

УДК 338.486

**Б. Ю. Беляковский**

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

**О. Е. Лебедева**

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

### **СТРУКТУРНЫЕ АСПЕКТЫ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Ключевые слова:** структура, операционный менеджмент, туризм, управленческое решение, информация, деятельность, коммуникации, стратегия, предприятие, система.

В статье рассмотрены структурные аспекты операционного менеджмента туристского предприятия. Установлено, что нецелесообразно рассматривать экономический механизм функционирования сервисных систем туристского предприятия без сосредоточения внимания на принципах ее функционирования. При этом существуют различные принципы организации и функционирования операционных систем туристского предприятия, к которым были отнесены: научность в сочетании с элементами творчества; целеустремленность; функциональная специализация в сочетании с универсальностью; последовательность; оптимальное сопряжение. Доказано, что сервисная система является основным элементом операционной системы. Выяснено, что операционная система туристского предприятия функционирует в сложных социально-экономических условиях, и поэтому необходимо очень тщательно оценивать сам процесс действия этой системы. Определено, что операционная система создается и функционирует с учетом стратегии операционной деятельности, которая, в свою очередь, является одной из функциональных стратегий развития туристского предприятия. Определено, что процесс управления как элемент управленческой деятельности содержит в себе систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение. В качестве основной задачи системы управления операционной деятельностью ставится формирование профессиональной управленческой деятельности. Поэтому организационная структура туристского предприятия должна препятствовать принятию неправильных решений.

**В. Ю. Belyakovsky**

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

**О. Е. Lebedeva**

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

### **STRUCTURAL ASPECTS OF OPERATIONAL MANAGEMENT OF A TOURIST ENTERPRISE**

**Keywords:** structure, operational management, tourism, management decision, information, activity, communications, strategy, enterprise, system.

The article discusses the structural aspects of operational management of a tourist enterprise. It is established that it is impractical to consider the economic mechanism of the functioning of the service systems of a tourist enterprise without focusing on the principles of its functioning. At the same time, there are various principles of organization and functioning of operating systems of a tourist enterprise, which were attributed to: scientific in combination with elements of creativity; purposefulness; functional specialization in combination with universality; consistency; optimal coupling. It is proved that the service system is the main element of the operating system. It was found out that the operating system of a tourist enterprise operates in difficult socio-economic conditions, and therefore it is necessary to carefully evaluate the process of operation of this system. It is determined that the operating system is created and operates taking into account

the strategy of operational activity, which, in turn, is one of the functional strategies for the development of a tourist enterprise. It is determined that the management process as an element of management activity contains a communication system, the development and implementation of management decisions, information support. The main task of the operational activity management system is the formation of professional management activities. Therefore, the organizational structure of a tourist enterprise should prevent making wrong decisions.

В последнее время отсутствует однозначный подход к категории «операционная система». Часто термин «операционная система» заменялся термином «сервисная система». Но «сервисная система» – понятие уже операционной системы, так как последняя создается и функционирует, учитывая стратегию операционной деятельности, которая в свою очередь, является одной из функциональных стратегий развития туристского предприятия.

В то же время для туристского предприятия полную систему сервисной деятельности можно назвать операционной системой. Считаем, что говоря об операционной системе туристского предприятия, следует безусловно обращать внимание не только на ее форму, но и на содержание, то есть данное определение является чересчур обобщенным и не отражает самой природы операционной системы как объекта операционного менеджмента.

В современной экономической литературе существуют различные подходы к определению таких понятий как «производственный» и «операционный» менеджмент, объектом исследований которых является соответственно «производственная» и «операционная» система. Новизна подхода к операционному менеджменту в современных условиях хозяйствования туристских предприятий заключается в том, чтобы рассматривать понятие «операционный менеджмент» без его идентификации с пониманием понятия «производственный менеджмент», а также четко определить круг задач функционирования операционной системы и выделить ее состав и структуру.

Различным проблемам развития туристских предприятий посвящены труды Т.В. Гревцовой [1], И.Ф. Жуковской [2], Е.Е. Кабановой [3], Е.С. Коваленко [4], А.И. Кошелевой [6], Е.Ю. Никольской [10], Э.Р. Садыковой [11], С.А. Чернявской [12], В.И. Шарикова [13] и др. В то же время анализ научных трудов позволяет сделать вывод о том, что структурным аспекты операционного менеджмента туристского предприятия уделено недостаточно внимания.

