

УДК 658:338.48

Стефаненко М. Н., Эбубекирова С. А.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

***Аннотация.** В статье рассматриваются управленческие решения, принимаемые на предприятиях туристической отрасли, их характеристика, факторы, влияющие на принятие данных решений, пути повышения их качества. Сформулирована проблема и выявлена её связь с научными и практическими заданиями, проанализированы основные исследования и публикации.*

***Ключевые слова:** управленческие решения, процесс принятия управленческих решений, качество управленческих решений.*

Стефаненко М. М., Ебубекірова С. А.

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

***Анотація.** У статті розглядаються управлінські рішення, що приймаються на підприємствах туристичної галузі, їх характеристика, фактори, що впливають на прийняття даних рішень, шляхи підвищення їх якості. Сформульована проблема та виявлений її зв'язок із науковими та практичними завданнями, проаналізовані основні дослідження і публікації, акцентовано увагу на невирішені проблеми, яким присвячена стаття, сформульовані цілі і завдання статті, викладений основний матеріал дослідження, зроблені відповідні висновки, позначені перспективи подальшого розвитку проблеми.*

***Ключові слова:** управлінські рішення, процес прийняття управлінських рішень, якість управлінських рішень.*

Stefanenko M. N., Ebubekirova S. A.

IMPROVING THE QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISES OF THE TOURISM INDUSTRY

***Summary.** In this research study administrative decisions as a major factor influencing the activity of the tourism organization on its development are considered. The author reviews the management decision-making, denotes stage management decision making at the enterprises of the tourism industry, defines the essence of the concept of quality management solutions, and introduces the concept of quality management solutions to companies of the tourism industry. The author also examines the parameters of quality of management decisions and the classification of administrative decisions on various grounds. The author proposes measures to improve the quality of management decisions at the enterprises of the tourism industry.*

The article generally formulates the problem and reveals its connection with important scientific and practical tasks; analysis of the main research and publications is presented, the stated questions are analyzed by the author; the outstanding issues are the focus of the article; goals and objectives of the article are achieved; the basic study material with full justification of scientific results is outlined; conclusions and the perspectives of further development of the problem are made.

***Key words:** management decisions, managerial decision making process, the quality of management decisions.*

Постановка проблемы. В условиях современной развивающейся рыночной экономики от принятия качественных управленческих решений зависит процветание и само существование организации на рынке. Очевидно, что качественное управленческое решение влияет на повышение конкурентоспособности товаров и услуг, предлагаемых организацией, а также способствует её выживанию в конкурентной среде. Однако сам процесс принятия решений является сложным и неоднообразным.

Известно, что в современных условиях довольно усилено влияние постоянно изменяющейся внешней среды. А это, в свою очередь, требует принятия правильных и адекватных в рыночной среде управленческих решений и определяет необходимость нахождения путей улучшения их качества.

Необходимо отметить, что предприятия туристической сферы нуждаются в создании системы усовершенствования качества управленческих решений, так как от эффективной работы туристических предприятий будет зависеть развитие индустрии туризма в целом, а последняя выступает одним из важнейших индикаторов социально-экономического развития регионов, отдельных муниципальных образований страны. Туризм оказывает значительное влияние на ключевые секторы экономики, а именно: транспорт, торговлю, связь, строительство, сельское хозяйство, производство товаров народного потребления.

От развития данной отрасли зависит совершенствование инфраструктуры страны, стимулирование развития местной промышленности, сохранение и рациональное использование культурно-исторического и природного наследия, возрастание интереса местного населения и

подрастающего поколения к культуре и истории туристического региона, улучшение здоровья населения. А главным образом сфера туризма обеспечивает приток денежных средств и инвестиций в страну.

Анализ литературы. Теоретическим и методологическим аспектам в принятии управленческих решений посвящено немало работ отечественных учёных и исследователей: Е. С. Серочудинов, Я. А. Тесля, В. К. Киптенко, О. С. Виханский, Р. А. Громова, Р. А. Фатхутдинов, Л. С. Зеленцова, Е. С. Вентцель, А. Г. Аганбегян и другие, а также зарубежных: Н. Винер, М. Краус, Г. Райфа, Ф. Найт и др.

