

На правах рукописи

**Третьяков Андрей Александрович**

**Совершенствование систем управления качеством  
рекреационных услуг на основе использования  
принципов бенчмаркинга**

08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

**Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Сочи - 2012

Работа выполнена в Сочинском государственном университете

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
Боков Михаил Алексеевич

Официальные оппоненты: Чудновский Алексей Данилович  
доктор экономических наук, профессор,  
Государственный университет управления,  
заведующий кафедрой управления в  
международном бизнесе и индустрии туризма

Аврах Юрий Иванович  
кандидат экономических наук, доцент,  
Сочинский государственный университет,  
профессор кафедры гостиничного и  
ресторанного бизнеса

Ведущая организация: Сочинский институт курортной рекреации и  
гостеприимства – филиал Российской  
международной академии туризма

Защита состоится 30 мая 2012 г. в 15.00. часов на заседании диссертационного совета Д 212.255.02 на базе Сочинского государственного университета (г.Сочи, ул.Советская, 26а, зал заседаний диссертационных советов).

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Сочинского государственного университета.

Автореферат разослан 28 апреля 2012 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Матющенко Н.С.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Понятие бенчмаркинга не является исключительно новым понятием. На самом деле, сам по себе подход при котором сравнивались различные оценки качества услуг и продукции использовался достаточно давно. Широкое распространение в качестве эталона для оценки уровня качества продукции бенчмаркинг получил с начала 90-х годов прошлого столетия. Нечто подобное, существовало и в СССР, во всяком случае в 70-80-х годах прошлого столетия была подготовлена карта технического уровня продукции, введенная ГОСТ 2.116-76. Правда в этом случае изделие, претендующее не «Знак качества», сравнивалось с лучшими мировыми образцами. К сожалению эта система не получила развитие в наше время, в современной России. Можно сказать, что цель бенчмаркинга-изучение уровня качества и эффективности бизнеса партнеров и использование их передовых приемов и практических методов в конкурентной борьбе для достижения коммерческих успехов своей компании.

Поскольку бенчмаркинг - один из инструментов управления качеством услуг, то использование его принципов для решения проблем повышения качества рекреационных услуг представляется вполне оправданным. С другой стороны, сейчас в рекреационной сфере вообще и на предприятиях рекреационной сферы города Сочи, в частности, идет поиск новых методов, позволяющих получать конкурентные преимущества при оказании различного рода услуг. Таким образом, необходимость совершенствования систем управления качеством рекреационных услуг на основе использования принципов бенчмаркинга не вызывает сомнения, а тема диссертационной работы «Совершенствование систем управления качеством рекреационных услуг на основе использования принципов бенчмаркинга (на примере рекреационных предприятий города Сочи)» представляется **актуальной**.

**Степень научной разработанности проблемы.** Различные аспекты развития управленческих отношений, возникающих в процессе создания эффективных систем управления качеством услуг активно обсуждаются и являются предметом изучения многих отечественных и зарубежных ученых и практиков.

Среди зарубежных ученых, занимающихся проблемами конкурентоспособности и бенчмаркинга в различных отраслях и сферах деятельности, можно выделить И. Ансоффа, Дж., Браймера, Ф. Букерель, Г. Х. Ватсона, В. Вонга, П. Друкера, Д. Келли, Ф.Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Д. Мильгрона, Дж. Мейкенза, А. Олливе, Т. Пилчер, М. Портера и других ученых.

Основной вклад в развитие эффективных систем управления качеством услуг, адаптированные к работе в современных условиях внесли работы следующих авторов: Л. Баумгартена, С. Берлина, М. Биржакова, М. Бокова, А. Варвашяна, А. Ветитнева, В. Огвоздина и др., однако часто это делалось в рамках административного подхода без серьезного анализа возможностей

этого сектора экономики. Актуальность и недостаточная разработанность перечисленных задач предопределили выбор темы диссертационного исследования, его цель, задачи и логику исследования.

**Объектом исследования** явились предприятия рекреационной сферы, а также система органов и институтов публичного управления рекреационной сферой г. Сочи, функционирующего в современных условиях экономики, а также закономерности их функционирования в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

**Предметом исследования** являются методологические и методические аспекты развития управленческих отношений, возникающих в процессе создания эффективных систем управления качеством услуг, адаптированные к работе в современных условиях.

**Целью диссертационной работы** является создание методических основ системы управления качеством рекреационных услуг с использованием принципов бенчмаркинга на предприятиях рекреационной сферы города Сочи.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- провести анализ уровня качества рекреационных услуг на рекреационных предприятиях г. Сочи и определить факторы, влияющие на качественное обслуживание в рекреационной сфере;

- определить проблемы и пути совершенствования качества предоставления услуг на предприятиях рекреационной сферы;

- проанализировать возможности и пути использования метода бенчмаркинга в рекреационной сфере для повышения качества услуг;

- разработать методические основы совершенствования механизмов управления качеством рекреационных услуг на основе принципов бенчмаркинга;

- адаптировать существующие системы управления качеством услуг к предприятиям рекреационной сферы;

- предложить порядок оценки сбалансированности системы управления качеством услуг на предприятиях рекреационной сферы.

**Гипотеза научного исследования.** Предполагается, что использование принципов бенчмаркинга в рекреационной сфере позволит создавать эффективные системы управления качеством услуг, адаптированные к работе в современных условиях.

**Методология исследования.** Теоретические исследования диссертации посвящены развитию положений системного подхода к экономической деятельности предприятий рекреационной сферы г. Сочи и теории принятия решений, проблемам научного планирования и мониторинга результатов хозяйственной деятельности. Основные методологические принципы, лежащие в основе данного исследования, базируются на фундаментальных положениях ведущих отечественных и зарубежных экономистов двадцатого столетия. В исследовании широко используются концепции современной науки управления.

