

5. Основы управления предприятием: Модели и методы управления в условиях неопределенности / под ред. Г.И. Андреева, В.А. Тихомирова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 304 с.

6. Управление знаниями / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 208 с.

*Рецензент докт. экон. наук, профессор Г.Г. Савина*

65.014

*Гонтарь Т.Н., ассистент,  
ТНУ имени В.И. Вернадского*

**АКТУАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИЗМА НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ**

С учетом сложившихся тенденций на туристическом рынке, процессы концентрации и конкуренции во взаимоотношениях между предприятиями отрасли исчерпали себя как потенциальные резервы получения дополнительного эффекта. Резервы эффективности туристических фирм лежат на уровне стыков операций (взаимоотношений между предприятиями), что доказывает необходимость применения процессов логистической интеграции на качественно новых уровнях управления. С логистической точки зрения, интеграция позволила бы, не исключая возможности специализации, формировать управленческие системы высшего уровня, которые обладали бы синергетическим эффектом, источником которого выступала бы сама интеграция.

Вопросы логистики в туризме освещали в своих работах многие зарубежные авторы, такие как Д. Роджерс [1], Р. Харрингтон [2], Р. Малон [3], Дж. Вогт [4], которые рассматривали теоретические вопросы обратной и бизнес-логистики. Среди работ отечественных авторов выделяются научные труды Квартальнова В.А. [5], уделявший большое внимание принципам стратегического управления в туризме, Голубевой В.Л. [6], Смирнова И.Г. [7], Скоробогатовой Т.Н. [8], Гвозденко А.А. [9], освещавшие вопросы логистического управления предприятиями туризма и др.

Так, Е. Крикавский, рассматривая возможности логистической интеграции, отмечает, что она направлена на устранение «швов», которые имеют природное происхождение и являются следствиями специализации, институционализации, локализации компетенций и др. [10].

Тем не менее, в современной литературе недостаточно изучены вопросы разработки новых механизмов, которые позволили бы подготовить, как с научной, так и с практической точки зрения, предприятия туризма к участию в развивающихся интеграционных процессах на рынке.

Целью статьи является разработка механизма обеспечения логистической интеграции предприятий туризма на основе современных информационных технологий.

На наш взгляд управление развитием предприятия туристической индустрии в условиях трансформации межфирменных связей и интеграционных процессов, можно эффективно реализовать только с применением научных принципов логистики. Логистика в туризме выступает основным объектом исследования, который включает туристический и сервисный потоки, а средством оптимизации и интеграции на современном этапе является информационный поток. Это обуславливает приоритет информационной логистики с точки зрения увеличивающегося значения информационного потока для координации материального, финансового, сервисного и туристических потоков при организации бизнеса как на внутрифирменном (микроуровне), так и на различных макроуровнях (региональном, международном).

Для обеспечения научного подхода к разработке предлагаемого механизма следует ввести понятие интегрированной логистической информационно-коммуникационной системы туризма (ИЛИКСТ) – совокупность взаимосвязанных звеньев и элементов администрирования логистической системы туризма, которую формируют компании-участники туристического бизнеса, используя информационный поток в качестве интегратора.

Важность управления информационным потоком в логистической системе обуславливает современная ситуация, сложившаяся в отечественной туристической отрасли, которая требует, в первую очередь, эффективного использования современных технологий управления. К таким технологиям, на наш взгляд относятся управленческие наработки, связанные с применением информационных технологий и автоматизации, таких как процессное управление и реинжиниринг. Проведенный анализ подходов по обеспечению логистической интеграции предприятий туризма показал, что применение управленческих наработок современных информационных систем и

интеллектуальных систем моделирования бизнес-процессов с учетом методологической концепции логистики позволит достичь эффективных результатов на уровне интеграции бизнес-процессов, функций, сфер деятельности и др. (табл. 1).