Так, большинство авторов рассматривают вопрос о повышении эффективности управленческих решений лишь обобщённо, для организаций и предприятий разного рода деятельности. Однако нет определённых рекомендаций для построения системы усовершенствования качества управленческих решений на предприятиях туристической сферы, что и обуславливает актуальность данной проблемы.

Целью статьи является разработка путей усовершенствования качества управленческих решений на предприятиях туристической отрасли.

Изложение основного материала. Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижений конкретной цели системы менеджмента [1].

Процесс принятия решения – это очень сложная и ёмкостная процедура, который может подразделяться на неодинаковое количество стадий. Стадии принятия управленческих решений представим в виде схемы (рис. 1).

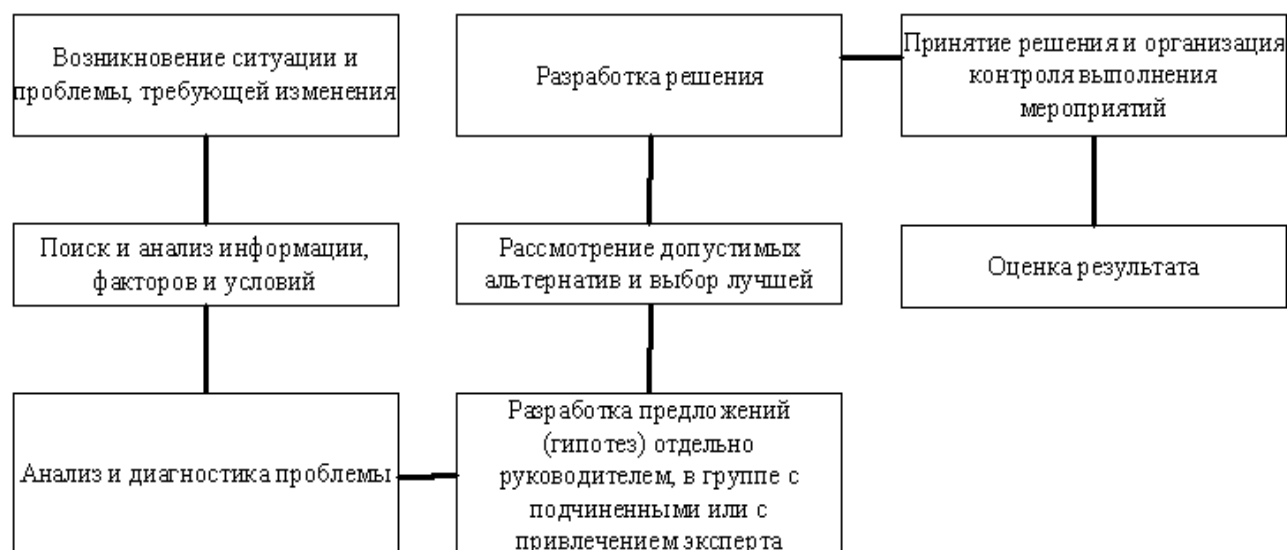


Рис. 1. Стадии процесса принятия решения*.

*Составлено автором.

Отметим, что каждая стадия процесса принятия управленческих решений требует тщательной проработки: анализ и диагностика проблемы, нахождение и анализ информации, поиск решений, непосредственно принятие решения и контроль за его исполнением. От объективности процесса принятия решения зависит его результат, т. е. от правильно выбранного решения зависит дальнейшая деятельность организации. Исходя из этого, посчитаем необходимым ввести понятие качества управленческих решений на предприятиях туристической отрасли.

Анализируя научную литературу в области исследований управленческих решений, приходим к выводу, что существует не так много интерпретаций понятия «качество управленческих решений». Например, А. Н. Асаул определяет его как степень соответствия решения внутренним требованиям организации или стандартам, принятым организацией [2].

Другие же учёные, такие как Р. А. Фатхутдинов, Е. С. Серочудинов, Я. А. Тесля и др., которые занимаются исследованием проблемы повышения качества управленческих решений, интерпретируют понятие как совокупность параметров, которые соответствуют конкретному потребителю и обеспечивают реальность реализации управленческого решения. Но мы не можем согласиться ни с одним из подобных определений относительно туристической индустрии, так как они не полностью раскрывают его смысл.

