

**Бедрадіна Ганна Костянтинівна, аспірант, (Одеський державний економічний університет)**

## **ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.**

Розкрито методичний підхід і процедуру оцінки якості менеджменту, засновані на аналізі рівня виконання окремих функцій управління на туристичному підприємстві. На основі експериментальних розрахунків обґрунтовується можливість використання запропонованої методики у практиці роботи туристичних фірм.

Раскрыты методический подход и процедура оценки качества менеджмента, основанные на анализе уровня выполнения отдельных функций управления на туристическом предприятии. На основе экспериментальных расчетов обосновывается возможность использования предложенной методики в практике работы туристических фирм.

The methodical approach and procedure of estimation of management quality based on the analysis of level of performance of separate functions of management at the tourist enterprise are divulged. The possibility of use of the offered technique in practice of work of travel companies is proved on the basis of experimental calculations.

Функція управління, якість менеджменту, туристична послуга.

Функция управления, качество менеджмента, туристическая услуга.

Management function, quality of management, tourist service.

**Постановка проблеми.** Структурна перебудова і реформування економіки України висувають об'єктивні завдання щодо визначення напрямків і механізмів розв'язання проблем ефективного функціонування підприємств сфери туризму, підвищення рівня якості туристичних послуг. З метою активізації як внутрішнього, так і міжнародного туризму. В умовах ринкової економіки якість товарів, послуг та менеджменту є вирішальним гвинтиком конкурентоспроможності підприємства. В Україні все більше уваги приділяється зазначеним питанням. Вданий час однією з начальних задач для вітчизняних підприємств є створення системи якості, яка б забезпечувала створення конкурентоздатного туристичного продукту.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Питання якості виявили себе предметом активних досліджень вітчизняних вчених у 90-х роках ХХ сторіччя, коли підприємства після розпаду Радянського Союзу опинилися перед необхідністю адаптації до світового ринку, передусім в плані його вимог до якості товарів, послуг, менеджменту. Дослідженню проблем управління якістю у туристичній сфері присвятили свої праці такі вчені, як Гаврилюк С.,

Гайдук А., Новак М., Тимощук О., Ткаченко Т., Шульггіна Л. Проте ціла низка важливих питань якості й досі ретельно не розглядалися, або ж тільки була позначена без їх ґрунтового наукового розв'язання.

**Виділення невіршених частин загальної проблеми.** В теорії і практиці управління якість розглядається як комплексне, багатогранне поняття. Воно охоплює якість туристичних продуктів фірми, якість обслуговування клієнтів та якість менеджменту на підприємстві. Якщо перші дві складові можна вважати більш-менш розробленими науковцями (1,4,5), то остання-якість менеджменту-потребує, на наш погляд, більш детального розгляду з точки зору поглиблення методичного підходу до аналізу, обґрунтування можливості і необхідності його застосування в практиці роботи туристичних підприємств.

**Мета даної статті** полягає у розробці та обґрунтуванні методики визначення рівня якості менеджменту туристичної фірми на основі аналізу виконання його ключових функцій у рамках даної організації.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Першочерговим завданням для вивчення і аналізу якості менеджменту у туристичній фірмі є визначення показників, за якими проводитиметься ця оцінка. Можна скористатись економічними показниками, що характеризують основні напрямки господарської діяльності підприємства: виробничу, фінансову, маркетингову, інвестиційну. Але ми у рамках даної статті маємо намір здійснити аналіз якості менеджменту фірми, заснований на оцінці рівня виконання на підприємстві основних, базових функцій менеджменту.

Отже, включимо до числа основних функцій менеджменту такі:

- планування,
- організація,
- мотивація,
- контроль,
- координація.

Крім того, необхідно виділити шосту функцію менеджменту – інтегративну, що дозволить розглядати перші п'ять як єдину систему.

Коротко зупинимось на характеристиці кожної функції.

Планування. Ця функція покликана дати відповіді на такі три головні питання:

- Де організація знаходиться зараз відносно встановлених цілей і прийнятої місії?
- В якому напрямі організація має намір розвиватися?
- Якими способами організація має намір досягти прогнозованих цілей?

