

УДК 338.24

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

Кузьмина Л.П.,Казанский государственный энергетический университет, Казань,
email: lpkazan@mail.ru**Абдурафиева Д.Э.,**Казанский государственный энергетический университет, Казань,
email: lpkazan@mail.ru

Аннотация. Эффективность управленческих решений играет решающую роль в формировании успеха и устойчивости туристической индустрии. Будучи динамичной и быстро развивающейся отраслью, туристический сектор требует эффективных процессов принятия решений. Целью данной статьи является раскрытие изучения эффективности управленческих решений в контексте туристического сектора, изучение различных факторов, влияющих на принятие решений, а также разработка мероприятий по повышению эффективности принятия решений в туристических организациях.

Ключевые слова: управленческие решения, менеджер, факторы принятия управленческих решений, эффективность, туристическая сфера.

ANALYSIS OF FACTORS INFLUENCING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS IN THE TOURISM SECTOR

Kuzmina L.P.,Kazan State Power Engineering University, Kazan,
email: lpkazan@mail.ru**Abdurafieva D.E.,**Kazan State Power Engineering University, Kazan,
email: lpkazan@mail.ru

Abstract. The effectiveness of management decisions plays a crucial role in shaping the success and sustainability of the tourism industry. Being a dynamic and rapidly growing industry, the tourism sector requires effective decision-making processes. The purpose of this article is to study the effectiveness of managerial decision making in the context of the tourism sector, to examine the various factors that influence decision making, and to develop measures to improve the effectiveness of decision making in tourism organizations.

Keywords: management decisions, manager, management decision-making factors, efficiency, tourism sector.

Туристический сектор России является важным аспектом экономики страны. Путешествуя по различным странам и городам, люди обогащают свои знания о культуре народов (традициях, обычаях, особенностях кухни). Путешествия являются хорошей возможностью удовлетворить потребность в изучении чего-то нового и необычного. Именно поэтому с каждым годом можно наблюдать рост потока туристов в Россию. Вследствие этого становится важным развитие процесса принятия управленческих решений в туристическом секторе страны.

Важность изучения темы обусловлена, прежде всего, необходимостью постоянного повышения эффективности деятельности туристических организаций в ответ на социальные и рыночные изменения. Чтобы функционировать в конкурентной среде, организации должны постоянно искать способы повышения своей эффективности и удовлетворения растущих потребностей клиентов. Эта способность прогнозировать рыночные условия и адаптироваться к ним имеет решающее значение для поддержания сильной позиции на рынке и принятия высококачественных управленческих решений. Кроме того, значимость данной темы исследования усиливается динамичным характером рынка и растущей конкуренцией за услуги, которые требуют развития аналитических навыков менеджеров и эффективных стратегий управления.

Актуальность изучения эффективности управленческих решений в туристической сфере заключается в нескольких аспектах. Во-первых, туризм — один из самых динамичных и важных секторов региональной экономики, способствующий развитию субъекта РФ и обеспечивающий множество рабочих мест. Эффективное управление в сфере туризма существенно влияет на конкурентоспособность региона на мировом рынке, её экономическое благосостояние и социальную стабильность.

Во-вторых, актуальность изучения темы подчёркивается необходимостью разработки стратегий выхода из сложных ситуаций, с которыми сталкиваются туристические организации. В силу своей специфики они подвержены риску ухудшения основных показателей деятельности, таких как ликвидность, платёжеспособность, рентабельность и оборачиваемость оборотных активов, что может оказать серьёзное влияние на их финансовую устойчивость. Изучение факторов, влияющих на эффективность управленческих решений, позволяет руководству туристских предприятий разрабатывать стратегии, направленные на оптимизацию деятельности и улучшение финансового состояния организации, что, в свою очередь, способствует её успешному развитию и конкурентоспособности на рынке [2].

В-третьих, в индустрии туризма в России происходят изменения, обусловленные рядом факторов, в том числе принятием государственных мер по поддержке отрасли и реализацией национального проекта «Индустрия туризма и гостеприимства». Текущая ситуация, связанная с экономическими и политическими санкциями, создаёт новые вызовы и возможности для развития туристического предпринимательства в России. В связи с этим особую актуальность приобретают вопросы стратегического управления в индустрии туризма, включая развитие инфраструктуры, повышение квалификации персонала и улучшение качества обслуживания. Изучение факторов, влияющих на эффективность управленческих решений в туризме, поможет определить оптимальные стратегии развития бизнеса в этой сфере и успешно адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям [3].