Так, под качеством управленческого решения автор понимает совокупность возможностей, которыми обладает управленческое решение, и которые в некоторой степени отвечают требованиям успешного решения проблемы (своевременность, конкретность, точность, объективность, экономичность решений, которые принимаются), отвечают требованиям самого предприятия, его главной цели и миссии, а также влияют на создание туристического продукта, который будет удовлетворять желания потребителя.

К параметрам качества управленческого решения многие авторы относят

- показатель количественной неопределенности проблемы (энтропии); если некоторая проблема формулируется без количественных показателей, т. е. только качественным путем, то показатель энтропии в таких случаях приближается к нулю; однако, если показатели проблемы представлены количественно, энтропия приближается к единице;
- степень риска вложения инвестиций;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;

- степень адекватности (или точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана [3].

Для того чтобы совершенствовать качество управленческих решений, необходимо анализировать их в соответствии с классификацией по следующим признакам:

- стадия жизненного цикла организации;
- подсистема менеджмента (целевая, обеспечивающая и др.);
- сфера действия (технические, экономические решения и другие);
- ранг управления (верхний, средний, низший);
- по масштабности принимают комплексные и частные решения;
- по организации выработки различают коллективные и личные решения;
- по продолжительности действия управленческие решения подразделяют на стратегические, тактические, оперативные;
- по объекту воздействия могут быть внешние и внутренние;
- по методам формализации делятся на текстовые, графические, математические;
- по формам отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);
- по сложности различают стандартные и нестандартные;
- по способу передачи решения могут быть вербальные, письменные, электронные [4].

Выводы. Для успешного развития туристической организации в процессе её деятельности необходимо принятие качественных управленческих решений, которые в свою очередь требуют выполнения следующих предложенных нами условий, которые послужат рекомендациями для любого руководителя предприятия туристической отрасли, принимающего управленческие решения:

- выявить проблему, структурировать её и построить дерево целей;
- обеспечить процесс множеством вариантов для дальнейшего существования альтернативы при выборе определённого способа решения;
- проводить научно-исследовательскую работу: маркетинговые исследования; своевременное обеспечение достоверной информацией лица, принимающего управленческое решение; учёт экономических факторов и законов, влияющих на эффективность управленческого решения, в частности, на будущее развитие туристского продукта и его реализацию; необходимость выявления спроса на рынке туристических услуг, тем самым определение продукта, в котором больше всего нуждается потребитель;

- применять к разработке управленческого решения научные подходы классического менеджмента;
- использовать в процессе принятия решения различные методы: функционально-системный анализ, прогнозирование, моделирование, экономическое обоснование;
- сформировать механизм функционирования системы мотивации, ответственности и контроля эффективности и качества управленческого решения;
- автоматизировать процесс принятия решения;
- создать надёжные механизмы реализации решения: заключение договоров с партнёрами по сбыту продукта, продвижение продаж, хорошая рекламная кампания.

Выполнение всех перечисленных условий даст возможность принять более качественное управленческое решение. Однако эта процедура сопровождается множеством затрат, расходов средств, времени, поэтому она является уместной при принятии рациональных решений в дорогостоящих проектах. Благодаря автоматизации процессов системы менеджмента, можно достичь наиболее полного соблюдения данной процедуры.

Важно отметить, что в процессе принятия решения существуют некоторые неопределённости и риски, связанные с недостаточно ясной, неточной или неполной информацией об условиях реализации решения, с возникновением не-

благоприятных ситуаций и последствиями принятия управленческого решения. Поэтому необходимо, прежде всего, решение правильно оформить. Это исключит искажённую его трактовку. Также следует обеспечить организационно-экономический механизм реализации управленческого решения специфическими элементами: страхование риска, экономические расчёты, что позволит уменьшить вероятность негативных последствий и снизить опасность. Можно предусмотреть вспомогательные мероприятия, которые, в случае неудачи принятого решения, могут выступить взамен намеченным. Исходя из этого, нужно учитывать тот факт, что решение может не всегда обладать успехом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Управление строительными инвестиционными проектами : учеб. пособие / под ред. В. М. Васильева, Ю. П. Панибратова. – М., 1997. – 719 с.
2. Асаул А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева ; под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб. : АНО «ИПЭВ», 2007. – 524 с.
3. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 669 с.
4. Фатхутдинов Р. К. Разработка управленческого решения / Р. К. Фатхутдинов. – М. : Экономика, 2007. – 578 с.