приезжают индивидуальные туристы, и летние месяцы, когда в городе проходит большое количество деловых мероприятий. Большинство минигостиниц имеют постоянную клиентуру. Однако в последнее время мини-отельеры ощущают серьезную конкуренцию со стороны крупных международных операторов.

Мини-отели могут и должны конкурировать с крупными гостиницами за счет индивидуального обслуживания и дополнительных услуг. Можно, например, бесплатно предложить гостям аудиогид по кварталу вокруг отеля. В отеле «Cronwell Inn Стремянная» введена такая услуга, как бизнес-день. Она адресована деловым туристам, которым нужен номер на день – без ночлега. В отелях высокого класса может быть востребована услуга индивидуального консьержа.

Мини-гостиницы работают в основном с индивидуальными туристами, львиная доля из которых – москвичи, приезжающие в город по делам. Выносить миниотели за пределы «Золотого треугольника» – значит, лишать их основного конкурентного преимущества, когда за небольшие деньги они могут предложить проживание в зоне пешеходной доступности от делового центра города. За это таким отелям придется существенно снижать стоимость услуг.

Мини-отели могут быть востребованы рядом с метро или в районах, примыкающих к новой деловой зоне Пулково. Но развитие рынка тормозит отсутствие юридического понятия – малая гостиница. Миниотели имеют свои особенности, что не позволяет применять к ним тоже законодательство, что и к большим. Например, планировка петербургских мини-отелей, подавляющее большинство которых расположено в жилом фонде, почти всегда продиктована коммунальным прошлым. Это делает невозможным организацию второго входа в гостиницу, как того требуют правила пожарной безопасности. Затруднена и регистрация такой гостиницы в качестве объекта предпринимательской деятельности.

В последние два года в городе ведется работа над проектом закона о малых отелях, который должен снять эти вопросы. Отелеры предлагают предусмотреть определенные льготы для тех, кто занимается малым бизнесом. Мест для размещения гостиниц в центре действительно не хватает. Но загрузка мини-отелей на периферии будет меньше. И предложить конкурентные цены они смогут только в том случае, если город даст им какие-то льготы не только на этапе строительства, но и хотя бы на два-три года, которые необходимы для раскрутки отеля.

2.3. Оценка организационной структуры и кадрового состава ООО «Сити Групп»

Организационная структура гостиницы определяется ее назначением, месторасположением, спецификой гостей, вместимостью. Структура является отражением полномочий и обязанностей каждого работника .

Организационная структура ООО «Сити Групп» представлена на рис.2.3.

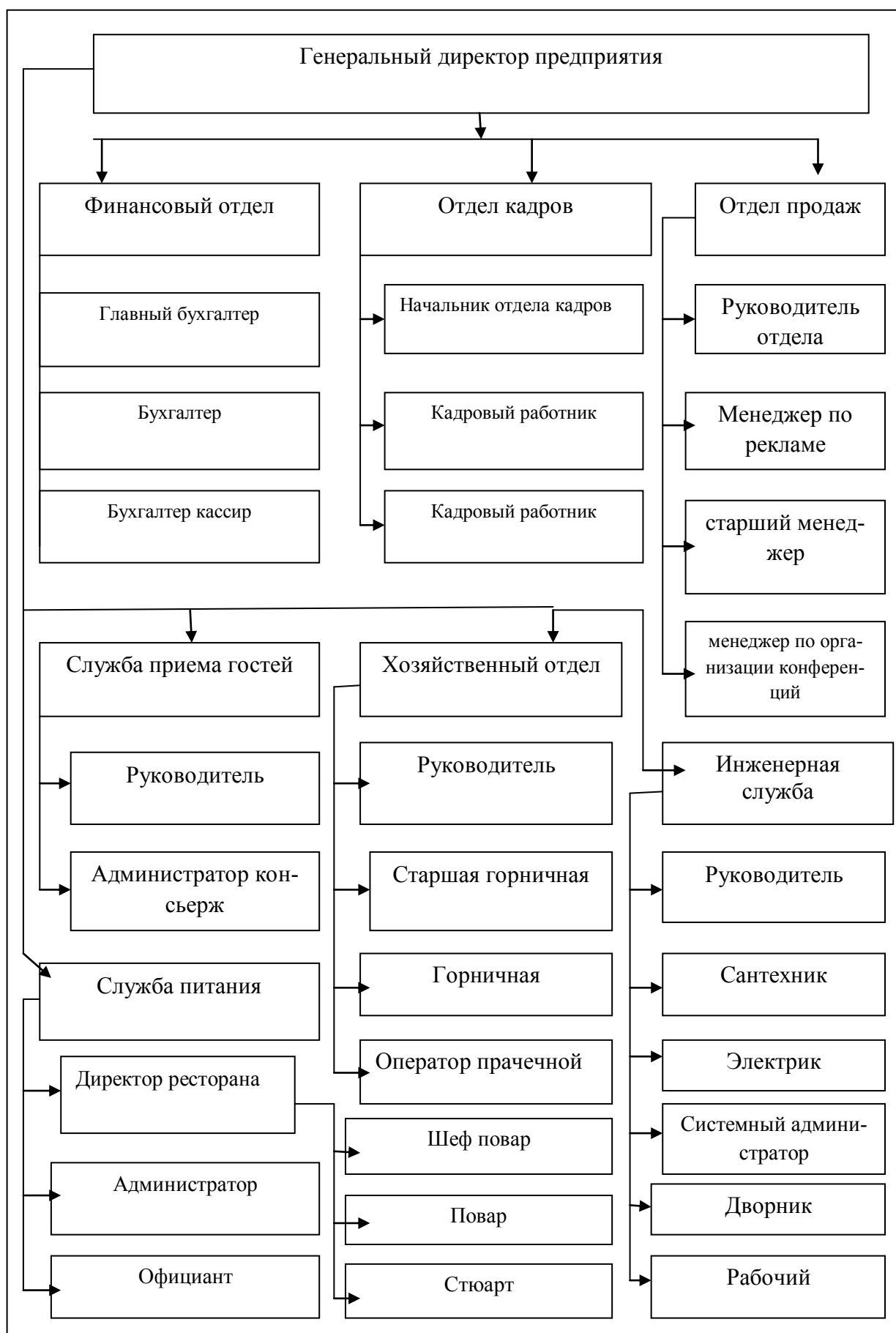


Рисунок 2.3- Организационная структура предприятия ООО «Сити Групп».

Исходя из схемы видно, что организационная структура является отражением полномочий и обязанностей, возложенных на каждого ее работника.

Организационная структура ООО «Сити Групп» - является линейно-функциональной структурой и состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных, обслуживающих, функциональных подразделений.

Службы, входящие в организационную структуру:

- служба приема и размещения;
- отдел по управлению персоналом;
- административно-хозяйственная служба;
- отдел продаж и бронирования;
- служба питания;
- финансовая служба;
- инженерно-техническая служба;
- служба безопасности.

Служба приема и размещения занимается решением вопросов, связанных с приемом гостей, прибывающих в отель, их регистрацией и размещением по номерам, оказанием различных услуг, а также выездом, приемом оплаты.

Административная служба отвечает за организацию управления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм и правил по охране труда, технике безопасности, противопожарной и экологической безопасности.

Административно-хозяйственная служба обеспечивает обслуживание гостей в номерах, поддерживает необходимое санитарное состояние номеров и общественных помещений, уровень комфорта, занимается оказанием бытовых услуг.

Служба питания обеспечивает обслуживание гостей в ресторане, баре гостиницы, решает вопросы по организации и обслуживанию банкетов, а также вопросы, связанные с питанием гостей проходящих в гостинице мероприятий.

Отдел продаж и бронирования занимается вопросами оперативного и стратегического планирования, оптимизацией предоставляемых услуг, анализирует состояние гостиничного рынка и изучает потребности клиентов. Состав службы: начальник отдела, старший менеджер, менеджер по организации конференций, менеджер по рекламе.

Финансовая служба анализирует результаты хозяйственной и финансовой деятельности предприятия.

Инженерно-техническая служба создает условия для функционирования санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, служб ремонта и строительства, систем слабых токов (телевидение и связь), систем кондиционирования и теплоснабжения.

Все службы предприятия находятся в подчинении генерального директора компании, отсутствует помощник генерального директора. В связи с этим можно сказать, что на генерального директора возложена большая ответственность и контроль за всеми службами предприятия. Так как компания ежегодно увеличивает новые торговые точки (открывает новые филиалы мини-отелей), при такой структуре, достаточно сложно контролировать все подразделения компании ООО «Сити Групп». Для наилучшего контроля за деятельностью территориальных филиалов компании необходимо введение дополнительных штатных единиц- директоров по регионам. Следовательно, для совершенствования организационной структуры компании необходимо переход от линейно- функциональной структуре к сетевой. Об этом будет рассмотрено ниже. Кроме это хочется обратить внимание на то, что анализируемом предприятии, в некоторых отделах наблюдается достаточно большое количество управленческого персонала и служащих. В частности , важно отметить, что на сегодняшний день в отделе кадров компании ООО «Сити Групп» работает три штатные единицы. Однако, при численности предприятия, в 100 человек, как показывает опыт многочисленных компаний и оценка

независимых экспертов, достаточно одного кадрового работника. То есть в связи с тем, что количество штатных работников отдела кадров компании ООО «Сити Групп» достаточно высока, при численности работников организации в 100 человек, происходит не полная загрузка работников отдела кадров. В связи с этим является целесообразным сокращение штата данных работников до 1 человека. Кроме этого, на предприятии имеется отдел продаж, в который входит и руководитель отдела и менеджер по рекламе и менеджер по проведению конференций, старший менеджер. Для гостиничного предприятия, такое количество служащих и такой штат сотрудников отдела продаж не целесообразен, так как компания не занимается оказанием каких-либо рекламных услуг, а основной вид деятельности- это оказание гостиничных услуг населению. Таким образом, для деятельности анализируемой компании достаточно одного работника –менеджера по рекламе, на которого возложить и функции по проведению конференции и изучению рынка.

Итак, к основным недостаткам структуры предприятия ООО «Сити Групп» являются:

- перегруженность генерального директора из –за отсутствия помощников (региональных представителей);

- слабый контроль за деятельностью территориальных подразделений, так как отсутствуют руководители по регионам;

- большое количество служащих в отделе кадров и отделе по продажам, в связи с этим происходит не полная загрузка работников при выполнении работ, а компания ООО «Сити Групп» в свою очередь выделяет лишние финансовые ресурсы на заработную плату работникам.

Перечисленные недостатки свидетельствуют в пользу поиска путей совершенствования организационной структуры ООО «Сити Групп».

Поскольку организационную структуру ООО «Сити Групп» составляет персонал организации, на наш взгляд, целесообразно оценить кадровый состав исследуемой фирмы.

Проанализируем обеспеченность ООО «Сити Групп» трудовыми ресурсами применяя метод сравнения фактического количества работников за категориями и профессиями с плановой потребностью гостиницы.

Рассмотрим возрастной состав кадров гостиницы в разрезе категорий работников в 2010-2012 гг (таблица 2.11).

Таблица 2.11 - Возрастной состав кадров гостиницы в разрезе категорий работников в 2010-2012 гг. [62]

Категория	до 25 лет	от 25 до 30 лет	от 30 до 45 лет	от 45 до 60 лет	от 60 до 65 лет	Старше 65 лет	Итого чел
Кол-во человек 2010 г.	18	30	44	1	14	2	106
Удельный вес, %	17,1	28,7	41,6	11,1	1,3	0,2	100
Кол-во человек 2011 г.	18	31	44	1	15	2	107
Удельный вес, %	17,52	29,2	40,88	10,85	1,39	0,16	100
Кол-во человек 2012 г.	19	32	43	12	1	3	109
Удельный вес, %	18,1	29,3	39,9	11,3	1,1	0,3	100

По данным таблицы 2.11 соотношение между тремя группами работников гостиницы по уровню образования в 2012 г. в сравнении с 2011 г. изменилось незначительно.

Стоит отметить тот факт, что работники гостиницы, имеющие высшее образование работают не только в должностях руководителей и специалистов, а также и по другим рабочим специальностям.

Распределение кадров гостиницы в разрезе уровня образования работников представлено в таблице 2.12

Таблица 2.12 - Распределение кадров гостиницы в разрезе уровня образования работников [62]

Категория	Среднее образование	Среднее специальное	Высшее	Итого
Кол-во человек 2010 г.	19	62	42	106
Удельный вес, %	1,7	58,7	39,6	100
Кол-во человек 2011 г.	17	63	42	107
Удельный вес, %	1,57	59,04	39,39	100
Кол-во человек 2012 г.	16	64	42	109
Удельный вес, %	1,5	59,3	39,2	100

Заслуживает внимания следующий положительный факт - достаточно низкая доля от численности персонала руководящих должностей. Как отрицательный можно отметить тот факт, что профильное (услуги связи) образование имеет

только одна треть работников гостиницы (как высшее, так и среднее специальное).

Изменения качественного состава связаны кроме того с движением персонала. Проведем анализ движения работников (табл. 2.13)

Таблица 2.13 - Анализ движения работников ООО «Сити Групп» [62]

Показатели	2010г.	2011г.	2012 г.
Коэффициент оборота по приему	0.0092	0.0751	0,0815
Коэффициент оборота по выбытию	0.00617	0.0562	0,0511
Коэффициент текучести	0.03226	0.02358	0,0215
Коэффициент постоянства кадров	0.963	0.976	0,982

Проанализировав текучесть кадров видно, что они относительно стабильны. Коэффициент обороту по приему в 2011 году превышает коэффициент обороту по приему в 2011 г. на 8,16, это можно связать с расширением штата гостиницы, то есть увеличением объемов работы.

Как видно из таблицы 2.12, текучесть кадров в основном происходит за счет рабочих. В 2011 г. коэффициент их текучести равняется коэффициенту обороту из выбытия, которое свидетельствует о том, что в основном работники освобождались по собственному желанию. В 2010 г. наблюдалось освобождение за счет сокращения кадров. Коэффициент постоянства кадров растет в 2011 г. по сравнению с 2010 г., который также положительно характеризует предприятие.