**Эмпирическая базой исследования** являются труды отечественных и зарубежных ученых, практиков в области экономики, теории управления, бенчмаркинга, конкуренции и конкурентного поведения предприятий на рынке, экономики и управления на предприятиях рекреационной сферы; методы эмпирического и теоретического исследования (системный подход, методы экономико-организационного и математического моделирования, метод иерархической декомпозиции, опрос, статистический анализ, логический и структурный анализ, наблюдение и сравнение, контент-анализ первичных документов организаций и законодательных актов). Информационную основу диссертационной работы составляют статистические данные о развитии экономической ситуации в РФ, в Краснодарском крае и г. Сочи; плановые и отчетные данные о деятельности предприятий рекреационной сферы г. Сочи, в основном за период 1993-2011гг.; аналитические материалы научно-исследовательских организаций; экономическая литература и материалы периодической печати, конференций. В качестве организационно-правовой базы были приняты действующие законы, законодательные и нормативные акты Правительства РФ, Администрации Краснодарского края и местных органов власти г. Сочи по вопросам управления качеством на предприятиях рекреационной сферы г. Сочи.

**Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальности ВАК.** Исследование выполнено в соответствии с п. 10.10. «Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой» и п. 10.11. «Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством; современные производственные системы» Паспорта специальности 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в системном подходе к разработке методологического аппарата, обеспечивающего совершенствование систем управления качеством рекреационных услуг на основе использования принципов бенчмаркинга.

Конкретное приращение научного знания характеризуется следующими положениями:

- на основе анализа уровня качества услуг на рекреационных предприятиях г. Сочи определены факторы, влияющие на качественное обслуживание в рекреационной сфере и предложены пути совершенствования

качества предоставления услуг на предприятиях рекреационной сферы;

- уточнено понятие «бенчмаркинг в рекреационной сфере» и предложены новые возможности и пути использования метода бенчмаркинга для повышения качества услуг на предприятиях рекреационной сферы;

- на основе использования принципов бенчмаркинга разработаны методические подходы к совершенствованию механизмов управления качеством рекреационных услуг;

- разработаны методические основы создания систем управления качеством услуг на предприятиях рекреационной сферы, базирующиеся на использовании традиционных типов систем управления;

- на основе анализа состояния элементов качества управления рекреационных предприятий г. Сочи разработаны методические основы рационального распределения ресурсов между этими элементами и предложен порядок оценки сбалансированности системы управления качеством услуг на предприятиях рекреационной сферы.

### **Обоснованность и достоверность работы.**

Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций диссертации подтверждается: последовательным и широким использованием комплекса взаимосвязанных методов исследования, адекватных объекту, предмету, целям и задачам исследования; объемом и репрезентативностью экспериментальных выборок; сочетанием количественного и качественного анализа, статистической значимостью экспериментальных данных; использованием в качестве методологической базы результатов фундаментальных положений ведущих отечественных и зарубежных экономистов двадцатого столетия в области современных методов анализа конкурентного положения сложных предпринимательских структур, бенчмаркинга, экономико-математических методов и теории принятия решений.

### **Положения, выносимые на защиту.**

Проведен расширенный анализ понятия качества услуг. Особое внимание обращено на качество предоставления рекреационных услуг. Рассмотрены основные понятия и исторические особенности термина «качество». Рассмотрены особенности формирования качества услуг в рекреационной сфере г. Сочи.

С этой целью был проведен анализ уровня качества рекреационных услуг на рекреационных предприятиях г. Сочи. В результате этой работы, были определены факторы, влияющие на качественное обслуживание в рекреационной сфере.

На основе использования современных методов управления качеством в вообще и в рекреационной сфере, в частности, были сформированы проблемы и предложены пути совершенствования качества предоставления рекреационных услуг.

В диссертационной работе были сформулированы методические основы использования принципов бенчмаркинга в рекреационной сфере для

повышения качества услуг.

При этом исследовались возможности и пути использования метода бенчмаркинга в рекреационной сфере как метода, в котором на основе изучения состояния дел с качеством и эффективностью бизнеса партнеров и использовании их передовых приемов и практических методов в конкурентной борьбе, формируются предложения для повышения уровня развития своей собственной компании.

Автор определил, что метод бенчмаркинга достаточно эффективно может использоваться при анализе качества рекреационных услуг, в том случае, когда одновременно анализируются два и более предприятия-конку

Были разработаны методические основы совершенствования механизмов управления качеством рекреационных услуг на основе принципов бенчмаркинга и определен порядок оценки сбалансированности системы управления качеством услуг на предприятиях рекреационной сферы. Предложены направления развития для конкретных предприятий рекреационной сферы г. Сочи.

**Теоретическая и практическая значимость исследования** заключается в том, что она вносит определенный вклад в развитие теории управления качеством услуг, позволяет глубже осмыслить понятие и сущность бенчмаркинга, его роль в повышении уровня качества рекреационных услуг, обосновать направления создания систем управления качеством в рекреационной сфере.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов работы муниципальными органами и хозяйствующими субъектами при совершенствовании процессов управления в рекреационной сфере г. Сочи и повышении качества рекреационных услуг. Предложенные в работе направления развития систем управления качеством на рекреационных предприятиях могут быть применены в практической деятельности предприятий рекреационной сферы в других рекреационных регионах, а также при разработке федеральных и муниципальных целевых программ повышения качества услуг в сфере рекреации и туризма.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Основные концептуально-теоретические положения и выводы, а также прикладные рекомендации диссертационного исследования нашли отражение в докладах на кафедре менеджмента СГУ и выступлениях автора на международных конференциях (IV международной научно-практической конференции «Подготовка кадров для XXII Олимпийских и XI Паралимпийских Зимних Игр: проблемы и перспективы» 2011г., международной научно-практической конференции «Приоритеты и пути развития экономики и финансов» 2010 г.), где и получили положительную оценку.

