

ИҚТИСОДИЁТ ЭКОНОМИКА ECONOMY

УДК 338 Т9
ББК 65.431.14

А.А. МАКАРОВ,
С.А. КАЛУГИНА

ХОЗЯЙСТВУЮЩИЕ СУБЪЕКТЫ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА РОССИИ: ОБЗОР ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Значительный рост числа хозяйствующих субъектов сферы ресторанно-гостиничного бизнеса России, отмечаемый за период 2005-2012 гг., предопределяет необходимость изучения некоторых особенностей функционирования и управления ими (рис.1).

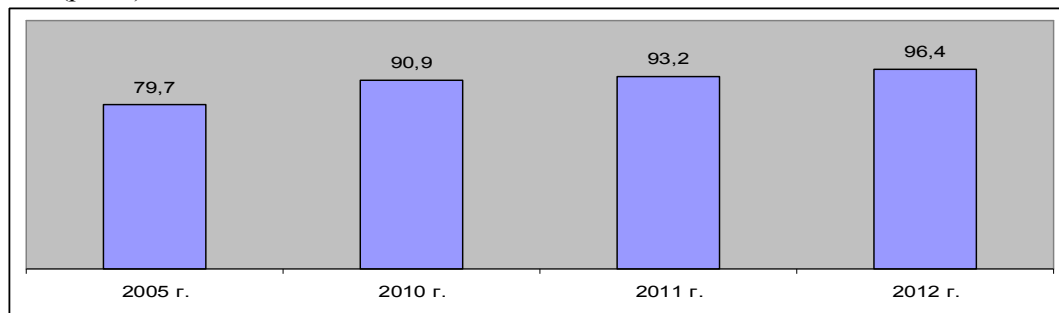


Рисунок 1. Количество предприятий по виду экономической деятельности «гостиницы и рестораны» в РФ за период 2005-2012 гг., тыс. ед. [1, с. 44].

Важной функцией управления является «организация», которая «заключается в установлении временных и постоянных взаимоотношений между всеми элементами объекта управления» [2, с.112]. Характер разделения труда внутри организации и координация взаимодействия в направлении общих целей отражается в организационной структуре предприятия. Изучение источников показывает, что «организационная структура характеризует внутреннее строение организации и представляет собой совокупность взаимосвязанных звеньев, выполняющих

закрепленные за ними функции» [3, с. 43]. В ряде источников отмечается, что «под организационной структурой понимают установленное распределение полномочий и ответственности между организационными центрами компетенций» [4].

По нашему мнению, к факторам, определяющим специфику организационной структуры предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса, относят: факторы внешней среды, возраст, стадию жизненного цикла организации, размер, тип предприятия, форму обслуживания и другие факторы внутренней среды. Общую концепцию построения организационной структуры определяет высшее руководство организации. Проработка отдельных её элементов возлагается на специалистов в области управления персоналом. В теории и практике управления различают два наиболее общих подхода к построению организационной структуры: механистический (бюрократический) и адаптивный (органический) [2, с.123].

Преобладание в структуре типов предприятий РГБ субъектов малого предпринимательства (число которых в 2012 г. составляло 56,1 тыс. единиц, или 58,2% от общего числа отраслевых организаций), идентификационные признаки которых представлены на рис.2-3, делает необходимым формирование простых оргструктур управления.

Линейная структура управления (ЛСУ) является самой простой по построению и обеспечивает непосредственное прямое воздействие на объект управления – персонал предприятия (исполнителей) и бизнес-процессы линейного руководителя, возглавляющего определенный участок предприятия. Под участком в данном случае мы понимаем определенную доходообразующую сферу бизнеса (так, например, в сфере РГБ – цеха ресторанов и столовых, магазины-кулинарии; служба приема и размещения, комбинат питания в гостинице).