Практика показала, что операционный менеджмент имеет отношение к одной из трех базовых функций любого туристского предприятия, главное содержание которой заключается в деятельности по созданию туристских услуг. Особенностью его является направленность на решение задач основной деятельности, которые имеют стратегическую важность для туристского предприятия. С этих позиций считаем, что операционный менеджмент – это система реализации управленческих решений по разработке, проектированию, планированию, контролю, обеспечению и организации функционирования сервисных систем туристского предприятия.

При этом сервисная система является основным элементом операционной системы, и именно поэтому некоторые исследователи [7, 9, 14, 16] заменяли одно понятие другим. Сама же операционная система туристского предприятия функционирует в сложных социально-экономических условиях, и поэтому необходимо очень тщательно оценивать сам процесс действия этой системы. В настоящее время меняются подходы к самому понятию и значимости операционной системы как элемента сервисной деятельности туристского предприятия. Ввиду этого возникает необходимость в новом определении категории операционной системы.

Кроме того, операционная система – понятие значительно шире, так как носит регулирующий характер с явно выраженными управленческими функциями. Операционная система создается и функционирует с учетом стратегии операционной деятельности, которая, в свою очередь, является одной из функциональных стратегий развития туристского предприятия.

Также предлагаем собственное определение категории операционной системы, которое, по нашему мнению, является более конкретизированным. В широком смысле под операционной системой следует понимать систему организации и регулирования сервисного процесса, которая направлена на сбалансирование функций сервисных систем туристского предприятия. Если рас-

смагивать операционную систему глубже, то правомерно говорить, что операционная система – это система сервисно-управленческой деятельности туристского предприятия, которая включает человеческие, материально-технические, технологические, интеллектуальные, информационные составляющие, выполняющие функции по разработке организационных систем, обеспечивающих максимально эффективное использование материальных средств, человеческих ресурсов, офисных помещений в процессе оказания туристских услуг и управления ими.

Данные составляющие направлены на обеспечение целей туристского предприятия, учитывают требования рынка, а также собирают и проводят операционные ресурсы через сервисный процесс, обеспечивая на выходе появление туристского продукта, который удовлетворит потребителя (качественный продукт), туристское (ожидаемая прибыль) и возврат в сервисную деятельность новых импульсов в виде обратной информации.

Относительно структуры операционной системы не существует однозначного утверждения. Операционную систему туристского предприятия можно разделить на три подсистемы: планирование и контроль, производство, обеспечение. Также можно здесь выделить следующие подсистемы: целевую, подсистему обеспечения, функциональную и управленческую. В то же время некоторые авторы [5, 8, 15] представляют сервисную систему как совокупность технических, технологических, кадровых, пространственных ресурсов, ресурсов организационной структуры системы управления, информационных и финансовых ресурсов.

Не можем согласиться с авторами в том, что данные виды ресурсов являются составляющими сервисной системы, поскольку некоторые из них принадлежат другим системам туристского предприятия, призванным обеспечивать нормальное функционирование сервисного процесса в соответствии со своими задачами. Они имеют четко определенные задачи, цели и функции, например, финансовые ресурсы не могут быть ресурсами сервисной системы, поскольку они принадлежат финансовой системе туристского предприятия, которая, оперируя ими, обеспечивает удовлетворение материальных потребностей сервисной деятельности.

Рассмотрим структуру операционной системы по традиционному разделению на подсистему обеспечения, перерабатывающую подсистему и подсистему планирования и контроля. Подсистема обеспечения формирует составляющие сервисного процесса (непосредственно туристские ресурсы) и образуется в соответствии с видами материальных ресурсов из материального (основные средства и оборотные фонды), кадрового (трудовые ресурсы), финансового и информационного обеспечения.

В то же время организационная структура и техника управления являются элементами механизма управления и включают соответственно: функциональную и организационную структуру, схему организационных отношений, профессионализм управленческого персонала; компьютерную и оргтехнику, каналы передачи информации (информационные сети связи), систему документооборота.

Кроме того, процесс управления как элемент управленческой деятельности содержит в себе систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, информационное обеспечение. В качестве основной задачи системы управления операционной деятельностью ставится формирование профессиональной управленческой деятельности. Поэтому организационная структура должна препятствовать принятию неправильных решений. Это должна быть структура, обеспечивающая высокую эффективность работы всего туристского предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод, что структура операционной системы – явление мало изучаемое, и четкого определения ее составляющих нет из-за отождествления операционной системы с сервисной. По нашему мнению, описание элементов операционной системы только с точки зрения функционирования ее подсистем, без сосредоточения внимания на обслуживающих элементах (управленческий и организационный факторы) в определенной степени идентифицирует операционную систему с сервисной.