ООО «Сити Групп» использует смешанную систему привлечения персонала, то есть кадровый отдел отбирает персонал не только из вне организации, но и пытается найти персонал изнутри организации.

Вследствие чего, можно наглядно показать все преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала (приложение 1).

Внутренние источники — это персонал организации, т.е. люди которые работают в ней. Если говорить об использовании внутренних источников отбора персонала, то внутриорганизационное распределение улучшает заинтересованность персонала, моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию, усиливает привязанность, ответственность работников к ней.

Но, тем не менее, кадровая политика практически не использует внутренние источники набора персонала, что влечет за собой:

- формирование минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);
- удобство при перераспределении персонала;
- «залатывание дыр» при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

Внутренние источники формирования персонала, имеют свои преимущества. Во-первых, компания лучше знает своих работников, во-вторых, работники компании уже адаптированы к организации, а в-третьих, нельзя не учитывать профессиональный феномен (желание каждого работника продвигаться по служебной лестнице) и если организация не предоставит своим сотрудникам такой возможности, то лучшие кадры смогут уйти.

На предприятии ООО «Сити Групп» высшее руководство для мотивации сотрудников использует экономические, социальные и административные методы мотивации.

Весьма существенным экономическим методом мотивации персонала является заработная плата. Размер заработной платы работникам ООО «Сити Групп» устанавливается на основании утвержденного штатного расписания и конкретного Трудового договора. Заработная плата работникам выплачивается два раза в месяц, 10-го и 25-го числа каждого месяца. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

В организации устанавливаются следующие выплаты работникам за их труд (заработная плата):

- должностной оклад;
- премии по итогам работы, за добросовестное выполнение трудовых обязанностей.

Премии выплачиваются работникам в случаях и в порядке. Работодатель вправе устанавливать другие виды надбавок, доплат, премий путем внесения изменений в Положение.

Выплата заработной платы в организации производится в денежной форме в рублях.

При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержания, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

Заработная плата выплачивается непосредственно работнику в месте выполнения им работы либо перечисляется на указанный работником счет в банке два раза в месяц. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня. Оплата отпуска производится не позднее чем за три дня до его начала.

Удержания из заработной платы работника производятся только в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20%, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, - 50% заработной платы, причитающейся работнику.

Премирование работников осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба для основной деятельности ООО «Сити Групп». Размер текущих премий работников может достигать 100% от величины заработной платы согласно штатному расписанию. Размер единовременного вознаграждения определяется для каждого работника непосредственным руководителем и утверждается генеральным директором в твердой сумме или процентах от цены договора и не лимитируется.

Размер месячного должностного оклада работника устанавливается трудовым договором в соответствии с действующим штатным расписанием в ООО «Сити Групп».

Размер месячного должностного оклада работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

Единовременная материальная помощь может осуществляться в отношении работников в случае смерти родственников.

Награждение работников ценными подарками производится:

- в связи с уходом на пенсию, со дня рождения и в день рождения работников;
- в связи с профессиональным праздником;
- в связи с присвоением звания «Лучший работник».

В компании так же проводятся мероприятия по социальной мотивации персонала: повышение квалификации сотрудников компании, обучение, оказание помощи при хронических заболеваниях.

Структура затрат на персонал зависит от периода его развития, должна соответствовать его целям и задачам. Анализируя структуру затрат на персонал, мы можем увидеть, какое место компания занимает на рынке труда, каковы ее сильные и слабые стороны, с какого рода проблемами компания может столкнуться на рынке труда.

Анализируя структуру затрат на персонал (рис. 2.4), можно сказать, что доля фонда оплаты труда составляет подавляющую часть во всех затратах на персонал.

В структуре заработной платы исследуемой компании выделяется преобладание оплаты за отработанное время в ущерб единовременным поощрительным выплатам и оплате за неотработанное время. Что может быть сопоставлено с низкой долей затрат на выплаты социального характера в структуре затрат на персонал компании в целом.

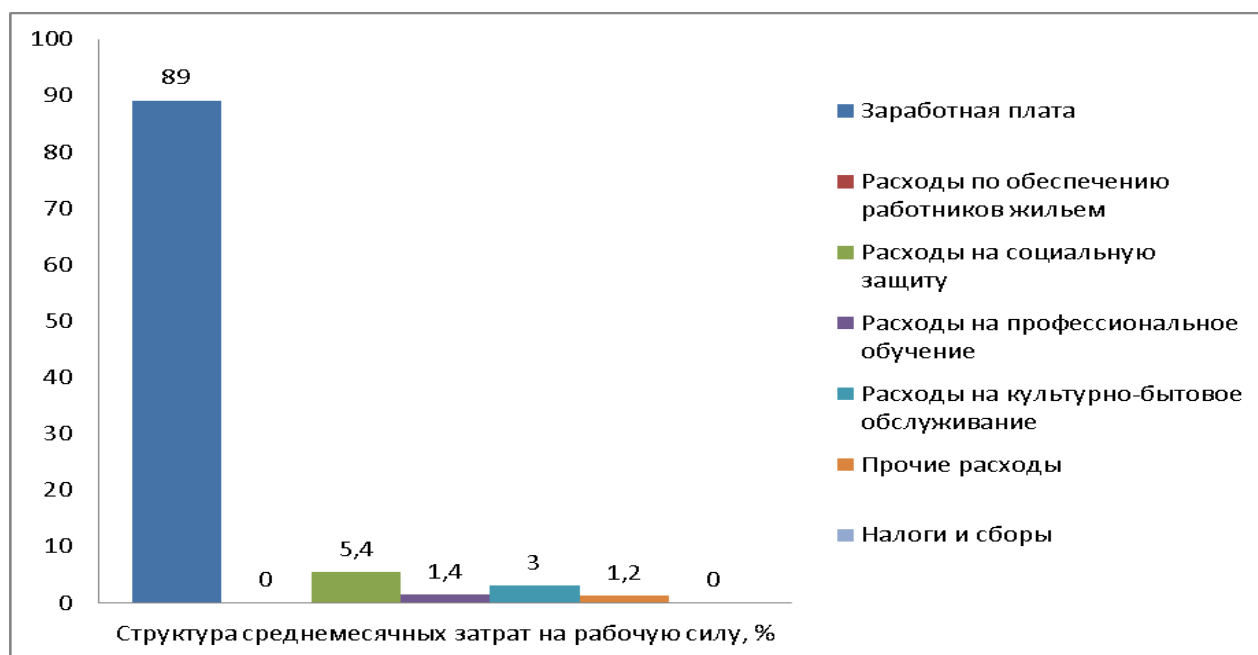


Рисунок 2.4- Структура среднемесячных затрат на рабочую силу, в % [62]

Структура затрат организации на социальную защиту работников представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Структура затрат организации на социальную защиту работников [62]

Элементы структуры	2011 г.	2012 г.
Всего	100,0%	100,0%
Обязательные страховые взносы в государственные социальные фонды	93,2%	74,7%
Взносы на добровольное пенсионное страхование	0,0%	0,0%
Взносы на личное и имущественное добровольное страхование	0,0%	0,0%
Взносы на добровольное медицинское страхование	0,0%	0,0%
Выходное пособие	6,8%	1,4%
Выплаты по возмещению вреда, причиненного работнику увечьем	0,0%	0,0%
Материальная помощь	0,0%	17,4%
Другие расходы	0,0%	6,5%

Анализ структуры затрат на социальную защиту работников показывает, что в 2012 году значительно снизилась доля обязательных страховых выплат в государственные фонды за счет увеличения выплат материальной помощи и других расходов. В частности, в компании было принято положение о единовременных социальных выплатах родителю - сотруднику компании при рождении ребенка. В 2011 году затраты компании на выплату выходного пособия превысили средний показатель по стране. Это было связано с поглощением компанией одного из

предприятий и связанным с этим высвобождением части сотрудников. В 2012 году показатель выплат выходного пособия равен среднему по РФ.

Таким образом, мы видим, что структура затрат на персонал в исследуемой компании не сбалансирована. В ней преобладают затраты на оплату труда в ущерб выплатам социального характера.

Выводы по второй главе

По итогам второй главы дипломного проекта можно сделать следующие выводы:

1. Сеть мини-отелей «Атмосфера» основана в 2003 году. Делая акцент на качество, компания ориентируется на постояльцев, которые по достоинству оценят соотношение стоимости и качества услуг. Гостиницы расположены в непосредственной близости от основных достопримечательностей города, их положение удобно так же в транспортном отношении — рядом находятся вокзалы и станции метро.

В течение последних 2 лет компания активно развивает индустрию гостеприимства в Санкт-Петербурге. Строятся новые отели, увеличивается номерной фонд, расширяется спектр оказываемых услуг. На сегодняшний момент в сеть входит 11 отелей. Просторные и современные номера клубного корпуса идеально подойдут для работы и отдыха. Комнаты оснащены системой центрального кондиционирования с индивидуальным контролем температуры.

2. По всем приведённым в таблице показателям наблюдается рост за двухлетний период. Исключением является показатель фондоотдачи.

Наиболее выраженный рост отмечается в отношении прибыли от реализации, а также фонда оплаты труда.

3. Организационная структура ООО «Сити Групп» - линейно-функциональная и состоит из : линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; специализированных, обслуживающих, функциональных подразделений.

4. Службы, входящие в организационную структуру: служба приема и размещения; отдел по управлению персоналом; административно-хозяйственная служба; отдел продаж и бронирования; служба питания; финансовая служба; инженерно-техническая служба; служба безопасности.

5. Основной стратегией компании ООО «Сити Групп» является развитие сети мини отелей. В связи с тем, что на сегодняшний день существует множество филиалов компании, а отсутствие региональных директоров снижает контроль за деятельностью филиалов, все это свидетельствует о совершенствовании существующей организационной структуры компании ООО «Сити Групп».

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «СИТИ ГРУПП»

3.1. «Дерево» целей проекта

Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным системам гостиницы как маркетинг, предоставление услуг, инновации, персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели проектируемой гостиницы. Так как проблематикой исследования в дипломной работе является- совершенствование организационной структуры гостиничного предприятия ООО «Сити Групп», следовательно при построении дерева целей компании, основной целью является совершенствование структуры управления гостиничным предприятием. В связи с изложенными выше недостатками структуры управления компании ООО «Сити Групп», основными мероприятиями, направленными на совершенствование организационной структуры должны стать: 1) развитие сетевой организационной структуры (по регионам); 2) совершенствование структуры отдела кадров; 3) совершенствование структуры отдела продаж.

Схематично дерево целей проекта по совершенствованию организационной структуры компании ООО «Сити Групп» представлено на рис.3.1.

Развитие сетевой организационной структуры необходимо данному предприятию в связи с развитием сети гостиниц. Необходимость совершенствования отдела кадров объясняется тем, что при численности 100 человек, по данным исследований независимых экспертов, численность отдела кадров не должна превышать более 1 человека. На анализируемом предприятии ООО «Сити Групп» отдел кадров состоит из руководителя и двух кадровых работников, что свидетельствует о не полной загруженности работников отдела кадров, компания при этом тратит лишние средства на заработную плату работникам. Совершенствование отдела продаж на предприятии ООО «Сити Групп» объясняется той же причиной , что и совершенствование отдела кадров. На сегодняшний день, нет необ-

ходимости принимать в компанию и менеджера по рекламе, и менеджера по изучению рынка, работника по проведению конференций и других аналогичных работников. В связи с этим является необходимым сокращение штата работников отдела продаж предприятия ООО «Сити Групп» и разработки новых должностных инструкций для данного отдела.

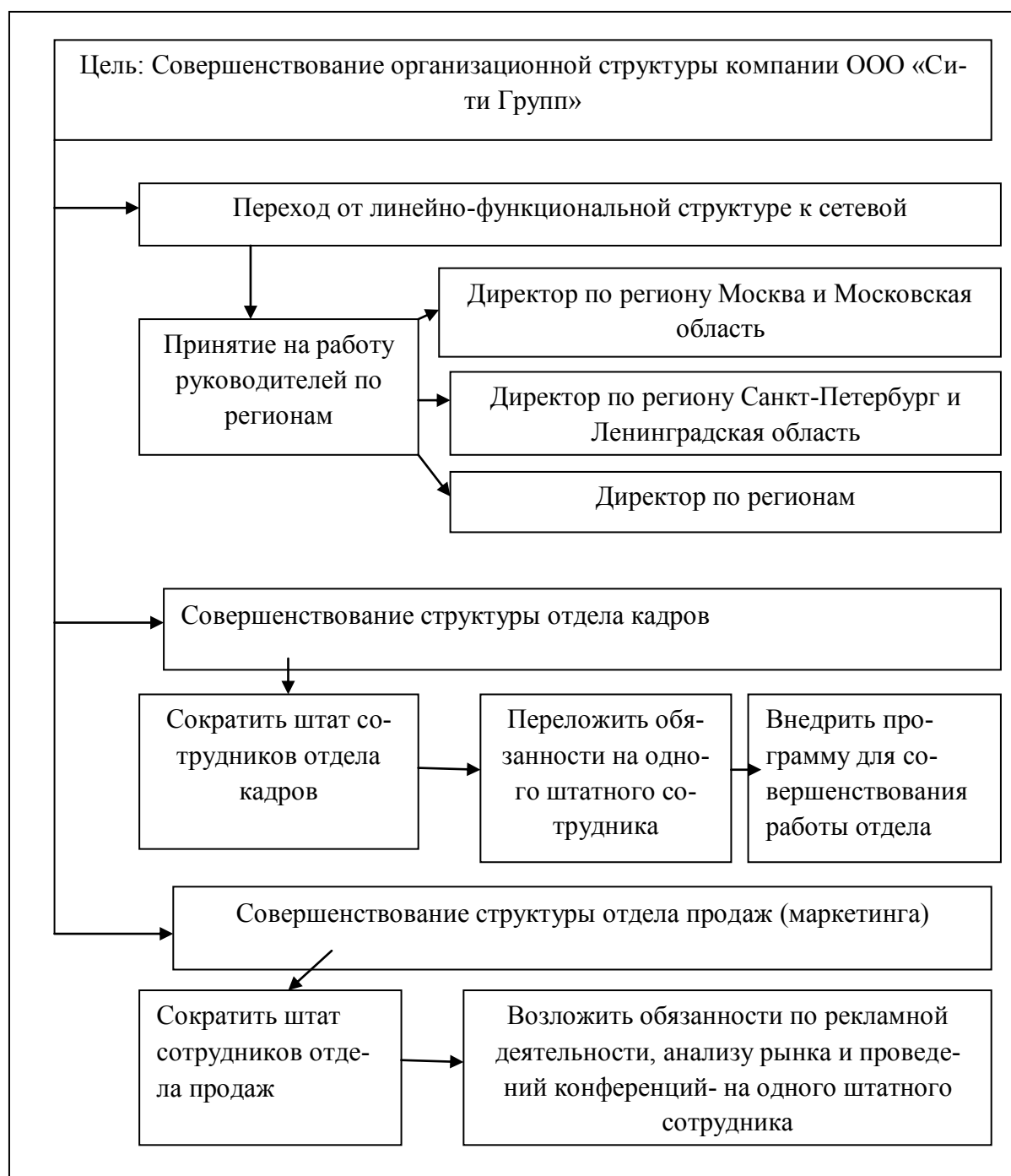


Рисунок 3.1- Дерево целей ООО «Сити Групп» проекта мероприятий по совершенствованию организационной структуры.