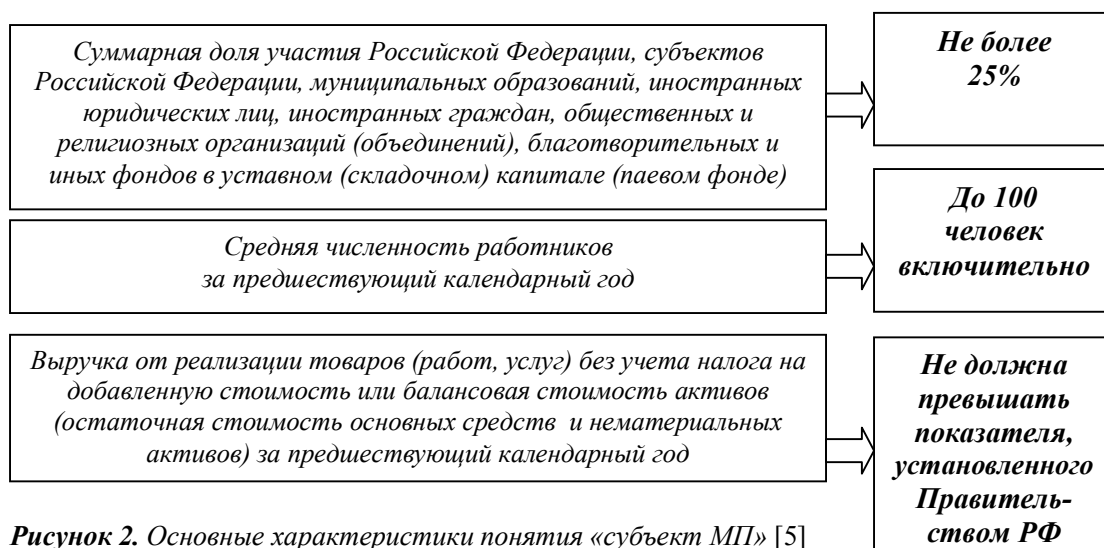


Рисунок 2. Основные характеристики понятия «субъект МП» [5]

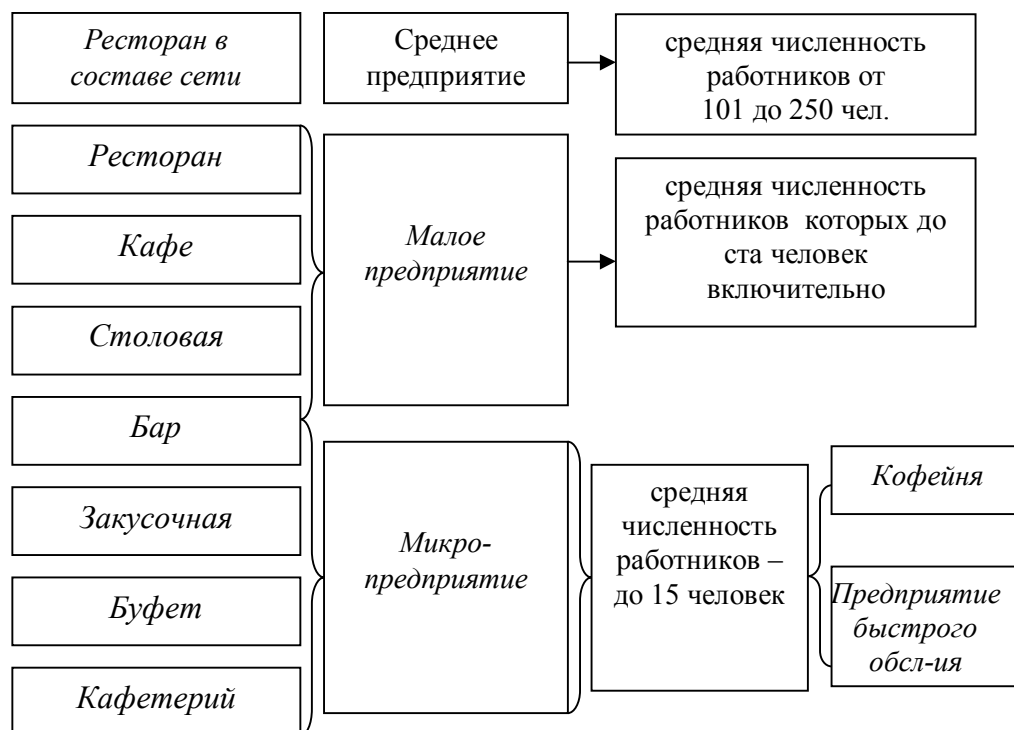


Рисунок 3. Определение возможности отнесения существующих типов предприятий питания России к субъектам малого и среднего предпринимательства [5; 6]

Пример данной оргструктуры, её преимущества и недостатки представлены в табл. 1 и на рис. 4.

