

**Дымова Светлана Сергеевна**

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ УСЛУГ ПРЕДПРИЯТИЙ  
РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ НА ОСНОВЕ  
РАЦИОНАЛЬНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫХ  
РЕСУРСОВ**

Специальность

08.00.05. – «Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – сфера услуг)»

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва  
2013

Работа выполнена на кафедре «Управление в международном бизнесе и индустрии туризма» ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления»

Научный руководитель: **Чудновский Алексей Данилович**  
доктор экономических наук,  
профессор.

Официальные оппоненты: **Латфуллин Габдельхат Рашидович**,  
доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой «Теория и  
управление организацией» ФГБОУ ВПО  
«Государственный университет  
управления».

**Наводничий Рафаэл Маркович**,  
кандидат экономических наук, старший  
экономист Инвестиционного холдинга  
«Легион-Финанс».

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Сочинский  
государственный университет»

Защита состоится 10 декабря 2013 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Д. 212.049.07 в ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления» по адресу: 109542 Москва, Рязанский проспект, 99 в зале заседаний Ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления». Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации: <http://vak.ed.gov.ru>, а также на сайте ГУУ: <http://www.guu.ru/>.

Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просим направлять по адресу университета.

Автореферат разослан «8» ноября 2013 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.049.07  
доктор экономических наук,  
профессор



Т.В.Богданова

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Решение задач стабилизации и дальнейшего социально-экономического развития города Сочи предполагает концентрацию финансовых и материально-технических ресурсов на осуществлении мероприятий как федерального, краевого, так и городского уровня. Интересно мнение А. Н. Умнова<sup>1</sup>, который пишет о том, что управление качеством санаторного обслуживания – не сложный, а очень сложный процесс. Тем самым, он излагает следующие утверждения. «Очень сложные объекты управления и процессы управления ими не допускают полного формализованного описания и тем качественно отличаются от простых и сложных объектов управления. При управлении очень сложными объектами не все управленческие ситуации и альтернативы принятия решений заранее известны, их может быть бесконечно много. Реакции очень сложных объектов на управляющее воздействие точно не установлены и имеют вероятностный, а то и неопределенный характер».

Такие объекты называются «черными ящиками» - видно, что у них на входе, что, на выходе, а между входом и выходом - сплошная темнота. И судить о закономерностях связей между входом и выходом можно, лишь собирая и обрабатывая наблюдения. В ходе обработки этих наблюдений постепенно пополняется запас «прозрачных» управленческих ситуаций и соответствующих им вариантов решений. В результате очень сложный объект, структурно трансформируется в комбинацию «простая компонента + черный ящик» или «сложная компонента + черный ящик». В теоретической кибернетике «черный ящик» - условное название материального объекта, состояние и «поведение» которого обычно определяется «живым» существом. В экономической кибернетике роль «черного ящика» играют люди – индивидуумы, коллективы, социально-общественные группы.

Особое внимание в работе уделяется вопросу активизации деятельности по привлечению капитала на туристский рынок, что станет особенно актуальным после проведения Олимпиады-2014. 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 рационального использования финансовых ресурсов не вызывает сомнения, а тема данной диссертационной работы 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

---

<sup>1</sup> Умнов А. Н., Качество обслуживания: философия «Черного ящика» // Отель.- 2002.- № 5.

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. Олливье, 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, Г. Латфуллина, В. Огвоздина, А. Чудновского 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.

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

**Целью диссертационной работы** является развитие научно - методических подходов к повышению качества услуг предприятий рекреационного типа на основе рационального распределения финансовых ресурсов.

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 направления совершенствования качества предоставления услуг на предприятиях рекреационной сферы;
- сформировать модель качества оказания рекреационных услуг, описывающую пять дискретных диапазонов (интервалов), которые являются причиной неудовлетворенности клиентов рекреационного предприятия предоставляемыми услугами;
- разработать методические подходы к совершенствованию механизмов управления качеством рекреационных услуг;
- оценить уровень качества услуг организаций рекреационной сферы на основе финансовых показателей;
- адаптировать существующие системы управления качеством услуг к предприятиям рекреационной сферы;
- предложить порядок оценки сбалансированности системы управления качеством услуг на предприятиях рекреационной сферы;
- разработать предложения по повышению качества услуг предприятий рекреационного типа на основе рационального распределения финансовых ресурсов.

**Гипотеза научного исследования.** Предполагается, что использование усовершенствованных методических подходов к повышению

качества услуг предприятий рекреационного типа на основе рационального распределения финансовых ресурсов позволит создавать эффективные системы управления качеством услуг, адаптированные к работе в современных условиях.

**Методология исследования.** Теоретические исследования диссертации основываются на развитии положений системного подхода применительно 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.

**Соответствие темы диссертации требованиям паспорта специальности ВАК.** Исследование выполнено в соответствии с п. 1.6.111. «Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования»; п. 1.6.116. «Механизм повышения эффективности и качества услуг» паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг).

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в использовании системного подхода к разработке методического аппарата, обеспечивающего совершенствование систем управления качеством рекреационных услуг на основе рационального распределения финансовых ресурсов. Конкретное приращение научного знания характеризуется следующими положениями:

- с учетом специфики оказания рекреационных услуг, разработана модель, описывающая дискретные диапазоны (интервалы) причин, неудовлетворенности клиентов рекреационного предприятия предоставляемыми услугами, что позволяет менеджерам и маркетологам данных предприятий проводить анализ степени соответствия качества услуг современному уровню;

- разработана усовершенствованная методика расчета показателя уровня качества услуг на предприятиях рекреационной сферы (ПРС), основанная на количественной оценке соотношения «цена-качество» рекреационного продукта;

- предложен порядок оценки уровня качества услуг ПРС на основе финансовых показателей, что позволяет организациям более гибко реагировать на изменения внешней среды;

- на основе использования программно-целевого подхода к управлению предложены усовершенствованные механизмы управления качеством рекреационных услуг, основанные на правильно расставленных приоритетах в элементах качества услуг и рациональном распределении финансовых ресурсов;

- разработана методика оценки сбалансированности системы управления качеством услуг на предприятиях рекреационной сферы,

основанная на формировании единичных элементов качества услуг.