Організація включає діяльність по реалізації поставлених завдань, формуванню раціональної структури підприємства, забезпеченню виробничого процесу всіма необхідними ресурсами: трудовими, матеріальними, фінансовими, інформаційними. Завдання керівника на цьому етапі побудувати бізнес-процес максимально ефективно.

Мотивація розглядається як функція управлінської діяльності, направлена на спонукання конкретних працівників до дій, направлених на досягнення мети організації через особисту зацікавленість.

Контроль є формою зворотного зв'язку, що постійно діє, необхідного для своєчасної перевірки якості бізнес-процеса на кожному його етапі. Правильно налагоджена система контролю дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, уникнути витрат, пов'язаних з усуненням дефектів і підвищити довіру з боку споживачів, партнерів, акціонерів, суспільства та інших зацікавлених сторін.

Координація, як функція менеджменту, надзвичайно важлива для регулювання і постійної діагностики системи управління. Аналіз відхилень в роботі і коректування поточних планів і завдань відповідно до ситуації, що змінюється, – одне з основних завдань координації.

Інтегративну функцію будемо вважати життєвою силою діяльності організації і рівень цієї сили визначається станом перших п'яти функцій. Таким чином, інтегративна функція буде відбивати загальний стан системи менеджменту організації.

Оцінка системи менеджменту організації в рамках обраної нами функціональної моделі передбачає аналіз п'яти управлінських функцій, які відповідно є оцінними критеріями моделі. Кожен з п'яти критеріїв містить п'ять субкритеріїв. Таким чином, функціональна модель оцінки менеджменту об'єднує 25 оцінних категорій.

Проаналізуємо за допомогою цієї моделі якість менеджменту в туристичній фірмі-операторі «Орбіта», яка реалізує свої послуги в Одеському регіоні, заснована на приватній власності, діє понад десяти років і тому має певний досвід на ринку.

Для збирання необхідної інформації нами було проведено опитування менеджерів компанії методом анкетування. Двадцять п'ять питань відповідають 25 оцінним категоріям. Кожне питання передбачає п'ять варіантів відповіді з можливістю вибрати лише один варіант. Експертний аналіз кожної з 25 категорій визначає п'ять варіантів управлінської діяльності в організації (табл.1)

## Шкала оцінки якості менеджменту в туристичній фірмі « Орбіта»

Шкала оцінки, бал	Стан категорії менеджменту
0	Діяльність не ведеться
1	Діяльність ведеться не постійно, час від часу
2	Діяльність ведеться частково, залежно від ситуації
3	Діяльність ведеться постійно і систематично
4	Діяльність ведеться максимально ефективно

Найвища оцінка по кожній з 25 оцінних категорій (питань) складає 4 бали. Відповідно максимальний результат по кожній з п'яти функцій менеджменту-20 балів.

Надати свої оцінки якості менеджменту в фірмі пропонувалось керівнику фірми, а також менеджерам, які виконують функції, що на них покладені за штатним розкладом. Середній бал по кожному з 25 питань обчислювався за формулою:

$$J_{\text{сер.п}} = \frac{J_{\text{кер.}} + J_{\text{мен.}}}{2}, \text{ де}$$

$J_{\text{сер.}}$  - середній бал з кожного питання, що зазначалось у анкеті;

$J_{\text{кер.}}$  - середня оцінка керівника фірми;

$J_{\text{мен.}}$  - середня оцінка менеджерів;

$\text{п}$  - оціночне питання.

В першу чергу розглянемо результати опитування щодо якості виконання першої функції-планування. Вони надані у таблиці 2.

Результати оцінки якості менеджменту  
за функцією «Планування» у фірмі «Орбіта».

Найменування функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка
<b>1. Планування</b>	20	17
1.1. Встановлення цілей і стратегічних завдань	4	4
1.2. Збір і аналіз інформації про клієнтів і ринок	4	3,5
1.3. Деталізація бізнес-процесу	4	3,5
1.4. Збір і аналіз інформації про конкурентів і еталонні компанії	4	3
1.5. Планування ресурсів	4	3

Таким чином, як бачимо, за оцінкою працівників планування у фірмі «Орбіта» поставлено на досить високому рівні. Розглянемо докладніше, у яких напрямках здійснюється робота.