Таблица 1. Преимущества и недостатки линейной оргструктуры управления для предприятия РГБ [3, с. 76]

Преимущества

1. Высокий уровень исполнительской дисциплины за счет четкого распределения полномочий и ответственности в соответствии с закрепленным за менеджером участком работы.
2. Сбалансированность полномочий, предоставляемых менеджеру для осуществления управленческих функций, и ответственности за результаты порученного участка работы.
3. Жесткость и простота построения структуры.

Недостатки

1. Высокие требования к квалификации руководителя ввиду отсутствия разделения управленческого труда.
2. Ориентация руководителя на решение задач своего подразделения в ущерб общей стратегии развития организации, борьба за ресурсы.

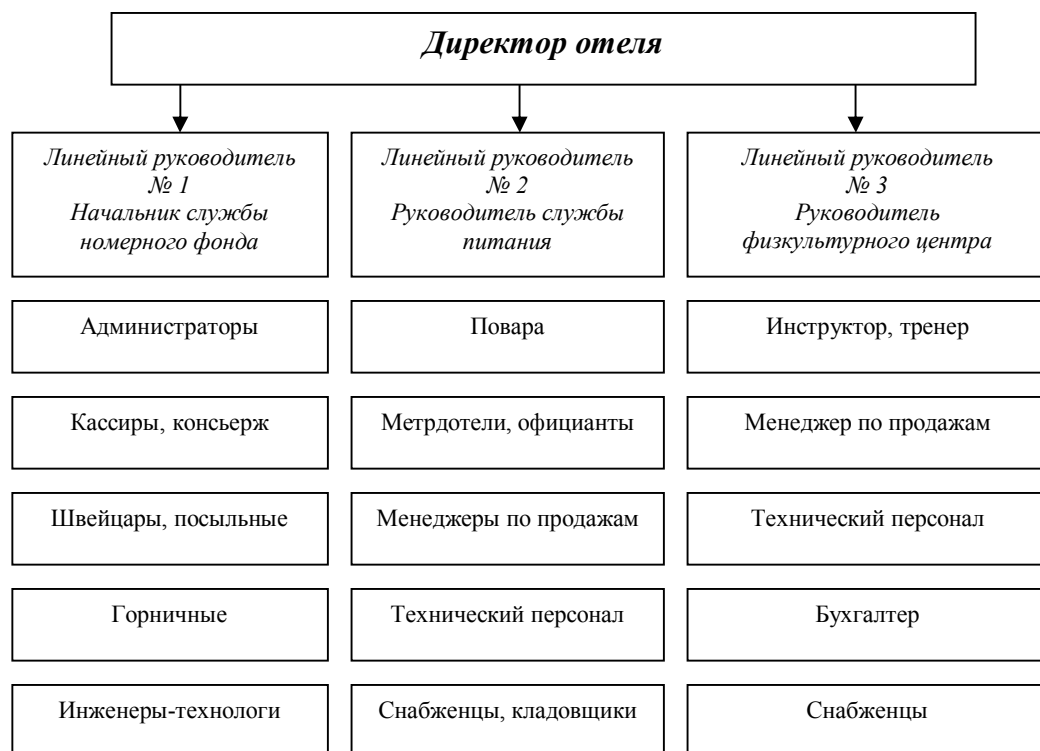


Рисунок 4. *Фрагмент построения линейной структуры управления гостиничным предприятием*

Функциональная структура управления (ФСУ) – организационная структура, построение которой основано на дифференциации функций управления, разделяющих процессы на отдельные операционные отрезки, а управленческие воздействия – на воздействия по функциям.

Подобная оргструктура является классическим вариантом разделения труда по вертикали. Применение ФСУ обусловлено ростом размеров предприятий, усложнением процедур изготовления товаров и предоставления услуг, появлением новых продуктов и в связи с этим необходимостью деления сложных бизнес-процессов на простейшие операции (действия) для организации наиболее эффективной координации и контроля над их исполнением.