Основные положения диссертации апробированы, внедрены и используются в хозяйственной деятельности предприятий рекреационной направленности, в работе Торгово-промышленной палаты г. Сочи, нашли применение в преподавании учебных дисциплин «Основы менеджмента»,

«Управление качеством», «Производственный менеджмент» Сочинского государственного университета.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 6 работ, отражающих основные положения проведенного исследования, общим объемом 2,8 п.л. (авт.– 2,6 п.л.), в т.ч. в ведущих рецензируемых журналах и изданиях, определенных ВАК – 2 статьи общим объемом 1,0 п.л. (авт.– 0,9 п.л.).

**Объем и структура работы.** Диссертация общим объемом 144 страницы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы, содержит 18 таблиц и 21 рисунок.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ

Проблема обеспечения качества услуг носит в современном мире универсальный характер. От того, насколько успешно она решается, зависит многое в развитии любой отрасли.

Очевидно, что на всех этапах развития общественного производства необходимо такое качество, которое соответствует потребностям общества исходя из его возможностей в конкретных условиях.

Взаимосвязь между всеми затратами на качество, общими затратами на качество и уровнем достигнутого качества обычно представляют так, как это показано на рисунке 1.

В нашем примере видно, что достигнутый уровень качества рекреационных услуг изменяется в категории «много претензий», «нет претензий» или «совершенство».

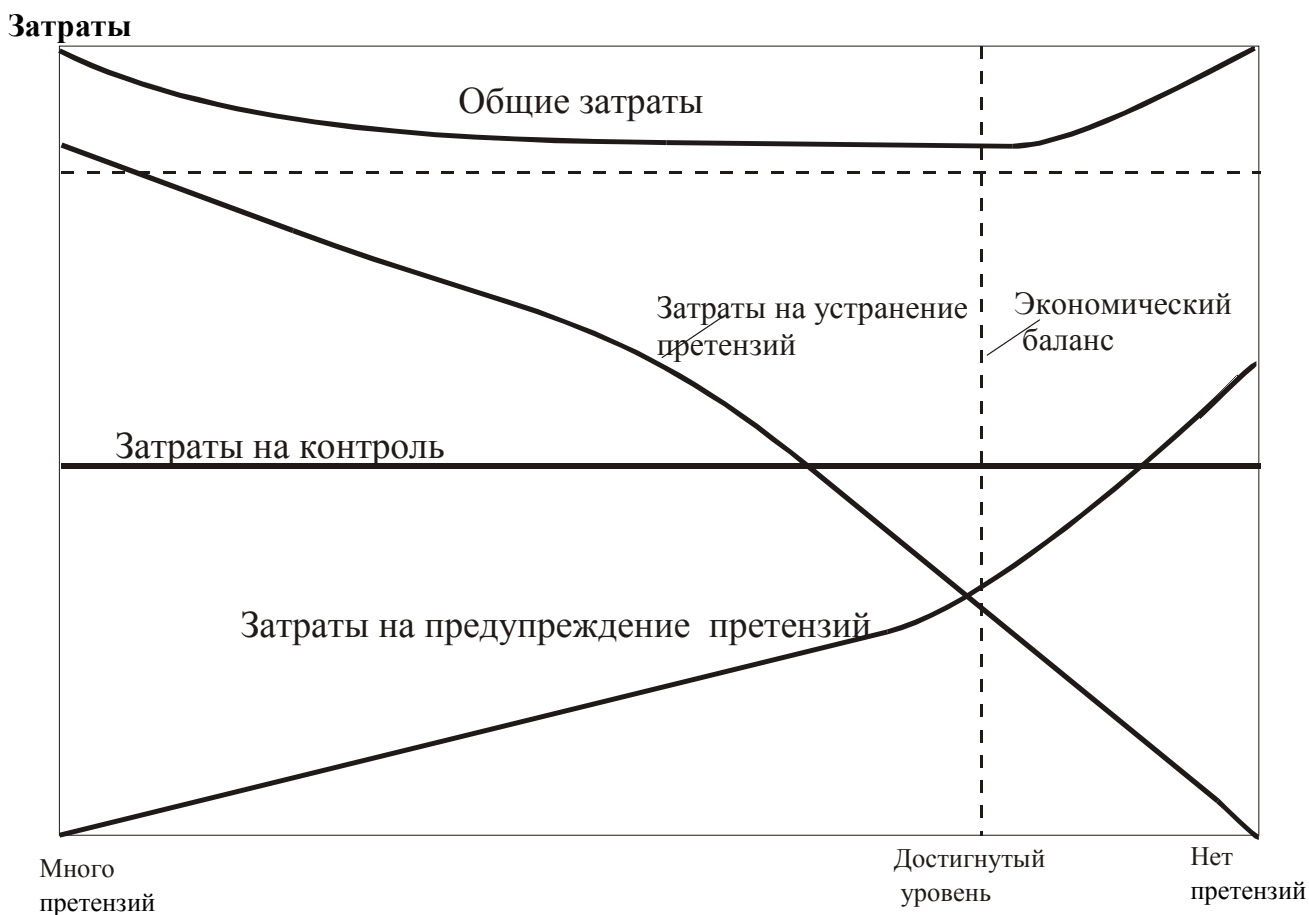
Рассматривая левую сторону графика, мы видим, что общие затраты на качество рекреационных услуг велики в основном потому, что высоки потери на устранение претензий. Затраты на предупреждение претензий (предупредительные мероприятия) невелики. Если мы будем двигаться вправо по графику, то достигнутый уровень качества (снижение количества претензий) будет увеличиваться. Это происходит за счет увеличения объема предупредительных мероприятий, и затраты на них растут.