На початку нового фінансового року на підприємстві складається стратегічний план із визначенням запланованих показників проданих турів, фінансових надходжень, нових потенційних і залучених клієнтів, витрат по всім статтям, загального прибутку. Особливе значення приділяється плануванню ресурсів, оскільки керівництво намагається не брати позики на здійснення діяльності, зважаючи наперед на власні можливості. У скороченому, але більш деталізованому варіанті такий план складається на кожний квартал і місяць. Проте ця діяльність проводиться не систематично і потребує удосконалення.

На підприємстві проводяться маркетингові дослідження, які спрямовані на вивчення потреб споживачів( у формі соціологічних опитувань, аналізу власного досвіду і вивчення досліджень інших компаній), потреб і вимог ринку. Значна увага приділяється аналізу конкурентів-вивчається їх досвід, потужності, системи управління якістю, особливості надання послуг тощо.

Загалом, можемо зробити висновок про високий рівень якості менеджменту у цьому напрямі.

Розглянемо тепер результати оцінювання якості менеджменту за функцією «Організація». Вони наведені у таблиці 3.

Результати оцінки якості менеджменту  
за функцією «Організація» у фірмі «Орбіта».

Найменування функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка
<b>2. Організація</b>	20	17
2.1. Формування організаційної структури	4	4
2.2. Розподілення повноважень і встановлення обов'язків	4	3
2.3. Умови для створення самонавчальної організації	4	3
2.4. Виконання основного процесу	4	3,5
2.5. Ефективність процесу створення нових цінностей для клієнтів	4	3,5

Досить висока оцінка якості менеджменту за функцією «Організація» пояснюється тим, що на підприємстві сформована чітка організаційна структура, повноваження і обов'язки розподілені між працівниками фірми і затверджені посадовими інструкціями, проте існують випадки виконання працівниками чужих обов'язків, що пов'язано із завантаженістю компанії у сезонний період.

В туристичній фірмі «Орбіта» працівникам надають змогу підвищувати свій рівень за допомогою спеціальних підготовчих курсів, семінарах і тренінгах із техніки продаж, які сплачує підприємство. Так, наприклад, менеджер з туризму, що спеціалізується на авіа-турах по Європі пройшла курс з вивчення системи Амадеус.

Підприємство постійно впроваджує нові послуги, ведеться активна діяльність по формуванню у клієнтів прагнення до активного відпочинку, бажання побачити щось нове.

Загалом, можемо відзначити, що якість менеджменту по показнику «Організація» є досить високою, хоча і є можливості для її підвищення. Загальна оцінка критерію «Організація»-17 балів.

Проаналізуємо результати оцінки якості менеджменту по показнику «Мотивація» за допомогою таблиці 4.

Результати оцінки якості менеджменту  
за функцією «Мотивація» у туристичній фірмі «Орбіта».

Найменування функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка
<b>3. Мотивація</b>	20	15,5
3.1. Лідерство і корпоративна культура	4	4
3.2. Умови для навчання і професійної освіти працівників	4	3
3.3. Рівень потреб працівників	4	2,5
3.4. Залучення працівників до процесу самовдосконалення	4	3
3.5. Задоволеність робітників результатами їх діяльності	4	3

З таблиці ми бачимо, що слабкими сторонами критерію «мотивація» в туристичній фірмі «Орбіта» є рівень задоволення особистих потреб працівників, хоча на підприємстві існує система преміальних персоналу за результатами роботи протягом кварталу.

Туристична фірма «Орбіта» є суб'єктом малого підприємництва, яка не має керівників підрозділів, тому просування вище своєї посади дуже складний процес при функціональній організаційній структурі підприємства. В перспективі туристична фірма «Орбіта» прагне збільшити чисельність персоналу та назначити керівників відділів з туризму та з авіаперевезень. Це, в свою чергу підвищить зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та саморозвитку. Для того, щоб підвищити зацікавленість персоналу результатами своєї роботи і задоволення їх особистих потреб, підприємство може визначити шляхом анонімних анкетувань рівень потреб працівників і раз на місяць обирати найкращого працівника компанії.