Функциональная структура предполагает разделение всей деятельности предприятия, а также внутренних процессов по функциональным направлениям, каждое из которых возглавляет соответствующий руководитель. Например, такими направлениями являются: производство, отдел маркетинга и рекламы, бухгалтерия (финансовый отдел), отдел кадров, инженерная служба. ФСУ предполагает, что функциональные руководители не вмешиваются в дела друг друга, а их деятельность координируется директором или его заместителем.

Фрагмент данной оргструктуры и сопоставление её положительных и негативных аспектов функционирования представлены на рис.5, в табл.2.

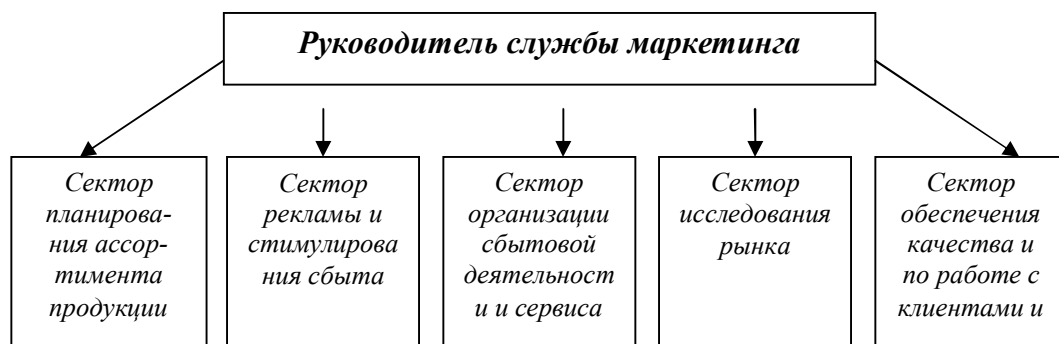


Рисунок 5. Пример функциональной структуры управления (на примере маркетинговой службы крупного предприятия питания)

Таблица 2. Преимущества и недостатки использования ФСУ [7, с. 55]

Сильные стороны	Слабые стороны
<p><i>Простота исполнения:</i> у каждого исполнителя не пересекающийся с другими круг обязанностей;</p> <p><i>Возможность функциональной специализации</i> сотрудников как фактор роста их профессионального мастерства;</p> <p><i>Конкуренция</i> между отдельными функциональными участками как стимул роста эффективности работы.</p>	<p><i>Снижение качества работы</i> с расширением номенклатуры выпуска изделий;</p> <p><i>Отсутствие механизма поиска</i> нетрадиционных видов и направлений деятельности предприятия;</p> <p><i>Конкуренция</i> между отдельными функциональными участками, борьба за частный интерес.</p>

Линейно-функциональная организационная структура (ЛФСУ) является одновременно развитием и комбинацией двух предыдущих структур управления на основе использования их преимуществ. У линейного руководителя внутри его участка теперь появляются функциональные звенья, менеджеры которых выступают непосредственно советниками. Как отмечает источник, «в ЛФСУ линейный руководитель участка разделяет общее управление своим подразделением по функциям – он оказывает линейное воздействие на функциональных руководителей, а те, в свою очередь, оказывают технологическое содействие исполнителям в выполняемых работах. Как и в линейной структуре управления, в ЛФСУ внутри подразделения функции управления полностью разделены, а на руководителе лежит вся полнота ответственности за результаты работы» [2, с. 125].

Сравнительная характеристика преимуществ и недостатков ЛФСУ представлена на рис. 6. и в табл. 3.