Потери затраты на претензии очевидно падают, как результат предупредительных мероприятий. Как показано на графике, затраты на потери падают быстрее, нежели возрастают затраты на предупредительные мероприятия, как результат – общие затраты на качество рекреационных услуг уменьшаются.

В нашем примере видно, что достигнутый уровень качества рекреационных услуг изменяется в категории «много претензий», «нет претензий» или «совершенство».

Влияние снижения уровня качества уменьшается. Влияние снижения уровня затрат на контроль незначительно. Публикуемый график идеализированный. Он показывает уровень исполнения (уровень качества рекреационных услуг) в терминах «хорошо», «плохо».





**Уровень качества рекреационных услуг**  
 Рисунок 1 - Затраты на качество рекреационных услуг

Там, где затраты на качество рекреационных услуг должным образом учтены, они могут составлять от 2 до 20% и более в объеме продаж. Типичные разделения затрат на качество по позициям могут быть определены так:

- затраты на потери – 70% от общих затрат на качество рекреационных услуг;
- затраты на контроль – 25% от общих затрат на качество рекреационных услуг;
- затраты на предупредительные мероприятия – 5%.

Важнейшим объектом для исследований в любой компании рекреационной отрасли должно быть процентное содержание соотношений общих затрат на качество и общего объема продаж.

Причины недостатков управления качеством обслуживания, часто наблюдаемые на предприятиях рекреационной отрасли:

- отсутствие общих подходов для одних и тех же операций, как правило потому что менеджмент не установил порядок согласования управленческих решений и обслуживания;
- разные подходы к уровню оказания качества услуг – это наиболее частая причина снижения качества обслуживания. Клиенту не нравится, разный обслуживающий персонал, проводит обслуживание по-разному;
- отсутствие горизонтальной управленческой интеграции – имеется в виду проблема связей между горизонтальными уровнями гостиничного

управления. Обычной является односторонняя связь от руководителя до самого нижнего исполнительного звена;

- недостатки в оценке и поощрение труда служащих – если работник выполняет свои обязанности честно и добросовестно, и редко беспокоит своего руководителя. Однако следует замечать таких людей и не забывать поощрять их. К сожалению, руководители редко обращают на это внимание;

- проблемы качества услуг – руководители редко стремятся решать проблемы, связанные с жалобами на обслуживание. В случае поступления таких жалоб со стороны клиента обычной мерой становится поиск виновного, а не разбор причин и следствий. Предупреждение возникновения претензий должно строиться на согласии между руководством, служащими и клиентом относительно процесса обслуживания.

Сегодня в среднем 54,3% посетителей курорта в 2010 году и 52,2%, в 2011 г. значительную часть сумм выделенных из своего семейного бюджета на отдых в Сочи увезли с собой. Это означает, что даже при наличии платежеспособного спроса сегодняшней турпродукт Сочи оказывается не востребованным. Это ещё раз убедительно указывает на весьма низкий уровень качества, как всего технологического пакета услуг Сочи, так и основных его видовых составляющих. При этом важно подчеркнуть, что с ростом благосостояния россиян проблема повышения качества рекреационных услуг для Сочи будет только нарастать.<sup>1</sup>

Отсюда настоятельная необходимость значительного повышения качества рекреационных услуг и создания под эту задачу систему управления процессом повышения качества рекреационных услуг.

В качестве эталона для оценки уровня продукции бенчмаркинг использовался в организациях всего мира с начала 90-х годов прошлого столетия. В России существовала мощная система научно-технической информации. В 70-80-х годах была подготовлена карта технического уровня продукции, введенная ГОСТ 2.116-76. Каждое изделие, подлежащее государственной аттестации, оценивалось по основным функциональным и потребительским показателям в сравнении с лучшими мировыми образцами. Сам термин бенчмаркинга был введен в 1972 г. (США).<sup>2</sup>

Сейчас в рекреационной сфере идет поиск новых методов, позволяющих получать конкурентные преимущества при оказании различного рода услуг. Бенчмаркинг - один из инструментов управления качеством услуг, и, следовательно, управления конкурентоспособностью рекреационных предприятий.

Цель метода-изучение состояния дел с качеством и эффективностью бизнеса партнеров и использование их передовых приемов и практических методов в конкурентной борьбе для достижения коммерческих успехов своей

---

<sup>1</sup> Ветитнев А.М. Технология маркетинга и менеджмента в системе управления курортными организациями. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007.-240 с.

<sup>2</sup> Ватсон Г. Х. Бенчмаркинг в примерах // «Деловое совершенство» - №8 - 2006.

компании.

Применяя этот метод в рекреационной сфере, мы должны помнить о том, что понятие «рекреационная услуга» или «туристический продукт» в отличие от понятия «продукция» обладают рядом специфических свойств, прежде всего это отсутствие у них материально-вещественной составляющей.

Тогда бенчмаркинг в рекреационной сфере - это метод объективного систематического сопоставления собственной рекреационной деятельности с работой других, как правило нескольких, предприятий рекреационной сферы (ПРС), выявление причин эффективности бизнеса партнеров и организация соответствующих действий для улучшения собственных показателей и их реализация.

В рекреационной сфере он должен применяться для создания конкурентного преимущества при решении проблем, связанных с качеством услуг и с затратами на них.

Одним из главных индикаторов конкурентного сравнения является качество рекреационных услуг, реализуемая через систему управления качеством рекреационных услуг.

