

## 9.5. РЕАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ ДЕЛОВОГО СОВЕРШЕНСТВА В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ

Трамова А.М., к.ф.-м.н., доцент, докторант кафедры прикладной математики московского государственного университета экономики, статистики и информатики;

Апикова М.Н., к.э.н., доцент кафедры управления и социальной работы, нальчикский институт кооперации (филиал) Белгородского университета кооперации, экономики и права;

Ульбашева Ф.Д., к.э.н. старший преподаватель кафедры управления и социальной работы, нальчикский институт кооперации (филиал) Белгородского университета кооперации, экономики и права

Статья посвящена управлению предприятиями ТРК. В данной работе применяется модель делового совершенства для того чтобы установить подходящую систему менеджмента туристских предприятий. В основе модели лежит логика, используемая при оценке для разработки системы менеджмента, инновации и стратегии развития туристической отрасли.

### ВВЕДЕНИЕ

Современная деятельность по управлению предприятиями невозможна без широкого применения социально-психологических методов управления. Они всегда дополняют как административно-командные, так и экономические методы менеджмента.

В управлении предприятиями ТРК (туристско-рекреационного комплекса), как и во многих других сферах научной деятельности, широко применяются общенаучные методы:

- наблюдение;
- эксперимент;
- анализ;
- синтез;
- дедукция и индукция;
- сравнения;
- оценки;
- диалектика;
- системный и комплексный подходов;
- логика и методологии науки.

Среди них, прежде всего надо выделить математические методы:

- сетевая оптимизация;
- линейное программирование;
- управление запасами;
- модель Леонтьева;
- метод анализа иерархий;
- методы прогнозирования;
- методы теории вероятностей;
- теории игр;
- теории управления организованными системами и некоторые другие.

В туристическом бизнесе создание адекватных моделей осложняется двумя объективно существующими проблемами. Первая заключается в том, что с точки зрения управления предприятие ТРК (туристско-рекреационного комплекса) представляет собой чрезвычайно сложный объект, состоящий из множества различных подсистем, между которыми существует большое количество разнородных связей. Деятельность туристического предприятия складывается из ряда бизнес-процессов, которые существенно зависят от множества внешних факторов:

- законодательных;
- экономических;
- социальных;
- политических.

В кибернетике такие объекты, как предприятие ТРК, получили название сложных систем, а метод их изучения – системный анализ. Наиболее значимые результаты в этой области связаны с исследованием операций – подхода, основанного на применении количественных математических методов для оценки принимаемых решений. Однако применение количественных методов возможно лишь в случае, когда исследователь располагает адекватными математическими моделями, которые как раз и отсутствуют в туристической деятельности [2].

Вторая проблема возникает в связи с тем, что в туристической деятельности (и особенно в условиях свободного рынка) нельзя провести целенаправленные эксперименты, предшествующие формированию гипотезы и позволяющие проверить ее на практике. Накоплению же у аналитиков личного опыта препятствует динамичное изменение ситуации, типичное для современной России.

Важнейшей особенностью туризма как объекта управления является специфика туристического продукта, его неотделимость от источника формирования.

Специфика продукта связана со спецификой спроса, который не однороден в силу трех основных причин. Первая из них – неосвязаемость и несохраняемость туристического продукта. Сложность в работе управления туристическим предприятием заключается в том, чтобы убедить покупателя в выгодности именно этой услуги, качество туристического продукта колеблется в весьма широких пределах и зависит не только от поставщиков, но и от времени и места предложения.

Разнообразие потребителей туристических услуг – еще одна причина спроса на них.

Туризм – это совокупность отношений между потребителями туристических услуг и деятельностью туристических предприятий как российских, так и зарубежных

Методы управления выбираются и используются в зависимости от сочетания (приоритетов) функций управления и от сочетания (выбора) его средств (инструментов). Многое зависит от масштаба управления, его целей, окружающей социально-экономической среды, качества персонала и реального наличия тех или иных средств (инструментов) управления.