Разработка системы принятия управленческих решений в туристических организациях имеет свои особенности. Заключение договора с туроператорами, оформление документов для клиентов, отправление сотрудников в ознакомительные туры, увеличение затрат на рекламу, создание своего сайта или приложения — все это примеры управленческих решений конкретно туристического сектора.

Результаты и их обсуждение

Стоит рассмотреть понятие управленческого решения для более точного исследования факторов, влияющих на принятие управленческих решений в туризме. Некоторые определения представлены в таблице 1.

Таблица 1

Понятие «управленческое решение» в туристической сфере

Автор(ы)	Определение
М.А. Рындач	Управленческое решение в системе управления туристским предприятием – это процесс принятия и реализации мер, направленных на достижение целей предприятия, таких как увеличение прибыли, улучшение качества услуг, повышение конкурентоспособности, снижение сезонности, расширение рынка сбыта и обеспечение устойчивости работы [1]
Е.В. Сапунова	Управленческое решение в контексте туристического предприятия – это процесс разработки и принятия стратегических и оперативных мер, необходимых для решения текущих проблем и достижения целей организации. Этот процесс включает в себя анализ информации, выбор оптимальных вариантов действий и мотивацию персонала на их выполнение [2]

Таким образом, исходя из совокупности определений современных авторов, под понятием «управленческое решение» в туристической сфере подразумевается процесс принятия определённых мер, основанных на анализе и оценке информации, с целью решения проблем и достижения заданных целей в области туризма. Данное понятие объединяет различные подходы и концепции, разработанные учёными, и представляет собой комплексное взаимодействие между управленческой деятельностью и туристической индустрией.

Основой для принятия управленческого решения в туристической сфере служит анализ ситуации, включающий оценку внутренних и внешних факторов, которые могут оказывать влияние на туристический бизнес. Это могут быть экономические, социокультурные, политические и технологические аспекты, каждый из которых необходимо учесть и проанализировать перед принятием решения.

Понимание роли управленческого решения в туризме позволяет сотрудникам разрабатывать стратегии, которые могут повысить эффективность и конкурентоспособность туристического предприятия. Кроме того, управленческое решение помогает определить приоритеты и сделать правильные выборы в условиях изменяющейся рыночной конъюнктуры.

Важным аспектом управленческого решения в туристической сфере является его связь с оперативной деятельностью организации. Решение должно быть практически реализуемым и учитывать возможности и ограничения, с которыми сталкиваются менеджеры. Это требует комплексного анализа рисков, навыков прогнозирования и умения принимать ответственные решения в быстро меняющейся среде туристической индустрии.

Таким образом, процесс принятия управленческого решения в туристической сфере подразумевает анализ и оценку информации для определения наилучшего курса действий, способного обеспечить успешное функционирование и развитие туристического предприятия. Эта важная составляющая работы менеджеров в туризме требует глубоких знаний и навыков в области управления и туристической индустрии.

При принятии управленческих решений необходимо учитывать целый ряд различных факторов. Саморуков В.И. и Пешков А.О. выделяют следующие факторы:

1. Личный опыт менеджера играет важную роль в принятии решений, влияя на их направление и набор действий.

2. При принятии управленческих решений важно учитывать уровень риска и неопределённости.

3. Временные ограничения могут привести к изменению ситуации, в результате чего ранее выбранные критерии принятия решений становятся неактуальными.

4. На процесс принятия решений могут оказывать влияние поведенческие факторы: различия в восприятии проблем, ограничений и альтернатив, что может привести к конфликтам.

5. Ограниченность информации может затруднить принятие логически обоснованных решений из-за необходимости получения достоверной информации, что может быть дорогостоящим как в финансовом, так и во временном отношении.

6. Решения в организации взаимосвязаны, и их влияние распространяется на всю структуру, а не только на отдельные области [4].

Наряду с вышеперечисленными факторами Попова И.В. выделяет ещё три причины, влияющие на принятие управленческих решений, а именно:

1. Культурные различия. Каждая страна отличается своей культурой, что находит отражение и в системе управления организацией.

2. Сложность исполнения решения определяется степенью охвата различных сфер деятельности компании при реализации решения.

3. Перспективность действия решения. В связи с тем, что все альтернативы могут иметь отрицательные последствия, крайне важно, чтобы положительные результаты доминировали и способствовали росту и развитию компании [5].

В туристической отрасли существует несколько современных способов принятия решений, которые помогают организациям эффективно управлять своей деятельностью и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка:

1. Аналитика данных. Использование аналитических инструментов и систем для сбора, анализа и интерпретации больших объёмов данных о клиентах, спросе, конкурентной среде и других аспектах туристического бизнеса. Это позволяет менеджменту выявлять тенденции, прогнозировать спрос, определять приоритетные направления деятельности и принимать обоснованные решения на основе фактических данных.

2. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения. Этот способ включает в себя создание систем бронирования, персонализированных рекомендательных систем, основанных на искусственном интеллекте, автоматизацию управления запасами и другие приложения, которые улучшают эффективность и точность принятия решений.

3. Применение аналитических методов прогнозирования. Использование статистических методов и моделей прогнозирования для предсказания будущих тенденций и событий в туристической индустрии. Это позволяет компаниям адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и управлять рисками.

Факторами успешного принятия управленческих решений в индустрии туризма являются своевременное обнаружение проблем, определение приоритетности задач, контроль их выполнения и эффективности, а также вовлечение квалифицированных сотрудников в процесс принятия решений.

Принятие управленческих решений является неотъемлемой частью управления туристическим предприятием на всех его этапах. Для повышения эффективности этого процесса может быть использован ряд методов:

— Анализ этапов жизненного цикла услуги. Этот подход позволяет разделить жизненный цикл услуги на несколько этапов: внедрение, рост, зрелость и упадок.

Каждый этап характеризуется определёнными особенностями и требует различных стратегий управления.

– Использование подсистем управления. Подсистема – это часть общей системы, ответственная за определённые задачи. В управлении туристическим предприятием подсистемы могут быть различными, например, такие как отделы маркетинга, продаж, финансов и другие. Каждая подсистема имеет свои цели и задачи, но при этом они взаимосвязаны и дополняют друг друга.

– Осознание целей также является важным методом в процессе принятия управленческих решений. Цели помогают определить направление развития предприятия и выстраивать стратегии управления. Каждое решение должно быть направлено на достижение поставленных целей.

– Кроме того, процесс принятия управленческих решений в туристическом предприятии является комплексным. Это означает, что необходимо учитывать множество факторов, таких как конкурентная среда, экономические условия, запросы и потребности клиентов. Это требует от менеджеров умения анализировать сложные ситуации и принимать решения, основанные на системном подходе.

Особенности принятия решений в индустрии туризма обусловлены такими характеристиками услуг, как их неосвязаемость, одновременность производства и потребления, а также изменчивость качества [1].

В сентябре 2023 года был проведён опрос среди 52 респондентов (директоров, учредителей и руководителей различных подразделений) в ООО «Радуга путешествий» (г. Казань) и ООО «Мир туризма» (г. Казань) с целью проанализировать факторы, оказывающие влияние на принятие управленческих решений в туристической сфере.

Факторами, на основании которых проводилось исследование, стали:

1. Своевременное обнаружение проблем. Индустрия туризма подвержена быстрым изменениям внешних условий, таким как сезонные колебания спроса, изменения в политике и экономике, а также последствия стихийных бедствий. Своевременное обнаружение проблем позволяет быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся условиям.

2. Правильное определение приоритетных задач. В индустрии туризма существует множество различных задач, требующих внимания руководства, таких как обслуживание клиентов, маркетинг, управление ресурсами и другие. Расстановка приоритетов позволяет сосредоточиться на ключевых аспектах бизнеса, что способствует более эффективному использованию ресурсов.

3. Контроль и мониторинг эффективности принятого решения. В туристической отрасли каждое решение может существенно повлиять на успех бизнеса, поэтому важно не только принимать решения, но и следить за их реализацией и оценивать их эффективность. Это позволяет своевременно вносить коррективы в стратегию и тактику работы с учётом полученного опыта.

4. Вовлечение квалифицированных сотрудников в процесс принятия решений. Успешные управленческие решения в индустрии туризма часто требуют командной работы и совместных усилий различных специалистов. Вовлечение квалифицированных сотрудников в процесс принятия решений обеспечивает более глубокий анализ проблемы, большее количество альтернативных решений и большую поддержку в их реализации.

Результаты исследования представлены в таблице 2.

Результаты исследования

Вопрос	Всего опрошенных	Ответы		
		а	б	в
Своевременное обнаружение проблем	52	26	19	7
Правильное определение приоритетных задач	52	33	17	2
Контроль и мониторинг эффективности принятого решения	52	11	29	12
Вовлечение квалифицированных сотрудников в процесс принятия решений	52	14	21	17

Примечание: а – полное соответствие, б – частичное соответствие, в – полное несоответствие.