Проаналізуємо зараз систему контролю на підприємстві. Результати опитування показані в таблиці 5.

Результати оцінки якості менеджменту  
за функцією «Контроль» у фірми «Орбіта».

Найменування функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка
<b>4. Контроль</b>	20	13,5
4.1. Система контролю якості на кожному етапі бізнес-процесу	4	2
4.2. Критерії оцінки результатів діяльності	4	2,5
4.3. Визначення ступеню задоволеності споживачів	4	4
4.4. Раціональне використання ресурсів	4	2
4.5. Відповідність отриманих результатів встановленим цілям	4	3

Слід визначити, що на підприємстві існує система контролю. Кожний працівник відповідає за результати своєї діяльності. Аналізується відповідність запланованих показників стратегічного плану із реальними. Спостерігається ставлення у керівництва компанії до задоволення інтересів клієнта. Турфірма «Орбіта» постійно прагне стежити за зміною смаків, вимог, інтересів своїх споживачів. Після повернення з туру туристи заповнюють анкети. Питання у анкетах згруповані таким чином, що керівництво отримує інформацію щодо якості самої туристичної дестинації (інформація щодо інфраструктури, менеджменту, харчуванню, номерному фонду, пляжу і т. і.). Як ми бачимо, клієнт приймає безпосередню участь в оцінці якості послуг і контролю за нею. Турфірма зорієнтована на консультування з питань вибору пропозиції, найбільш сприятливої для конкретного клієнта і відповідної його запитам і чеканням. Саме завдяки цьому на підприємстві близько 70% споживачів – постійні клієнти.

Для того, щоб зробити систему контролю на підприємстві «Орбіта» більш ефективною, треба створити всебічний, повний, об'єктивний та безперервний контроль якості управління, який включатиме:

- Створення методик і критеріїв, які дозволяти б співвіднести вимоги стандартів з фактичним станом справ;
- Створення системи самоконтролю персоналу;
- Постійне застосування засобів оцінки якості послуг, що надаються.

При створенні системи контролю необхідно також дотримуватися принципу безперервності. Система контролю якості послуг має забезпечувати контроль на всіх етапах технологічного циклу і за всіма параметрами



туристичної послуги. Крім того, функція контролю має забезпечувати гнучкість і можливість коригування всіх інших дій по забезпеченню якості послуг.

Розглянемо тепер якість менеджменту в фірмі по показнику «Координація». Відповідні дані надані у таблиці 6.

Таблиця 6

Результати оцінювання якості менеджменту  
за функцією «Координація» у фірмі «Орбіта».

Найменування функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка
<b>5. Координація</b>	20	18
5.1. Координація перших чотирьох функцій	4	3,5
5.2. Встановлення внутрішніх взаємозв'язків в організації	4	4
5.3. Система розв'язання конфліктів	4	4
5.4. Поточний аналіз відхилень: перегляд і коригування планів	4	3,5
5.5. Інформаційний менеджмент	4	3

Таким чином, як бачимо, на підприємстві досить сильно розвинута координація різних повноважень і напрямів діяльності. Проводиться постійний перегляд і корегування стратегічних планів, розвинений інформаційний менеджмент.

Після отримання і розрахунку всіх необхідних даних про якість менеджменту за кожною з п'яти функцій є можливість надати кількісну характеристику загальній системі менеджменту, що склалась на туристичній фірмі, що обстежувалась. У таблиці 7 надана така оцінка.

## Загальна оцінка якості менеджменту у туристичній фірмі «Орбіта».

Функції менеджменту	Максимальна оцінка	Фактична оцінка
1. Планування	20	17
2. Організація	20	17
3. Мотивація	20	15,5
4. Контроль	20	13,5
5. Координація	20	18
Загальна оцінка менеджменту	<b>100</b>	<b>81</b>

Для наочного зображення результатів оцінки якості менеджменту у туристичній фірмі «Орбіта» можна використати пентаграму (рис.1), на яку може бути накладений управлінський профіль організації, побудований з врахуванням оцінок по кожному з п'яти показників функціональної моделі. Управлінський профіль є графічним зображенням стану загальної якості менеджменту, що дозволяє ясно побачити напрями, які перш за все вимагають детального аналізу і вдосконалення на даному підприємстві.