В связи с выше изложенными целями, перейдем к более подробному рассмотрению мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры компании ООО «Сити Групп».

3.2. Характеристика мероприятий по совершенствованию организационной структуры ООО «Сити Групп»

Таким образом, выше были рассмотрены три основные мероприятия, направленные на совершенствование организационной структуры компании ООО «Сити Групп». Одним из первых и наверное самым важным мероприятием является развитие сетевой организационной структуры.

Сетевая организация - решение, позволяющее получить эффективный вариант разграничения полномочий и связей, а также требуемую автономию и требуемую централизацию. Обязательное условие сети – централизованное руководство, централизованные функциональные структурные подразделения по ключевым вопросам деятельности (рис. 3.2).



Рисунок 3.2- Рекомендуемый шаблон сетевой организационной структуры для ООО «Сити Групп».

Преимуществами сетевых структур являются следующие факторы:

- Адаптивность компаний к изменяющимся условиям, быстрая реакция на изменение конъюнктуры;

- Концентрация деятельности компании на приоритетных областях специализации, на уникальных процессах;

-Существенное сокращение издержек, их рациональная структура и повышение доходов;

-Низкий уровень занятости, исключение дублирования использования квалифицированной рабочей силы;

-Привлечение к совместной деятельности в рамках сети самых лучших партнеров, исключение использования второсортных исполнителей;

-Отношения добровольности контрагентов, нацеленных на достижение определенных, точно измеренных результатов.

Структуризация по дивизионам в сетевой организационной структуре, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) – продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей – потребительская специализация; по обслуживаемым территориям – региональная специализация. Для анализируемой компании ООО «Сити Групп» необходима региональная специализация. То есть, в связи с развитием сети отелей компании ООО «Сити Групп», в каждом регионе должен быть свой непосредственный руководитель (помощник генерального директора по тому или иному региону). В частности, так как компания ООО «Сити Групп» имеет филиалы (мини-отели) в г. Санкт-Петербурге, в г. Москве и в регионах, то следовательно, должно быть создано как минимум три руководителя: Директор по развитию сети Санкт-Петербурга, директор по развитию сети г. Москвы, директор по развитию других регионов. Создание трех руководителей по регионам в компании ООО «Сити Групп» позволит снизить нагрузку на генерального директора компании, у которого на сегодняшний день нет ни одного помощника, а также позволит усилить контроль за деятельностью сети отелей, расположенных в различных регионах.

В подчинении директоров по регионам будут находиться все работники того или иного региона. В частности, в подчинении директора по региону Санкт-Петербург будут находиться работники отелей г. Санкт-Петербурга и Ленинградской области, связанные с основной деятельностью предприятия (горничные, служба приема и размещения, охранники, служба питания и др.). В подчинении

регионального директора по Москве и Московской области , также будут находиться работники отелей г. Москвы и Московской области, связанные с основной деятельностью предприятия (горничные, служба приема и размещения, охранники, служба питания и др.) и т.д.

Работники, не занимающиеся основной деятельностью компании, а именно- отдел маркетинга, отдел кадров, отдел финансов и другие отделы относящиеся к аппарату управления- эти службы будут едины для всех подразделений компании ООО «Сити Групп». То есть, в регионах будет отсутствовать собственный отдел маркетинга, собственный отдел кадров и другие подразделения, не относящиеся к основной деятельности компании. Как уже было описано выше, это позволит исключить дублирование использования квалифицированной рабочей силы и снизить затраты на оплату труда дополнительных работников (дублирующих). Таким образом, новая организационная структура компании ООО «Сити Групп» будет выглядеть следующим образом, рис.3.3.

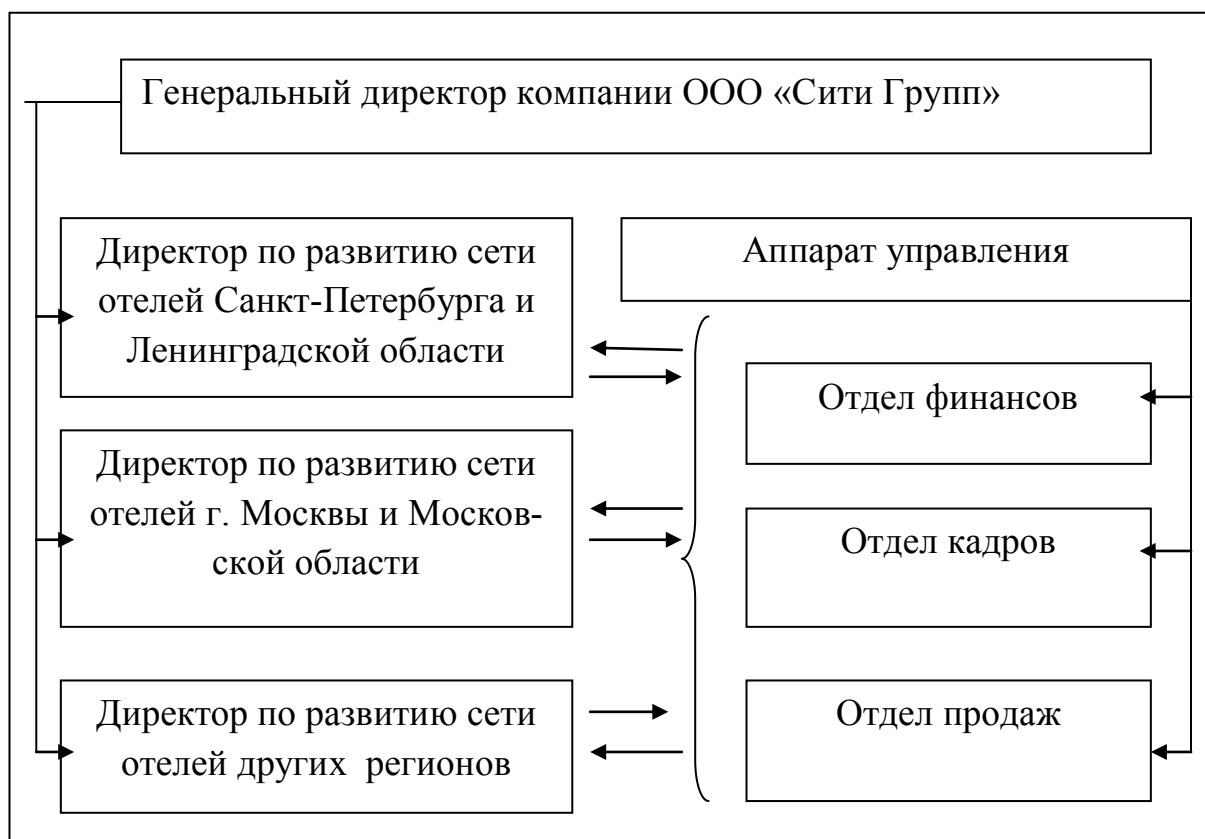


Рисунок 3.3- Новая организационная структура компании ООО «Сити Групп» (сетевая).

Для привлечения работников в организацию ООО «Сити Групп» (региональных директоров), необходимо размещение вакансий о должностях. Размещать вакансии и осуществлять набор кадров можно с помощью различных средств информации: газеты по трудоустройству, сайты по трудоустройству (бесплатные и платные), можно объявить конкурс внутри организации на открытые вакансии. Однако, очень важно привлечь персонал в организацию имеющих опыт работы, высшее образование, хорошие качественные и личные характеристики. Следовательно, необходимо очень серьезно подходить к набору кадров в организацию. Рассмотрим об этом подробнее.

Эффективность кадровой политики достигается за счет привлечения качественной рабочей силы с наименьшими затратами на подбор кадров . Для этого, при наборе кадров необходимо использовать эффективные источники информации. Так, в частности, в настоящее время большое распространение получили интернет-сайты о работе. На некоторых сайтах посещаемость в сутки составляет более 50 тыс. человек.

Таким образом, для данного предприятия ООО «Сити Групп» целесообразно для большего охвата соискателей , размещать вакансии на сайтах в интернете. В настоящий момент наиболее лидирующие позиции занимают следующие сайты о работе: HeadHunter (hh.ru), SuperJob.Ru , Работа.ru, Zarplata.RU, buildteam.ru , Из рук в руки, gjb.ru, vakant.ru и другие, табл.3.1.

Все сайты имеют различную посещаемость и соответственно различную эффективность от размещения вакансий. Самым лидирующим сайтом по поиску сотрудников является в настоящий момент сайт HeadHunter (hh.ru). Размещение вакансий на этом сайте платное, но на нем достаточно высокая эффективность по поиску работников, в среднем в сутки посещаемость сайта составляет 55 тыс. человек. Это достаточно высокий уровень посещения. Рассмотрим подробнее деятельность компании HeadHunter, направленной на подбор кадров в организацию.

Таблица 3.1-Рейтинг сайтов по поиску работы

№ п/п	Сайты	№ п/п	Сайты
1	HeadHunter (hh.ru)	10	Доска.py (www.doska.ru)
2	SuperJob.Ru	11	rjb.ru
3	rabota.mail.ru	12	vacprofi.ru
4	buildteam.ru	12	vakant.ru
5	Zarplata.RU	14	I-Worker (iworker.ru)
6	Вакансия.RU	15	Из рук в руки (irr.ru)
7	rosrabota.ru	16	job.ws
8	funkyjob.ru	17	CareerRussia.ru
9	futuretoday.ru	18	Кадровичка.py (www.kadrovichka.ru)

Группа компаний HeadHunter (hh.ru) работает на рынке интернет-рекрутмента с 2000 года. На данный момент сайт hh.ru является одним из лучших онлайн-ресурсов для поиска работы и найма персонала. Бизнес-модель HeadHunter построена на продаже информации из базы данных резюме. Стратегия компании - инвестиции в новые технологии и постоянное совершенствование нашего сервиса. Миссия HeadHunter: помогать HR-менеджерам и рекрутерам качественно и в срок закрывать вакансии; содействовать соискателям в поиске достойной работы. Основу соискательской аудитории сайта составляют высококвалифицированные специалисты разного профиля. Руководители, менеджеры высшего и среднего звена, рабочий персонал - все они приходят искать работу на hh.ru.

Качество размещаемых на сайте резюме обеспечивается за счет тщательной ручной модерации. Неинформативные резюме на сайте не публикуются. Каждая вакансия, добавляемая работодателями, также проходит проверку вручную. Компания строго следит за тем, чтобы на HeadHunter не публиковались объявления сомнительного характера и с недостаточной информацией о предполагаемой работе. HeadHunter предоставляет удобные инструменты для работы как работодателям, так и соискателям. Например, чтобы отправить кандидату шаблонное письмо приглашения на собеседование или отказа, рекрутеру достаточно один раз кликнуть мышью. Конкурентным преимуществом hh.ru является уникальная гиб-

кая система настройки конфиденциальности резюме. Эти и другие функции позволяют сайту привлекать лучших кандидатов, а работодателям - быстро и качественно осуществлять поиск персонала. Группа компаний HeadHunter состоит в следующих ассоциациях и сообществах: Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК), Национальная конфедерация "Развитие человеческого капитала" и The Network, международная сеть job-сайтов, табл.3.2.

Таблица 3.2-Ассоциации и сообщества компании HeadHunter

Ассоциации и сообщества	логотип	характеристика
Российская ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК)		Цель: сформировать в России цивилизованное информационное общество, которое будет иметь свое законодательство и свои кодексы профессиональной деятельности, принятые как пользователями, так и участниками интернет-рынка. Одна из ключевых задач Ассоциации состоит в построении эффективного диалога между государством и компаниями, действующими в сфере информационных, коммуникационных и интернет-технологий. РАЭК принимает активное участие в решении общественно значимых задач, нацеленных на развитие информационного общества в России и укрепление образа России как ответственного участника международного информационного пространства.
Национальная конфедерация "Развитие человеческого капитала"		Новое профессиональное сообщество HRD-экспертов России. Миссия: увеличение и повышение "качества" человеческого капитала России. Цель: формирование цивилизованного рынка услуг по управлению и развитию персонала высокой производительности труда.
The Network, международная сеть job-сайтов		Миссия: позволить рекрутерам успешно искать таланты по всему миру. Сеть объединяет 36 ведущих порталов по поиску сотрудников и работы в 119 странах мира. Сайты участников The Network посещают более 55 миллионов уникальных посетителей, ищущих работу каждый месяц.

Следовательно, размещая вакансии на сайте HeadHunter, организация (учреждение) получает ряд преимуществ: большой охват соискателей, выгода от

размещения. Так, в частности, при размещении в печатных СМИ, средняя стоимость одной вакансии составляет от 600-1200руб. в неделю.

Таким образом, сотрудничество с компанией HeadHunter позволяет искать соискателей в различных городах и регионах, охватывая большое количество соискателей. Размещение вакансий на сайте HeadHunter, как уже было описано выше, платное, табл.3.3.