Таблица 1

Анализ подходов к формированию ИЛИКСТ с использованием современных информационных технологий

Этапы построения ИЛИКСТ	Методы	Инструменты	Результат
I Этап: Разработка и структуризация задач проекта			
Традиционный подход	Финансовое планирование и прогнозирование, SWOT – анализ, матрица BCG и др.		Краткосрочные и долгосрочные цели, конкурентные преимущества
Предлагаемый подход	Инструменты комплексного стратегического управления (BSC, управление по целям, менеджмент знаний, процессный подход к управлению)	ARIS BSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• построение системы стратегического управления ИЛИКСТ на основе системы сбалансированных показателей,</li> <li>• разработка КФУ и стратегических карт проекта,</li> <li>• разработка целевых значения оценочных показателей,</li> <li>• построение системы процессного управления на предприятии</li> </ul>
II Этап: Разработка концепции и взаимосвязи функциональных блоков новой системы управления			
Традиционный подход	Проектный и инвестиционный менеджмент, маркетинг-менеджмент, управление оргструктурой		Оптимизация организационной структуры, делегирование полномочий, разработка маркетинговых планов
Предлагаемый подход	TQM (ISO 9000), BPR - реинжиниринг бизнес-процессов, инновационный и информационный менеджмент (ERP, CRM)	ARIS Express, ARIS BPMN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• описание, анализ и совершенствование логистических бизнес – процессов,</li> <li>• разработка функциональной структуры центров ответственности с закреплением за ними ключевых бизнес-процессов,</li> <li>• выявления узких мест и соответствующих узлов системы управления,</li> <li>• разработка процедур взаимосвязи элементов системы управления,</li> <li>• внедрение ИТ – решений на базе систем класса ERP, CRM, SCM, CALS, Workflow и др.</li> <li>• сертификация организации на соответствие международным стандартам качества ISO 9000</li> </ul>
III Этап: Внедрение проекта новой системы управления			
Традиционный подход	Ведомственный подход и административные методы	Приказы, нормативы, стандарты	Нормативный либо рекомендательный характер изменений, без учета индивидуальной специфики предприятий
Предлагаемый подход	Обеспечение взаимосвязи функциональных блоков системы путем обеспечения эффективной организации информационных потоков логистических потоков (возможность создания единого информационного пространства)	ARIS Express, ARIS BPMN, Power Designer, TOOLBUS™	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление изменениями «снизу-вверх»,</li> <li>• Органичная интеграция предприятий туризма в ЛС, на основе использования единого подхода к управлению и информационных технологий,</li> <li>• Формирование функциональной основы для создания базы данных туристического ЕИП</li> </ul>
IV Этап: Оценка эффективности проекта внедрения			
Традиционный подход	Бюджетирование и контроллинг, бухгалтерский и управленческий учет		Контроль финансовых результатов по центрам прибыли и затрат
Предлагаемый подход	Оценка эффективности по КФУ	ARIS BSC, отчетность в CRM	Системное управление финансовыми и качественными результатами, управление взаимоотношениями с клиентами

Основой для реализации предлагаемого механизма является использование современных информационных технологий, которые включают широкий спектр тесно интегрированных программных продуктов, предназначенных для решения задач, связанных с моделированием деятельности и построением бизнес-архитектуры организаций, входящих в логистическую систему (табл. 2).