### Модель делового совершенства EFQM в управлении предприятиями ТРК

Модель, сначала применяемая лишь как инструмент для выявления лучших европейских компаний-образцов, в последнее время широко используется для определения и признания уровней любых организаций (в том числе частных) с целью их привлечения к процессам последовательного и постепенного совершенствования. Это обеспечивается введением схемы уровней совершенства EFQM, которая используется для оценки качества управления предприятием.

При разработке критериев модели рассмотрен опыт и качество управления ряда предприятий, где проанализированы его сильные и слабые стороны. В результате были сформированы 9 критериев, сгруппированные в два класса: критерии возможностей и критерии результатов. В свою очередь, каждый из критериев разделяется на несколько подкритериев. Структура первого варианта модели показана на рис. 1, где представлены также весовые коэффициенты каждого критерия в процентах и их краткое содержание. Основной принцип такого построения модели заключается в удовлетворении требований потребителя и персонала, а также влияния на общество за счет лидирующей роли руководства организации, ее политики и стратегии управления персоналом, ресурсами и процессами. Все это приводит к соответствующим результатам деятельности организации.

Модель EFQM основана на восьми фундаментальных принципах, формирующих деловое совершенство организации.

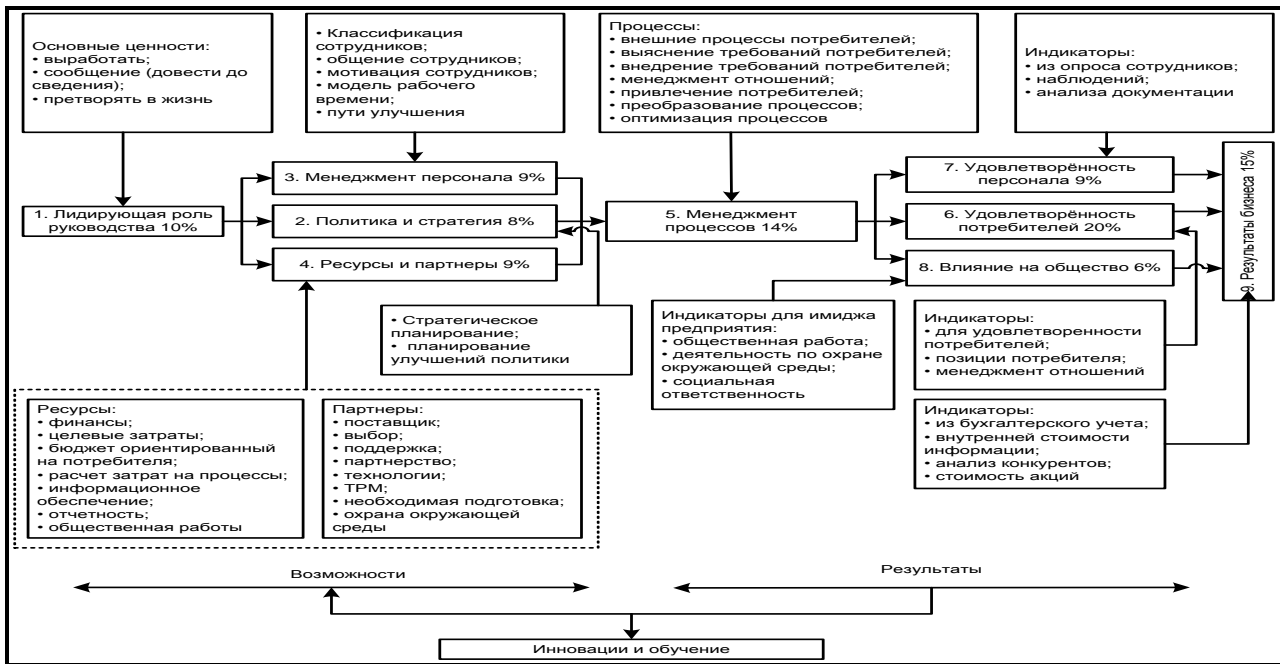


Рис. 1. Графическое представление общей модели совершенства EFQM

**Ориентированность на конечный результат**

Деловое совершенство складывается в результате сбалансированности и удовлетворения интересов всех заинтересованных сторон, как то персонал организации, потребитель, поставщики и общество в целом, наряду с достижением финансовых интересов организации.

