

УДК 658.5

*О. Е. Лебедева*

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», Москва,  
e-mail: oelebedeva@fa.ru

*Ю. Н. Кена*

ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса», Москва,  
e-mail: yurchik05@yandex.ru

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Ключевые слова:** операционная система, туризм, предприятие, ресурсы, сервис, механизм, эффективность, потребности, функция, планирование.

В статье рассмотрены подходы к совершенствованию операционных систем управления туристским предприятием. Установлено, что на современном этапе развития туризма возникают новые требования к методическим разработкам по формированию системы менеджмента на туристском предприятии. В этом случае операционная система рассматривается нами как система управленческой деятельности туристского предприятия, которая включает человеческие, материально-технические, технологические, интеллектуальные, информационные составляющие, выполняющие функции по разработке организационных систем, обеспечивающих максимально эффективное использование различных ресурсов. Доказано, что основная роль в повышении эффективности управления туристским предприятием должна принадлежать стимулирующей функции организационно-экономического механизма. В этих условиях туристский платежеспособный спрос имеет разную «широту охвата» потребителей – от общества в целом до каждого отдельного потребителя туристских услуг. Поэтому и цели сервисных систем дифференцированы в зависимости от значимости удовлетворяемых потребностей с точки зрения этой «широты охвата». Определено, что все цели туристского предприятия являются динамическими, взаимосвязанными по времени и средствам достижения. Они должны быть сбалансированы по ресурсам сервисной системы. В то же время экономический механизм можно рассматривать как составляющую хозяйственного механизма, состоящую из планирования и экономического стимулирования.

*О. Е. Lebedeva*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: oelebedeva@fa.ru

*Yu. N. Kena*

Russian State University of Tourism and Service, Moscow,  
e-mail: yurchik05@yandex.ru

## IMPROVEMENT OF OPERATIONAL MANAGEMENT SYSTEMS OF A TOURIST ENTERPRISE

**Keywords:** operating system, tourism, enterprise, resources, service, mechanism, efficiency, needs, function, planning.

The article discusses approaches to improving the operational management systems of a tourist enterprise. It is established that at the present stage of tourism development, new requirements arise for methodological developments on the formation of a management system at a tourist enterprise. In this case, the operating system is considered by us as a system of management activities of a tourist enterprise, which includes human, logistical, technological, intellectual, informational components that perform the functions of developing organizational systems that ensure the most efficient use of various resources. It is proved that the main role in improving the efficiency of management of a tourist enterprise should belong to the stimulating function of the organizational and economic mechanism. In these conditions, the tourist effective demand has a different “breadth of coverage” of consumers – from society as a whole to each individual consumer of tourist services. Therefore, the goals of service systems are differentiated depending on the significance of the needs being met in terms of this “breadth of coverage”. It is determined that all the goals of a tourist enterprise are dynamic, interrelated in time and means of achievement. They should be balanced by the resources of the service system. At the same time, the economic mechanism can be considered as a component of the economic mechanism, consisting of planning and economic incentives.

Интернационализация туристского бизнеса при всех его преимуществах превратилась в глобальную проблему. Туристские предприятия все в большей степени приобретают международный характер, и в науке и образовании все чаще провозглашается требование интернационализировать взгляды менеджеров, что означает необходимость более широкого учета различий национальных культур. При таких условиях нужны новые методологические решения, которые бы включали накопленный зарубежный и отечественный опыт хозяйствования в туристской сфере.

Наиболее подходящим для этого является систематизация туристской экономики как методологический инструментарий познания, ориентированный на изучение системных свойств экономических процессов и явлений. С этих позиций возникает необходимость анализировать определенный круг проблем. Различным проблемам развития туристских предприятий посвящены труды С.М. Агафонова [1], М.Е. Воловик [2], Т.В. Гревцовой [3], Т.А. Грузенберг [4], Н.А. Кравченко [6], О.Ю. Мартыновой [10], М.С. Отнюковой [11], Л.В. Пятилетовой [12], В.И. Шарикова [13] и др. В то же время анализ научных трудов позволяет сделать вывод о том, что совершенствованию систем управления туристским предприятием уделено недостаточно внимания.