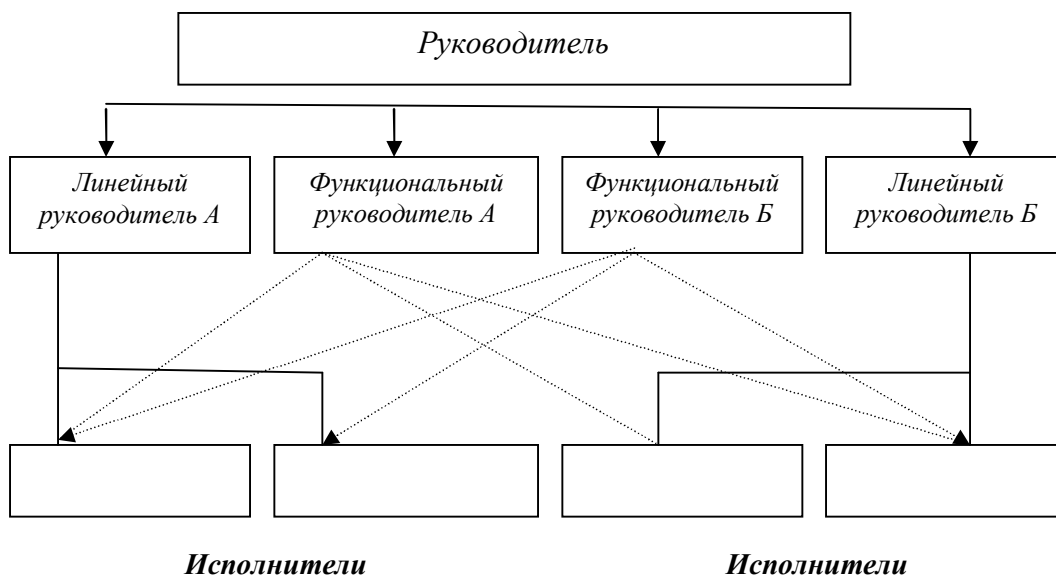


Рисунок 6. Фрагмент построения линейно - функциональной структуры управления

Таблица 3. Сравнительная характеристика преимуществ и недостатков применения ЛФСУ [3, с. 42]

Преимущества

- Стимулирование деловой и профессиональной специализации.
- Уменьшение дублирования усилий и экономное потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшение координации.

Недостатки

- Подразделения могут быть заинтересованы в реализации своих локальных целей и задач в большей степени, чем общей цели всей организации в целом.
- В большой организации при подобной структуре цепь команд от руководителя к исполнителю становится слишком длинной, что затрудняет коммуникацию.
- Усложнение структуры и увеличение размера управленческого штата.
- Эта система слабо восприимчива к инновационным процессам.

Усложнение условий производства и сбыта товаров обусловило формирование нового принципа построения организационной структуры – дивизионального. *Дивизиональные структуры* предусматривают деление организации на организационные единицы (отделения), сформированные в соответствии с каким-либо признаком – товарным ассортиментом, территориальным размещением, целевым рынком, формой организации торгового обслуживания. Наиболее типичная схема дивизиональной структуры, характеристика преимуществ и недостатков представлены на рис.7, в табл.4.

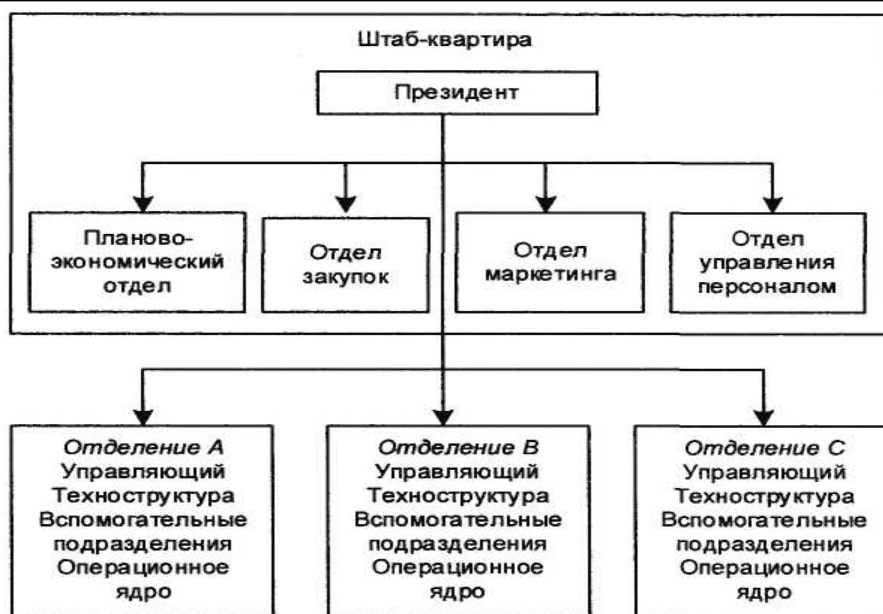


Рисунок 7. Схема дивизиональной структуры организации

Таблица 4. Авторская характеристика преимуществ и недостатков использования дивизиональных структур управления для российских предприятий РГБ