Таблица 3.3-Цены на размещение вакансий на сайте HeadHunter

№ п/п	Вид размещения	характеристика	преимущества
1	Вакансия «Стандарт» - простое решение сложных задач подбора	До 400 просмотров в первые дни размещения. Этого достаточно, чтобы закрыть несрочную вакансию рядового специалиста или топ-менеджера. Стандартные вакансии- привычный и легкий способ публикации вакансий. Публикация размещается на сайте в течение 30 дней и располагается в поиске по дате создания.	Второй блок в поиске; Экономное решение. Цена 195-600 руб.
2	Вакансия «Премиум» - максимум соискателей, никаких усилий	До 900 просмотров в первые дни размещения. Этого достаточно, чтобы закрыть срочную вакансию, вакансию редкого специалиста или топ-менеджера. Вакансии «Премиум» занимают первые места в результатах поиска и в рассылке в течение первых 7 дней. Они неповторимы, отличаются от других насыщенным шоколадным цветом и легко узнаваемы в поиске благодаря вашему логотипу.	Первые в поиске; Максимум откликов; Логотип в результатах поиска; Рассылка подходящим соискателям. Цена от 2000-6000руб.

Размещая вакансию на сайте (объявление стандартное), цена составляет от 195-600 руб. При этом достаточно большое количество просмотров, по сравнению с печатными СМИ. Необходимость в размещении вакансий и поиска сотрудников именно через интернет источники можно объяснить и тем, что на этих сайтах размещается множество резюме соискателей, при этом количество размещенных резюме существенно превышает количество свободных вакансий. Так, в частности в январе и феврале 2013 г. темпы роста размещенных резюме составляли 86% и 83% соответственно, тогда как в те же самые месяцы темпы роста предложенных вакансий составили гораздо меньший прирост, а именно 24% и 39% соответственно. При этом заметим, что к марту месяцу 2013 г. произошел прирост спроса на работников на 87% по отношению к декабрю 2012 г., рис.3.3.

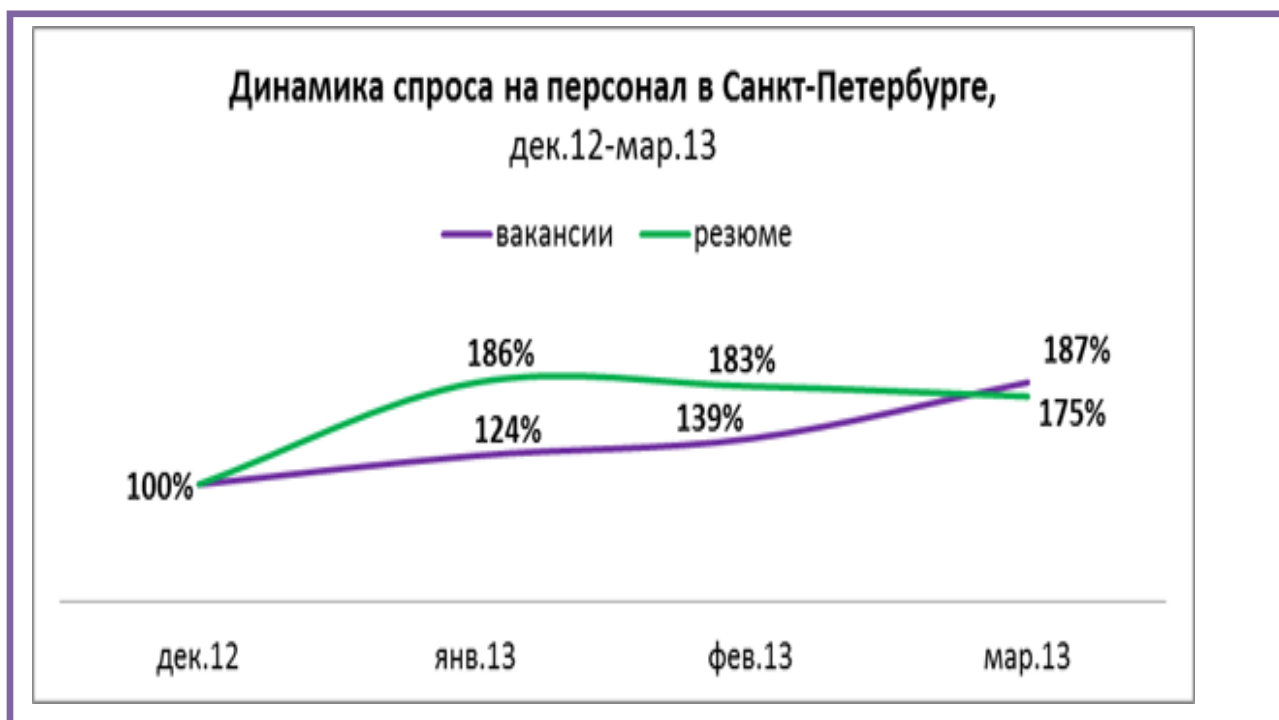


Рисунок 3.3- Динамика спроса на персонал и предложения рабочей силы в Санкт-Петербурге в 1 квартале 2013 г.

Таким образом, в Санкт-Петербурге наблюдается рост спроса на вакансии во всех сферах деятельности, так как качественный набор кадров- является первоочередной задачей любого предприятия или учреждения в современных условиях хозяйствования. И используя современные источники размещения информации о вакансиях- организация решает множество проблем связанных с формированием качественного кадрового потенциала.

Помимо того, что на предприятии ООО «Сити Групп» необходимо развитие сетевой организационной структуры (по регионам), необходимо также совершенствовать структуру отдела кадров и отдела маркетинга. В частности, выше уже было описано, что по оценкам и мнениям множества независимых экспертов при численности работников предприятия 100 человек, в отделе кадров должно быть не более 1 кадрового работника. Так, как при наличии в отделе кадров большего количества служащих, это снижает нагрузку кадрового работника, работники не в полной мере загружены, а компания тратит лишние средства на заработную плату дополнительным работникам. На сегодняшний день в компании ООО «Сити Групп» работает три кадровых работника, для совершенство-

вания структуры данного отдела целесообразно оставить одного начальника отдела, имеющего высшее образование и большой опыт работы. Остальных кадровых работников ООО «Сити Групп» необходимо сократить или перевести на другой вид работ, согласно имеющимся вакансиям в штате предприятия.

Для совершенствования работы отдела кадров компании ООО «Сити Групп» целесообразно предложить внедрение программы ОТДЕЛ КАДРОВ ПЛЮС 2014, которая позволит улучшить работы кадрового работника. Рассмотрим кратко сущность этой программы.

ОТДЕЛ КАДРОВ ПЛЮС 2014 - программа для автоматизации работы отдела кадров. Программа позволяет значительно повысить скорость и эффективность работы отдела кадров. Эффект от использования программы ОТДЕЛ КАДРОВ ПЛЮС 2014 высок как для предприятий с небольшой численностью сотрудников, так и для крупных организаций с большим числом персонала и высокой "текучестью" кадров (экономится время сотрудников отдела кадров за счёт автоматизации документооборота, внедрение программы ОТДЕЛ КАДРОВ ПЛЮС 2014 существенно снижает время, необходимое на обработку информации и оформление кадровых приказов и документов).

Преимущества программы Отдел кадров ПЛЮС 2014:

1. Не требуется дополнительного аппаратного обеспечения
2. Не требуется дополнительного программного обеспечения
3. Не требуется специального обучения пользователя
4. Возможность кадрового учета неограниченного количества организаций в одной программе
5. Нет ограничений по времени использования лицензии на программу
6. Установка программы не более чем за 1 минуту
7. Совместимость с MS Office и Open Office
8. Опыт разработки ПО с 2000 года

Возможности программы отдел кадров ПЛЮС:

1. Сохранение приказов и отчетов в редактируемых форматах XLS и DOC (MS Office)

2. Совместимость с Open Office
3. Возможность обмена персональными данными по сотруднику с 1С
4. Возможность загрузки данных по сотруднику в базу данных программы из Excel (и обратно)
5. Гибкое штатное расписание: без ограничений количества уровней; возможность включения филиалов с собственной структурой и реквизитами
6. Возможность кадрового учета неограниченного количества организаций в одной программе
7. График отпусков.
8. Возможность хранения внутри программы внешних документов в различных форматах (Word, Excel, изображения и т.д.). Например: трудовой договор, должностные инструкции. Количество документов не ограничено.
9. Табель учета рабочего времени. Автоматически формируется на основании существующих приказов по сотруднику и его графика работы. С удобным интерфейсом редактирования и ввода отработанных часов. Формируются печатные формы Т-12 и Т-13
10. Возможность редактирования табеля сразу по подразделению или всей организации.
11. Все изменения внесенные в табель сразу отражаются в документообороте в виде соответствующих приказов.
12. Удобный, структурированный журнал приказов.
13. Хранение информации о кандидатах и уволенных сотрудников.
14. Возможность приема нескольких сотрудников по различным ставкам на одну штатную единицу.
15. Возможность работы одного сотрудника на различных должностях в рамках одной организации на различных ставках

Отдел продаж (по -другому можно назвать его отделом маркетинга) предприятия ООО «Сити Групп» тоже имеет слишком много штатных единиц: менеджер по рекламе, менеджер по организации конференций, начальник отдела, старший менеджер. Для анализируемого предприятия, целесообразно в отделе продаж

иметь одну штатную единицу- менеджер по рекламе. На него же и возложить функции по организации различных мероприятий, проведения анализа рынка, изучения потребительского спроса населения и другие аналогичные функции. Таким образом, сокращение штата отдела продаж произойдет на три штатные единицы, а это положительно повлияет на снижение затрат на заработную плату.

3.3. Оценка эффективности мероприятий

Эффективность мероприятий достигается за счет роста экономических показателей, основными из них являются рост прибыли, товарооборота, показателей рентабельности, производительности и др. Для роста показателей рентабельности необходимо, чтобы темпы роста товарооборота (выручки от реализации) опережали темпы роста затрат предприятия. Таким образом, эффективность деятельности предприятия будет достигнута только в случае эффективного управления всеми ресурсами предприятия.

Правильная оценка эффективности управления позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития учреждения(предприятия), устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих компаний и их структурных подразделений. Исходя из специфики деятельности предприятия или учреждения, нужно четко представлять, что надо измерять, чтобы вычислить ее эффективность. Любые расходы, прямо влияют на эффективность функционирования любого хозяйствующего субъекта. В связи этим данные, относящиеся к расходам, представляют собой главный компонент, положенный в основу управления предприятием. Эффективность управления охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно вести дело означает действенно, результативно, производительно.

Проведем оценку экономической эффективности от совершенствования структуры управления предприятием ООО «Сити Групп». Для этого рассмотрим затраты на данные мероприятия, а далее ожидаемый экономический эффект.

Основными затратами на мероприятие по развитию сетевой структуры является набор кадров в организацию, в частности нужны три директора по регионам (г. Санкт-Петербург, г. Москва, по регионам). Выше были предложены рекомендации направленные на набор кадров в организацию с помощью кадровой компании HeadHunter в сети интернет. Стоимость объявлений в неделю составляет от 195 руб. до 6000 руб. в зависимости от места размещения, выделенное, не выделенное объявление. От этого зависит и цена на размещение вакансии. Можно выбрать экономичный вариант размещения вакансии со стоимостью 195 руб. в неделю. Однако, целесообразно заплатить большие финансовые ресурсы, для лучшего отклика потенциальных соискателей. Поэтому для размещения вакансий целесообразно применять среднее по стоимости объявление, предположив что в неделю на размещение одной вакансии затратить 3000 руб. Так как компании ООО «Сити Групп» необходимы три вакансии региональных директоров, следовательно, необходимо три объявления в разных городах, таким образом, затраты на размещение трех вакансий в неделю составят 9000 руб. Как показывает практика, за неделю достаточно сложно найти работника с высокими качественными характеристиками, опытом работы. Следовательно, компании ООО «Сити Групп» необходимо определенное время на набор кадров, можно предположить, что одного месяца будет достаточно для того, чтобы закрыть три вакансии. Таким образом, затраты на месяц по набор кадров через компанию HeadHunter в сети интернет составят $9000 \times 4 \text{ недели} = 36000,0 \text{ руб.}$ Также помимо платного источника информации HeadHunter, можно размещать вакансии на различных бесплатных сайтах по трудоустройству. Таким образом, затраты на набор кадров в компанию - являются единовременными затратами, которые составят 36000,0 руб. Кроме этого, для этого мероприятия предусмотрены постоянные затраты (текущие)- это затраты на заработную плату работникам, вновь принятым на работу. В частности, планируется привлечь в организацию трех региональных директоров, целесооб-

разно для данных вакансий установить окладно-премиальную заработную плату, которая включает в себя оклад+ премии, надбавки к заработной плате. Так как должность директора- является престижной , то и уровень заработной платы должен быть соответствующим. В среднем директора по развитию регионов зарабатывают от 30 до 60,0 тыс. руб. Для того, чтобы заработная плата принятых директоров в компанию ООО «Сити Групп» была конкурентоспособной , целесообразно планировать фонд заработной платы исходя из среднего заработка одного директора в сумме 50,0 тыс. руб. Следовательно, в месяц оплата трех директоров (региональных)составит 150,0 тыс. руб. За год соответственно фонд заработной платы новых штатных сотрудников составит 1800,0 тыс. руб. Затраты на заработную плату- эти затраты являются текущими и составят 1800,0 тыс. руб. в год. Из этой суммы уплачивается подоходный налог , который составляет 13%. Однако, кроме уплаты подоходного налога предусмотрены налоги в пенсионный фонд и фонды социального страхования, которые согласно действующего Федерального закона от 24 июля 2009 г. N 212-ФЗ"О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования"(с изм. и доп. от 21 декабря 2013 г.), составляют в целом 30% и выплачиваются из доходов работодателя. Таким образом, сумма 30% от стоимости 1800,0 руб. составляет 540,0 тыс. руб. Следовательно, в целом затраты на оплату директорам по регионам составят $1800+540=2340,0$ тыс. руб.