Практика показала, что для реструктуризации туристских предприятий в рамках стратегического планирования с целью сохранения ведущего бизнеса можно использовать реинжиниринг – фундаментальное переосмысление деловых процессов туристского предприятия для достижения резких, скачкообразных улучшений по основным параметрам деятельности: стоимость, качество, сервис и темпы развития.

Следует заметить, что реинжиниринг не является ни реорганизацией, ни выравниванием организационной структуры. Многие туристские предприятия видят причину своих бед в бюрократии и стремятся бороться с ней, что является ошибкой, так как при традиционной иерархической структуре, работа разделена на фрагменты. Избежать бюрократии возможно лишь с помощью реинжиниринга, который не позволяет разбить процессы на фрагменты.

Опыт ведущих туристских компаний показывает, что использование процедуры ре-

инжиниринга помогает достичь следующих характеристик: горизонтальное и вертикальное сжатие работ; процессы и их части выполняются в обычном порядке, то есть, высвобожденные от линейного упорядочения работ; уменьшение проверок и управленческих действий, минимизация согласований; оценка эффективности работы и оплаты труда меняются от оценки деятельности к оценке результатов.

Также предметной сферой данного исследования являются: требования системы обмена при непосредственном потреблении туристских услуг; проектирование перемещения ресурсов на этапе заключения контрактов; институциональные ограничения ресурсного обмена; технология признания права собственности на ресурсы и прочее. При этом новые подходы следует рассматривать не только как систему показателей, но и как всеобъемлющую систему управления туристским предприятием. В настоящее время необходимы дальнейшие исследования для разработки самих средств оценки.

Кроме того, современные научно-методологические подходы и концепции к управлению туристским предприятием вмещают интегрированные представления о самом туристском предприятии, его экономике [5, 8, 15]. Именно с этих позиций должна формироваться современная наука об управлении туристским предприятием, которая бы помогала использовать скоординированные действия по переосознанию концепции туристского предприятия.

Рыночные преобразования в индустрии туризма требуют новых подходов к управлению туристским предприятием. В связи с этим особое внимание уделяется изучению и применению операционного менеджмента для достижения эффективного управления сервисными системами туристских объектов. Заслуживает внимания дальнейшее развитие научных разработок по адаптации механизмов функционирования операционного менеджмента относительно новых условий хозяйствования туристских предприятий.

При этом рыночный механизм функционирования экономики ставит новые требования к внутреннему механизму управления туристским предприятием, который должен разрабатываться как для отдельных элементов, так и всего туристского предприятия вообще, и нацеливаться на акти-

визацию человеческого фактора, гибкость и приспособленность к внешнему окружению, которые обеспечивают туристскому предприятию надлежащую эффективность и конкурентоспособность.

Такой механизм может функционировать только при проведении соответствующего комплекса организационных работ. Должны произойти изменения организации сервисной деятельности, труда и управления, а также приспособления организационно-экономического механизма к рыночным условиям хозяйствования. Среди организационно-экономических направлений адаптации туристских предприятий к этим условиям можно выделить: планирование, финансирование, бухгалтерский учет, материально-техническое обеспечение, сбыт и реализация туристских услуг.

Основная роль в повышении эффективности управления туристским предприятием должна принадлежать стимулирующей функции организационно-экономического механизма [7, 9, 14, 16]. В этих условиях туристский платежеспособный спрос имеет разную «широту охвата» потребителей – от общества в целом до каждого отдельного потребителя туристских услуг. Поэтому и цели сервисных систем дифференцированы в зависимости от значимости удовлетворяемых потребностей с точки зрения этой «широты охвата».

