

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование организационной структуры гостиничного  
предприятия (на примере ООО «Жемчужина», г. Саратов)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса, 431 группы

направления подготовки 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

**Жарковой Екатерины Романовны**

Научный руководитель:

Доцент, к.с.н. \_\_\_\_\_

М.С. Отнюкова

Зав. кафедрой

Профессор, д.э.н., профессор \_\_\_\_\_

Т.В. Черевичко

Саратов 2023

**Введение. Актуальность темы бакалаврской работы** заключается в том, что успешность реализации услуг и эффективность работы гостиничных предприятий, во многом зависит от правильно подобранной организационной структуры.

Жизнеспособность предприятия имеет прямую зависимость от внутреннего устройства. Организация всегда отражается в конечном результате деятельности, будь то материальный продукт или услуга. В гостиничной индустрии, целиком направленной на качество обслуживания клиентов, данный аспект приобретает еще большую значимость. Именно организационная структура служит основным условием реализации выбранной предприятием стратегии функционирования и процветания.

В рамках организационной структуры управления протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации, ресурсов, идей, принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней. От выбранной структуры управления может зависеть время отклика на просьбу клиента, срок реализации внутренних проектов, качество выполнения услуг и, самое важное, настроение, с которым обслуженный гость выйдет из отеля. Только грамотное управление предприятием размещения позволит ему долгое время существовать на рынке услуг и конкурировать с аналогичными предприятиями.

Для эффективного управления отелем необходимо, чтобы все управленческие решения, направленные на удовлетворение потребностей гостей, опирались на строго зафиксированную управленческую иерархию. Для повышения эффективности управленческой деятельности предприятие индустрии гостеприимства должно стремиться к применению оптимальной структуры управления, используя приемы и способы, разработанные на научной основе. Совершенствование организационной структуры является актуальной на сегодняшний день задачей формирования рыночных отношений, реализуемых на рынке туристских услуг Саратовской области.

**Теоретические основания бакалаврской работы** основаны на трудах

А.Д. Чудновского, А.П. Балашова, С.А. Быстрова, Р.А. Браймера, Р.А. Коренченко, Е.С. Мищенко, В.В. Пшеничной, Г.Х. Бакировой, Н.И. Кабушкина, Г.А. Бондаренко, Н.В. Новичкова, Л.В. Баумгартена, Д.Г. Брашнова, М.В. Виноградовой, Т.П. Данько, М.П. Голубева, М.А. Ехиной, Е.Н. Кнышовой, М.В. Кобяк, Е.А. Михайленко, В.А. Пановой, М.А. Месропян, Е.А. Репиной, З.П. Румянцевой, В.С. Сенина, В.В. Янковской.

**Целью бакалаврской работы** является исследование особенности организационных структур гостиничного предприятия, а также разработка проекта, направленного на совершенствование организационной структуры отеля «Жемчужина», г. Саратов.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие **задачи:**

1. Изучить теоретические основы структуры гостиничного предприятия;
2. Ознакомиться с сущностью и типами структуры предприятия;
3. Выявить роль организационной структуры в эффективности работы предприятия;
4. Сформулировать общую характеристику гостиницы «Жемчужина»;
5. Проанализировать структуру гостиничного предприятия – отель «Жемчужина»;
6. Разработать проект, направленный на совершенствование организационно-управленческой структуры отеля «Жемчужина»;
7. Разработать мероприятия проекта;
8. Провести экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию организационно-управленческой структуры отеля «Жемчужина».

**Объект бакалаврской работы** – отель ООО «Жемчужина» г. Саратова.

**Предмет бакалаврской работы** – организационная структура, применяемая на предприятии гостиничного бизнеса.

**Эмпирическая база бакалаврской работы** включает в себя следующие методы:

- организационный аудит ООО «Жемчужина», г. Саратов;
- интервью с руководителем отеля ООО «Жемчужина»;
- контент-анализ отзывов гостей отеля ООО «Жемчужина»;
- анализ ООО «Жемчужина» на основе модели пяти конкурентных сил М. Портера;
- SWOT-анализ отеля ООО «Жемчужина».

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке проекта, направленного на совершенствование организационной структуры отеля «Жемчужина», г. Саратова.

**Структура работы.** Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений. Структура работы определена задачами исследования.

