

## Крупский Александр Петрович

к. психол.н., доцент,

Днепропетровский национальный университет им. О. Гончара, Украина

### ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*В статье рассмотрена специфика системы менеджмента современного туристического предприятия. Раскрыты факторы, обуславливающие отличие менеджмента туристического предприятия от менеджмента предприятий других сфер экономики, исходя из которых предложена система локальных показателей оценки уровня социально-экономической эффективности системы менеджмента туристических предприятий. Для отдельных показателей приведены рекомендации для оценивания и применения в практической деятельности турфирм. Акцентировано внимание на необходимости использования предложенных показателей при принятии управленческих решений.*

*The article deals with the specificity of the management system of modern tourist enterprise. There are discovered facts which distinguish the difference between management of tourist enterprise from management of enterprises in other economic spheres. Taking into consideration these facts it was offered the system of local indices assessment of the level of socio-economic system of tourist enterprise management. There were given recommendations to the separate indices for assessment and application in practical activity of tourist agencies. We paid special attention to the necessity of using offered indices while making administrative decisions.*

Реформирование украинской экономики, начатое в конце XX в., обусловило радикальные изменения условий хозяйствования, в том числе и в туристической отрасли. Отсутствие опыта функционирования в новых условиях у большинства руководителей в совокупности с быстроизменяющейся внешней средой негативно повлияло на деятельность и срок жизни предприятий. Как результат возникла потребность в новых технологиях менеджмента туристических предприятий, которые позволили выявить и нейтрализовать угрозы внешней среды.

Следовательно, возникла необходимость оценивать уровень эффективности системы менеджмента туристических предприятий и использовать полученные результаты в хозяйственной деятельности.

Особенности управления развитием туристических предприятий обусловлены, прежде всего, специфическими характеристиками туристической услуги. Это касается необъятности, несохранности, изменчивости качества и неотделимости от объекта потребления и источника предоставления, которыми характеризуется любая туристическая услуга [1]. Неопределенность будущего в туристической отрасли требует от предприятия использования сложных и детализированных систем менеджмента, которые были бы прозрачными и четкими для восприятия. В настоящее время известно два типа таких систем, которые связаны: 1 – с определением позиции; 2 – со своевременной реакцией (рефлексией). Итак, выбор определенной системы менеджмента зависит от среды, окружающей организацию, и уровня ее нестабильности. В соответствии с этими условиями определяют модель управления предприятием. Для туристической отрасли стоит отметить, что в целом система менеджмента определяется нестабильной внешней средой, и как следствие, вызывает необходимость разработки модели управления в условиях возможных стратегических неожиданностей.

В современных условиях социально-экономического развития, постоянно меняющихся под влиянием глобализационных процессов, постулаты классических подходов к построению стратегии развития предприятия не всегда приемлемы. Сегодняшний успешный бизнес все больше склонен менять устоявшиеся законы, он готов быстро и свободно манипулировать имеющимися ресурсами, используя их на новый лад, внедрять инновационные подходы и принимать управленческие решения на основе интуитивного анализа. Успешная работа менеджера – это не только работа с финансами, необходимо уметь работать с людьми; хороший менеджер должен постоянно учиться искусству психологического взаимодействия [7]. К тому же, менеджеры туристических компаний не просто приспособливают использование ресурсов к требованиям окружающей среды, а творчески и целенаправленно создают вокруг себя максимально комфортное окружение. Это связано, прежде всего, со значительными отличиями

туристического бизнеса от других. С другой стороны, для защиты данной позиции можно выделить некоторые существенные причины, не позволяющие эффективно использовать классические модели менеджмента для предпринимательской среды туристического бизнеса:

1. Современный туристический бизнес все больше превращается в бизнес товарных услуг. Сегодня везде наблюдаются стандартизация, унификация и пакетирование услуг. Услуга все больше похожа на товар (продукт).

2. Стремление сохранить клиента заставляет постоянно наращивать скорость реакции бизнеса на потребности потребителей.

3. Дефицит достоверной рыночной информации не позволяет определить систему координат, в которой традиционно строят классические модели.

4. Глобализация экономики и гиперконкуренция – данный фактор исключает достоверный анализ конкуренции, а, следовательно, применение только классической модели.

5. Природноклиматический фактор [2].

Менеджмент как научно обоснованная система организации производства является одним из главных условий эффективной и прибыльной деятельности предприятий. Поэтому современная теория и практика управления приобретает особое значение. Современный этап развития экономики Украины предусматривает изучение основных элементов и методов управления на уровне предприятия. Практическое использование такого опыта является одной из первоочередных задач [4].