При этом все цели являются динамическими, взаимосвязанными по времени и средствам достижения. Они должны быть сбалансированы по ресурсам сервисной системы. В то же время экономический механизм можно рассматривать как составляющую хозяйственного механизма, состоящую из планирования и экономического стимулирования. В свою очередь, планирование можно разделить на оперативное и технико-экономическое; экономическое стимулирование обеспечивается через финансы и цены на туристские услуги.

Практика показала, что такие категории как механизм, хозяйственный механизм, организационно-экономический механизм, механизм управления являются достаточно применяемыми и существенными при рассмотрении принципов действия отдельных явлений. На наш взгляд, организационно-экономический механизм можно обозначить как последовательный ряд причинно-следственных связей осуществления

любого процесса системы, базирующегося на соответствующих ей средствах, методах и принципах функционирования. То есть любая туристская система функционирует по принципу организации ее трансформации из одного состояния в другое и безусловно должна соответствовать принципу экономии (лучшие результаты при меньших затратах), что и соответствует сущности категории организационно-экономического механизма.

Однако сервисная система представляет собой единство и взаимодействие подсистем «ресурсы» и «туристские услуги» блока потребителей, субъектов предпринимательства и рыночной инфраструктуры, обслуживающей рыночные отношения туристского предприятия; единство и взаимодействие информационных, стоимостных и материальных связей по всему кругу рыночной диаграммы и внутри нее в процессе предпринимательской деятельности туристского субъекта.

При этом в сервисной системе осуществляются процессы, которые и являются объектом управления производственного менеджмента. Функционирование сервисных систем является циклическим, и предполагает протекание процессов, которые по методике реализации являются почти идентичными. Считаем, что целесообразно рассматривать сервисную систему как циклическую категорию. То есть, сервисная система – это совокупность циклических процессов, направленных на взаимное функционирование предметов труда, средств труда, возможностей и способностей работников, информационных и интеллектуальных ресурсов, которые в процессе взаимодействия трансформируют вход системы в выход.

В то же время мы предлагаем определять понятие «операционный цикл» как четко скоординированную регулируемую и управляемую систему последовательных операций, которая включает анализ, обеспечение, организацию, планирование, диспетчеризацию, контроль и управление качеством в сервисном цикле. При таком подходе определение организационно-экономического механизма функционирования сервисных систем как составляющих операционной системы предлагаем считать следующим: организационно-экономический механизм функционирования сервисных систем в туризме – это четко органи-

зованная структура причинно-следственных связей, являющихся составляющими функциональных процессов туристской системы, которая с помощью присущих ей средств, методов и принципов трансформирует вход в выход, обеспечивая результат труда, удовлетворяющий требования потребителя.

Практика показала, что основной целью туристского бизнеса является создание конкурентоспособных туристских товаров и услуг. В условиях развитой рыночной экономики одними из основных факторов, определяющих конкурентоспособность туристских товаров и услуг, являются так называемые конкурирующие приоритеты, к числу основных из которых можно отнести своевременность оказания туристских услуг, скорость выполнения заказа, затраты, связанные с ее реализацией, качество туристских услуг, гибкость.

Улучшение конкурирующих приоритетов и повышение на этой основе конкурентоспособности является основной целью такой функции бизнеса и менеджмента как управление операциями. Необходимо понимать, что термин «операции» является достаточно распространенным в туристской сфере и касается предоставления услуг туристским предприятием любого организационно-правового типа. Также операция представляет собой универсальный термин, означающий вид деятельности, предпринимательское соглашение, совокупность взаи-

мосвязанных действий по решению единой экономической задачи или проблемы.

В отличие от экономической программы и проекта операция предполагает менее масштабную и длительную последовательность действий. При этом хозяйственные операции – это отдельные хозяйственные действия, вызывающие изменения в объеме, составе, размещении и использовании средств, а также в составе и назначении источников этих средств в туристской сфере. Операции также представляют собой любую сервисную деятельность, как в частности оказание туристских услуг, так и любую другую, связанную с процессом созидания. Операция – это система, в которой различные исходные материалы (входы) преобразуются с целью достижения требуемого результата (выходы).