Далее вторым мероприятием по совершенствованию организационной структуры является –совершенствование структуры отдела кадров, в частности необходимо сокращение работников в количестве 2 штатные единицы. В целом это мероприятие не требует каких либо затрат, однако, за счет сокращения двух штатных единиц- будет достигнута экономическая эффективность в виде экономии общего фонда заработной платы. В частности в среднем кадровый работник компании ООО «Сити Групп» зарабатывает 33,4 тыс. руб. в месяц, соответственно затраты на фонд заработной платы двух штатных единиц составят $33,4 \times 12 \times 2 = 801,6$ тыс. руб. Как уже было описано выше, кроме начисленной зара-

ботной платы, выплачиваются различные пенсионные и социальные налоги, которые в совокупности составляют 30%, следовательно, ежегодно работодатель (компания ООО «Сити Групп») отчисляла в эти фонды 30% от суммы 801,6 тыс. руб., что составляет 240,5 тыс. руб. Таким образом, за счет сокращения двух штатных единиц в отделе кадров компании ООО «Сити Групп» произойдет экономия средств за счет сокращения выплат на заработную плату, налогов в пенсионный и социальные фонды, что в совокупности составит $801,6 + 240,5 = 1042,1$ тыс. руб.

Для совершенствования работы отдела кадров компании ООО «Сити Групп» целесообразно предложить внедрение программы ОТДЕЛ КАДРОВ ПЛЮС 2014, которая позволит улучшить работы кадрового работника. Рассмотрим кратко сущность этой программы. Стоимость данной программы составляет 8800.0 руб. – это стоимость является единовременными затратами предприятия ООО «Сити Групп».

Таким образом, за счет сокращения штата отдела кадров компания ООО «Сити Групп» сократит затраты на заработную плату.

Еще одним из мероприятий, является совершенствование структуры отдела маркетинга, также за счет сокращения штатных единиц на 3 человека. Так как среднемесячная заработная плата работников этого отдела составляет 32,8 тыс. руб., следовательно, экономия за счет сокращения трех штатных единиц отдела маркетинга составит $32,8 \times 3 \times 12 = 1180,8$ тыс. руб. Отчисления в фонды социального и пенсионного страхования составляют 30% (как уже было описано выше), от суммы 1180,8 тыс. руб. это составляет 354,2 тыс. руб. В совокупности экономия за счет сокращения штата сотрудников отдела маркетинга (отдела продаж) составит $354,2 + 1180,8 = 1535,0$ тыс. руб.

Выше изложенное свидетельствует о том, что на мероприятие № 1 предусмотрены как единовременные, так и текущие затраты, по мероприятиям № 2 и № 3 затраты не предусмотрены, однако, будет получена экономия за счет сокращения штатных единиц. Все виды затрат можно представить в виде табл.3.5.

Таблица 3.5- Затраты на мероприятия по совершенствованию организационной структуры компании ООО «Сити Групп»

№ п\п	Виды затрат	Сумма, тыс.руб.
Мероприятие 1	Единовременные затраты	36,00
	Текущие затраты	2340,0
Мероприятие 2	Единовременные затраты	8,8
	Текущие затраты	-
Мероприятие 3	Единовременные затраты	-//-
	Текущие затраты	-//-
Итого затрат		2384,8

Итого в целом общая сумма затрат на мероприятия составит 2348,8 тыс. руб. В результате проведения мероприятий, компания ООО «Сити Групп» сможет снизить затраты на заработную плату (за счет сокращения штата отдела кадров и отдела продаж), которые в совокупности составят 2577,1 тыс. руб. (1535,0 тыс. руб. + 1042,1 тыс. руб.). В то же время за счет развития региональной сети (принятие в организацию трех директоров по развитию регионов) увеличит затраты на заработную плату на 2340,0 тыс. руб. Далее рассчитаем основные экономические показатели от внедрения мероприятий.

При прогнозировании изменения основных показателей использован нормативный подход, при котором организации предписывается достижение определенного изменения показателя, например: «увеличить выручку от реализации на определенный процент» (так называемый «метод управления по целям»). Рост показателя может составлять от 5% и более процентов. Целесообразно предположить, что развитие сетевой организационной структуры позволит повысить контроль за региональными подразделениями компании ООО «Сити Групп», а это повлияет на увеличение показателей продаж компании. Для расчета предположим, что рост продаж может составить 10%.

Результаты экономической эффективности по мероприятиям приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Техничко-экономические показатели эффективности мероприятия ООО «Сити Групп»

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	До проведения мероприятия	После внедрения мероприятия	Отклонения	
					+/-	%
А	Б	В	1	2	3	4
1.	Выручка (без НДС)	Тыс. руб.	112668	123935	+11267	110,0
2.	Себестоимость	Тыс. руб.	72371	79318	+6947	109,59
3.	Стоимость основных производственных фондов	Тыс. руб.	39142	39142	-	-
4.	Численность работающих	Чел.	109	107	-2	98,16
5.	Фонд оплаты труда	Тыс. руб.	36493,2	36256,1	-237,1	99,35
6.	Прибыль от реализации	Тыс. руб.	18084	22359,2	+4275,2	123,6
7.	Рентабельность производства(с.6/с.2)х100	%	24,98	28,18	+3,2	X
8.	Рентабельность продаж(с.6/с.1)х100	%	16,05	18,04	+1,99	X
9.	Производительность труда(с.1/4	Тыс. руб./чел.	1033,7	1158,3	+124,6	112,05
10.	Фондоотдача(с.1/с.3)	Руб./руб.	2,88	3,16	+0,28	109,7
11.	Средняя заработная плата	Тыс. руб.	27,9	28,2	+0,3	101,07

Данные табл.3.6 показывают, что планируется сократить пять штатных единиц (отделе кадров и в отделе продаж), при этом планируется принять трех директоров по развитию. Следовательно, планируемая численность составит $109-5+3=107$ человек. Себестоимость проданных услуг составляет в среднем 64-65% от выручки реализации. При увеличении выручки на 10%, в перспективе выручка составит 123935,0 тыс. руб. Фонд оплаты труда в 2012 г. составлял 36493,2 тыс. руб. Так как за счет проведения мероприятий произойдет экономия фонда оплаты труда на 2577,1 тыс. руб.(сокращение отдела кадров и отдела продаж), и рост оплаты труда (за счет принятия на работу директоров по развитию регионов) на 2340,0 тыс. руб. , то в перспективе фонд заработной платы составит 36256,1 тыс. руб. При этом среднемесячная заработная плата составит 28,2 тыс. руб. Единовременные затраты на проведение выше указанных мероприятий незначительны и в совокупности составляют $36+8,8+44,8$ тыс. руб. Эта сумма затрат относится к коммерческим расходам. Вычитая из выручки показатель себестоимости, а затем и коммерческие расходы получаем показатель прибыли от реализации. По итогам

2012 г. сумма коммерческих и управленческих расходов составляла 22213,0 тыс. руб. Если предположить что в перспективе сумму коммерческих расходов возрастет на величину 44,8 тыс. руб. , что сумма коммерческих затрат составит 22257,8 тыс. руб. Отсюда рассчитываем и показатель прибыли от реализации. В результате расчета показатель прибыли от реализации в перспективе составит 22359,2 тыс. руб.

Таким образом, за счет проведения мероприятий произойдет увеличение показателя товарооборота (выручки), снизятся затраты на оплату труда на 237,1 тыс. руб. и в перспективе фонд оплаты труда составит 36256,1 тыс. руб. Показатель фондоотдачи увеличится на 0,3 и составит 3,16 руб.

Производительность труда составит 1158,3 тыс. руб., а это на 12,05% выше по сравнению с тем же показателем 2012 г. В связи с тем, что будет обеспечен рост показателя продаж, темпы роста затрат не будут опережать темпы роста производительности труда , в результате этого будет обеспечен рост показателей рентабельности. В частности рентабельность производства и рентабельность продаж возрастут на 3,2% и 1,99% соответственно.

Таким образом, проведение данных мероприятий целесообразно, так как

- темп роста выручки от реализации опережает темп роста себестоимости;
- темп роста производительности труда опережает темп роста заработной платы;
- показатель эффекта (прибыль от реализации) увеличивается;
- все показатели эффективности (рентабельность производства, рентабельность продаж, фондоотдача, производительность труда) увеличиваются.

Выводы по третьей главе

По итогам третьей главы дипломного проекта можно сделать следующие выводы: Главной стратегической целью ООО «Сити Групп» является максимизации прибыли, которую можно обеспечить за счет развития сети отелей

в регионах, а также в городах миллиониках. В связи с этим, является необходимым совершенствование линейно-функциональной структуры, переход ее на сетевую структуру управления предприятием. Для этого, должны быть организованы региональные руководители в каждом регионе компании. Это позволит снизить нагрузку, которая сейчас лежит на генеральном директоре компании ООО «Сити Групп», а также позволит наилучшим образом контролировать развитие сети отелей в регионах. Также для совершенствования структуры управления ООО «Сити Групп» было предложено сокращение штатных единиц в отделе кадров и отделе продаж (маркетинга). Так, как компания ООО «Сити Групп» является небольшой, ее численность на сегодняшний день составляет чуть более 100 человек, а как показывает опыт различных экспертов и других компаний, при такой численности достаточно одного кадрового работника. Нет необходимости раздувать большой штат менеджеров по рекламе и по продажам, так как данная компания занимается не рекламной деятельностью, а оказанием гостиничных услуг населению, то для такой компании достаточно одного менеджера, который будет заниматься рекламной деятельностью и анализом рынка. Проведенная экономическая эффективность предложенных мероприятий показала, что будет обеспечен рост показателей товарооборота, прибыли, рентабельности, снизятся затраты на заработную плату, возрастет показатель фондоотдачи. Все это является положительными факторами в деятельности анализируемого предприятия. В связи с этим совершенствование организационной структуры компании ООО «Сити Групп» является необходимым.

ГЛАВА 4. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Первым этапом движения ООО «Сити Групп» к сетевой структуре должно быть переосмысление ориентиров: кто мы? что делаем? куда идем? куда хотели бы идти?

После определения ориентации возможен анализ механизма функционирования предприятия. Здесь открывается путь для постепенного перехода к такому типу фирм, которые специализируются только на собственном (индивидуальном) «ноу-хау» с тем, чтобы обеспечить конкурентоспособность на рынке.

Реинжиниринг - одно из последних модных увлечений в мире управления. Предполагается, что он должен революционизировать предприятие на уровне как методов работы, так и достигаемых результатов. «За последние три года очень большое число фирм пыталось использовать данный метод для улучшения всех параметров работы. Однако итоги оказались разочаровывающими, что должно насторожить российские предприятия» [17, с. 45].

По одному из определений реинжиниринг - это метод совершенствования характеристик предприятия, который приводит к радикальным изменениям наряду с такими методами, как стратегическое планирование, управление изменениями, достижение тотального качества и архитектура развития. В данном случае реинжиниринг означает радикальную перестройку на уровне как структуры предприятия, так и его процедур. Процедуру можно рассматривать как совокупность видов деятельности, обеспечивающих производство товара или услуги для определенного клиента или сегмента рынка.

Процедуры являются по своей природе межфункциональными, межотделскими и даже внутриотделскими атрибутами деятельности. ООО «Сити Групп» должно проявить новаторский подход, изобретательность для принятия на вооружение революционных по содержанию методов работы на базе новых технологий.

Иногда реинжиниринг связывают с радикальным пересмотром рабочих процедур с целью резкого улучшения таких параметров, как издержки, качество,

услуги и оперативность. Речь, следовательно, идет о средстве повышения эффективности организационной структуры.

По другому определению реинжиниринг - это быстрое и радикальное реконструирование стратегических процедур производственного характера (создающих добавленную стоимость) с целью оптимизации рабочих потоков и производительности.

Если считать, что ООО «Сити Групп» занимается двумя видами деятельности - основной, создающей добавленную стоимость, и вспомогательной, то целью реинжиниринга является повышение эффективности первого вида и максимально возможное исключение второго - непроизводственных операций. Контрольные функции, хотя и относятся к категории непроизводственных, часто бывают необходимыми для оценки видов деятельности.

Реинжиниринг рабочих процедур требует соответствующей адаптации структур ООО «Сити Групп».

Если предприятие действует на нескольких стратегических рыночных сегментах, оно принимает структуру - дивизиональную (с соответствующим числом отделений). Разграничение полномочий осуществляется по различным сегментам или отделениям. Наконец, матричная структура является гибридом двух первых типов организации.

Функциональная организационная структура обеспечивает эффективную работу лишь в условиях стабильности внешней среды и технологии. Будучи сильно централизованной и иерархизированной она делает фирму недостаточно мобильной. Дивизиональная структура напоминает комплекс мелких моноспециализированных предприятий.

В рамках матрицы ставится под сомнение принцип иерархии. Власть не является постоянно заданной, она становится временной результирующей взаимодействия различных сил, что обусловлено сложностью и нестабильностью среды, в которой приходится действовать предприятию.

Организация в форме сети, которая рекомендована для ООО «Сити Групп» - гибридное решение, объединяющее три предыдущие типа структур

(функциональной, дивизиональной, матричной), обеспечивающее более эффективный вариант разграничения деятельности и связей, а также пропорций между автономией и контролем.

Изучение форм организации предприятий позволяет сделать вывод о том, что постепенно находит признание принцип разнообразия. Поиск единой концепции, идеальной структуры, адаптированной к любой организации, заменяется стремлением к многообразной концепции, применительно к которой идея оптимальной модели полностью отсутствует.

Теперь рассмотрим технологию преобразований организационной структуры ООО «Сити Групп».

Реинжиниринг помогает идентифицировать процедуры, являющиеся стратегическими для организации, соответствующие ценностям, задачам и приоритетам предприятия. Организация концентрирует внимание на ключевых рабочих процедурах, тех, результаты которых совместимы с целями и назначением фирмы. С помощью реинжиниринга меняются методы работы. Его появление связано главным образом с тем, что традиционно предприятия были структурированы по вертикальной схеме, по функциям (НИОКР, финансовый отдел, коммерческая служба и т.д.), и работники оказывались замкнутыми в подразделениях, их действия были ограничены этими рамками. Метод реинжиниринга нацелен на повышение конкурентоспособности ООО «Сити Групп» за счет реорганизации производственных процессов, ориентируя их на потребности клиентов. Идеальным решением по данной схеме является формирование такого комплекса производственных процессов, когда для каждого из них можно выделить начало и конец, а также входящие и исходящие элементы.