### **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.

**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 качества рекреационных услуг, обосновать направления создания систем управления качеством в рекреационной сфере.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования результатов работы менеджментом рекреационных предприятий 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 научные положения, методические рекомендации и практические результаты диссертации докладывались и обсуждались на трех научно-практических конференциях, в том числе на 21-ой Всероссийской студенческой конференции «Проблемы управления» (Москва, ГУУ, 2013 г.), на Международной конференции с выставкой новых технологий «Проблемы управления в реальном секторе экономики: вызовы модернизации» (Актуальные проблемы управления – 2012) (Москва, ГУУ, 2012 г.), на 28-ой Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления» (Москва, ГУУ, 2013 г.).

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.

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 8 работ, отражающих основные положения проведенного исследования, общим объемом 2,05 п.л. (авт.– 1,95 п.л.), в т.ч. в ведущих рецензируемых журналах

и изданиях, определенных ВАК – 6 статей общим объемом 1,65 п.л. (авт.– 1,55) п.л.).

**Объем и структура работы.** В работе 132 страницы основного текста, 43 таблицы, 13 рисунков. Список литературы включает 101 наименование.

### **Содержание работы:**

Введение

Глава 1. Анализ понятия «качество рекреационных услуг»

- 1.1. Теория, основные понятия и исторические особенности термина «качество». Качество в рекреационной сфере
- 1.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности рекреационных предприятий г. Сочи
- 1.3. Оценка возможностей использования дискретной модели качества рекреационных услуг

Выводы по первой главе

Глава 2. Оценка уровня качества предприятий рекреационной сферы на основе финансовых показателей

- 2.1. Внешняя среда как фактор, влияющий на качественное обслуживание в рекреационной сфере
- 2.2. Методические основы оценки фактора повышения качества рекреационных услуг, как условие повышение их производства
- 2.3. Повышение качества услуг предприятия рекреационной сферы на основе стратегического планирования маркетинговых исследований

Выводы по второй главе

Глава 3. Методические основы повышения качества услуг предприятия рекреационной сферы на основе рационального распределения финансовых ресурсов

- 3.1. Порядок расчета общего индекса конкурентоспособности предприятий рекреационной сферы на основе факторов, учитывающих качество услуг
- 3.2. Методические основы повышения качества услуг предприятий рекреационного типа на основе рационального распределения финансовых ресурсов
- 3.3. Порядок оценки сбалансированности системы управления качеством услуг на предприятиях рекреационной сферы

Выводы по третьей главе

Заключение

Литература

## **II. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ**

**1. С учетом специфики оказания рекреационных услуг, разработана модель, описывающая дискретные диапазоны (интервалы), которые являются причиной неудовлетворенности клиентов рекреационного предприятия предоставляемыми услугами, и позволяет менеджерам и маркетологам данных предприятий проводить анализ степени соответствия качества услуг их предприятий современному уровню.**

Подход к моделированию обеспечения качества услуг в России базируется на ГОСТ Р 50691-94, который рассматривает качество услуги как совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя.

В XXI в. требования качества стали широко распространяться на качество самой организации и используемой ею системы управления, качество работы персонала, качество используемой информации для выработки управленческих решений, качество ресурсов и т.д. Иными словами, требования качества предъявляются ко всем направлениям деятельности организации, т.е. качество деятельности организации зависит от усилий всего персонала, включая все уровни управления и рядовых работников, и поэтому нуждается в соответствующем управлении, основанном на долгосрочных стратегических решениях, реализуемых в реальном масштабе времени.

Как показывает исследование качества рекреационных услуг, пока на рекреационном рынке Сочи в большей мере преобладают отрицательные факторы.

Переход к рынку ознаменовался появлением жестких взаимоотношений между производителями и потребителями. Организации были вынуждены бороться «за место под солнцем», за каждого клиента. Данный факт не обошел стороной санаторно – курортный и туристический комплекс города Сочи. В рекреационно-туристской сфере г. Сочи по данным Городского управления статистики преобладают объекты частной 70%, государственной федеральной формы собственности – 14% особенно среди санаториев и пансионатов с лечением (табл. 1).

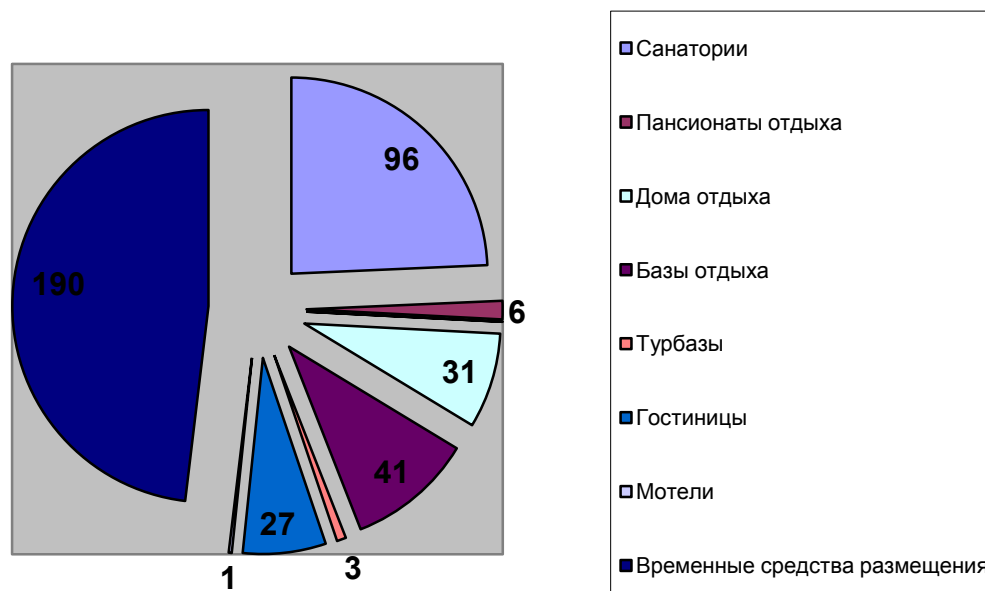
По данным статистических отчетов за 2012 г. на территории г. Сочи сосредоточено 395 санаторно-курортных учреждений отдыха и туризма (96 санаториев, 6 пансионатов отдыха, 31 домов отдыха, 41 базы отдыха, 3 турбазы, 27 гостиниц, 1 мотель, и 190 других временных средств размещения) (рисунок 1).