Исходя из результатов, полученных в ходе исследования, можно сказать, что в организациях туристической направленности применяются различные способы совершенствования процесса принятия управленческих решений. Из представленных результатов опроса видно, что наибольшая доля респондентов – 33 человека (63,5%) отметили правильное определение приоритетных задач как важный фактор успешного принятия управленческих решений в туристической сфере. Это указывает на осознание значимости расстановки приоритетов для эффективной работы организации.

Также стоит отметить, что вопросы своевременного обнаружения проблем отметила половина респондентов – 26 человек (50%). Это говорит о постоянном анализе всего происходящего при принятии управленческих решений в туризме.

Третий аспект касается контроля и мониторинга эффективности принятых решений. Здесь наблюдается наибольшая вариабельность ответов, что может указывать на различные подходы и представления о том, как следить за результатами принятых мер. Однако, больше половины респондентов – 29 человек (55,8%) все же утверждают, что этот аспект не играет сильно значимой роли при принятии управленческих решений в туристической сфере.

Относительно вовлечения квалифицированных сотрудников в процесс принятия решений, результаты также разнообразны. 14 респондентов (27%) ответили, что привлекают квалифицированных сотрудников в процесс принятия управленческих решений, 21 респондент (40%) отметили, что только иногда применяют данный способ повышения эффективности принятия управленческих решений. Данные показатели свидетельствуют о признании важности коллективного принятия решений, однако присутствует и значительная доля респондентов, выразивших полное несоответствие, возможно, из-за недостаточной практики в данном аспекте управления или ограниченных ресурсов для реализации этой практики.

Таким образом, результаты опроса подчёркивают важность эффективного управления в туристической индустрии, а также необходимость развития и улучшения практик управления, особенно в области контроля и мониторинга эффективности принятых решений, а также вовлечения квалифицированных сотрудников в процесс принятия решений.

На основании проведённого исследования выявлены следующие проблемы, характерные для организаций туристической индустрии в ходе принятия управленческих решений:

1. Недостаточное внимание к контролю и мониторингу эффективности принятого решения. Более половины респондентов (55,8%) выразили частичное соответствие в отношении контроля и мониторинга эффективности принятых решений. Это свидетельствует о недостаточной системе контроля и мониторинга в организациях туристической индустрии. Неоднозначность в восприятии этого аспекта может привести к упущению проблемных ситуаций и нежелательным последствиям для бизнеса.

2. Недостаточное вовлечение квалифицированных сотрудников в процесс принятия решений. Значительная доля респондентов (40%) отметили, что только иногда привлекают квалифицированных сотрудников в процесс принятия управленческих решений, а некоторые (32,7%) не привлекают их вовсе. Это указывает на недостаточное использование потенциала сотрудников и их ограниченный доступ к актуальной информации при принятии решений.

Подобные проблемы могут встретиться в любой туристической компании, из-за которых процесс принятия решений может быть развит недостаточно или быть неэффективным. Эти проблемы могут привести к снижению эффективности управления и уменьшению конкурентоспособности организаций туристической индустрии. Для решения данных проблем следует уделить внимание разработке стратегии улучшения системы контроля и мониторинга, повышению уровня вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений. По этой причине мы рекомендуем применить следующие мероприятия, необходимые для решения вышеперечисленных проблем:

1. Мероприятия, направленные на решение проблемы контроля и мониторинга эффективности принятия решения.

— Создать систему мониторинга и анализа отзывов туристов. Разработка механизма сбора и анализа отзывов, предложений и жалоб туристов в режиме реального времени. Это может включать использование специализированных приложений или онлайн-платформ, где туристы смогут оставлять свои отзывы о качестве услуг, сервисе, выражать свои потребности и предпочтения. Полученные данные позволят оперативно выявлять проблемы и недостатки в работе, а также принимать меры по их устранению.

— Еще одним из способов обеспечить эффективный контроль и мониторинг является использование системы ключевых показателей производительности (KPI), специально разработанных для туристической индустрии. Эти KPI могут включать в себя такие показатели, как уровень удовлетворённости клиентов, загрузка отелей, средний чек, конверсионные показатели и другие.

— Кроме того, комплексные аудиты и проверки эффективности принятых решений также являются важными мероприятиями. Путём анализа выполнения решений и сопоставления их с заранее установленными целями и результатами, организация может оценить степень достижения поставленных задач и принять корректировки и улучшения.

Перечисленные выше мероприятия помогут совершенствовать процесс принятия управленческих решений в туристической сфере. Благодаря систематическому анализу и аудиту, компания сможет оптимизировать свои процессы, а системы мониторинга отзывов туристов позволяют повысить качество обслуживания, так как постоянный мониторинг отзывов туристов позволяет оперативно реагировать на негативные комментарии и недовольство клиентов. Также анализ собранных

данных о предпочтениях и потребностях клиентов позволяет компаниям адаптировать свои услуги под запросы рынка и принимать обоснованные решения о стратегии развития.