Однако считают, что реинжиниринг чересчур механистический прием, не принимающий в расчет человеческий фактор. Недостаточностью учета его роли в ходе преобразований объясняется высокая степень неудач. Кроме того, реинжиниринг является, скорее, инструментом из тактического арсенала, а масштабы необходимых изменений требуют обязательно стратегического подхода.

ООО «Сити Групп» в процессе реинжиниринга модифицирует свою систему функционирования, кадровую политику, сферу управления и т.д. Соответственно и его структура претерпит изменения, так как реинжиниринг рабочих процедур и контроль над ними должны осуществлять физические лица или команда людей, а не подразделения.

Операцию формирования сетевой структуры нельзя представить в виде последовательно осуществляемых этапов. Это итеративный и непрерывный во времени процесс. Переход к сетевой организации происходит только после проведения соответствующих процедур (рис. 4.1).



Рисунок 4.1- Схема перехода ООО «Сити Групп» к сетевой организационной структуре

Если фирма хочет занять достойное место в конкуренции на глобальном рынке, она должна привыкать к восприятию новой мировой экономики в виде сетевых структур. Для этого важно идентифицировать уровни стратегического и организационного развития фирмы и добиться их соответствия друг другу.

Если сетевая структура является стратегическим выбором, необходимо рассмотреть вопрос о типе решений. Эволюция организационной структуры начинается со стратегического решения. Необходимо переосмыслить организационную структуру с точки зрения эффективности ее стратегических приоритетов. Затем в увязке с проведенным анализом принимаются некоторые тактические решения, касающиеся реинжиниринга. В последнюю очередь предприятие занимается реструктурированием (опять же в увязке с результатами предшествующих

преобразований), затрагивающим политику в различных областях деятельности предприятия, рабочие процедуры, оперативные решения, ролевые функции и полномочия. Предприятие, которое хочет создать систему управления в форме сети, обязательно должно пройти все эти этапы (см. таблицу 4.1).

Таблица 4.1 - Характеристики этапов перехода ООО «Сити Групп» к сетевой организационной структуре

Этапы	Этап 1 Переосмысление	Этап 2 Реинжиниринг	Этап 3 Реструктурирование
Основной подход	Стратегический	Тактический	Оперативный
Природа похода	Концептуальный	Технический	Организационный
Доминирующие цели	Стратегические преимущества	Тактика достижения конкурентоспособности	Оперативная гибкость
Показатели	Эффективность (по намеченным целям)	Эффективность (по производственным нормам)	Численность персонала
Работа с сетевой организационной структурой	Стратегический выбор: сохранить, отложить, полностью переделать виды деятельности	Виды деятельности - внешние, внутренние, оперативные процедуры	Действующие лица, компетенции, опыт, процедуры принятия решений

Мы живем в эпоху предприятий-сетей и сетей из предприятий, фирм, исповедующих новые принципы менеджмента. Вызов со стороны организационных структур необходимо принять, чтобы обеспечить их выживание. В конечном счете речь идет о вызове управленческой науке, в первую очередь стратегическому менеджменту. Особенно это касается России, которая способна доказать, что она все лучше овладевает тонкостями рыночной экономики.

Выводы по четвёртой главе

По итогам четвёртой главы дипломного проекта можно сделать следующие выводы:

1. Первым этапом движения ООО «Сити Групп» к сетевой структуре должно быть переосмысление ориентиров: кто мы? что делаем? куда идем? куда хотели бы идти?

2. После определения ориентации возможен анализ механизма функционирования предприятия. Здесь открывается путь для постепенного перехода к такому типу фирм, которые специализируются только на собственном (индивидуальном) «ноу-хау» с тем, чтобы обеспечить конкурентоспособность на рынке.

3. Наконец, завершающим этапом преобразований является реструктурирование.

4. Организация в форме сети, которая рекомендована для ООО «Сити Групп», - гибридное решение, объединяющее три типа структур (функциональной, дивизиональной, матричной), обеспечивающее более эффективный вариант разграничения деятельности и связей, а также пропорций между автономией и контролем.

ГЛАВА 5. БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

5.1. Нормативно-правовое обоснование организации охраны труда

Нормативно-правовое обоснование организации охраны труда в ООО «Сити Групп» обеспечивается следующими актами:

- Конституция РФ;
- Федеральный закон РФ от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ. «Об основах охраны труда в Российской Федерации», действовавший до 2006 года;
- Федеральный закон от 30.06.2006 № 90-ФЗ (ред. от 02.07.2013) «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации»;
- Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 № 197-ФЗ;
- ГОСТы, СанПиНы и т.д., регулирующие деятельность ООО «Сити Групп»;
- специальные инструкции, а также инструкции, разработанные на объекте.

В 2011 году Росстандарт впервые разработал ГОСТ на услуги мини-гостиниц и мини-отелей, имеющих до 15 номеров, и гостевых комнат. До сих пор такого стандарта не существовало, поскольку официально таких заведений практически не было. Теперь на рынке появляется все больше подобных предложений, они весьма популярны у потребителей.

Согласно новому ГОСТу, у каждого такого заведения обязательно должна быть светящаяся вывеска с указанием графика работы.

Появились требования и к минимальной площади номеров: одноместный не должен быть меньше 9 кв. м, а площадь двухместного номера – не менее 12 кв. м. Если речь идет о комнатах, которые сдают только летом, то размещение должно производиться из расчета 4,5 кв. м на человека.

Новый ГОСТ также определил, что в каждом номере должны быть: кровать, стул, шкаф с вешалками, комплект белья и не менее 2 полотенец. Санузел

обязаны снабдить как минимум ковриком, туалетной бумагой и мылом. Если туалета и душа в номере нет, то они должны быть на этаже.

Такие услуги как пользование интернетом, сейфом и предоставление утюга посетитель отныне также вправе требовать в отеле.

Мини-отелям в ближайшей перспективе должны запретить экономить на элементарных удобствах. Малым учреждениям гостеприимства теперь не удастся оправдывать отсутствие в номерах чистых полотенец своим малым форматом и невысокой стоимостью сдаваемых комнат.

Государственные стандарты для гостиниц скромного формата будут распространяться на мини-отели, номерной фонд которых не превышает пятнадцати номеров, гостевые и меблированные комнаты. До недавнего времени ГОСТа на мини-гостиницы не существовало из-за того, что в официальных списках числилось относительно небольшое количество гостиничных учреждений подобного формата. Сейчас же эксперты отмечают, что с каждым годом в России увеличивается число мини-гостиниц. Однако вместе с расширением этого сегмента гостиничного рынка растет также и количество жалоб клиентов, которые не всегда остаются довольными качеством сервиса некоторых мини-отелей [8].

Согласно ГОСТу, независимо от размера номерного фонда гостиницы, все мини-отели должны предоставлять своим гостям доступ к определенному перечню услуг. Так, мини-отели должны осуществлять получение корреспонденции. По требованиям гостей мини-гостиницы теперь в обязательном порядке будут предоставлять возможность пользоваться утюгом, сейфом и Интернетом. Так же постояльцы у служащих мини-гостиниц смогут попросить заказать такси или вызвать бригаду «скорой помощи».

5.2. Организация системы охраны труда в ООО «Сити Групп»

Как известно, основной целью охраны труда считается сохранение здоровья и жизни сотрудников во время их трудовой деятельности. Этого требует Трудовой кодекс Российской Федерации. А общее руководство с соблюдением всех

норм, правил и трудовой безопасности осуществляет исключительно генеральный руководитель. А организационную и техническую работу осуществляет только главный инженер ООО «Сити Групп». Кроме того, гостиница создает так называемое «Положение по организации работы по охране труда», а также все соответствующие инструкции для любой категории сотрудников, работающих в ООО «Сити Групп». ООО «Сити Групп» уже давно придерживается данных правил и законов. За всю организацию и соблюдение охранных мер труда ответственность несут руководители различных служб. Именно на них возлагаются следующие факторы:

1. Организация безопасных трудовых условий, а также предупреждение причин производственной заболеваемости и травматизма.

2. Осуществление всех инструктажей на рабочем месте, а также обучение сотрудников всем безопасным способам работы в гостиницах.

3. Полное обеспечение надзора за исправным состоянием техники и оборудования, инвентаря, механизмов, потенциально опасных мест, санитарно-бытовых и подсобных помещений и всех ограждающих территорию гостиницы устройств.

4. Полное обеспечение эффективной работы и грамотной эксплуатации кондиционеров, вентиляционных систем, нормального освещения рабочих мест и помещений.

5. Создание всех инструкций по технике безопасности, учитывая специфику рабочего места. Сюда входит соблюдение правил сотрудниками, приказов, указанной инструкцией по трудовой охране, а также обеспечение порядка на рабочем месте.

Главный инженер с каждым новым сотрудником осуществляет вводный инструктаж по технике безопасности, что, в свою очередь, отражается в контрольном листе. А потом на рабочих местах осуществляется первоначальный инструктаж, который проводит руководитель службы. Сотрудники, которые не прошли начальный и первичный инструктажи, не допускаются к работе. Дальнейшие и повторные инструктажи осуществляются со всеми категориями сотрудников раз

в два или три месяца. В том случае, если сотрудник привлекается к работе, которая не входит в его главные обязанности, он обязан пройти специальный инструктаж повторно.

Освещенность

Помещение гостиницы имеет естественное и искусственное освещение в соответствии со СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение».

Естественное освещение осуществляется через светопроемы ориентированные на север и северо-восток, и обеспечивают коэффициенты естественной освещенности (КЕО) не ниже 1,5%.

Искусственное освещение в гостинице осуществляется системой общего равномерного освещения.

Освещенность на поверхности рабочих столов в зоне составляет 300 – 500 лк. Кроме того, на рабочих столах в гостинице установлены светильники местного освещения для подсветки рабочего места. Для обеспечения нормируемых значений освещенности в помещении гостиницы, проводится чистка стекол оконных рам светопроемов и светильников три раза в год, а также проводится своевременная замена перегоревших ламп.

Выполним расчет искусственного освещения гостиницы.

Характеристика помещения:

- высота: $H = 3$ м;

- длина: $a = 10$ м;

- ширина: $b = 9$ м.

Размещение светильников определяется следующими размерами:

$H = 3$ м – высота помещения;

$h_c = 0,25$ – расстояние светильников от потолка;

$h_p = H - h_c = 3 - 0,25 = 2,75$ м. – высота светильников над полом;

$h_{pm} = 0,7$ м. – высота расчетной поверхности (для помещений, связанных с работой ПЭВМ);

$h_r = h_p - h_{pm} = 2,75 - 0,7 = 2,05$ м. – расчетная высота.

Потребный поток ламп в каждом светильнике определяем в соответствии с методом коэффициента использования светового потока, который предназначен для расчета общего равномерного освещения горизонтальных поверхностей при отсутствии крупных затемняющих предметов, рассчитывается по формуле:

$$\Phi = E_n * K * S * Z / (N * \eta) [5.1],$$

Где E_n – минимальная нормируемая освещенность (Лк);

K – коэффициент запаса (для люминесцентных ламп офисного помещения $K = 1,5$);

S – площадь освещаемого помещения ($S = 9 * 10 = 90$ м. кв.);

Z – Коэффициент минимальной освещенности, равный отношению средней освещенности к минимальной (для люминесцентных ламп $Z = 1,1$);

N – Число светильников, намечаемое до расчета. Первоначально намечаем число рядов n , которое подставляем вместо N ;

η – Коэффициент использования светового потока, равный отношению потока, падающего на рабочую поверхность, к общему потоку лам.

Отметим, что коэффициент использования светового потока зависит от КПД светильника, коэффициента отражения потолка ($\rho_{пот}$), стен ($\rho_{ст}$), величины показателя помещения (i), учитывающего геометрические параметры помещения, высоту подвеса светильника (h_p).

Согласно СНиП офисные работы относятся к 3 разряду зрительных работ с освещенностью $E_n = 300$ Лк.

Выбираем в качестве источника свет люминесцентные лампы ЛХБ 80 со световым потоком лампы $\Phi_l = 4\,440$ Лм. В качестве светильника выбираем тип ЛДР с двумя лампами.

Стены и потолок гостиницы в соответствии с требованиями СН 181 – 70 «Указания по проектированию цветовой отделки интерьеров производственных зданий промышленных предприятий», окрашены в светлые тона с коэффициентом отражения соответственно:

- $r_{\text{пот}} = 70\%$;

- $r_{\text{ст}} = 50\%$.

Определим величину показателя помещения:

$$i = a * b / (h_p * (a + b)) = 9 * 10 / (2.05 * (9+10)) = 90 / 38,95 = 2.31 [5.2]$$

По таблицам СНиП, $\eta = 0,46$.

Отсюда, световой поток одного ряда светильников составит:

$$\Phi = 300 * 2.31 * 90 * 1,1 / (2 * 0,46) = 19\,960 / 0,02 = 21695 \text{ Лм.} [5.3]$$

В одном ряду два светильника с двумя лампами каждый, а световой поток одной лампы составляет 4 440 Лм, то общий световой поток одного ряда светильников составит:

$$4\,440 * 4 = 17\,760 \text{ Лм.}$$

Таким образом, реальный световой поток превышает расчетный на 31%, что является предельно допустимым.

Таким образом, освещение помещения гостиницы соответствует установленным нормативам.

Деятельность менеджера в гостинице ориентирована на использование компьютерной техники, работа которой сопровождается акустическими шумами (Например, ультразвук), действие которых на человеческий организм до конца ее не изучено.

Главными источниками шума в помещении гостиницы являются компьютеры, множительная техника, вентиляторы систем охлаждения ПЭВМ, их жесткие диски и приводы CD.