**Таблица 1**

**Распределение специализированных средств размещения на территории Краснодарского края по формам собственности (2012 г.)**

<b>Виды собственности</b>	<b>Количество специализированных средств размещения, ед.</b>	<b>Процент от общей величины, %</b>
Всего специализированных средств размещения в том числе:	1183	100
государственная	157	13,2
муниципальная	32	2,7
общественная	23	1,9
в т.ч. профсоюзная	5	0,4
частная	799	67,5
смешанная, российская	147	12,4
смешанная с иностранным участием	14	1,2
иностранная	7	0,6
потребительской кооперации	4	0,3





**Рисунок 1. Распределение санаторно-курортных учреждений отдыха и туризма**

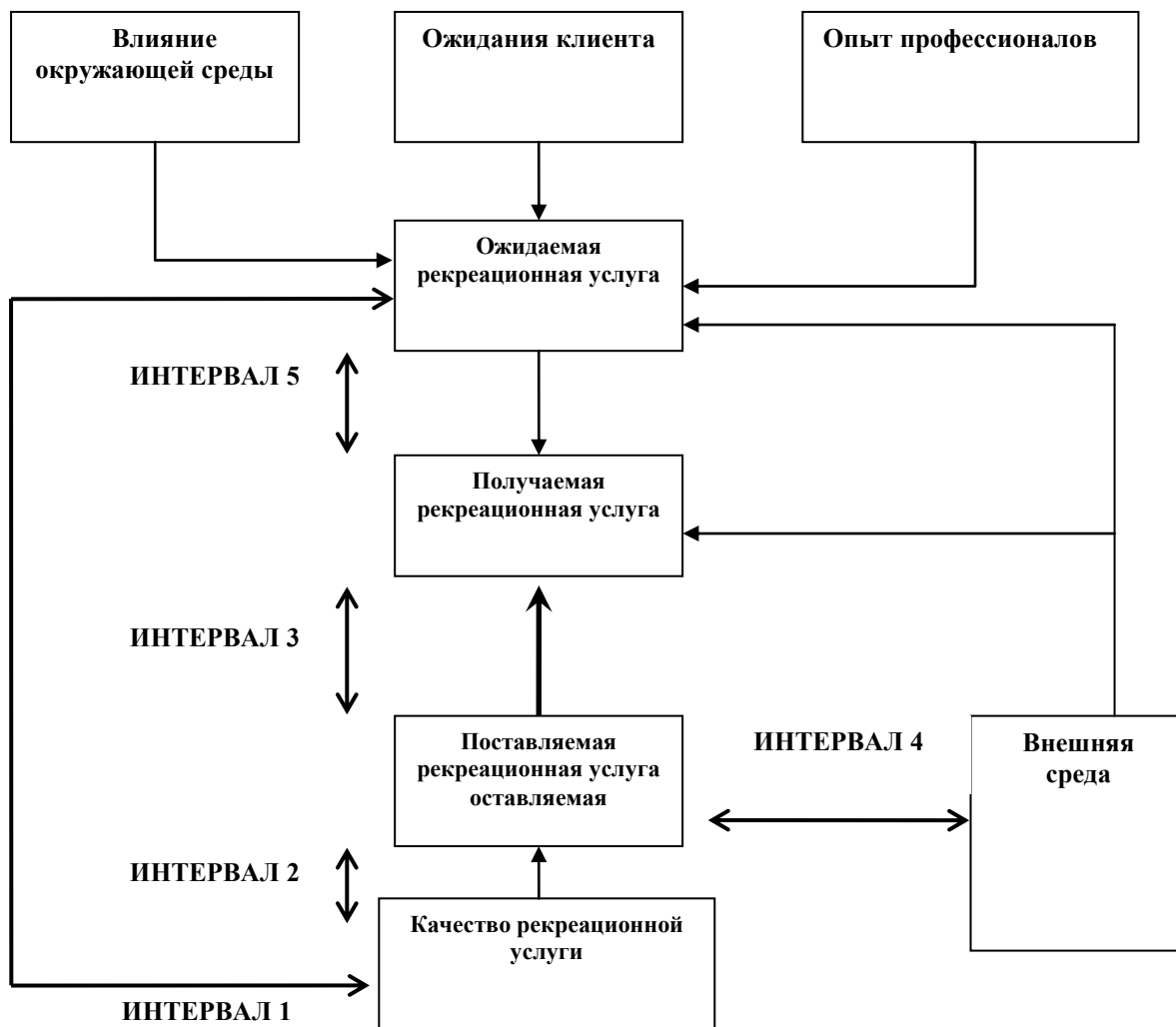
Заполняемость лечебно-оздоровительных учреждений Краснодарского края в динамике за сезон 2012 г. показана в таблице 2.

На основе анализа особенностей и специфики рынка рекреационных услуг построена дискретная модель качества рекреационных услуг (рис.2), в которой нашли отражены основные требования к ожидаемому качеству услуг рекреационного предприятия.

**Таблица 2**

**Заполняемость лечебно-оздоровительных учреждений Краснодарского края в динамике за сезон 2012 г., %**

Наименование	Сочи		По краю	
	2011	2012	2011	2012
на 1 июня	42	44	49	42
на 15 июня	68	75	67	70
на 1 июля	86	83	79	80
на 15 июля	103	95	94	94
на 1 августа	101	102	96	97
на 15 августа	112	119	99	102
на 1 сентября	68	74	61	71
на 15 сентября	78	79	54	72
на 1 октября	59	55	44	45
средняя за сезон	80	81	71	74



**Рисунок 2. Дискретная модель качества рекреационной услуги**

Эта модель описывает пять дискретных диапазонов (интервалов), которые являются причиной неудовлетворенности клиентов рекреационного предприятия предоставляемыми услугами:

1. Интервал между потребительскими ожиданиями и их восприятием руководством рекреационного предприятия. Этот интервал (дискретный диапазон) возникает из-за того, что менеджеры не представляют, какое содержание вкладывает клиент в определение высокого качества рекреационной услуги. Для того, чтобы обеспечить клиенту ожидаемый уровень услуг, необходимо выявить его предпочтения еще на первом этапе определения качества услуги. Поскольку услуги имеют явно неопределенные и неосязаемые измерения качества, интервал №1 при оказании рекреационных услуг является наиболее важным. Возникновению этого интервала, или дискретного диапазона, способствует:

- низкая эффективность проведенных маркетинговых исследований рынка рекреационных услуг;
- отсутствие обратной связи между клиентами и рекреационным предприятием;

- усложненная многоуровневая структура управления рекреационным предприятием.

2. Интервал между тем, как руководство воспринимает ожидания клиента и тем как оно трансформирует это восприятие в качество предоставления услуг. Ожидания клиентов могут быть неправильно зафиксированы и поэтому не реализованы из-за отсутствия единого мнения руководства рекреационным предприятием.

Для достижения искомого согласия целесообразно систематически использовать правило: «клиент всегда прав».