Подводя итоги можно отметить, что на современном этапе развития туризма возникают новые требования к методическим разработкам по формированию системы менеджмента на туристском предприятии. В этом случае операционная система рассматривается нами как система управленческой деятельности туристского предприятия, которая включает человеческие, материально-технические, технологические, интеллектуальные, информационные составляющие, выполняющие функции по разработке организационных систем, обеспечивающих максимально эффективное использование различных ресурсов.

#### *Библиографический список*

1. Агафонов С.М. Алгоритм внедрения системы риск-менеджмента на рынке туристских услуг // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2015. № 3 (65). С. 301-308.
2. Воловик М.Е., Прокопец Т.Н. Трансформация потребительских ценностей в условиях ограничений и их влияние на операционный менеджмент индустрии гостеприимства и сферы туризма // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 1, № 7 (127). С. 51-58.
3. Гревцова Т.В., Конычева Н.А. Специфика риск-менеджмента на предприятиях туристической отрасли экономики // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2023. № 5-3. С. 100-102.
4. Грузенберг Т.А., Адельсеитова Э.Б. Управление инновационным процессом в туризме // Матрица научного познания. 2023. № 1-1. С. 108-114.
5. Кожина В.О., Лебедева О.Е. Формирование информационно-аналитического обеспечения малого предпринимательства // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10-2 (87). С. 444-447.
6. Кравченко Н.А. Особенности управления кластеризацией туристской сферы // Парадигмы управления, экономики и права. 2020. № 2. С. 103-110.
7. Лебедев К.А. Повышение эффективности производства сливочного масла в Крыму // Экономика и управление. 2002. № 1. С. 18-19.

8. Лебедев К.А. Эффективность и конкурентоспособность предпринимательских структур АПК Крыма на зарубежных рынках: теоретико-методологические и практические аспекты. Симферополь: Фактор, 2008. 116 с.
9. Лебедева О.Е. Совершенствование государственного регулирования рынка молока // Культура народов Причерноморья. 2010. № 193. С. 168-171.
10. Мартынова О.Ю., В.О. Петренко Инструменты менеджмента в сфере туризма, как развивающейся отрасли // Обществознание и социальная психология. 2023. № 4-3 (48). С. 68-70.
11. Отнюкова М.С. Влияние «зеленой экономики» на развитие устойчивого туризма // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2023. № 4. С. 259-262.
12. Пятилетова Л.В. Формирование навыков менеджмента потребностей и производства турпродукта у специалистов в области туризма: современные вызовы и ответы // Alma Mater (Вестник высшей школы). 2023. № 1. С. 85-90.
13. Шариков В.И., Корнеева Е.И., Лебедева О.Е. Активизация предпринимательской деятельности в туристско-рекреационной сфере региона // Экономика и предпринимательство. 2018. № 12 (101). С. 592-595.
14. Karaulova N.M., Silcheva L.V., Antonenko V.V., Konovalova E.E., Lebedev K.A. Methodical approaches to forecasting tourist streams // Espacios. 2017. Vol. 38. № 48. P. 22.
15. Nikazachenko A.L., Yudashkina E.E., Vlasov G.V., Novikova V.V., Lebedev K.A. Modern approaches to assess tourism industry-related environment // Journal of Environmental Management and Tourism. 2018. Vol. 9. № 2 (26). P. 298-303.
16. Zavalko N.A., Kozhina V.O., Kovaleva O.P., Kolupaev R.V., Lebedeva O.Ye. System approach to diagnostics and early prevention of a financial crisis at an enterprise // Journal of Applied Economic Sciences. 2018. Vol. 13. № 1 (55). P. 84-88.