Уровень шума на рабочих местах в помещении гостиницы не превышает 70 дБ, что соответствует ГОСТу 12.1.003 – 83. ССБТ. «Шум. Общие требования безопасности», а также Санитарным нормам СН 2.2.4 / 2.1.8.562 – 96. «Шум на рабочих местах, в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки».

В таблице 5.1 представлены уровни шума для различных видов трудовой деятельности с учетом степени напряженности труда

Таблица 5.1 - Уровни шума для различных видов трудовой деятельности с учетом степени напряженности труда

Виды деятельности	Уровни а, дБ А
Разработка новых концепций, и программ;	40
Труд руководителей, связанных с контролем лиц, выполняющих умственную работу	50
Умственная работа, связанная исключительно с разговорами по средствам связи	55
Работа, выполняемая указаниями и акустическими сигналами; работа, требующая постоянного* слухового внимания; высокоточная категория зрительных работ**	60
Умственная работа, по точному графику с инструкцией (операторская), точная категория зрительных работ	65
Физическая работа, связанная с точностью,	80

* Более 50% рабочего времени.

** По нормам естественного и искусственного освещения, утвержденным Госстроем СССР

Для снижения шума в помещении гостиницы, создаваемого внутренними источниками, а также шума, проникающего извне:

- используются звукопоглощающие поверхности конструкций;
- применяется рациональное расположение оборудования;
- используются архитектурно-планировочные и технические решения изоляций источников шума.

Микроклимат

Микроклимат производственных помещений – это климат внутренних помещений, который определяется действующими на организм человека факторами температуры, влажности, и скорости движения воздуха. При долгом воздействие на человека неблагоприятных условий резко ухудшает его

самочувствие, уменьшается производительность труда, что и приводит к заболеванию.

В помещении ООО «Сити Групп» соблюдаются параметры микроклимата в соответствии с ГОСТом 12.1.05-88 «Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны» и санитарными правилами и нормами СанПиН 2.2.4.548-96 «Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений».

Помещения гостиницы являются помещениями I категории, в котором выполняются легкие физические работы, в нем соблюдаются требования, представленные в таблицах 5.2 и 5.3.

Таблица 5.5.1- Нормы микроклимата для помещений с ЭВМ

Период года	Категория работ	Температура воздуха, °С	Относительная влажность воздуха, %	Скорость движения воздуха, м/с
Холодный	Легкая – 1 а	22 – 24	40 – 60	0,1
	Легкая – 1 б	21 – 23	40 – 60	0,1
Теплый	Легкая – 1 а	23 – 25	40 – 60	0,1
	Легкая – 1 б	22 – 24	40 – 60	0,2

Таблица 5.5.2 - Подача свежего воздуха в помещения гостиницы

Характеристика помещения	Объемный расход подаваемого в помещение свежего воздуха, м ³ / на одного человека в час
Объем более 40 м ³ на человека (объем помещения составляет: 300 м ³ , количество работников – 7 чел.)	Естественная вентиляция

Для поддержания оптимальной температуры и относительной влажности в помещении бухгалтерии проводятся регулярные проветривания, предусмотрена вентиляция и отопление в холодное время года.

В целом, параметры микроклимата в помещении гостиницы, соответствуют установленным нормам.

Электробезопасность

Электробезопасность по Правилам Пожарной Безопасности 01-03 - система организационно-технических мероприятий и средств, обеспечивающих защиту людей от вредного и опасного воздействия электрического тока, электрической дуги, электромагнитного поля и статического электричества.

Помещение гостиницы по опасности поражения электрическим током относится к 1 классу, т.е. помещение без повышенной опасности. Электробезопасность помещения соответствует Правилам устройства электроустановок (ПУЭ) и ГОСТу 12.1.030 – 83 «ССБТ. Электробезопасность. Предельно допустимые уровни напряжений прикосновения и токов».

Основными причинами поражения человека электрическим током на рабочем месте, могут быть:

- нерегламентированное использование электрических приборов, таких как электрические чайники, обогреватели;
- прикосновение к металлическим нетоковедущим частям (корпусу, периферии компьютера), которые могут оказаться под высоким напряжением с повреждениями изоляции;
- прикосновение к токоведущим частям электронных вычислительных машин (ЭВМ), находящимся под напряжением;
- отсутствие инструктажа персонала по правилам электробезопасности.

Электробезопасность в помещении гостиницы обеспечивается техническими способами и средствами защиты, а также организационными и техническими мероприятиями.

Для обеспечения защиты персонала гостиницы и посетителей от поражения электротоком при прикосновении к металлическим нетоковедущим частям, которые могут быть под напряжением в результате повреждения изоляции, применяется защитное заземление. Рассмотрим все приборы, находящиеся в помещении подключенные к электричеству и выразим в таблице 5.4.

Таблица 5.4 - Характеристика электрооборудования в помещениях гостиницы

№ п/п	Объекты	Количество	Заземление	Маркировка
1	телефон	7	да	да
2	ПК	10	да	да
3	принтер	2	да	да
4	сканер	1	да	да
5	розетки	7	да	да
6	стационарные лампы	7	да	да

Заземление корпуса электронных вычислительных машин (ЭВМ) обеспечивается подведением заземляющей жилы к питающим током розеткам. Сопротивление заземлителя составляет 4 Ом, что соответствует правилам устройства электроустановок (ПУЭ). Основным организационным мероприятием по обеспечению электробезопасности сотрудников гостиницы является инструктаж и обучение безопасным методам труда, а также проверка знаний правил безопасности и инструкций в соответствии с занимаемой должностью и выполняемой работой.

В целом, электробезопасность в помещении гостиницы соответствует установленным нормам.

Пожарная безопасность

В Российской Федерации действуют Правила Пожарной безопасности (ППБ 01-03) опираясь на эти правила можно сделать выводы:

Пожар - неконтролируемое горение, приводящее к ущербу и возможным человеческим жертвам. Опасными факторами пожара, воздействующими на людей являются:

- открытый огонь;
- искры;
- повышенная температура окружающей среды;
- токсичные продукты горения, дым;
- пониженная концентрация кислорода;
- падающие части строительных конструкций, станков, агрегатов.

Пожарная безопасность гостиницы складывается из множества факторов, таких как:

- наличие исправной пожарной сигнализации;
- наличие первичных средств пожаротушения (огнетушители);

ООО «Сити Групп» оборудована системой обеспечения пожарной безопасности, включающей в себя систему предотвращения пожара, систему

противопожарной защиты, а также комплекс организационно-технических мероприятий по обеспечению пожарной безопасности.

В помещении офиса фирмы вывешены таблички с указанием номера телефона вызова пожарной охраны. Определены и оборудованы места для курения. Вывешен план эвакуации людей на случай пожара, и как покинуть здание самым коротким и простым путем. Определен порядок обесточивания электрооборудования в случае пожара и по окончании рабочего дня. Для помещения есть порядок и сроки прохождения противопожарного инструктажа и занятий по пожарно-техническому минимуму, а также назначены ответственные за их проведение и т.п.

В помещении для первоначального тушения пожара размещены 2 углекислотных огнетушителя.

Электромагнитные поля

Согласно СанПиН 2.2.4.1191-03; СанПиН 2.1.8/2.2.4.1190-03; СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 в помещении гостиницы при работе на ЭВМ его блоки – системный блок, монитор, сканер и т.д. – формируют электромагнитные поля. При этом основным источником излучения является монитор компьютера.

Самыми заметными последствиями негативного влияния полей – головная боль, быстрая утомляемость, усталость глаз, недомогание, раздражительность, ухудшение памяти, нарушение сна и т.д.

Перечень приборов излучающих электромагнитное поле в помещении гостиницы: ПК (5 шт.), телефон (4 шт.), принтер (5 шт.), сканер (3 шт.), мобильные телефоны персонала и посетителей.

При проведенных замеров в помещении гостиницы установлено, что уровень электромагнитного поля соответствует установленным нормам и составляет 40-65кГц.

Санитарно-гигиенические требования, предъявляемые к объекту

В гостинице соблюдены санитарно-гигиенические нормы и правила, установлены органами эпидемиологического надзора и чистоты помещений, состояния сантехнического оборудования, удаления отходов, эффективной

защиты от насекомых и грызунов на основании СанПиН 2.2.4.548-96. 2.2.4. «Физические факторы производственной среды. Гигиенические требования к микроклимату производственных помещений. Санитарные правила и нормы».

Все сотрудники один раз в год проходят медицинский профосмотр в поликлинике и предоставляют справки о состоянии здоровья в соответствии с Федеральным законом от 17.07.1999 г. № 181-ФЗ «Об основах охраны труда в РФ».

Исходя из полученных результатов по анализу условий труда обобщим полученные данные и представим наглядно в соответствии с таблицей 5.5

Таблица 5.5 - Общая оценка условий труда в ООО «Сити Групп»

Фактор	Классы условий труда						
	1 оптимальный	2 допустимый	3 – вредный				4 опасный
			3.1	3.2	3.3	3.4	
Микроклимат	+						
Освещенность		+					
Шум	+						
Электростатическое поле		+					
Электромагнитные поля		+					
Тяжесть труда	+						
Напряженность труда	+						

Общая оценка условий труда соответствует классу 1 - то есть допустимые условия труда.

5.3. Разработка и проведение мероприятий по улучшению условий труда в ООО «Сити Групп»

Необходимо понимать, что прямой прибыли от работ по охране труда, проводимых в организации, не может, да и не должно быть. Поэтому при проведении мероприятий по охране труда следует говорить лишь о минимизации ущерба (потерь) или его полном предотвращении.

Для улучшения охраны труда в гостинице необходимо: приобрести систему климат контроля.

Параметры помещения:

$$9000 * 10000 * 3000 \Rightarrow V = 270 \text{ м}^3$$

Теплопритоки, возникающие за счет разности температур внутри помещения и наружного воздуха Q1:

$$Q1 = V * q_{\text{уд}} \Rightarrow Q1 = 270 \text{ м}^3 * 35 \text{ Вт} = 9450 [5.4]$$

Теплопритоки, находящейся в помещении оргтехники Q2: Q2 = 300 Вт, где 300Вт - тепло от компьютеров

Теплоприток от людей, находящихся в помещении Q3:

Этот офис вмещает в себя примерно 35 человек. $\Rightarrow Q3 = 150 \text{ Вт} * 35 = 5250 \text{ Вт}$.

Итого теплоприток Q составляет:

$$Q = Q1 + Q2 + Q3, \Rightarrow Q = 9450 \text{ Вт} + 300 \text{ Вт} + 5250 \text{ Вт} = 15000 \text{ Вт} [5.5]$$

Плюс еще 20% на неучтенные теплопритоки:

$$Q_{\text{общ}} = 15000 * 120\% = 18000 \text{ Вт} [5.6]$$

Мощность, кондиционера, равна примерно 20 кВт. Следовательно, в это помещение необходимо поставить 2 кондиционера настенного типа т.к. максимальная мощность одного кондиционера = 14 кВт, то есть по 10кВт каждый кондиционер. Для правильной работы 2-х кондиционеров в одном помещении надо установить настенный пульт управления, который поможет синхронизировать работу кондиционеров что приведет к равномерному охлаждению воздуха.

Выводы по пятой главе

По итогам пятой главы дипломного проекта можно сделать следующие выводы:

1. Нормативно-правовое обоснование организации охраны труда в ООО «Сити Групп» обеспечивается следующими актами: Конституция РФ; Федеральный закон РФ от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ. «Об основах охраны труда в Российской Федерации», действовавший до 2006 года; Федеральный закон от 30.06.2006 № 90-ФЗ (ред. от 02.07.2013) «О внесении изменений в Трудовой кодекс Россий-

ской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации»; Трудовой кодекс Российской Федерации» (ТК РФ) от 30.12.2001 № 197-ФЗ; ГОСТы, СанПиНы и т.д., регулирующие деятельность ООО «Сити Групп»; специальные инструкции, а также инструкции, разработанные на объекте.

В 2011 году Росстандарт впервые разработал ГОСТ на услуги мини-гостиниц и мини-отелей, имеющих до 15 номеров, и гостевых комнат. До сих пор такого стандарта не существовало, поскольку официально таких заведений практически не было. Теперь на рынке появляется все больше подобных предложений, они весьма популярны у потребителей.

2. Как известно, основной целью охраны труда считается сохранение здоровья и жизни сотрудников во время их трудовой деятельности. Этого требует Трудовой кодекс Российской Федерации. А общее руководство с соблюдением всех норм, правил и трудовой безопасности осуществляет исключительно генеральный руководитель. А организационную и техническую работу осуществляет только главный инженер ООО «Сити Групп». Кроме того, гостиница создает так называемое «Положение по организации работы по охране труда», а также все соответствующие инструкции для любой категории сотрудников, работающих в ООО «Сити Групп». ООО «Сити Групп» уже давно придерживается данных правил и законов. За всю организацию и соблюдение охранных мер труда ответственность несут руководители различных служб.

3. Общая оценка условий труда соответствует классу 1 - то есть допустимые условия труда.

4. Структуру ООО «Сити Групп» можно разделить на следующие подразделения: приемную, в которой обеспечивается заказ мест и размещение прибывающих гостей, сферу обслуживания - это подразделение обеспечивает чистоту и снабжение комнат и окружающих зон. Служба поддержки осуществляет серьезные уборочные работы, реконструкцию помещений, занимается их ремонтом и

переоформлением. Эта же служба занимается снабжением продуктами и напитками, а также другими дополнительными услугами, такими как организация центров здоровья, салонов красоты, парикмахерских и магазинов подарков.

5. Ориентируясь на структуру исследуемой организации, были предложены мероприятия по улучшению условий труда в ООО «Сити Групп».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам выполненной работы можно сделать ряд важных выводов и рекомендаций.

Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Классический вариант построения организационной структуры компании — это всем знакомая иерархия. Но на сегодняшний день такая форма существования бизнеса считается устаревшей и малоэффективной.

Существуют различные подходы к классификации организационных структур.

Механистические структуры, или бюрократические – это структуры с жестко упорядоченной организацией. Для них свойственна четкая иерархия в виде управленческой пирамиды.