3. Интервал между качеством получаемой и предоставляемой услуги.

4. Интервал между предоставлением услуги и внешней информации, участвующей в формировании представления клиента о получаемой услуге. Этот интервал возникает, когда образуется разрыв между тем, что реально предлагает рекреационное предприятие и тем образом, который складывается у клиента об ассортименте и качестве предлагаемых ею услуг на основе распространяемой информации. Точные сведения о рекреационном предприятии, реклама необходимы для того, чтобы ожидания клиентов оправдались.

Причины появления разрыва:

- нескоординированная горизонтальная связь между подразделениями гостиницы и маркетологами или между рекламными агентами, торговыми агентами и рекреационным предприятием, т. е. отсутствие межфункциональной координации между структурными подразделениями;

- склонность к переоценке возможностей и ожиданий.

5. Интервал между ожиданиями клиентов и их восприятием полученных услуг возникает тогда, когда имеет место один или более из предыдущих разрывов.

Таким образом, данная модель позволяет рекреационным предприятиям проводить анализ степени соответствия качества предоставляемых услуг современным требованиям и ожиданиям потребителей.

## **2. Предложен порядок расчета показателя уровня качества рекреационных услуг на предприятиях рекреационной сферы г. Сочи, основанный на методе экспертных оценок составляющих рекреационного продукта.**

Показатель уровня качества рекреационной услуг является одним из наиболее важных составляющих общей конкурентоспособности предприятия рекреационной сферы. Качество наряду с ценой, является фактором первого порядка, влияющего на конкурентоспособность санатория.

Каждому показателю должна соответствовать оценка по пятибалльной шкале. На основе анализа деятельности предприятий рекреационной сферы (ПРС) (санатория «Волна», санатория «Победа» и санатория им. «Фрунзе») в диссертации присваивается каждому показателю его значение по всем трем исследуемым санаториям. В таблице 3 приведены основные показатели, характеризующие анализируемые рекреационные продукты.

Таблица 3

**Основные показатели, характеризующие качество услуг рекреационного предприятия**

№ п/п	Показатели, характеризующие деятельность ПРС	Оценка	Санаторий «Волна»	Санаторий «Победа»	Санаторий им. «Фрунзе»
1.	Комфортность номеров	1 2 3 4 5	4	5	5
2.	Сервисное обслуживание в номерах	1 2 3 4 5	4	5	5
3.	Наличие собственного пляжа	1 2 3 4 5	5	5	5
4.	Близость к пляжу	1 2 3 4 5	3	2	5
5.	Имидж санатория (репутация, престижность)	1 2 3 4 5	3	4	4
6.	Наличие диетического питания	1 2 3 4 5	4	4	4
7.	Сменяемость и разнообразие ежедневного набора блюд	1 2 3 4 5	5	4	4
8.	Эффективность лечения	1 2 3 4 5	4	5	5
9.	Техническая оснащенность лечебной базы	1 2 3 4 5	3	5	4
10.	Качество предлагаемых лечебно-оздоровительных услуг	1 2 3 4 5	4	5	5
11.	Степень обученности кадров	1 2 3 4 5	4	4	4
12.	Ассортимент оказываемых услуг	1 2 3 4 5	3	3	4
13.	Качество услуг, оказываемых за дополнительную плату	1 2 3 4 5	4	5	5
14.	Культура обслуживания	1 2 3 4 5	4	4	4
15.	Организация досуга	1 2 3 4 5	4	4	4
16.	Оснащенность и состояние спортивной базы	1 2 3 4 5	3	4	5
17.	Благоустройство территории и пляжа	1 2 3 4 5	4	4	5
18.	Наличие развлекательных заведений на территории санатория	1 2 3 4 5	3	4	5
Сумма			67	77	83

Оценки обрабатываются методом вычисления среднего значения.

$$Y = \sum R / a \quad (1)$$

где  $Y$  – среднее значение, оценка качества санаторно-курортного продукта;

$R$  – сумма значений всех показателей;

$a$  - число показателей, характеризующих качество санаторно-курортного продукта. Итак, для определения привлекательности санаторно-курортного продукта исследуемых санаториев, мы будем использовать формулу (1) и данные табл. 3.

$Y_B = 67 / 18 = 3,7$  – средняя оценка качества санаторно-курортного продукта санатория «Волна»;

$Y_{II} = 77 / 18 = 4,2$  - средняя оценка качества санаторно-курортного продукта санатория «Победа»;

$Y_{II} = 83 / 18 = 4,6$  - средняя оценка качества санаторно-курортного продукта санатория им. «Фрунзе».

Исходя из принятой пятибалльной шкалы, максимальное значение данного показателя может равняться 5. Как мы видим из полученных расчетов, ни один из исследуемых нами санаториев не достигает этого значения. Это связано с тем, что по некоторым параметрам качества рекреационного продукта, санатории не достигают максимального значения.

Так же, в результате расчетов, мы можем сделать вывод о том, что самым конкурентоспособным по фактору качества, является санаторий им. «Фрунзе». Среднее значение качества рекреационного продукта данного санатория равно 4,6, что на 0,4 больше чем у санатория «Победа», и на 0,9 больше чем у санатория «Волна».

Необходимо отметить, что данная методика является субъективной, и для детализации расчетов и исследований можно использовать более широкий спектр показателей, составляющих рекреационный продукт.

Исходя из полученных результатов, исследуемые нами санаторно-курортные организации по данному показателю, можно расположить по мере убывания уровня качества: Санаторий им. «Фрунзе»; Санаторий «Победа»; Санаторий «Волна».

### **3. Предложена оценка уровня качества услуг ПРС на основе ряда финансовых показателей, что позволяет ПРС более гибко реагировать на изменения внешней среды.**

В связи с тем, что цена, наряду с качеством является одним из двух факторов, первого порядка, влияющего на конкурентоспособность рекреационного предприятия, то определять конкурентоспособность ПРС необходимо, основываясь на этих двух факторах.

В диссертации было выявлено несколько способов формирования цены на рекреационный продукт, исходя из тех целей, которые преследует ПРС. В нашей работе мы для определения цены выбрали метод ценообразования, ориентированный на затраты, а именно на основе полных затрат.

Данные для расчета цены по данной методике представлены в таблице 4-6.