<i>Преимущества</i>	
•	Гибкость, способность быстро реагировать на изменения внешней и внутренней среды.
•	Наличие персональной ответственности руководства и специалистов за выполнение показателей, разработанных руководством управляющей компании/штаб-квартиры.
•	Улучшение координации между подразделениями.
<i>Недостатки</i>	
•	Недостаточный контроль над реализацией децентрализованных функций.
•	Некоторое дублирование функций и полномочий в управляющей компании/штаб-квартире и подразделениях.
•	Усложнение структуры и увеличение размера управленческого штата.
•	Возможность борьбы за корпоративные ресурсы между подразделениями.

Изучение материалов показывает, что реальным примером функционирования подобной оргструктуры в ресторанно-гостиничном бизнесе является деятельность ООО «Г.М.Р. Планета Гостеприимства», которое управляет сетью ресторанов разных кухонь, уровней и концепций (9 брендов). Данное общество имеет территориальные дивизионы: «Центральный Офис», «Офис Северо-Запад», «Офис Урало-Сибирского региона», «Чешский Офис» [8, с. 33]. В «сопряженной» сфере (розничная торговля) выделяется деятельность ООО «Агроаспект». Общество управляет торговой сетью «Пятерочка», в которой имеются территориальные дивизи-

зионы: «Агроаспект-Москва», «Агроаспект – Московская область», «Агроаспект – Владимирская область» и т.п. [9, с. 5].

Усложнение процессов управления, обусловленное, во-первых, диверсифицированностью бизнеса, во-вторых, формированием сетевых организаций, которыми по аналогии с действующим нормативно-техническим документом признаются «совокупность торговых предприятий, расположенных в пределах конкретной территории или находящихся под общим управлением» [10], повышает значение адаптивных структур. Наибольшее распространение получили *проектные* и *матричные* структуры.

На основе изучения источников нами проанализировано понятие «проект», которым признается «уникальная совокупность взаимосвязанных действий (работ) с определенными датами начала и окончания, предназначенных для успешного достижения общей цели» [11, с. 155].

Известно, что проектная структура представляет собой тип временной структуры, создаваемой для реализации конкретной цели. В соответствии с поставленными задачами формируется команда работников необходимой специализации, возглавляемая менеджером проекта. Он несет полную ответственность за результаты работы группы и эффективное расходование выделенных ресурсов. По завершении проекта команда расформировывается.

Матричная структура (МСУ) характеризуется тем, что члены проектной группы находятся в двойном подчинении: как руководителей проекта, так и функциональных подразделений, в которых они работают постоянно.

Матричная структура позволяет достичь большей гибкости и координации работ, чем в линейно-функциональных и дивизионных структурах, т.е. она лучше и быстрее реагирует на изменения внешней среды. Вместе с тем, наиболее существенный недостаток матричной структуры – это её сложность (рис.8).