Первая глава посвящена теоретическим основам построения организационной структуры гостиничного предприятия: изучена сущность и типы структур предприятий, проведен анализ организационной структуры в эффективности работы гостиниц. Во второй главе дается характеристика отеля ООО «Жемчужина», а также проводится анализ организационно-управленческой структуры гостиницы. Третья глава содержит мероприятия по совершенствованию организационной структуры гостиничного предприятия ООО «Жемчужина» г. Саратова.

## Основное содержание бакалаврской работы

Индустрия гостеприимства исторически сложилась из сектора средств размещения, представленного разнообразными типами гостиничных предприятий.

**Средство размещения** - имущественный комплекс, включающий в себя здание или часть здания, помещения, оборудование и иное имущество и используемый для временного размещения и обеспечения временного проживания физических лиц<sup>1</sup>.

Гостиница представляет собой предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне места жительства, не только услуги временного размещения и питания, но и дополнительный сервис, помогающий обеспечить удобство и комфорт клиента в пределах отеля.

Гостиницы различаются не только по предоставлению разнообразного сервиса, но и также по масштабу и объему своей деятельности, организационно правовой формой, формой собственности и т.д. С учетом того, как оформлены и скомбинированы в единый комплекс услуги, формируется определенный тип предприятия.

В соответствии с уровнем и количеством предоставляемых услуг отели делятся на различные категории: отель «люкс», отель высокого класса, отель среднего уровня, апартамент-отель, а также отель экономического класса.

Виды организаций также подразделяются на такие учреждения, как: ОАО, ООО, АО, а также унитарные предприятия.

Каждое предприятие, оказывающее услуги по временному размещению гостей имеет определенную организационную структуру управления.

Организационная структура управления представляет собой совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 28.05.2022) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

управляемой системами<sup>2</sup>. Именно структура управления в высокой степени влияет на абсолютное большинство показателей деятельности гостиничного предприятия.

Структура управления гостиничным предприятием состоит из совокупности взаимосвязанных подразделений и звеньев управления, которые находятся между собой в определенных отношениях, помогающих обеспечивать функционирование хозяйствующего субъекта как единого целого.

Звено – это обособленная группа людей (структурный орган), связанных общим видом деятельности. К звеньям управления гостиничного предприятия относят руководителей, их заместителей, структурные подразделения и ведущих специалистов, выполняющих отдельные функции им, в свою очередь, подчиняются непосредственные исполнители (обслуживающий персонал). Самую верхнюю точку структуры управления занимает владелец отеля и генеральный директор.

Уровень управления – объединение звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления гостиницей. Данные ступени управления находятся в вертикальной зависимости и имеют подчинение друг от друга: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, доводящиеся до нижестоящих звеньев.

Связи между отделами строятся по горизонтальному принципу, а ступени управления располагаются по вертикали и иерархически подчиняются друг другу.

Для осуществления процесса обслуживания гостей в отеле должен быть предусмотрен набор следующих основных служб, обеспечивающих предоставление основных гостиничных услуг:

- служба приема и размещения;
- служба эксплуатации (обслуживания) номерного фонда;

---

<sup>2</sup> Балашов А.П. Теория менеджмента: учебное пособие. – М.: Вузовский учебник, 2019 – 315 с.

- служба безопасности;
- административно-управленческая служба;
- служба общественного питания;
- коммерческая служба;
- инженерно-техническая служба;
- вспомогательные и дополнительные службы.

В индустрии гостеприимства наиболее распространены следующие типы организационных структур:

- Линейная структура управления;
- Функциональная структура управления;
- Линейно-функциональная (штабная) структура управления;
- Матричная организационная структура (МСУ)<sup>3</sup>.

Во главе линейной структуры управления находится высший руководитель, которому будут подчиняться руководители низшего уровня. В свою очередь, им – свои собственные исполнители, и так до самого основания «пирамиды». Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. При такой организационной структуре работник имеет над собой только одного непосредственного начальника, формируется своего рода иерархия руководителей конкретной организации.

Функциональная организационная структура основана на принципе принятия решений сотрудниками, ответственность в то же время возлагается на руководителей функциональных подразделений (бронирование, обслуживание, сбыт, учет, и т. д.). Главная задача управления гостиницей делится исходя из среднего уровня по функциональному критерию. Функциональная структура управления производством нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Данной структуре управления характерно

---

<sup>3</sup> Коренченко Р.А. Общая теория организации Изд. – М.: Юнити-Дана, 2016. - 288 с.