Менеджмент следует рассматривать как совокупность методов и организационных приемов рационального управления туристическим предприятием [5]. К составным элементам системы менеджмента относятся: цели менеджмента, субъекты и объекты, методы менеджмента, управленческие решения, информация и коммуникации.

Менеджмент может выступать как система управления, в которой предприятие или его подразделение выступает как управляемый объект. Первостепенное значение при изучении предприятий как объектов управления имеют взаимные связи между мелкими объектами (подразделениями), из которых они состоят. Итак, системой называется совокупность объектов, рассматриваемых как единое целое. Управляющее воздействие должно быть реализован трудовыми финансовыми, материальными и другими ресурсами. В исполнительные структуры управляющее воздействие поступает как с внутреннего управленческого объекта, так и извне (внешней среды). Эффективность и конкурентоспособность системы менеджмента туристического предприятия повышает наличие информации о состоянии внешней среды. Это дает возможность своевременно приспособиться к изменениям внешней среды - рыночных условий и системы регулирования [4].

Менеджмент представляет собой сложную систему с ее признаками и принципами. В самом общем виде систему менеджмента можно определить как совокупность определенных подсистем и звеньев, благодаря которому становится возможным сам процесс управления.

Следует отметить, что менеджмент включает в себя две большие подсистемы: управляющую подсистему и инфраструктуру менеджмента. Управленческая подсистема обеспечивает решение главной задачи менеджмента – эффективное управление бизнесом. При этом основной акцент делается не только на создании соответствующих подсистем, но и на обеспечении максимально возможной непротиворечивости их функционирования.

Современные условия хозяйствования требуют от работников турпредприятий креативного подхода к решению вопросов менеджмента туристических предприятий, основанного на всестороннем углубленном изучении методов управления. Успешное решение задач, возникающих перед менеджером, требует не только научного и творческого подхода, но и определенных умений, навыков и опыта.

Оценка эффективности системы менеджмента туристического предприятия необходима, прежде всего, самим менеджерам для оптимизации финансово-хозяйственной деятельности предприятий путем концентрации внимания на тех сторонах деятельности турфирм, которые являются важнейшими в определенный момент и в перспективе.

Таблица 1. Оценка эффективности системы менеджмента предприятия по Подольчаку Н. Ю. [9]:

Название	Формула	Пояснение
Экономичность аппарата управления	$K_{EAY} = \frac{D}{B_{ЗП} + B_a},$ <p>где <math>B_{ЗП}</math> – расходы на заработную плату, тыс. грн.;  <math>B_a</math> – административные расходы, тыс. грн.;  <math>D</math> – доход, тыс. грн.</p>	Чем больше значение показателя, тем более высокий уровень эффективности администрации предприятия. Этот показатель целесообразно использовать с системой других показателей оценивания уровня эффективности.
Текучесть кадров аппарата управления	$K_{ПКЛУ} = \frac{Ч_{ЗВ} + Ч_{ПР} + Ч_{ПЕР}}{Ч_{СС}},$ <p>где <math>Ч_{ЗВ}</math> – численность уволенных работников, чел.;  <math>Ч_{ПР}</math> – численность трудоустроенных, чел.;  <math>Ч_{ПЕР}</math> – численность перемещенных работников, чел.;  <math>Ч_{СС}</math> – годовая среднесписочная численность работников аппарата управления, чел.</p>	Значительный уровень текучести кадров, как правило, свидетельствует о неудовлетворительном социально-психологическом состоянии коллектива предприятия. Если количество уволенных руководителей превышает 30% в течение года, то уровень текучести кадров является высоким, а эффективность системы менеджмента низкой.
Развитие аппарата управления	$K_{РАУ} = \frac{K_{n_1} + K_{n_2} + \dots + K_{n_m}}{Ч_{СС}},$ <p>где <math>K_n</math> – количество работников, прошедших переподготовку, посещали семинары, курсы повышения квалификации, получили научную степень 1, 2 ... m - го управленческого подразделения предприятия, чел.</p>	Чем больше значение индикатора развития аппарата управления, тем выше уровень эффективности системы менеджмента предприятия
Компетентность персонала	$K_{КП} = \frac{K_{ДР} \times K_{ДРП} \times K_{РО}}{Ч_{СС}},$ <p>где <math>K_{ДР}</math> – опыт работы, лет;  <math>K_{ДРП}</math> – опыт работы на этом предприятии и в туризме, года;  <math>K_{РО}</math> – образовательно-квалификационный уровень, условные единицы.</p>	Чем больше значение индикатора компетентности персонала, тем уровень эффективности системы менеджмента выше
Коэффициент стратегической надежности	$K_{СН} = \sum_{i=1}^N Ж_i \times Q,$ <p>где, <math>Q</math> – весовой коэффициент отклонения, доля;  <math>Ж_i</math> – величина i-го отклонения, %;  <math>N</math> – количество отклонений в деятельности управленческой системы, шт.</p>	Заключается в отсутствии негативных отклонений в ходе деятельности предприятия. Отклонение рассчитывают в процентах от плановых индикаторов деятельности предприятия. Существенный уровень отклонений свидетельствует о низкой эффективности системы менеджмента предприятия.
Уровень критики управленческих действий	$K_{РОУД} = \frac{C}{Ч_{СС}},$ <p>где <math>C</math> – количество жалоб от работников предприятия на руководителей, шт.</p>	Большое количество жалоб и высокий уровень критики управленческих действий характеризуют низкий уровень социальной эффективности систем менеджмента
Коэффициент решения и предотвращения дисфункциональных конфликтов	$K_{КВЗК} = \frac{K_3 + K_B}{K_K},$ <p>где <math>K_3</math> – количество дисфункциональных конфликтов, которым удалось предотвратить, шт.;  <math>K_B</math> – Количество дисфункциональных конфликтов, которые удалось решить без значительных негативных последствий для предприятия, шт.;  <math>K_K</math> – Общее количество дисфункциональных конфликтов на предприятии за отчетный период, шт.</p>	Дисфункциональные конфликты обуславливают отрицательные результаты деятельности предприятия. Поэтому применение превентивных мер относительно возникновения дисфункциональных конфликтов и минимизация их негативных последствий свидетельствуют об эффективных действиях руководителей предприятия.
Количество сложившихся методов менеджмента (изданных приказов, указаний, инструкций, положений, тарифов, бюджетов и т.д.)	$K_{СММ} = \frac{M_{x_1} + M_{x_2} + \dots + M_{x_e}}{Ч_{СС}},$ <p>где <math>M</math> – сформирован метод менеджмента вида <math>X_1</math> виду, шт.;  <math>e</math> – общее количество видов сложившихся методов менеджмента, шт.</p>	Показатель должен быть согласованным со стратегией предприятия. Если стратегия предусматривает гибкость системы менеджмента предприятия и демократический стиль управления, то это количество должно быть меньше по сравнению с количеством методов менеджмента при реализации стратегии контроля деятельности фирмы и авторитарном стиле руководства
Индекс лидерства руководителей предприятия	$K_{ИЛ} = П_{П} + C + П_3 + П_{НПР},$ <p>где <math>П_{П}</math> – количество повторных сообщений управляемой системе,  <math>C</math> – количество жалоб на руководителя,  <math>П_3</math> – количество судебных позитивных заявлений на деятельность руководителей предприятия,  <math>П_{НПР}</math> – количество нарушений подчиненными принятых руководителем норм и правил.</p>	Если руководитель имеет лидерские качества, то эффективность системы менеджмента повышается

Поскольку, как отмечает П. Друкер, компетентный менеджмент, который постоянно развивается, поможет сохранить прогресс и не позволит управленцам стать самодовольными и неохотными к изменениям [5]. Полученная информация может служить обоснованием для принятия решений по привлечению инвестиций, разработка бизнес-плана и распространение рекламной продукции среди партнеров, потребителей для создания определенного имиджа и т.п. [3].

Оценивание эффективности системы менеджмента туристического предприятия выступает задачей менеджмента и может реализовываться через основные функции: планирование, организацию, мотивацию, контроль и регулирование [8].

Продукт труда менеджеров турпредприятий отличается от продукта труда работников других предприятий, прежде всего, тем, что он не имеет осязаемых в материальном плане, вещественных результатов. Это создает дополнительные трудности для оценки деятельности менеджеров и отдельных управленческих систем предприятия туристической сферы. Однако, можно отметить, что продуктом труда менеджеров предприятия является совокупность управленческих решений и выработанных методов, а также влияние, которое они оказывают на объекты управления и управляемую систему менеджмента.

