

UDC 33

## MANAGEMENT SYSTEMS EFFICIENCY ESTIMATION IN TOURISM ORGANIZATIONS

*Alexandra I. Mikheyeva*

Sochi State University for Tourism and Recreation  
Sovetskaya street 26a, Sochi city, Krasnodar Krai, 354000, Russia  
2nd year PhD student  
E-mail: micheewaalex@mail.ru

The article is concerned with management systems efficiency estimation in tourism organizations, examines effective management systems requirements and characteristics in tourism organizations and takes into account principles of management systems formation.

**Keywords:** management efficiency, tourism, tourism organizations, efficiency criteria.

Развитие современного туризма характеризуется возрастающей динамикой. Валовые доходы от экспорта туристских услуг в международной торговле находятся на втором месте после доходов, полученных от торговли нефтепродуктами. Располагая богатым природным и историко-культурным потенциалом, туристский рынок в России характеризуется низкой конкурентоспособностью, а предприятия слабой организацией системы управления. Среди вопросов, решения которых сегодня требует организация хозяйственной деятельности предприятий в условиях рынка, следует выделить проблему формирования эффективной системы управления с учетом изменений внешней и внутренней среды [1, 2].

Оценка эффективности систем управления в туристских предприятиях проводится с целью выбора наиболее рационального варианта системы или способа ее совершенствования. Эффективность системы управления должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих туристских организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Требования и характеристики формирования эффективных систем управления в туристских организациях:

- ✓ сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- ✓ уменьшение числа уровней управления;
- ✓ групповая организация труда как основа новой системы управления;
- ✓ ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей;
- ✓ создание условий для гибкой комплектации продукции;
- ✓ минимизация запасов;
- ✓ быстрая реакция на изменения;
- ✓ гибко перенастраиваемое оборудование;
- ✓ высокая производительность и низкие затраты;
- ✓ безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

В туристских предприятиях к системе управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они

учитываются в принципах формирования систем управления, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом:

✓ система управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи туристской организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям;

✓ следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию;

✓ формирование системы управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними;

✓ между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом;

✓ организационная система управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать системы управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

✓ по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям туристской организации;

✓ по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить производственные затраты.

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления в туристских организациях имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. При оценках эффективности системы управления в туристских организациях могут быть использованы следующие группы показателей:

✓ *группа показателей, характеризующие эффективность системы управления*, выражающиеся через конечные результаты деятельности туристской организации и затраты на управление. В качестве эффекта могут рассматриваться: объем выпускаемой продукции, прибыль, себестоимость, капитальные вложения, качество продукции и т.п.;

✓ *группа показателей, характеризующие содержание и организацию процесса управления*, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, подготовку и переподготовку кадров и т.д.;

✓ группа показателей, характеризующие рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. Они могут использоваться в качестве нормативных при анализе эффективности проектируемых вариантов организационных структур. К ним относятся: звенность системы управления, принятые нормы управляемости, уровень централизации функций управления.

**Примечания:**

1. Романова Г.М., Нубарян Г.Д. Показатели туристического центра мирового уровня // Вестник СГУТиКД. 2007. № 1–2. С. 13–24.
2. Шарафутдинов В.Н. Проблемы определения и формирования современных турпродуктов // Вестник СГУТиКД. 2009. № 2. С. 21–40.

УДК 33

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ  
В ТУРИСТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Михеева Александра Игоревна

Сочинский государственный университет туризма и курортного дела  
354000, Россия, Краснодарский край, г. Сочи, ул. Советская, 26 а  
Аспирант 2 года обучения  
E-mail: micheewaalex@mail.ru

Статья посвящена оценке эффективности систем управления в туристских организациях. В ней рассмотрены требования и характеристики формирования эффективных систем управления в туристских организациях, а также учитываются принципы формирования систем управления.

**Ключевые слова:** эффективность управления, туризм, туристические организации, критерии эффективности.