**Таблица 4**

**Расчет показателей себестоимости 1 койко-дня санатория «Волна»**

№ п/п	Показатели	Год	
		2011	2012
1	Затраты, тыс. руб.	30106,9	30517,5
2	Количество отдохнувших в санатории, чел	2145	2234
3	Продолжительность путевки, дней	14	14
4	Отработано койко-дней (2145*14)	30030	31276
5	Себестоимость 1 койко-дня, руб.(1/4)	1010	1022

$P=(1022+1022*0.14)=1175$  руб. или  $P= 1022* (1+14/100)=1022*1,14=1175$  руб.

Получив данные результаты мы видим, что при уровне прибыльности в 14%, которую санаторий вкладывает в цену, цена 1 койко-дня будет равна 1165 руб.

Таблица 5

Расчет показателей себестоимости 1 койко-дня сан. «Победа»

№ п/п	Показатели	Год	
		2011	2012
1	Затраты, тыс. руб.	26210,8	30235,7
2	Количество отдохнувших в санатории, чел	1235	1290
3	Продолжительность путевки, дней	21	21
4	Число заездов	17	17
5	Отработано койко-дней (2145*14)	22630	23565
6	Себестоимость 1 койко-дня, руб.(1/4)	1311	1290

Исходя из полученных результатов, в санатории «Победа» себестоимость равна 1290 руб., в расчете на 1 койко-день. Для того, чтобы быть конкурентоспособным на рынке рекреационных услуг санаторий «Победа» не может в стоимость одного койко-дня вкладывать высокий уровень прибыльности, так как в санатории высокая по сравнению с другими санаториями себестоимость. В случае, если санаторий будет увеличивать уровень прибыльности в цене путевки, цена койко-дня будет дорожать на рынке, что сделает санаторий неконкурентоспособным по ценовому фактору. Поэтому, в санатории установлен уровень прибыльности 7%.

Определим цену исходя из полученных данных.

$$P = (1290 + 1290 * 0,07) = 1355 \text{ руб. или}$$

$$P = 1290 * (1 + 7/100) = 1355 \text{ руб.}$$

Таким образом, при имеющемся уровне себестоимости, и норме прибыли равной 7%, цена 1 койко-дня будет равна 1355 руб., что выше, чем у других двух санаториев.

Проведем аналогичные расчеты в отношении еще не рассмотренного нами санатория им. «Фрунзе».

Таблица 6

Расчет показателей себестоимости 1 койко-дня санатория им «Фрунзе»

№ п/п	Показатели	Год	
		2011	2012
1	Затраты, тыс. руб.	321880,7	32578,6
2	Количество отдохнувших в санатории, чел	2280	2330
3	Продолжительность путевки, дней	14	14
5	Отработано койко-дней (2145*14)	31920	32620
6	Себестоимость 1 койко-дня, руб.(1/4)	1008	998

Как видно из таблице 6, санаторий им. «Фрунзе» имеет наименьшую из всех трех санаториев себестоимость, которая равна 998 рублей. Это говорит о том, что санаторий им. «Фрунзе» имеет более благоприятный уровень себестоимости, что позволяет ему маневрировать на рынке, а так же получать более высокий уровень прибыли. Санаторий им. «Фрунзе» имея такое преимущество, может установить, самый высокий уровень прибыльности, при этом, не теряя свою конкурентоспособность по ценовому фактору.

$$P = (998 + 998 * 0,22) = 1217 \text{ или}$$

$$P = 998 * (1 + 22/100) = 1217.$$

Итак, мы получили, что санаторий им. «Фрунзе» является наиболее конкурентоспособным с точки зрения ценового фактора, хотя она и выше, чем в санатории «Волна». Это объясняется тем, что санаторий им. «Фрунзе» закладывает более высокий уровень прибыльности в цену, а именно 22%. При этом, по цене данный санаторий отличается всего лишь на 40 рублей от цены койко-дня в санатории «Волна», но уровень прибыльности превышает на 8%.

То, что санаторий им. «Фрунзе» является самым конкурентоспособным с точки зрения ценового преимущества можно показать в расчетах ниже.

К примеру, санаторий им. «Фрунзе» для того, чтобы сравняться по цене с санаторием «Волна» может установить такую же цену, равную 1175 руб. за 1 койко-день. Для расчетов воспользуемся формулой:

$$P = C + d_p * P$$

Данную формулу преобразуем следующим образом:

$$d_p = (P - C) / P$$

$$d_p = 177 / 998 = 18\%$$

Полученные данные говорят, о том, что при равной цене = 1175 рублей за один койко-день, прибыльность у санатория «Фрунзе» выше, а именно 18%, что на 4% больше, чем у санатория «Волна». Данное преимущество, состоит в том, что санаторий «Фрунзе» может снизить цену на большее значение, чем остальные рассматриваемые санатории, и при этом остаться прибыльным.

#### **4. На основе использования современных методов управления разработаны методические подходы к совершенствованию механизмов управления качеством рекреационных услуг на основе рационального распределения финансовых ресурсов, правильно расставленных приоритетов в элементах качества услуг.**

Одним из главных индикаторов конкурентного преимущества является качество рекреационных услуг, реализуемое через систему управления качеством рекреационных услуг. В основу исследования механизмов повышения качества услуг в диссертации положен анализ состояния элементов качества услуг (ЭКУ), в которых действуют ПРС (рисунок 3). Понятно, что совершенствование механизмов управления качеством должно проводиться на основе анализа существующих ЭКУ и входящих в их состав единичных элементов качества услуг (ЕЭКУ).

Границы ЭКУ определялись по методу стратегической сегментации. Основная номенклатура услуг ПРС была обозначена множеством  $Z = \{1, \dots, 35\}$ .

Выборка по расширенному интервью (по ПРС объемом 100 человек  $X = \{1, \dots, 100\}$ ) были выяснены ядерные полезности  $Y = \{1, \dots, 13\}$

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 первом исследовании.

Отношение  $T : X * Z \rightarrow [0,1]$ , элементы которого определяются следующей функцией принадлежности

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

Поскольку все  $\mu_{Ai}(x, z_i)$  выпуклые, то их пересечения так же выпуклые функции. Пересечения этих функций и обозначат те совокупности услуг, которые и формируют ЭКУ. Согласно расчетам в рекреационно-туристском регионе ПРС действуют в четырех ЭКУ:

1. Предоставление услуг по проживанию в номерах
2. Ресторанные услуги
3. Услуги лечебно-оздоровительного характера
4. Дополнительные платные услуги

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

1. Перспективные и нуждающиеся в развитии и диверсификации услуги;
2. Стабильно пользующиеся спросом услуги, которые при определенных вложениях могут перейти в первую группу;
3. Неперспективные вложения средств, которые следует ограничить или снизить.