двойное подчинение для исполнителей.

Линейно-функциональная (штабная) структура управления возникает путем образования специализированных служб при каждом линейном руководителе. При данной структуре, вся ответственность за принимаемые решения поручается линейному руководителю, возглавляющему определенное структурное подразделение. Данная организационная структура предполагает подчиненность структурных подразделений главному линейному руководителю (генеральному директору). Приказы, распоряжения, а также указания, которые им издаются, доводятся до сведения структурных подразделений через соответствующих руководителей служб исполнителей.

Матричная структура управления ориентирована на конкретный проект или программу. Ее использование в гостиничном бизнесе рекомендуется при разработке и внедрении новых гостиничных продуктов (открытии нового ресторана, введении новой категории номеров), реализации программ повышения качества обслуживания гостей и т.п. Формирование данной структуры управления происходит за счет наложения на функциональную структуру линейной структуры управления конкретным проектом. Во главе каждого проекта стоит менеджер, осуществляющий управление по горизонтали (общее администрирование проекта). Аппарат функциональных руководителей, чьи взаимоотношения с исполнителями проекта характеризуются наличием функциональных связей, реализует функции управления финансами, кадрами и другими ресурсами, необходимыми для реализации проекта. Матричная структура носит временный характер — она существует до полной реализации проекта. По окончании проекта команда распускается.

Каждая из вышеизложенных структур управления имеет ряд требований, а также преимущества и недостатки, на которые каждой организации при выборе той или иной организационной структуры, необходимо обратить внимание.

Выбор организационной структуры управления, в наибольшей степени, отвечающей целям предприятия и учитывающей конкретные условия деятельности, осуществляется на основе тщательного анализа всех факторов, оказывающих на нее влияние, оценки преимуществ и недостатков различных типов организационных структур. Учитываются масштабы бизнеса, производственные и отраслевые особенности гостиничного предприятия, уровень автоматизации управленческих работ, а также квалификация.

При применении управленческой структуры, негативно сказывающейся на деятельности гостиницы, а также при возникновении организационной патологии – предприятию необходимо совершить перестройку управления, а именно – выбрать новую или совершенствовать имеющуюся структуру. Для эффективной работы отеля, выбранная организацией структура управления должна быть оптимальна, оперативна, надежна, гибка и устойчива.

В практической части была проанализирована действующая структура управления гостиницы «Жемчужина». Звездная классификация предприятия – «три звезды». В ходе интервью с директором отеля Рузаной Эдвардовной Арзуманян-Мачкалян выяснилось, что действующая организационная структура гостиницы – линейная. В основе данной организационной структуры отеля «Жемчужина» положен принцип единоначалия. Именно он включает в себя исполнение одним руководителем каждой функции управления. Все подразделения, которые находятся ниже, подчиняются на правах единоначалия.

В гостинице «Жемчужина» имеются следующие службы:

- служба приема и размещения;
- служба безопасности;
- финансово-коммерческая служба;
- техническая служба;
- служба обслуживания номерного фонда;
- служба питания и напитков;
- вспомогательная служба.

В аналитической части работы нами была изучена деятельность гостиницы «Жемчужина», произведен контент-анализ отзывов гостей отеля ООО «Жемчужина», анализ на основе модели пяти конкурентных сил М. Портера, а также SWOT-анализ организации.

В результате проведенного анализа, а также в ходе интервью с директором отеля, выяснилось, что, в целом, линейная структура управления подходит гостиничному предприятию, однако имеется потребность расширения дополнительных услуг в гостинице с целью увеличения клиентской базы и повышения звездной квалификации предприятия.

Для решения данной проблемы был разработан проект, направленный на совершенствование организационной структуры отеля, а также, в перспективе, на повышение уровня классификации гостиницы. Цель разрабатываемого проекта заключается в создании велнесс-центра при гостинице, обслуживающего гостей, останавливающихся в отеле «Жемчужина», а также жителей г. Саратова. Проект включает в себя следующие мероприятия:

1. Определение расположения велнесс-центра на территории отеля и перечня предоставляемых услуг;
2. Расчет затрат на ремонт и оснащение помещения;
3. Расчет заработной платы и подбор персонала;
4. Расчет продвижения услуг;
5. Выявление рисков проекта;
6. Оценка эффективности проекта;
7. Определение результатов проекта.