2. Мероприятия, направленные на вовлечение квалифицированных сотрудников в процесс принятия решений.

— Первым шагом на пути к вовлечению квалифицированных сотрудников может быть проведение обучающих семинаров и тренингов. В рамках этих мероприятий команда, состоящая из опытных профессионалов, предоставляла бы всю необходимую информацию и актуальные данные о состоянии туристической отрасли, новейших трендах и изменениях в мировых стандартах обслуживания. Благодаря этим обучающим мероприятиям сотрудники получают возможность обновить свои знания, улучшить свои навыки и поделиться своими идеями и предложениями.

— Далее предлагается проводить серии совещаний и рабочих групп, в которых должны участвовать как руководители, так и непосредственно туристические специалисты. Цель таких встреч — создание повседневной платформы для обсуждения важных решений и разработки стратегий для развития туристической сферы. При проведении рабочих групп активно используется метод коллективного мышления, чтобы собрать максимальное количество идей и предложений в целях повышения эффективности работы и расширения границ индустрии.

— Важной частью решения данной проблемы являются также инновационные проекты, призванные активизировать сотрудников и дать им возможность применить свои знания и опыт в создании новых и уникальных продуктов и услуг. Ведь часто именно те, кто непосредственно работает в данной сфере, обладают наиболее ценными знаниями и идеями о том, что именно понравится и придётся по душе будущим клиентам.

Итогом этих мероприятий станет активное участие сотрудников в принятии решений. Благодаря проведённым тренингам, обсуждениям и совещаниям они получат возможность не только высказать свои мнения и предложения, но и активно влиять на будущее развитие туристической сферы. В результате мы достигнем более эффективного и взвешенного процесса принятия решений, что будет способствовать высокому качеству предоставляемых услуг и удовлетворённости наших клиентов.

Таким образом, можно сделать вывод, что эффективность управленческих решений в туристической сфере существенно влияет на успех и устойчивость туристических организаций. Применяя новые методы принятия решений, организации в туристическом секторе могут стимулировать устойчивый рост экономических показателей и поддерживать конкурентное преимущество на рынке.

Выводы

Эффективность управленческих решений является одной из ключевых составляющих успешной деятельности в туристической сфере. Разнообразие факторов оказывает влияние на данную эффективность, и их анализ является неотъемлемой частью работы профессионалов в этой отрасли.

Управленческие решения являются важнейшим аспектом управления туристическим бизнесом. Меняющаяся окружающая среда, растущий масштаб деятельности, совершенствование технологий управления открывают новые возможности для организаций и ставят их в различные обстоятельства для функционирования.

Одним из важнейших факторов, влияющих на эффективность принятия управленческих решений, является мониторинг эффективности принятых решений. В туристической сфере, где клиентоориентированность и удовлетворение потребностей играют решающую роль, важно не только принимать управленческие решения, но и активно отслеживать их выполнение.

Вторым важным фактором является вовлечение квалифицированных сотрудников в процесс принятия управленческих решений, что является неотъемлемой частью эффективного управления. Оно способствует более полному обсуждению проблем и позволяет использовать знания и опыт сотрудников для принятия обоснованных решений. Грамотное вовлечение сотрудников может стимулировать их мотивацию и улучшить результативность работы всей организации.

В постоянно меняющейся среде крайне важно принимать быстрые решения. Однако важность принятия эффективных решений становится ещё более значимой в силу приобретения организаций в этом случае дополнительных преимуществ перед конкурентами. А чтобы обеспечить быстрое принятие эффективных решений, — важно обладать инструментами, которые совершенствуют различные этапы и операции процесса принятия решений.

Литература

1. Рындач М.А. Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений туристского предприятия // Таврический научный обозреватель. 2017. № 1 (18). С. 41-46.
2. Сапунова Е.В. Методы разработки управленческих решений на туристских предприятиях // Вопросы науки и образования. 2019. № 23 (71). С. 94-98.
3. Сердюкова Н.К., Сердюков С.Д. Современные стратегии развития бизнеса в индустрии туризма и гостеприимства // Вестник Академии знаний. 2022. № 3 (50). С. 291-298.
4. Саморуков В.И., Пешков А.О. Управленческие решения: учебное пособие. СПб.: СПбГАУ, 2019. 162 с.
5. Попова И.В. Разработка управленческих решений: учебное пособие. Иркутск: Иркутский ГАУ, 2021. 115 с.