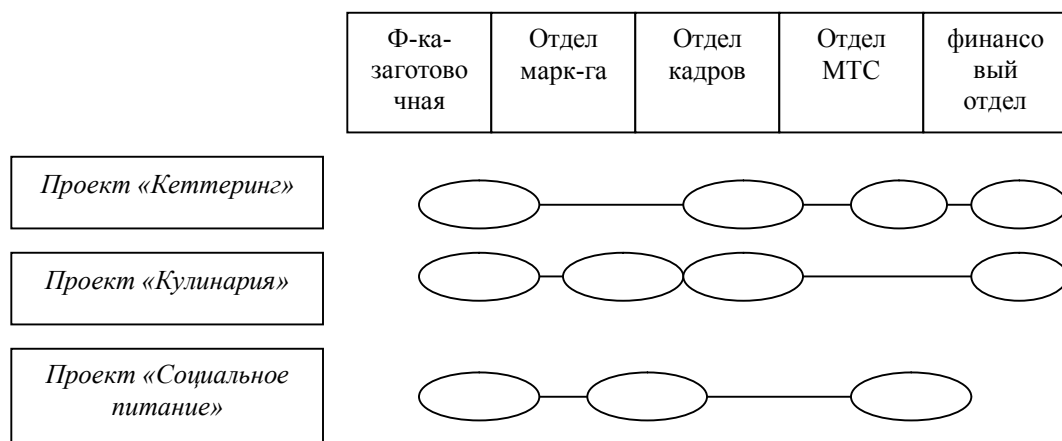


Рисунок 8. Авторское видение возможного формирования направлений матричной орг-структуры крупного ресторанного холдинга на основе проектного подхода

Научно-техническая революция в области информатики обеспечила условия для трансформации сетевых структур в новый тип – *виртуальные организационные структуры*. Изучение источников показывает, что под виртуальными организациями понимают «сеть делового сотрудничества, функционирование которой осуществляется на основе современных информационных технологий и средств телекоммуникаций, включающих электронные средства связи» [11, с. 145].

Виртуальная организационная система объединяет и координирует функции в соответствии с целями группового взаимодействия равноправных участников – отдельных специалистов, рабочих групп и организаций. Организационной структуры в традиционном понимании часто не существует. Её образует совокупность взаимосвязанных функций, набор и исполнители которых могут меняться в соответствии с рынком.

Как отмечает источник, «технология взаимодействия пространственно распределенной команды обеспечивает решение задач в любой точке земного шара, охваченной единой глобальной сетью Интернет. Тем самым достигается высокая мобильность организации. Взаимодействие строится на принципах доверия, высокой ответственности и компетентности» [12, с. 42].

По нашему мнению, применение подобных оргструктур в сфере РГБ возможно в организациях, предоставляющих услуги по размещению заказов на приобретение билетов, размещение гостей, страхование путешественников, прокату автомобилей и их оплате в глобальных системах резервирования и бронирования. Так, управляющая компания проекта «Aviasales.ru», на который работает около 70 человек, крупнейшего «интернет-поисковика» авиабилетов в Рунете, находится в Таиланде. При этом сотрудникам, объединенным в корпоративные информационные сети, не нужен «физический» офис [13].

По нашему мнению, для собственников и менеджмента предприятий РГБ практическое значение необходимости изучения оргструктур управления заключается в возможности повышения рентабельности финансово-хозяйственной деятельности за счет их оптимизации.

Список использованной литературы:

1. *Торговля в России. 2013: стат. сб. / Росстат. – М., 2014. – 511 с.*
2. *Сергомасова, Н.А., Макаров, А.А. Теория и практика управления: учебное пособие. /Н.А. Сергомасова, А.А. Макаров. – Чебоксары: Салика, 2008. – 312 с.*
3. *Сорокина, М.В. Менеджмент в торговле: учеб. пособие. /М.В. Сорокина. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004. – 480 с.*
4. *Преимущества и недостатки организационных структур управления: Электронная публикация. URL: <http://оргструктура.ру> (дата обращения: 05.06.14).*
5. *Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации».*
6. *ГОСТ Р 50762-2007 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания».*
7. *Белоусова, С.Н., Белоусов, А.Г. Маркетинг. 3-е изд., доп. и перераб. / С.Н. Белоусова, С.Г. Белоусов. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 288 с.*

8. *Макеев А. Опыт работы российских предприятий питания //Ресторанные ведомости. – 2012. - № 4. – 112 с.*
9. *Савидов М. Торговой сфере – новые возможности развития //Торговая газета. – 2012. - № 12. – 16 с.*
10. *ГОСТ Р 51303-99 «Торговля. Термины и определения».*
11. *Лясников, Л.В., Дудин, М.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Л.В. Лясников, М.Н. Дудин. – М.: КНОРУС, 2011. – 256 с.*
12. *Асаул, А.Н. Формирование и оценка эффективности организационной структуры управления в компаниях инвестиционно-строительной сферы. /А.Н. Асаул. – СПб.: ГАСУ, 2009. – 160 с.*
13. *http: Aviasales.ru (дата обращения: 05.06.2014).*