В таблице 7 представлены результаты корреляционно-регрессионного анализа для решения задачи динамического программирования.

Таблица 7

Полные потоки денег ПРС «D»

Капвложения	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	F <sub>4</sub>
1	2	3	4	5
0	0	0	0	0
200	11	14	15	68
300	22	18	43	121
700	33	28	53	149
900	48	36	68	164
1100	61	42	85	167
1200	73	48	103	163
1300	85	55	117	148
1500	93	57	158	129
1700	101	57	137	105
2200	107	51	140	77
2300	112	46	140	53
2500	111	34	137	33
2700	106	19	127	19
2900	97	11	108	14





**Рисунок 3. Блок-схема процесса создания системы управления качеством на ПРС.**

Решение задачи динамического программирования (табл. 8), позволяет сделать вывод, что распределение средств внутри предприятия было не рациональным.

Оптимальным является следующее распределение средств:

- капвложения в базу размещения  $(F_1) - 400$  тыс.руб.
- услуги лечебно-оздоровительного характера  $(F_2) - 200$  тыс.руб.
- ресторанные услуги  $(F_3) - 1400$  тыс.руб.
- дополнительные платные услуги  $(F_4) - 800$  тыс.руб.

При том же размере инвестиций (2800 тыс.руб.) прирост чистых денежных потоков составит 315 тыс.руб., что на 22,1% больше реально полученной суммы.

Анализ услуг ПРС, участвующих в исследовании показал, что аналогичная ситуация наблюдается во всех ПРС. Разница между реальными денежными потоками и возможными составила от 10 до 35%.

Решение задачи динамического программирования на примере ПРС «D»

Капвло- жения	$Z_1=F_1$	$F_2$	$Z_2$	$F_3$	$Z_3$	$F_4$	$Z_4$
1	2	3	4	5	6	7	8
0	0	0	0	0	0	0	0
200	10	13	10	16	16	69	69
400	21	17	21	33	33	117	117
600	34	27	34	51	51	149	149
800	47	35	47	69	69	165	165
1000	60	43	60	86	86	168	182
1200	72	49	72	102	102	161	200
1400	84	54	84	116	116	146	218
1600	94	56	94	128	128	125	235
1800	102	56	102	136	138	101	251
2000	108	52	111	141	150	76	267
2200	111	45	121	141	163	52	281
2400	110	33	129	136	176	32	293
2600	105	18	137	126	218	18	303
2800	96	0	145	109	232	13	<b>315</b>

Рациональное распределение ресурсов между ЭКУ является одной из задач управления качеством услуг. Таким образом, на основе анализа состояния элементов качества управления рекреационных предприятий г. Сочи мы определили рациональное распределение ресурсов между этими элементами. Сегодня это распределение осуществляется менеджментом ПРС не совсем эффективно, не верно расставляются приоритеты между ЭКУ, а потому услуги остаются невостребованными, а капиталовложения неэффективными. Например, перспективному ЭКУ «Ресторанные услуги», не уделяется достаточно внимания, значительно менее привлекательные рекреационные услуги развиваются более динамично.

**5. На основе анализа состояния элементов качества управления рекреационных предприятий г. Сочи предложен порядок оценки сбалансированности системы управления качеством услуг на ПРС.**

С целью оценки сбалансированности системы управления качеством продукции на базе элементов качества услуг (ЭКУ) на предприятиях рекреационной сферы формируются единичные элементы качества услуг (ЕЭКУ). Анализ состояния качества рекреационных услуг проходил по трем направлениям:

1. Соответствие существующей ЕЭКУ системе, на основе которой она была создана;
2. По единичным элементам качества услуг;
3. Сбалансированности элементов качества услуг на ЕЭКУ.

На базе существующих ЭКУ на ПРС сформированы следующие единичные элементы: служба размещения (гостиничный комплекс), ресторанная служба (комбинат питания), лечебно-оздоровительный комплекс. Что касается ЭКУ «Дополнительные платные услуги», то функция управления качеством услуг этого элемента возлагается на один

из вышеперечисленных единичных сегментов либо полностью (ПРС «В») - отдел питания и досуга, либо распределяются в зависимости от вида оказываемых услуг. Горизонтальные связи, осуществляющиеся между равными по уровням индивидами или частями ПРС, несут в себе все проблемы горизонтальной управленческой интеграции. В современных условиях в подавляющем большинстве ПРС реализуются линейно-функциональные организационные структуры. Связи при линейно-функциональных структурах носят неформализованный характер, в них не определены ответственные за горизонтальное прохождение информации лица, не указаны уровни приема/передачи информации. Например, если между ЕЭКУ «Предоставление услуг по проживанию в номерах» и «Ресторанные услуги» связи налажены благодаря многолетнему опыту работы, то два оставшихся единичных элемента находятся в «информационной» яме.

После принятия решения об исполнении мы переходим к блоку «Оценка возможной реализации», либо к блоку «Планирование от достигнутого уровня качества». После оценки этих блоков алгоритм повторяется.

При анализе систем управления качеством услуг на предприятиях рекреационной сферы было выявлено **три основных типа систем управления**. Их можно обозначить как:

-система управления качеством услуг (СУКРУ) на основе контроля (рисунок 4);

-система долгосрочного управления качеством услуг (тип 1);

-система долгосрочного управления качеством услуг (тип 2) (рисунок 5).

С учетом вышеизложенного нами реализуются следующие этапы внедрения принципов 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 9);

- формирование профиля системы управления качеством рекреационных услуг;