Мы же подходим к понятию «операционная система» с двух сторон: операционная система как структура и как процесс. На наш взгляд, практическая ценность будет в тех исследованиях, где операционная система будет рассматриваться и как структура, и как процесс. При этом исследуя природу функционирования операционной системы,

наблюдаем, что группировка операционных систем по типам перерабатывающих подсистем или факторам влияния на операционную систему является процессом сложным и несовершенным, то есть не существует единой классификации операционных систем, которая бы учитывала абсолютно все параметры и факторы влияния. Анализируя традиционную двухмерную классификацию операционных систем, следует обратить внимание на то, что данная классификация является классификацией сервисных систем, то есть не учитывается фактор предоставления услуг при функционировании сервисной системы.

Также можно рассмотреть классификацию операционных систем по следующим признакам: по типу среды, по уровню неопределенности среды, по структуре, по масштабам, по степени сложности, по степени детерминированности, по характеру развития во временном масштабе, по информационному обеспечению. Данную классификацию можно считать рациональной, но не все ее классификационные признаки применимы к операционной системе туристского предприятия из-за их значительного обобщения.

В то же время операционные системы можно рассматривать по следующим критериям классификации: роли составляющих систем в сервисном процессе, формы организации общественного труда, характер воздействия на предметы труда, характер выполняемых операций, степень непрерывности, уровень механизации. По нашему мнению, данная классификация настолько безгранична, что теряется ее отношение именно к функционированию операционной системы. В то же время она рассматривает структуру сервисных процессов и сервисных систем, но не охватывает полной

деятельности туристского предприятия: сервисную деятельность, обеспечение, управление, качество, персонал, организацию, проектирование, которые, на наш взгляд, и являются составными элементами операционной системы.

Поэтому предлагаем рассматривать классификацию операционных систем с точки зрения типологии по функциональным блокам, являющимся ее составляющими: блок «сервисная деятельность»: система технологических операций, система разработки и проектирования; блок «обеспечение»: обеспечение материальными ресурсами, обеспечение информацией, обеспечение кадрами, обеспечение интеллектуальными ресурсами, обеспечение техникой и технологией, обслуживание рабочего места; блок «управление»: система оперативного управления, система планирования; блок «качество»: самоконтроль качества на рабочем месте, технический контроль качества выполнения сервисных операций, работа с отзывами (рекламациями) потребителей; блок «персонал»: подбор и расстановка персонала, контроль соблюдения норм управляемости, мотивация; блок «организация»: диспетчеризация, маршрутизация, составление графиков выполнения работ.

Подводя итоги можно отметить, что целесообразно рассматривать экономический механизм функционирования сервисных систем туристского предприятия без сосредоточения внимания на принципах ее функционирования. При этом существуют различные принципы организации и функционирования операционных систем туристского предприятия: научность в сочетании с элементами творчества; целеустремленность; функциональная специализация в сочетании с универсальностью; последовательность; оптимальное сопряжение.

#### *Библиографический список*

1. Гревцова Т.В., Коннычева Н.А. Специфика риск-менеджмента на предприятиях туристической отрасли экономики // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2023. № 5-3. С. 100-102.
2. Жуковская И.Ф., Овчинников А.Ю. Креативный туризм: новые возможности в современных условиях // Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 476-479.
3. Кабанова Е.Е. Влияние экономических санкций на развитие российского туризма // Экономическое развитие России. 2023. Т. 30. № 2. С. 51-59.

4. Коваленко Е.С. Основные тенденции развития отрасли международного туризма в условиях экономического кризиса // *Экономические исследования и разработки*. 2023. № 1. С. 80-88.
5. Кожина В.О., Лебедева О.Е. Формирование информационно-аналитического обеспечения малого предпринимательства // *Экономика и предпринимательство*. 2017. № 10-2 (87). С. 444-447.
6. Кошелева А.И., Лебедева О.Е. Организационно-экономические аспекты стратегии использования туристских ресурсов // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2023. № 4-2. С. 227-231.
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. Никольская Е.Ю., Кваша Е.С. Влияние цифровых потребительских привычек на управление инновациями в индустрии гостеприимства и туризма // *Международная экономика*. 2022. № 4. С. 312-319.
11. Садыкова Э.Р., Шайхутдинова Ф.Н., Прохорова Е.А., Рахимзянова Ю.А. Изменения туристических потоков стран ЕАЭС в условиях деглобализации мировой экономики // *Наука и бизнес: пути развития*. 2023. № 3 (141). С. 124-127.
12. Чернявская С.А. Современная практика управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2023. № 3. С. 109-111.
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.