Сам процесс создания системы управления качеством на ПРС показан на рисунке 2.

В основу процесса создания системы управления качеством с использованием принципов бенчмаркинга положен анализ состояния элементов качества услуг (ЭКУ), в которых действуют предприятия рекреационной сферы (ПРС). Понятно, что совершенствование механизмов управления качеством должна проводиться на основе анализа существующих ЭКУ и входящих в их состав единичных элементов качества услуг (ЕЭКУ).

Границы ЭКУ определялись по методу стратегической сегментации. Наиболее часто встречающиеся услуги ПРС (от «аппаратной физиотерапия» - Z1 до «экскурсионной программы» - Z35), была обозначена множеством  $Z = \{1, \dots, 35\}$ .

Всего опрошено 100 человек  $X = \{1, \dots, 100\}$  были выяснены ядерные полезности в количестве 13, т. е.  $Y = \{1, \dots, 13\}$  (от «удовлетворение потребностей в отдыхе» - Y1 до «изменение обстановки» Y13).

Принадлежность нечеткого бинарного соотношения  $R \Phi_R : X * Y \rightarrow [0,1]$  для всех  $x \in X$  и всех  $y \in Y$ , была определена по оценкам клиентов из множества  $X = \{1, \dots, 100\}$  при решении ими вопроса о выборе услуги.

Степень совместимости продукта с признаком полезности ( $\pi_s : Y * Z \rightarrow [0,1]$  – функция принадлежности нечеткого бинарного отношения  $S$  для всех  $y \in Y$  и всех  $z \in Z$ ) определялась по оценкам экспертов, участвовавших в исследовании. Отношение  $T : X * Z \rightarrow [0,1]$ , элементы которого определяются следующей функцией принадлежности (формула 1)

$$\mu_{Ai}(x, z_i) = \frac{\sum_y \Phi_R(x, y) \cdot \pi_s(y, z_i)}{\sum_y \Phi_R(x, y)}, \text{ для всех } x \in X, y \in Y, z \in Z \quad (1)$$

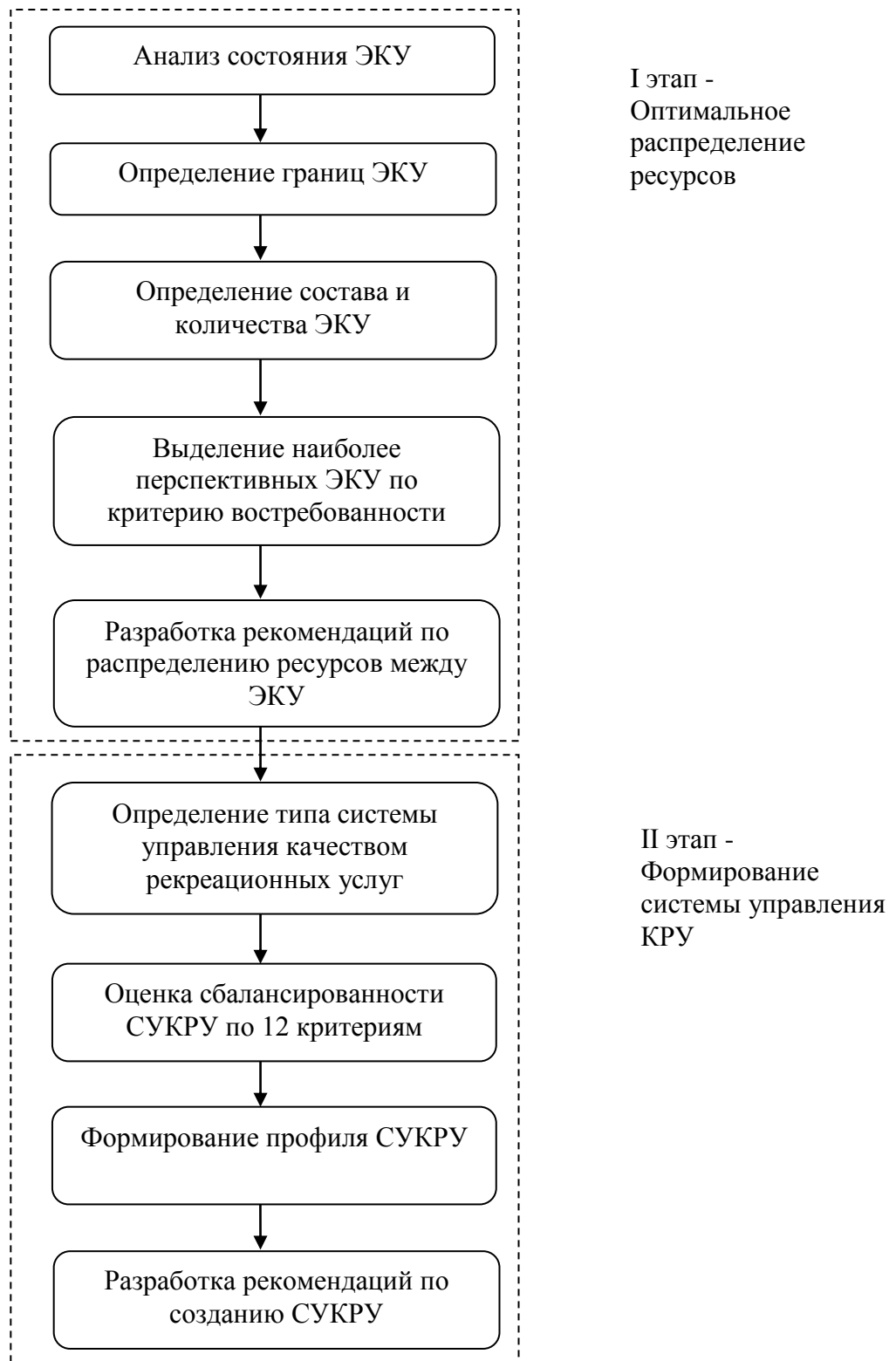


Рисунок 2 - Блок-схема процесса создания системы управления качеством на ПРС

Функция  $\mu_{Ai}(x, z_i)$  является взвешенной степенью предпочтения продукта  $z_i$  потребителем  $x$ . Эта функция удовлетворяет условию (формула 2):

$$\mu_{Ai}[\lambda(x_1, z_i) + (1 - \lambda(x_2, z_i))] \geq \min[\mu_{Ai}(x_1, z_i), \mu_{Ai}(x_2, z_i)], \quad (2)$$