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

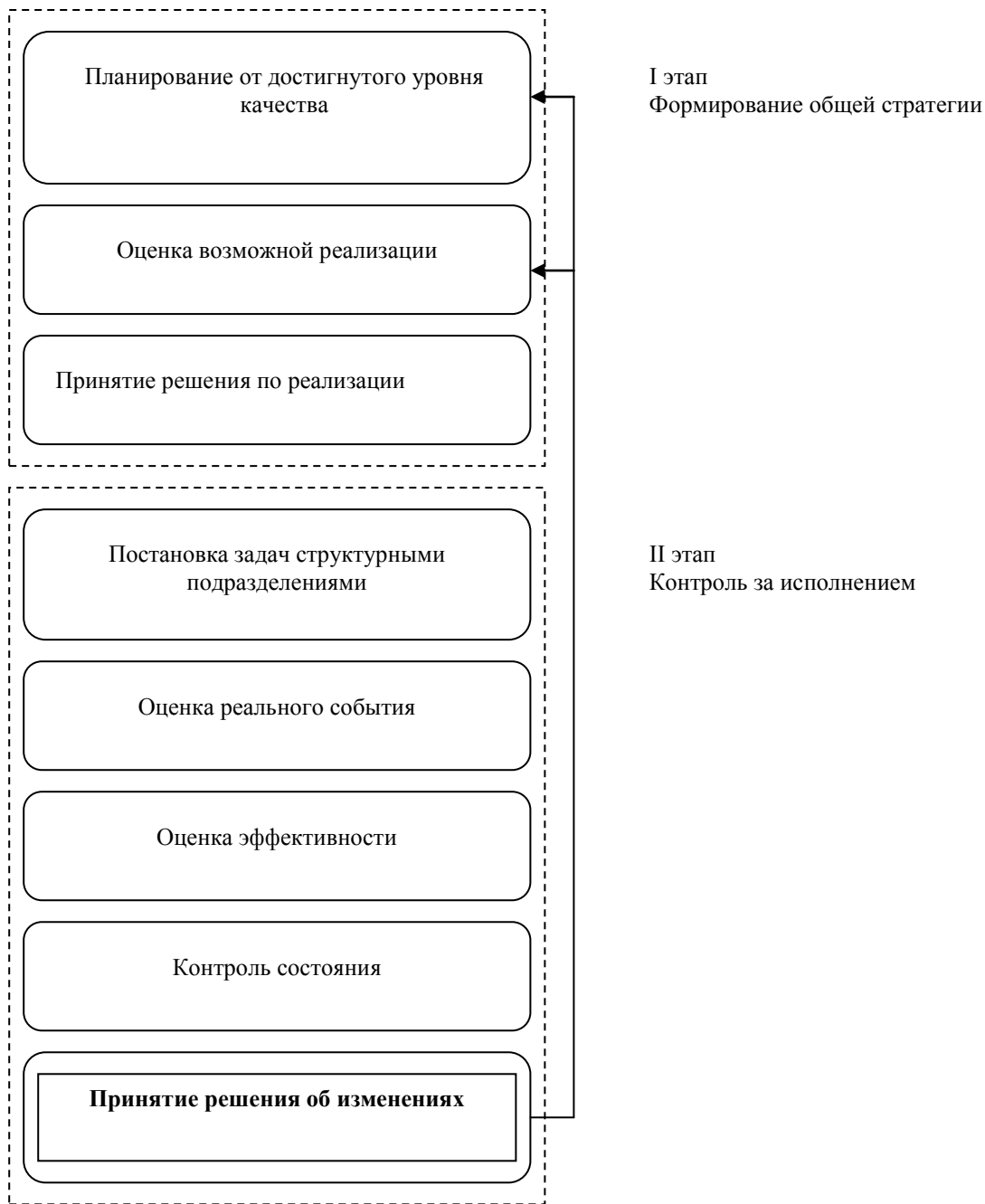
Если оценки системы управления качеством рекреационных услуг имеют существенные отклонения от нормы, то делается вывод о несбалансированности данной системы.

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 10 (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.

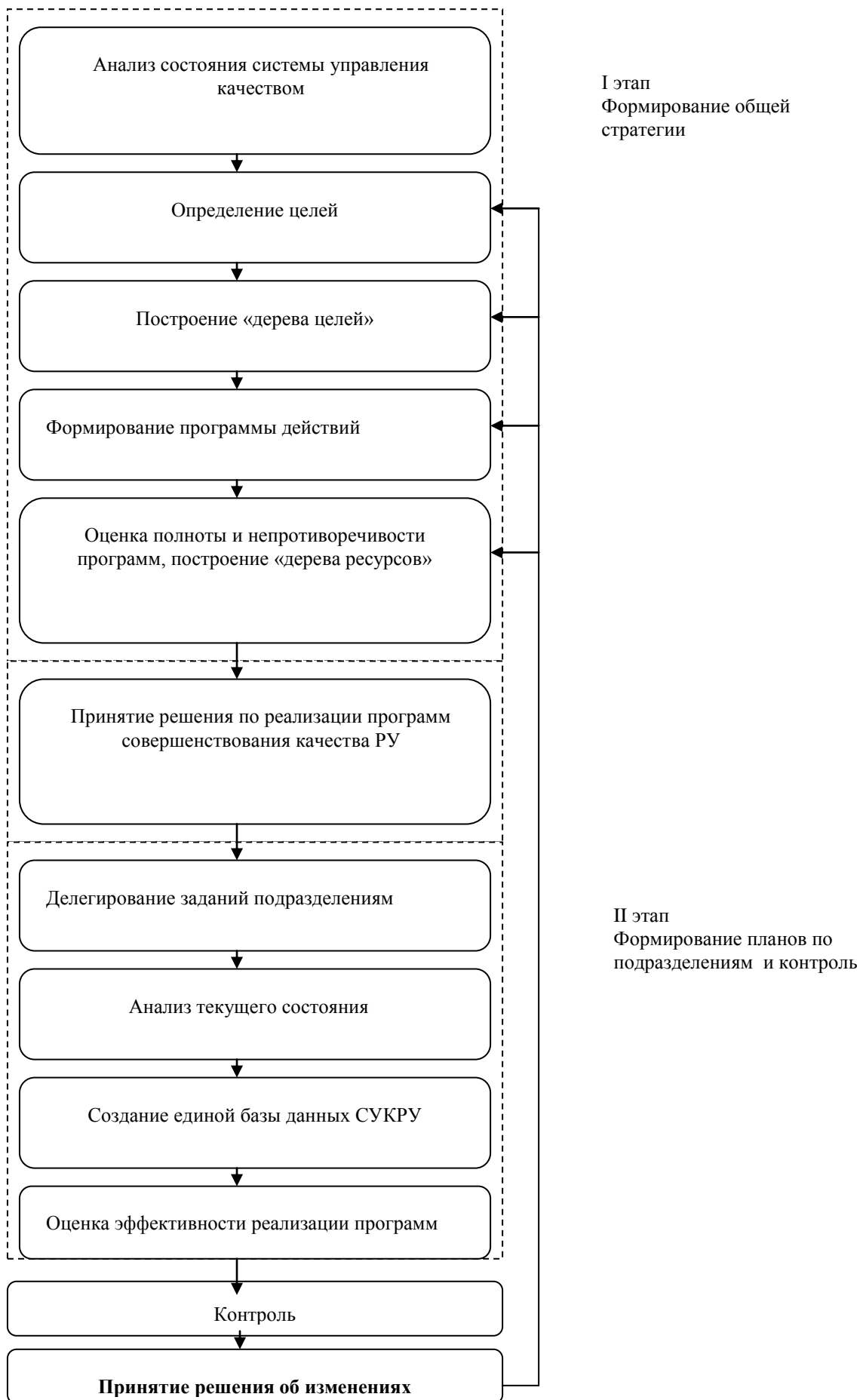
Из таблице 10 следует что наибольшая сбалансированность присуща ПРС «С», «Е», «F» и ПРС «В».