Такий підхід дозволяє ясно побачити сильні та слабкі сторони туристичної фірми, напрями, які вимагають першочергових поліпшень в системі управління на підприємстві.



Рис.1 Управлінський профіль підприємства «Орбіта».

Зображений на рис.1 управлінський профіль підприємства, вказує на те, що компанія має проблеми з мотивацією і контролем. Саме ці напрями за результатами загальної оцінки менеджменту вимагають детального аналізу і вдосконалення в даній компанії.

В цілому ми можемо визначити систему якості менеджменту у фірмі «Орбіта», як задовільну за оцінкою керівника і працівників компанії.

Функціональна модель, яку ми навели, передбачає обчислення загальної оцінки менеджменту, вона вказує на рівень якості менеджменту у конкретній організації. Для отримання більш точної картини стану менеджменту можна виділити різні його рівні. У рамках методології нашої функціональної моделі можна виділити п'ять рівнів розвитку (зрілості) менеджменту організації. Їх характеристика надана у таблиці 8.

Таблиця 8.

Рівні розвитку менеджменту організації.

<b>Рівень</b>	<b>Оцінка (бали)</b>	<b>Характеристика стану менеджменту</b>
<b>I</b>	(0~20)	Управління ведеться безсистемно, цілі не визначені або дуже розпливчаті. Для подальшого розвитку необхідно суттєво переглянути принципи ведення бізнесу.
<b>II</b>	(21~40)	Система менеджменту має потенціал для розвитку, проте ці можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно, проявивши ініціативу, виразно визначити цілі і розробити стратегію розвитку системи менеджменту на основі якості.
<b>III</b>	(41~60)	Система менеджменту на підприємстві сформувалась. Необхідно акцентувати увагу на оптимізації бізнес-процесу і поліпшенні якості на кожному його етапі. Удосконалюючи систему управління, слід враховувати важливість споживача і важливість персоналу.
<b>IV</b>	(61~80)	Постійне вдосконалення якості менеджменту ведеться по більшості напрямів. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень і почати перетворення проблемних сфер діяльності, що залишились, використовуючи бенчмаркінг та інші стратегії вдосконалення.
<b>V</b>	(81~100)	Досягнуті максимальні результати на усіх напрямках управлінської діяльності, система менеджменту є еталонною.

Якщо порівняти отриману нами туристичній фірмі «Орбіта» загальну оцінку якості менеджменту у 81 бал з даними таблиці 8, то можливо зробити висновок, що поточний стан менеджменту на туристичному підприємстві оцінюється позитивно і віднести до 5 найвищого рівня.

**Висновки.** Досвід експериментальної перевірки моделі функціональної оцінки якості менеджменту на декількох туристичних фірмах-операторах показує, що вона здатна надавати правильний діагноз поточному стану менеджменту на підприємстві, виявляти його сильні і слабкі сторони. Більш того, підприємство, яке візьме на озброєння дану методику має шанс покращити свій бізнес-результати і отримати певні конкурентні переваги на цільовому ринку. Запропонована методика не потребує надто складних розрахунків чи володіння особливими інструментами дослідження і тому може мати застосування в кожній туристичній фірмі.

#### Література:

1. Герасименко В.Г., Бедрадіна Г.К. Вибір і застосування методики оцінки якості послуг на туристичному підприємстві // Науковий вісник. Одеський державний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців – Науки: економіка, політологія, історія. – 2008. - № 14 (70).
2. Каплан Роберт, Нортон Дейвид. Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию. Перевод с английского. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 271с.
3. Нездоймінов С.Г. Туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід. – Одеса: Астропринт, 2009. – 304с.
4. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Монографія. – 2-ге видання, випр. та доповн. – К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. – 436с.
5. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: Монграфія. – К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2005. – 597с.