**Сосредоточенность на интересах потребителя**

Потребитель является конечным арбитром качества производимых товаров и предоставляемых услуг. Поэтому решение задач завоевания и сохранения преданности потребителей и своей доли рынка наилучшим образом достигается за счет сосредоточения внимания организации на запросах существующих и потенциальных потребителей ее продукции (услуг).

**Лидерство руководства и постоянство целей**

Руководители организации должны обеспечивать ясность и единство целей внутри организации и во внешнем окружении.

**Иновации и обучение**

**Управление на основе объективной информации (факты и данные) о состоянии организации**

Организация функционирует более эффективно, если все взаимосвязанные аспекты ее деятельности понимаются персоналом, а все решения, относящиеся к текущим операциям и планируемым мероприятиям по усовершенствованию, принимаются на основе надежной информации и учитывают интересы всех заинтересованных сторон.

**Развитие персонала и его вовлеченность в дела организации**

Персонал в индустрии туризма является важнейшей составной частью конечного продукта, и, следовательно,

качество обслуживания в туристических организациях зависит от мастерства и сознательности их служащих. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала, его отзывчивостью и умением работать в команде [1 ми]. Эффективное управление людьми превращается в одну из важнейших функций туристической организации. Ошибкой большинства организаций в индустрии туризма является отсутствие должного внимания управлению персоналом, подход к персоналу как к вспомогательному компоненту. Это неверно, так как люди в сфере туристских услуг являются главной составляющей самого туристского продукта, за который организации и получают основной доход. Поэтому предлагается проведение специальных программ. Потенциал работников организации наиболее полно может быть реализован с помощью распределения акций между сотрудниками, создания климата доверия и делегирования ответственности и полномочий, обеспечивающих вовлечение каждого сотрудника в дела организации. Эффективность организации максимальна при условии расширения знаний и навыков сотрудников в атмосфере непрерывного обучения, иноваций и усовершенствований, которые способствуют улучшению «Возможностей», что влечет за собой достижение «Результатов».

**Развитие партнерства**

Предприятие работает значительно эффективнее, если у него налажены взаимовыгодные отношения с партнерами, построенные на доверии, обмене опытом и информацией.

**Социальная ответственность перед обществом**

Долговременные интересы предприятия и его персонала надежнее обеспечиваются при соблюдении этических норм и понимании ответственности перед обществом [3, с. 5].