Анализ СУКРУ на ПРС «D» и «A» показал, что они сконцентрированы на будущем, однако сама СУКРУ остается традиционной, т.е. направленной в прошлое, что дает нам возможность утверждать, что системы управления качеством в ПРС «D» и «A» не сбалансированы.

На основе исследования систем управления качеством рекреационных услуг на ПРС мы можем утверждать, что отставание рекреационной сферы обусловлено низкой эффективностью системы управления качеством рекреационных услуг. На предприятиях используется либо устаревшая система управления качеством рекреационных услуг либо она отсутствует.



**Рисунок 4. Блок-схема системы управления качеством рекреационных услуг (СУКРУ) на основе контроля за исполнением**



**Рисунок 5. Блок-схема СУКРУ на основе долгосрочного планирования**

Таблица 9

ПРС Критерии	«А»	«В»	«С»	«D»	«Е»	«F»
1	2	3	4	5	6	7
Информация	«АВР»	«АВР»	«Т»	«АВР»	«Т»	«Т»
реализация услуг	«ПР»	«П»	«П»	«П»	«П»	«П»
контроль качества услуг	«СТР»	«СТР»	«ТР»	«СТР»	«ТР»	«ТР»
финансовое планирование	«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 услуг	ЕСТЬ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ	НЕТ

Таблица 10

Критерии	Оценка критерия	Сокращенные изображение
1	2	3
Информация	Традиционная На основе анализа вн. 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	Нет Есть	Нет Есть

### **III. Выводы и предложения**

На основании проведенных исследований можно сформулировать следующие выводы и предложения:

1. На основе изучения особенностей рынка услуг разработана дискретная модель качества рекреационных услуг, в которой нашли свое отражение основные требования к ожидаемому качеству услуг рекреационного предприятия, описывающая дискретные диапазоны (интервалы), которые являются причиной неудовлетворенности клиентов рекреационного предприятия предоставляемыми услугами. Данная модель позволяет наиболее полно проводить анализ удовлетворенности потребителя рекреационными услугами на основе постоянного мониторинга степени соответствия качества услуг требованиям клиентов.
2. Проведен анализ хозяйственной деятельности трех наиболее типичных рекреационных предприятий г. Сочи с целью использования данных этого анализа для апробации разрабатываемых методических и организационных положений диссертационной работы.
3. В связи с тем, что основными факторами, влияющими на конкурентоспособности ПРС являются цена и качество предоставляемых рекреационных услуг, то в диссертации разработан метод расчета показателя уровня качества рекреационной услуг на ПРС г. Сочи на основе использования метода экспертных оценок отдельных составляющих рекреационного продукта, реализуемого на ПРС.
4. На основе анализа хозяйственной деятельности трех наиболее типичных рекреационных предприятий г. Сочи разработана система оценки уровня качества рекреационных предприятий на основе финансовых показателей, которая позволяет выявить наиболее перспективные направления деятельности ПРС и перенаправить в соответствии с этим имеющиеся у предприятия ресурсы.
5. С целью совершенствования механизмов управления качеством в диссертации предложено использовать анализ существующих элементов качества услуг и входящих в их состав единичных элементов качества услуг, что позволит разработать методические подходы к

совершенствованию механизмов управления качеством рекреационных услуг на основе рационального распределения финансовых ресурсов.

6. На базе существующих элементов качества услуг на ПРС сформированы следующие единичные элементы: служба размещения (гостиничный комплекс), ресторанная служба (комбинат питания), лечебно-оздоровительный комплекс. Горизонтальные связи, осуществляющиеся между равными по уровням индивидами или частями ПРС, несут в себе все проблемы горизонтальной управленческой интеграции. В современных условиях в подавляющем большинстве ПРС реализуются линейно-функциональные организационные структуры (ЛФС).

7. На основе анализа состояния элементов качества управления рекреационных предприятий г. Сочи предложен алгоритм оценки сбалансированности системы управления качеством услуг на предприятиях рекреационной сферы. 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 блоки системы управления качеством рекреационных услуг, требующие совершенствования.

### **ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ:**

#### **Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК изданиях**

1. Дымова С.С. Использование новых методов повышения качества услуг в рекреационной сфере// Инновации и инвестиции. - 2012.-№ 5 – 0,3 п.л.
2. Дымова С.С. Порядок оценки сбалансированности системы управления качеством услуг на предприятиях рекреационной сферы// Инновации и инвестиции. - 2013. -№ 1 – 0,3 п.л.
3. Дымова С.С. Цели, понятия и критерии качества услуг рекреационных предприятий// Инновации и инвестиции. - 2013.-№ 2 – 0,3 п.л.
4. Дымова С.С. Качество рекреационных услуг, общие подходы и определения // Вестник Университета. – М.: ГУУ, 2013. - № 14 – 0,3 п.л.
5. Дымова С.С. Методические основы совершенствования системы управления качеством услуг рекреационных предприятий на основе



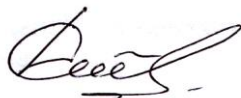
рационального распределения финансовых ресурсов // Вестник  
Университета. – М.: ГУУ, 2013.- № 16 – 0,25 п.л.

6. Чудновский А.Д., Дымова С.С. Условия и предпосылки, определяющие  
уровень качества рекреационных услуг// Вестник Университета. – М.:  
ГУУ, 2013. - № 16 –0,2 п.л.

**Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях**

1. Дымова С.С. Системный подход к формированию механизмов управления  
качеством продукции, классификация, методика выбора// Экономический  
вестник.- 2013.-№ 1 – 0,2 п.л.

2. Дымова С.С. Формирование кадрового потенциала в гостинице. // 21-я  
Всероссийская студенческая конференция «Проблемы управления» - выпуск  
№ 2. М.: ГУУ, 2013. – 0,2 п.л.



Формат 60 x 84 1/16. Гарнитура «Таймс».  
Объем 1,0 п.л. Бумага офисная. Печать цифровая  
Тираж 50 экз.

Отпечатано в типографии «Onebook.ru»  
ООО «Сам Полиграфист»  
129090 г. Москва, Протопоповский переулок д.6