для всех  $x_1$  и  $x_2$  всех  $z_i \in Z$  и всех  $\lambda \in [0,1]$ .

Таким образом, пересечения этих функций и обозначат те совокупности услуг, которые и формируют ЭКУ. В рекреационно-туристском регионе ПРС действуют в четырех ЭКУ. Все четыре ЭКУ делятся на 35 ЕЭКУ, о которых мы говорили выше.

Предоставление услуг по проживанию в номерах (3 ЕЭКУ), услуги питания (4 ЕЭКУ), лечебно-оздоровительные услуги (11 ЕЭКУ), дополнительные платные услуги (7 ЕЭКУ).

Таким образом, мы выделили среди существующей номенклатуры наиболее перспективные виды услуг с позиции востребованности их клиентом:

1. Перспективные и нуждающиеся в развитии и диверсификации: проживание в номерах люкс, проживание в номерах полулюкс, проживание в апартаментах, рестораны и т. д.. всего 18 наиболее востребованных услуг;
2. Стабильно пользующиеся спросом и при определенных вложениях могут перейти в первую группу: минибары в номерах, гидропатия и т. д.. всего 9 стабильно пользующихся спросом услуг;
3. Неперспективные, вложения средств в которые следует ограничить или снизить. Таковых оказалось девять.

Следующим этапом в исследовании стал анализ распределения ресурсов между ЭКУ.

Здесь возможно использование двух подходов, первое это разработка экономико-математической модели на основе задачи динамического программирования. Известно, что подобная модель, в принципе позволяет выяснить эффективность инвестиций конкретного ПРС, а также рациональность распределения средств внутри рекреационного предприятия.

Основной недостаток подобного подхода невысокая степень адекватности имеющихся экономико-математических моделей.

Второй подход-использование метода экспертных оценок, в качестве экспертов привлекается менеджеры и экономисты рекреационных предприятий.

Известно, что использование метода экспертных оценок - один из инструментов выбора и оценки решения, в нашем случае это решение о распределении ресурсов между ЭКУ. Итак, для получения согласованной информации высокой степени достоверности по поводу распределения ресурсов между ЭКУ, мы проводим анонимный обмен мнениями между участниками группы экспертов для принятия окончательного решения. Сам процесс формирования согласованного мнения экспертов включает несколько этапов:

- формирование группы специалистов-социологов для сбора и обобщения мнений экспертов;
- выбор экспертов из числа работников и специалистов рекреационного

предприятия, владеющих проблемой;

- формулировка проблемы, а именно: распределить имеющиеся финансовые ресурсы между элементами качества услуг;

- провести опрос экспертов в соответствии с методикой, предполагающей при необходимости повторение процедуры. Полученные ответы служат основой для формулирования вопросов для следующего этапа;

- эксперты приводят аргументы в защиту своей позиции, после чего опрос снова повторяется;

- опрос проводится до тех пор, пока мнение экспертов не достигнет приемлемого уровня согласованности;

- обобщить мнение экспертов и выдать рекомендации по проблеме: распределения финансовых ресурсов между элементами качества услуг;

Рациональное распределение ресурсов между ЭКУ является одной из задач управления качеством услуг. Таким образом, на основе экспертного опроса мы определили рациональное распределение ресурсов между этими элементами качества услуг. Сегодня это распределение осуществляется менеджментом гостиниц не совсем эффективно, неверно расставляются приоритеты между ЭКУ, а потому услуги остаются неостребованными, а капиталовложения неэффективными.

При анализе систем управления качеством услуг на предприятиях рекреационной сферы было выявлено три основных типа систем управления.<sup>3</sup> Их можно обозначить как:

- система управления качеством рекреационных услуг (СУКРУ) на основе контроля;

- система долгосрочного управления качеством рекреационных услуг (тип 1);

- система долгосрочного управления качеством рекреационных услуг (тип 2).

В соответствии с блок-схемой рисунка 3 и с учетом вышеизложенного нами реализуются следующие этапы внедрения принципов бенчмаркинга при управлении качеством услуг на ПРС:

- определение типа существующей системы управления качеством рекреационных услуг;

- оценка сбалансированности системы управления качеством рекреационных услуг по 12 критериям (таблица 1);

- формирование профиля системы управления качеством рекреационных услуг;

- разработка рекомендаций по формированию системы управления качеством рекреационных услуг на ПРС.

---

<sup>3</sup> Боков М.А., Ветитнев А.М., Попков В.П., Угрюмов Е.С., Шаповалов В.И. Менеджмент в санаторно-курортных организациях. Под ред. Бокова М.А. Учеб. пособие в 3-х частях СПб.: СПбГИЭУ, 2001.