Начиная с 60-х годов XX века, некоторые организации столкнулись с быстрым изменением внешних условий их деятельности. Проекты становились невероятно сложными, технологии развивались стремительно. Поэтому недостатки бюрократической организации управления стали перевешивать их достоинства.

Стройность традиционной организационной структуры (особенно там, где цепь команд длинная), по сути, может замедлять взаимодействие и процедуру выработки решений до такой степени, что организация больше не сможет эффективно реагировать на происходящие вокруг изменения.

Чтобы такая возможность появилась, были разработаны адаптивные организационные структуры, призванные обеспечить адекватную ситуации реакцию на изменения окружающей среды и внедрение новых технологий.

Проектирование организационных структур управления осуществляется на основе следующих основных взаимодополняющих методов:

- 1) аналогии;

- 2) экспертно-аналитического;
- 3) структуризации целей;
- 4) организационного моделирования.

Новые экономические условия заставили исследователей и практиков искать адекватные формы и методы регулирования сферы гостиничного хозяйства, в частности - пытаться, по опыту зарубежных стран, применить принципы и технологии стратегического планирования, реализуемые на уровне предприятия и системы гостиничного хозяйства в целом.

В современной экономической литературе к инструментарию государственного регулирования принято относить: административное регулирование; правовое регулирование; прямое экономическое регулирование; косвенное экономическое регулирование.

Сфера гостиничного хозяйства находится под определенным воздействием административных, правовых и экономических методов государственного регулирования.

Сеть мини-отелей «Атмосфера» основана в 2003 году. Делая акцент на качество, компания ориентируется на постояльцев, которые по достоинству оценят соотношение стоимости и качества услуг. Гостиницы расположены в непосредственной близости от основных достопримечательностей города, их положение удобно так же в транспортном отношении — рядом находятся вокзалы и станции метро.

В течение последних 2 лет компания активно развивает индустрию гостеприимства в Санкт-Петербурге. Строятся новые отели, увеличивается номерной фонд, расширяется спектр оказываемых услуг. На сегодняшний момент в сеть входит 11 отелей. Просторные и современные номера клубного корпуса идеально подойдут для работы и отдыха. Комнаты оснащены системой центрального кондиционирования с индивидуальным контролем температуры.

По всем приведённым в таблице показателям наблюдается рост за двухлетний период. Исключением является показатель фондоотдачи.

Наиболее выраженный рост отмечается в отношении прибыли от реализации, а также фонда оплаты труда.

Организационная структура ООО «Сити Групп» - линейно-функциональная и состоит из дивизионов: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; специализированных, обслуживающих, функциональных подразделений.

Службы, входящие в организационную структуру: служба приема и размещения; отдел по управлению персоналом; административно-хозяйственная служба; отдел продаж и бронирования; служба питания; финансовая служба; инженерно-техническая служба; служба безопасности. В связи с тем, что основной стратегией компании ООО «Сити Групп» является развитие сети мини отелей в Санкт-Петербурге, Москве и других регионах, требуется переход от линейно-функциональной к сетевой структуре.

В сетевой организационной структуре каждое звено системы рассматривает себя не как внутренне замкнутую и самодостаточную структуру, а как определенный ресурс, доступный для всех. В этом случае возникающее взаимодополнение полезностей таких ресурсов может увеличить потенциал каждого звена до потенциала ООО «Сити Групп» в целом. Рассматриваемые как ресурсы управления, все менеджеры оказываются в равном положении, иерархия исчезает. Для совершенствования организационной структуры ООО «Сити Групп» были предложены рекомендации по сокращению штата сотрудников отдела кадров и отдела продаж. Так как отсутствует необходимость в таком количестве специалистов данных отделов. Это позволит увеличить нагрузку на персонал по возложенным на них функциям, а компании ООО «Сити Групп» сократить расходы на заработную плату высвободившихся штатных единиц.

В дипломном исследовании была проведена оценка эффективности предложенных мероприятий на основе расчёта показателей, которые показали, что в результате проведения мероприятий произойдет увеличение продаж, прибыли и рентабельности предприятия. Для расчета использовался нормативный метод (метод по целям), однако экономическая эффективность предложенных

мероприятий может быть больше или меньше предполагаемых значений. Тем не менее, совершенствование организационной структуры компании ООО «Сити Групп» является необходимостью, в связи с основной стратегией развития организации- развитие сети отелей в регионах.

На долгосрочную перспективу можно порекомендовать руководству ООО «Сити Групп» использовать дополнительные показатели для оценки эффективности организационной структуры, отражающие её производительность, гибкость, экономичность.

Нормативно-правовое обоснование организации охраны труда в ООО «Сити Групп» обеспечивается следующими актами: Конституция РФ; Федеральный закон РФ от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ. «Об основах охраны труда в Российской Федерации», действовавший до 2006 года; Федеральный закон от 30.06.2006 № 90-ФЗ (ред. от 02.07.2013) «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации»; Трудовой кодекс Российской Федерации» (ТК РФ) от 30.12.2001 № 197-ФЗ; ГОСТы, СанПиНы и т.д., регулирующие деятельность ООО «Сити Групп»; специальные инструкции, а также инструкции, разработанные на объекте.

В 2011 году Росстандарт впервые разработал ГОСТ на услуги мини-гостиниц и мини-отелей, имеющих до 15 номеров, и гостевых комнат. До сих пор такого стандарта не существовало, поскольку официально таких заведений практически не было. Теперь на рынке появляется все больше подобных предложений, они весьма популярны у потребителей.

Как известно, основной целью охраны труда считается сохранение здоровья и жизни сотрудников во время их трудовой деятельности. Этого требует Трудовой кодекс Российской Федерации. А общее руководство с соблюдением всех норм, правил и трудовой безопасности осуществляет исключительно генеральный руководитель. А организационную и техническую работу осуществляет только главный инженер ООО «Сити Групп». Кроме того, гостиница создает так

называемое «Положение по организации работы по охране труда», а также все соответствующие инструкции для любой категории сотрудников, работающих в ООО «Сити Групп». ООО «Сити Групп» уже давно придерживается данных правил и законов. За всю организацию и соблюдение охранных мер труда ответственность несут руководители различных служб.

Общая оценка условий труда соответствует классу 1 - то есть допустимые условия труда.

Структуру ООО «Сити Групп» можно разделить на следующие подразделения: приемную, в которой обеспечивается заказ мест и размещение прибывающих гостей, сферу обслуживания - это подразделение обеспечивает чистоту и снабжение комнат и окружающих зон. Служба поддержки осуществляет серьезные уборочные работы, реконструкцию помещений, занимается их ремонтом и переоформлением. Эта же служба занимается снабжением продуктами и напитками, а также другими дополнительными услугами, такими как организация центров здоровья, салонов красоты, парикмахерских и магазинов подарков.

Ориентируясь на структуру исследуемой организации, были предложены мероприятия по улучшению условий труда в ООО «Сити Групп».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) // СПС «Консультант-Плюс».
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 25.11.2013) // СПС «Консультант-Плюс».
3. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 02.07.2013) «О защите прав потребителей» // СПС «Консультант-Плюс».
4. Закон РФ от 10.06.1993 № 5154-1 (ред. от 10.01.2003) «О стандартизации» // СПС «Консультант-Плюс»
5. Федеральный закон от 17.07.1999 № 181-ФЗ (ред. от 09.05.2005, с изм. от 26.12.2005) «Об основах охраны труда в Российской Федерации» // СПС «Консультант-Плюс».
6. Федеральный закон от 30.06.2006 № 90-ФЗ (ред. от 02.07.2013) «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» // СПС «Консультант-Плюс».
7. Постановление Правительства РФ от 25.04.1997 № 490 (ред. от 13.03.2013) «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» // СПС «Консультант-Плюс».
8. ГОСТ Р 54606 – 2011 «Услуги малых средств размещения» // СПС «Консультант-Плюс».
9. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. - СПб.: Питер, 2009. – 544 с.
10. Аниськова, О. Разработка стратегии деятельности предприятия // Маркетинг. - 2011. - №3. – С. 32-34.

11. Ансофф, И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2010. – 410 с.
12. Арбузова Н.Ю. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах. - Нижний Новгород: Штрих, 2009. – 245 с.
13. Армстронг, М. Основы менеджмента. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 450 с.
14. Базилевич, Л.А. Модели и методы рационализации и проектирования организационных структур управления. - М.: ДеКа, 2010. – 105 с.
15. Беляев, А.А. Системология организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 182 с.
16. Бусыгин, А.В. Предпринимательство. - М.: Пресс, 2009. – 123 с.
17. Бухарина Е.А. Экономика бизнес-процессов организации: (схемы, формулы, таблицы): учебное пособие. - Кострома: МУБИНТ, 2012. - 100 с.
18. Виханский, О.С. Менеджмент. Учебник для вузов. - М.: Гардарики, 2009. – 320 с.
19. Волков, О.И. Экономика предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2009. – 557 с.
20. Волков, О.И. Экономика предприятия: курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 280 с.
21. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2009. - 501 с.
22. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический менеджмент. - Таганрог: ТРТУ, 2008. – 90 с.
23. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента. - Таганрог: ТРТУ, 2011. – 123 с.
24. Горелик О.М. Информационные технологии проектирования организационных структур управления. – СПб.: Инфода, 2010. - 230 с.
25. Дойл, Д. Как создать предприятие. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 220 с.

26. Евстратова Е.И. Организационно-экономический инструментарий управления в сетевых организационных структурах. - Новочеркасск: ЮРГТУ, 2010. - 99 с.
27. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. – М: Наука, 2008. – 416 с.
28. Зайцева, О. А. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. - М.: Центр, 2010. – 367 с.
29. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента. – М.: ЭКОНОМ-ПРЕСС, 2010. – 550 с.
30. Карпов, А.В. Психология менеджмента. - М.: Пресс, 2009. - 810 с.
31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. - М.: Инфра, 2009. – 470 с.
32. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. - СПб.: Питер, 2008. – 607 с.
33. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента. - СПб.: ОЛБИС, 2010. – 321 с.
34. Мескон, М. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2009. – 457 с.
35. Организационное управление: Учеб. пособие для вузов / Н.И. Архипова. - М.: ПРИОР, 2009. – 789 с.
36. Орлов, А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: АСТ, 2009. - 380 с.
37. Основы управления персоналом: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. - М.: Высшая школа, 2010. - 235 с.
38. Памбухчиянц, В.К. Организация, технология и проектирование предприятий. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 2009. - 320 с.
39. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность. - М.: ПРИОР, 2008. – 504 с.
40. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для ВУЗов. -М.: Юнити, 2008. – 401 с.
41. Половинко, В.С. Управление персоналом: Системный подход и его реализация. - М: Информ-Знание, 2011. - 484 с.
42. Прыткин, Б.В. Общий курс менеджмента. Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2009. – 256 с.

43. Розанова, В.А. Психология управления. - М.: Слово, 2009. - 110 с.
44. Романов, А.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Юнити, 2008. – 468 с.
45. Рыков, А.Н. В хорошей форме // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - №6. – С. 44-46.
46. Скопылатов, И.А. Управление персоналом. - СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2008. - 400 с.
47. Смирнов, Э.А. Основы теории организации. - М.: ЮНИТИ, 2008. – 436 с.
48. Смыслов, А. Современные принципы управления предприятием // Вопросы экономики. – 2011. - №3. – С.35.
49. Соколова, Е.Н. Правильный выбор организационной структуры компании // Эксперт. – 2013. - №2. – С. 55-57.
50. Таривердиев, В. Торговая организации – сложности управления // Маркетинг и менеджмент. – 2011. - №7. – С.26.
51. Таунсенд, Р. Секреты управления. – М.: Интерконтакт, 2009. – 305 с.
52. Тогунов, И.А. Представление интегрированной сущности организации на основе концептуальной модели маркетинговой системы // Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - № 3. - С. 137-140.
53. Управление предприятием и анализ его деятельности / В.Н. Титаев. - М.: Финансы и статистика, 2010. – 278 с.
54. Уткин, Э.А. Управление компанией. - М.: Слово, 2010. – 336 с.
55. Финансовая стратегия в управлении предприятием / В.В. Титов, З.В. Коробкова. - Новосибирск: НиАТ, 2010. – 653 с.
56. Широкова, Г.В. Жизненный цикл организации: эмпирические исследования и теоретические подходы // Российский журнал менеджмента. - 2012. - Т.5. - № 3. - С. 85-90.
57. Экономика и организация деятельности предприятия: Учебник / Под ред. А.Н. Соломатина. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 295 с.

- 58.Якушева, В.Н. Успех предприятия в современных условиях / В.Н. Якушева // Торговля за рубежом. –2012. - №4. – С. 30 – 36.
- 59.Официальный сайт администрации Санкт-Петербурга. – Режим доступа: <http://gov.spb.ru>.
- 60.Официальный сайт «Astera Oncor». – Режим доступа: <http://www.asteragroup.ru>.
- 61.Официальный сайт allcafe.info. – Режим доступа: <http://spb.allcafe.ru>.
- 62.Отчётность и документация ООО «Сити Групп».

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала в ООО «Сити Групп»

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	Появление шансов для служебного роста Низкие затраты на привлечение кадров Претендентов на должность хорошо знают в организации Претендент на должность знает данную организацию Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в организации Освобождение должности для роста молодых кадров Быстрое заполнение штатной единицы без длительной адаптации Прозрачность кадровой политики Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров Рост производительности труда Решается проблема занятости собственных кадров Повышения мотивации, степени удовлетворенности трудом	Ограничение возможности для выбора кадров Возможны напряженность или соперничество в коллективе Появление панибратства при решении деловых вопросов Нежелание отказать сотруднику имеющему большой стаж работы в организации Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя так, как автоматически преемником является заместитель руководителя Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах Удовлетворяется потребность только качественная, но через подготовку и повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами
Внешние	Более широкие возможности выбора Появление новых импульсов для развития организации Новый человек, как правило, легко добивается признания Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации	Более высокие затраты на привлечение кадров Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны способствует текучести кадров Ухудшается климат в организации среди давно работающих Высокая степень риска при прохождении исп. срока Плохое знание организации, длительный период адаптации