Reference literature:

1. *Trade in Russia. 2013: Stat. Sat / Rosstat. – М., 2014. – 511 pp.*
2. *Sergomasova, N. A., Makarov, A.A. Theory and Practice of Management: manual /N. A. Sergomasova, A.A. Makarov. – Cheboksary: Salika, 2008. – 312 pp.*
3. *Sorokina, M. V. Management in Trade: – SPb.: Business-press publishing house, 2004. – 480 pp.*
4. *Advantages and Shortcomings of Organizational Structures of Management: Electronic publication. URL: http: organizational structure. py (date of access: 05.06.14).*
5. *Federal Law of July 24, 2007. -No. 209-F3 "On Development of Small and Average Business in the Russian Federation".*
6. *GOST R 50762-2007 "Services of Public Catering. Classification of Catering Establishments".*
7. *Belousova, S.N., Belousov, A.G. Marketing. 3-d edition, revised and enlarged/ S. N. Belousova, S.G. Belousov. – Rostov-on-the-Don: Phoenix, 2009. – 288 pp.*
8. *Makeev A. Experience of the Russian Enterprises of Food//Restaurant Sheets. – 2012. - No. 4. – 112 pp.*
9. *Savidov M. To the Trade Sphere – New Opportunities of Development / the Trade newspaper. – 2012. - No. 12. – 16 pp.*
10. *GOST P 51303-99 "Trade. Terms and Definitions".*
11. *Lyasnikov, L.V., Dudin, M.N. Strategic management: Educational Grant. / L.V. Lyasnikov, M. N. Dudin. – М.: KNORUS, 2011. – 256 pp.*
12. *Asaul, A.N. Formation and Assessment of Organizational Effectiveness of Management in the Companies of Investment and Construction Sphere. / A.N. Asaul. – SPb.: GASU, 2009. – 160 pp.*
13. *http: Aviasales.ru (access date: 05.06.2014).*

**Хозяйствующие субъекты ресторанно-гостиничного бизнеса России:
обзор организационных структур управления**

Ключевые слова: организационные структуры управления; российский ресторанно-гостиничный бизнес (РГБ); предприятия РГБ.

В статье представлен обзор основных типов организационных структур управления, применение которых наиболее характерно для российских предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса. В результате проведенного исследования

авторы приходят к выводу о том, что практическая значимость изучения организационных структур управления заключается для собственников и менеджмента отраслевых предприятий в возможности повышения рентабельности финансово-хозяйственной деятельности за счет их оптимизации.

***Managing Subjects of Restaurant and Hotel Business of Russia:
Review of Organizational Structures of Management***

Keywords: *organizational structures of management; Russian restaurant-hotel business (RHB); RHB enterprises*

The review of the main types of organizational structures of management which application is most characteristic for Russian enterprises of restaurant and hotel business is presented in the article. As a result of the conducted research, the authors come to the conclusion that practical importance of studying organizational structures of management consists for owners and management of branch enterprises in possibility of increasing the profitability of financial and economic activity due to their optimization.

Сведения об авторах:

Макаров Андрей Анатольевич, к.э.н., доцент кафедры технологий и управления продажами, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, (Россия, г. Москва), e-mail: mir210mir@yandex.ru;

Калугина Светлана Афанасьевна, к.т.н., профессор кафедры технологий и управления продажами, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, (Россия, г. Москва), e-mail: mir210mir@yandex.ru.

Information about authors:

Makarov Andrey Anatolyevich, Candidate of Economy Sciences, Associate Professor of the department technologies and management of sales under the Russian economic university named after G.V. Plekhanov (Russia, Moscow); e-mail: mir210mir@yandex.ru;

Kalugina Svetlana Afanasyevna, Candidate of Engineering Sciences, Professor of the department of technologies and management of sales under the Russian economic university named after G. V. Plekhanov (Russia, Moscow); e-mail: mir210mir@yandex.ru.