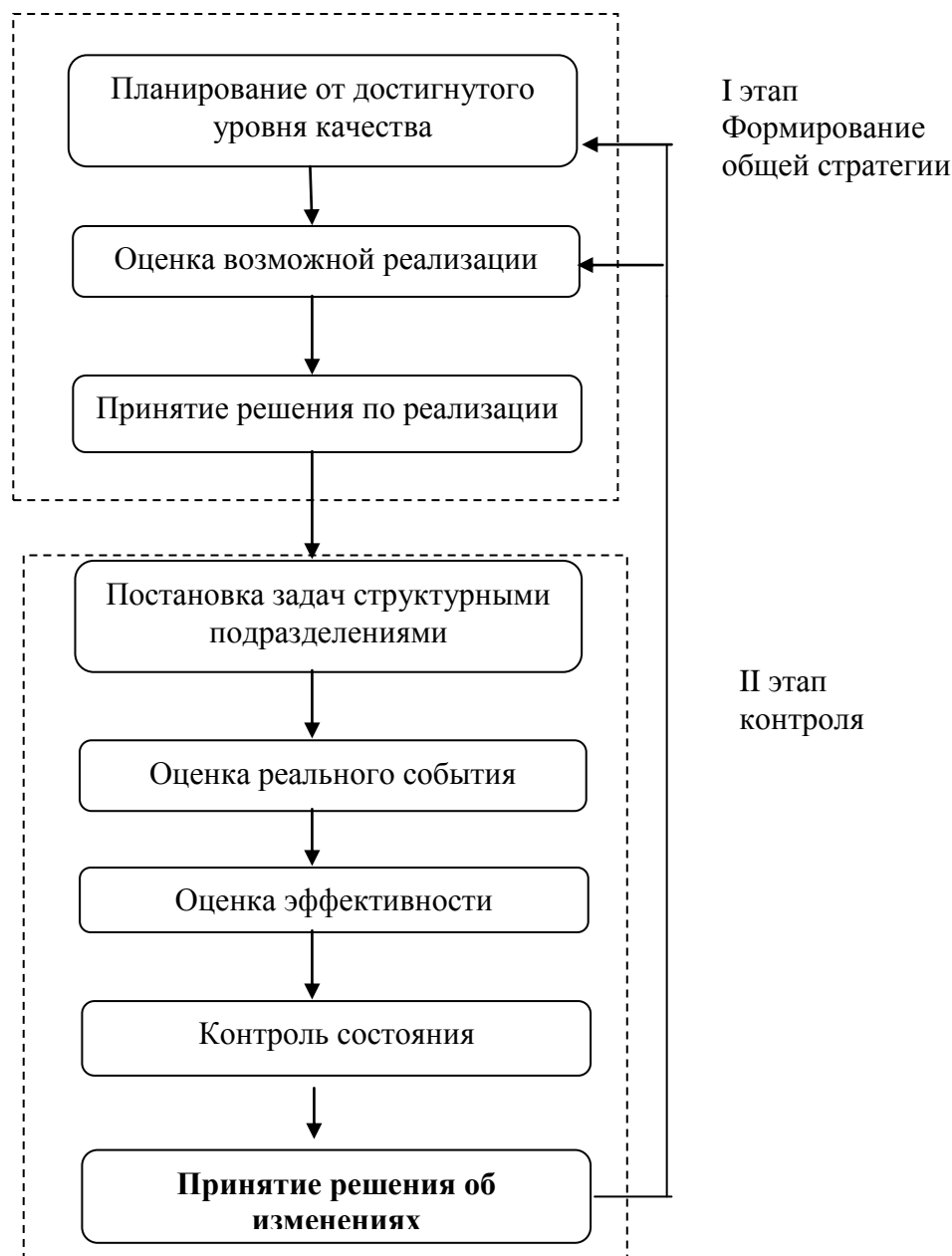


Рисунок 3 - Блок-схема системы управления качеством рекреационных услуг (СУКРУ) на основе контроля за исполнением

Если оценки системы управления качеством рекреационных услуг имеют существенные отклонения от нормы, то делается вывод о несбалансированности данной системы.

Данный подход позволяет не только сделать вывод о состоянии системы, но и выявить требующие усовершенствования блоки системы управления качеством рекреационных услуг.

При оценке критериев в таблице 2 (второй столбец) первой строкой идет оценка критерия характерная для системы управления качеством на основе контроля, а второй строкой - оценка критерия характерная для системы долгосрочного управления качеством типа 1 и 2.



Рисунок 4 - Блок-схема СУКРУ на основе долгосрочного планирования



Таблица 1 - Распределение критериев оценки сбалансированности СУКРУ по предприятиям рекреационной сферы г. Сочи

ПРС Критерии	«А»	«В»	«С»	«D»	«E»	«F»
информация	«ABP»	«ABP»	«T»	«ABP»	«T»	«T»
реализация услуг	«ПР»	«П»	«П»	«П»	«П»	«П»
контроль качества услуг	«СТР»	«СТР»	«ТР»	«СТР»	«ТР»	«ТР»
финансовое планирование (бюджетирование)	«СТРБ»	«КР»	«КР»	«КР»	«КР»	«КР»
наличие программ улучшения качества услуг	«ППР»	«ППР»	«О»	«ППР»	«О»	«О»
принятие решений	«СТРР»	СТРР	«ОП»	«СТРР»	«ОП»	«ОП»
организационная культура	«ГБ»	«ГБ»	«СТ»	«ГБ»	«СТ»	«СТ»
квалификация линейного персонала	«В»	«В»	«В»	«В»	«Н»	«Н»
вовлеченность высшего персонала	«Н»	«Н»	«В»	«Н»	«В»	«В»
наличие ответственных за выполнение планов	ЕСТЬ	ЕСТЬ	НЕТ	ЕСТЬ	НЕТ	НЕТ
наличие связи системы планирования качества и реализации услуг с контролем исполнения	ЕСТЬ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ
наличие процедур совершенствования системы управления качеством рекреационных услуг)	ЕСТЬ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ

Из таблицы 1 видно, что наиболее сбалансированными являются система управления на основе контроля (гостиницы «С», «Е», «F») и система долгосрочного управления тип II (отель «В»). Анализ систем управления качеством рекреационных услуг в гостинице «D» и пансионате «А» показал, что цели, программы и планы сконцентрированы на будущем, однако система контроля остается традиционной, т.е. направленной в прошлое: она реагирует на отклонения сегодняшних результатов от плана на текущий период, т.е. можно однозначно утверждать, что системы управления качеством в гостинице «D» и пансионате «А» не сбалансированы и необходимо организовывать работу по их совершенствованию. На основе исследования систем управления качеством рекреационных услуг на ПРС можно утверждать, что отставание рекреационной сферы по всем основным экономическим показателям во многом обусловлено низкой эффективностью системы управления качеством рекреационных услуг (СУКРУ). На предприятиях используется либо устаревшая система управления качеством рекреационных услуг либо она отсутствует. Отсутствие системы управления качеством рекреационных услуг значительно снижает конкурентные позиции ПРС г. Сочи и эффективность их функционирования.

Таблица 2 - Критерии оценки сбалансированности СУКРУ

Критерии	Оценка критерия	Сокращенные изображения
информация	Традиционная На основе анализа внешней среды	«Т» «АВР»
реализация услуг	Подразделения Проекты	«П» «ПР»
контроль качества услуг	Традиционный Стратегический	«ТР» «СТР»
финансовое планирование (бюджетирование)	Краткосрочное Стратегический бюджет	«КР» «СТРБ»
наличие программ улучшения качества услуг	Отсутствует Планы проектов	«О» «ППР»
принятие решений	Оперативное Стратегическое	«ОП» «СТРР»
организационная культура	Стабильная Гибкая	«СТ» «ГБ»
квалификация линейного персонала	Низкая Высокая	«Н» «В»
вовлеченность высшего персонала	Высокая Низкая	«В» «Н»
наличие ответственных за выполнение планов	Нет Есть	Нет Есть
наличие связи системы планирования качества и реализации услуг с контролем исполнения	Нет Есть	Нет Есть
наличие процедур совершенствования системы управления качеством (рекреационных услуг)	Нет Есть	Нет Есть

Вместе с тем, метод бенчмаркинга достаточно эффективно может использоваться при анализе качества рекреационных услуг, при этом, на наш взгляд, более эффективным является подход, при котором одновременно анализируются два и более предприятия-конкуренты.

Таким образом, для достижения поставленной цели, которой являлось создание методических основ системы управления качеством рекреационных услуг с использованием принципов бенчмаркинга на предприятиях рекреационной сферы города Сочи, нами были решены следующие задачи:

- проведен анализ уровня качества рекреационных услуг на рекреационных предприятиях г. Сочи и определены факторы, влияющие на качественное обслуживание в рекреационной сфере;

- определены проблемы и пути совершенствования качества предоставления услуг на предприятиях рекреационной сферы, проанализированы возможности и пути использования метода бенчмаркинга в рекреационной сфере для повышения качества услуг;

- разработаны методические основы совершенствования механизмов управления качеством рекреационных услуг на основе принципов бенчмаркинга, адаптированы существующие системы управления качеством услуг к предприятиям рекреационной сферы;

- предложен порядок оценки сбалансированности системы управления качеством услуг на предприятиях рекреационной сферы.

## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Публикации в ведущих рецензируемых журналах и изданиях, рекомендованных ВАК**

1. Третьяков, А. А. Совершенствование механизмов управления качеством услуг в сфере рекреации. [Текст] / А.А. Третьяков // Вестник СГУТиКД - 2011. - Выпуск – 4(18) - 0,5 п.л.

2. Третьяков, А. А. Сочетание метода стратегического бенчмаркинга и стратегического планирования в рекреационной сфере. [Текст] / М.А. Боков, А.А. Третьяков, О.В. Дейнеко, // Вестник СГУТиКД - 2011. - Выпуск – 1(15) - 0,5 п.л. (авт. - 0,4 п.л.)

### **Публикации в других изданиях**

3. Третьяков, А. А. Инновационные методы подготовки менеджеров для малого бизнеса [Текст] / А.А. Третьяков, А.С. Геворгян, М.А. Боков, // Материалы IV международной научно-практической конференции «Подготовка кадров для XXII Олимпийских и XI Паралимпийских Зимних Игр: проблемы и перспективы» - 23-26 октября 2011.- 0,5 п.л. (авт. - 0,4 п.л.)

4. Третьяков, А. А. Долгосрочные маркетинговые проекты как инструмент реализации маркетинговой стратегии организации [Текст] / А.А. Третьяков// Сборник научных трудов кафедры менеджмента СГУТиКД «Теория и практика управления современной организацией», 2009. - Выпуск 4.- 0,5 п.л.

5. Третьяков, А. А. Экономико-организационные и экологические проблемы рекреационно-туристского комплекса г. Сочи в контексте подготовки и проведения Олимпийских Игр 2014 года [Текст] / А.А. Третьяков // Материалы международной научно-практической конференции «Приоритеты и пути развития экономики и финансов» 6-9 декабря 2010 г.- СГУТиКД-2010-Том 1. - 0,4 п.л.

6. Третьяков, А. А. Проблемы управления развитием рекреационного предприятия [Текст] / А.А. Третьяков // Материалы 3-ей Всероссийской научно-практической конференции «Инновационные подходы и пути развития современного менеджмента» 23 ноября 2010 г.-СГУТиКД-2010 - 0,4 п.л.