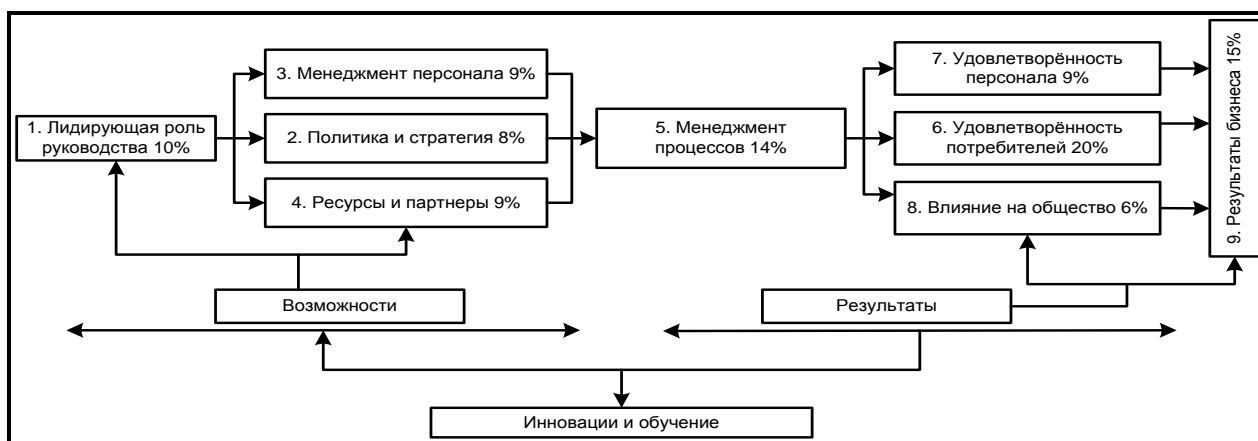


Рис. 2. Структура улучшенной модели EFQM

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для успешности любого предприятия, независимо от сектора деятельности, размера, структуры и зрелости организации необходимо установить подходящую систему менеджмента. Модель совершенства EFQM – это практический инструмент, используемый организациями в различных целях:

- в качестве инструмента для самооценки при определении своего положения на пути к совершенству;
- в качестве основы общего для всех подразделений организации языка и способа мышления;
- в качестве рамок для размещения существующих инициатив во избежание дублирования и пробелов.

Конечной целью модели делового совершенства EFQM является обеспечение прибыльности или доходности, в деятельности предприятий путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие информационно-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении качества обслуживания клиентов, творческой активности каждого сотрудника.

Модель делового совершенства EFQM позволяет создавать условия для успешного функционирования турпредприятий, исходя из постулат, что прибыль является не причиной существования, а результатом деятельности, который в итоге определяет рынок. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию турпредприятия, поскольку только прибыль и её накопления на предприятии в виде различных резервных фондов позволяют ограничить и преодолеть риски, связанные с реализацией туруслуг на рынке.

Ситуация на рынке, как известно, не постоянна, происходят изменения у конкурентов, в условиях и формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры в отрасли или в стране в целом. Целью менеджмента в этих условиях является преодоление риска или рисков ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуется наличие определенных денежных средств и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрой адаптации к изменяющимся условиям.

В связи с этим модель делового совершенства EFQM может служить для разработки системы менеджмента, оценки эффективности, структуры проекта и использования инновационных подходов, способствующих постоянному анализу и оценке эффективности деятельности турфирмы, координации работы всех подразделений, постоянному поиску и освоению новых методов.

Позволяет решать такие задачи менеджмента, как:

- определение конкретных целей развития предприятий;
- выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решений;
- разработка стратегии развития туристских

- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
  - установление контроля за выполнением поставленных задач.
- Выполнение программ по регулированию деятельности организации, координации и контролю за производственным процессом и достижению намеченных целей получают оценку на современном этапе развития рынка.

## Литература

1. Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 200 с.
2. Киселева И.А., Трамова А.М. Особенности применения модели совершенства на предприятиях турбизнеса // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 4 / Материалы XIII Всероссийского симпозиума. Москва, 13-14 апреля 2012 г. Под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. – М.: ЦЭМИ РАН, 2013. – 209 с.
3. Отчет СПбГЭТУ «Разработка информационных материалов для систем управления качеством в образовательных учреждениях ВПО.»

## Ключевые слова

Управление; туристская отрасль; турпредприятия; модель; менеджмент.

*Трамова Азиза Мухамадияевна  
Апикова Маржана Натбиевна  
Ульбашева Фатимат Далхатовна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы предопределена важностью применения модели делового совершенства для совершенствования управления туристским предприятием, а также интегрирования подходов, основанных на политике и стратегии.

Успех, процветание и развитие любой современной организации определяется множеством факторов как внешней, так и внутренней среды. Однако наступивший век по праву называют веком качества.

Научная новизна и практическая значимость. В статье исследован новый подход в системе управления туристскими организациями. В основе лежит методология совокупности следующих принципов: ориентация на результат, ориентация на потребителя, лидерство и постоянство целей, управление процессами и данными, развитие и вовлечение в деятельность турпредприятия персонала, постоянное изучение передового опыта, нововведения и улучшения, развитие партнерства, социальная ответственность.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Касаев Б.С., д.э.н., профессор, заслуженный работник Высшей школы РФ, Московский институт экономики и предпринимательства*