Реализуемый проект обладает высокими показателями экономической эффективности. Стоимость внедрения велнесс-центра в гостиницу «Жемчужина» составляет 4967106 рублей, период окупаемости проекта – 4 месяца, рентабельность – 68%.

После внедрения новых услуг на территории отеля «Жемчужина», линейная организационная структура управления гостиницы будет

дополнена, а именно появится дополнительная служба, которая будет оказывать услуги по спортивно-оздоровительному направлению.

Таким образом, внедрение велнесс-центра в ООО «Жемчужина» позволит приблизить гостиничное предприятие к повышению звездности до уровня «четыре звезды», улучшит доходность гостиничного предприятия, привлечет не только новых постояльцев, но и также клиентов, проживающих в г. Саратове, которые смогут воспользоваться новыми спортивно-оздоровительными видами услуг организации.

**Заключение.** Итак, проведенный анализ совершенствования организационной структуры гостиничного предприятия (на примере ООО «Жемчужина», г. Саратов) позволил сделать ряд выводов как теоретического, так и практического характера.

В результате проведенного теоретического анализа существующих источников, было выявлено, что основой эффективной управленческой деятельности любой организации является грамотно выстроенная структура управления. Представляя собой комплекс, регулирующий отношения между всеми уровнями предприятия, организационная структура позволяет грамотно распределить обязанности между всеми сотрудниками организации.

Проведя анализ типологий структур управления, был сделан вывод, что выбор того или иного вида организационной структуры в эффективности работы гостиниц, полностью зависит от цели деятельности их направления, должностных обязанностей работников организации на всех имеющихся уровнях управления (от самого высокого до низшего управленческого звена), а также от объемов и масштабов гостиничных предприятий.

В аналитической части работы нами был проведен ряд практических исследований. Была изучена деятельность и организационная структура гостиницы «Жемчужина» г. Саратова. Проанализировав деятельность организации, выяснилось, что в гостинице применяется линейный тип организационной структуры. Отель работает слаженно и занимает высокое и почетное место среди имеющихся гостиничных предприятий г. Саратова.

Также были изучены отзывы о деятельности гостиничного предприятия. Отзывы, оставленные о работе отеля, носят рекомендательный характер о расширении дополнительных услуг организации.

Проведен конкурентный анализ организации на основе модели пяти конкурентных сил М. Портера. Было выявлено, что гостиница «Жемчужина» имеет конкурентов с аналогичным набором предоставляемых услуг. Следовательно, отелю необходимо проводить мониторинг предложений

конкурентов, а также увеличить выбор дополнительных услуг для расширения клиентской базы.

SWOT-анализ отеля «Жемчужина» выявил необходимость в улучшении продвижения услуг гостиницы с помощью рекламы в СМИ и социальных сетях, а также в разработке мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности отеля.

В ходе интервью с директором отеля «Жемчужина», выявилась потребность в повышении классификации звездности гостиницы. Для этого необходимо совершенствовать имеющуюся структуру управления путем добавления в нее дополнительной службы, направленной на оказание новых видов дополнительных услуг в организации.

Обобщив результаты проведенных исследований, было выявлено, что основной проблемой является ограниченный выбор дополнительных услуг гостиничного предприятия. Для решения данной проблемы был разработан проект, направленный на привлечение новых клиентов, увеличение прибыли гостиницы, на совершенствование организационной структуры отеля, а также, в перспективе, на повышение уровня классификации гостиницы. Цель разрабатываемого проекта заключается в создании велнесс-центра при гостинице, обслуживающего гостей, останавливающихся в отеле «Жемчужина», а также жителей г. Саратова. В ходе разработки проекта были выполнены следующие задачи: определение расположения велнесс-центра на территории отеля и перечня предоставляемых услуг; расчет затрат на ремонт и оснащение помещения; расчет заработной платы и подбор персонала; расчет продвижения услуг; выявление рисков проекта; оценка эффективности проекта; определение результатов проекта.

Разрабатываемый велнесс-центр обладает высокими показателями окупаемости и рентабельности, что положительно скажется на прибыли организации, а также повысит позиции гостиничного предприятия среди конкурентов. Внедрение проекта позволит усовершенствовать имеющуюся структуру управления организации, привлечет новых клиентов, повысит

доходность, а также выведет гостиничное предприятие на новый уровень.