Результаты, полученные в процессе оценки эффективности системы менеджмента предприятия, используются в принятии управленческих решений как заключительного этапа реализации конкретных функций менеджмента. Успешная организация и проведение оценки эффективности систем менеджмента предприятий не является гарантией того, что полученные адекватные результаты когда-нибудь будут использованы в процессе принятия управленческих решений.

Продукт труда менеджеров турпредприятий отличается от продукта труда работников других предприятий, прежде всего, тем, что он не имеет осязаемых в материальном плане, вещественных результатов.

Это создает дополнительные трудности для оценки деятельности менеджеров и отдельных управленческих систем предприятия туристической сферы. Однако, можно отметить, что продуктом труда менеджеров предприятия является совокупность управленческих решений и выработанных методов, а также влияние, которое они оказывают на объекты управления и управляемую систему менеджмента.

Результаты, полученные в процессе оценки эффективности системы менеджмента предприятия, используются в принятии управленческих решений как заключительного этапа реализации конкретных функций менеджмента. Успешная организация и проведение оценки эффективности систем менеджмента предприятий не является гарантией того, что полученные адекватные результаты когда-нибудь будут использованы в процессе принятия управленческих решений.

Как отмечают западные ученые, эффективность управленческого ресурса является одной из важнейших сильных или слабых сторон любой организации. Одновременно процесс оценки эффективности и применения полученных результатов является едва ли не самой большой проблемой, учитывая, что современные организации обладают системами измерения эффективности управления, позволяющие получать большой объем информации, но не всегда ту, которая нужна, учитывая поставленные задачи и цели.

В современных условиях без формирования слаженно работающей команды профессионалов ни одно туристическое предприятие не сможет выжить и достичь своей цели. В экономике Украины и многих стран в течение последних десятилетий наблюдается заметный рост значения сферы услуг, в рамках которой туристическая отрасль играет одну из ведущих ролей. При этом наибольшим успехом пользуются именно те туристические фирмы, в которых сформирована эффективная система менеджмента, и, как следствие, эффективная организационная культура (работники турфирмы отождествляют себя с предприятием, понимают объективную и субъективную необходимость достижения единства интересов предприятия и личных интересов). Результаты оценки эффективности системы менеджмента туристического предприятия позволяют определить важность и приоритетность принятия управленческих решений. Любая организация имеет ряд проблем и задач, которые требуют решения; однако

ограниченность в ресурсах требует установки приоритетности в решении задач.

#### Литература:

1. Білецька І. М. Особливості стратегічного управління при виборі конкурентної позиції туристичного підприємства / І.М. Білецька [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stattionline.org.ua/ekonom/39/3520-osoblivosti-strategichnogo-upravlinnya-pri-vibori-konkurentno%D1%97-pozici%D1%97-turistichnogo-pidpriyemstva.html>
2. Білецька І. М. Формування економічної моделі стратегічного управління туристичним підприємством // І. М. Білецька [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://esteticamente.ru/portal/natural/Nvuu/Ekon/2009\\_28\\_2/statti/4.html](http://esteticamente.ru/portal/natural/Nvuu/Ekon/2009_28_2/statti/4.html)
3. Гавкалова Н. Л. Теоретико-методологічні аспекти формування соціально-економічної системи ефективного менеджменту персоналом підприємства / Н. Л. Гавкалова // Проблеми науки. – 2007. – №4. – С. 13-18.
4. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2003. – 145с.
5. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2001. – 398 с.
6. Клівець П. Г. Менеджмент: теорія і практика / П. Г. Клівець. – Дніпропетровськ: Вид-во ТОВ «Баланс-клуб», 2005. – 320 с.
7. Крупський О. П. Професійна культура майбутнього менеджера: психолого-педагогічні аспекти й чинники формування / О. П. Крупський, Є. В. Намлієв // Теорія і практика професійного становлення особистості в соціокультурному просторі : Монографія / Кол. авторів; ред. О. О. Лаврентьевої, О. П. Крупського, Є. В. Намлієва. – Дніпропетровськ: Акцент ПП, 2014. – С. 257-282.
8. Подольчак Н. Ю. Оцінювання рівня ефективності системи менеджменту підприємств, використовуючи інструментарій багатовимірного аналізу / Н. Ю. Подольчак // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2007. – №15 (599). – С. 57-66.
9. Подольчак Н. Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: монографія / Н. Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – Львів, 2010. – 340 с.
10. Шегда А. В. Менеджмент: Навч. посіб / А. В. Шегда. – К.: Знання, КОО, 2002. – 583 с.