Таблица 2

**Механизм реализации проекта внедрения ИЛИКСТ  
с использованием современных информационных технологий**

<b>Этап 1. Разработка и структуризация задач проекта</b>			
<b>1.1. Подготовительный этап</b>			
Диагностика проблем ЛС	Определение целей проекта	Определения уровня ЛС	Определение основных логистических бизнес-процессов
<b>1.2. Выбор и утверждение методики ведения проекта</b>			
BSC-карта проекта ИЛИКСТ	Определение стандарта описания бизнес-процессов	Подготовка программного и аппаратного обеспечения	
<b>Этап 2. Разработка концепции и взаимосвязи функциональных блоков ИЛИКСТ</b>			
<b>2.1. Моделирование и анализ бизнес-процессов</b>			
Создание модели организационной структуры	Моделирования процессов верхнего уровня	Определение центров ответственности	Разработка детальных моделей логистических бизнес-процессов
<b>2.2. Обеспечение взаимосвязи функциональных блоков ИКСТ</b>			
Определение узких мест моделируемой системы ("узлов" ЛС)	Разработка процедур взаимосвязи элементов ЛС (построение BPMN-диаграмм)	Инициирование проекта внедрения систем автоматизации и сертификация ISO 9000	
<b>Этап 3. Внедрение проекта ИЛИКСТ</b>			
<b>3.1. Моделирование логистических бизнес-процессов</b>			
Разработка моделей логистических бизнес-процессов с учетом стратегической карты проекта	Разработка BPMN-диаграммы взаимосвязи бизнес-процессов	Формализация, стандартизация потоков логистической системы	
<b>3.2. Создание единого информационного пространства (тех. базы интеграции предприятий туризма)</b>			
Актуализация и подготовка программного и аппаратного обеспечения для создания ЕИП	Формирование архитектуры БД ЕИП на основе разработанных моделей взаимосвязи функциональных блоков логистической системы	Централизация информационных потоков в рамках БД ЕИП	
<b>Этап 4. Оценка эффективности проекта внедрения ИЛИКСТ</b>			
Разработка КФУ проекта и определение оценочных показателей	Анализ эффективности функционирования логистических бизнес-процессов до и после внедрения проекта	Графический анализ выполнения плана по стратегическим перспективам ИЛИКСТ на предприятии	

На наш взгляд, наиболее эффективных результатов при решении поставленных задач можно достигнуть с использованием возможностей интеллектуальных информационных систем такого класса как ARIS, так как ее основу составляет концепция интеграции, что в наибольшей степени отвечает современным тенденциям на рынке туристического бизнеса. Однако, ARIS не поддерживает генерацию программного кода для создания структуры базы данных, которая является необходимым элементом в формировании ЕИП. Ведущим инструментом в области моделирования архитектуры предприятия и создания моделей данных, информационной архитектуры баз данных является PowerDesigner, который дает компании силу анализа взаимосвязей (технология impact analysis), возможность управления изменениями на этапе проектирования и технику управления метаданными. Обмен метаданными между инструментами проектирования ARIS и PowerDesigner осуществляется с использованием программного интерфейса TOOLBUS™ (Reischmann Informatik GmbH).

Таким образом, предлагаемая схема реализации механизма интеграции предприятий туризма основана на применении современных управленческих и информационных технологий. Уникальность предлагаемого механизма заключается в использовании наряду с научными логистическими наработками, направленными на обеспечение интеграции, интеллектуальных информационных систем, такого класса как ARIS.

Они позволяют не только детально описать все логистические подсистемы предприятия, согласно существующим бизнес-процессам, но и разработать единую модель, отражающую все

связи, как между элементами внутри организации, так и между организациями, входящими в логистическую систему.

Наибольший интерес в данной методологии, при моделировании бизнес-процессов туристического предприятия, представляют возможности стратегического планирования, анализ стоимости бизнес-процессов, а также поддержка формата обмена данными XML, который сегодня обеспечивает технологическую базу для интеграции предприятий туристической отрасли и формирования единого информационного пространства.

#### Литература

1. Dr. Dale S. Rogers Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices// Reverse Logistics Executive Council, Tibben-Lembke. – 2002, pp. 67-80.
2. Harrington, Ryan, VP & GM for Reverse Logistics //Reverse Logistics Magazine. – 2006. – №4 – pp. 35-40.
3. R. Malone Reverse Side Of Logistics: The Business Of Returns // Harvard Press. – No.5, – pp.374-378.
4. JJ Vogt, Wj Pienaar Business Logistics & management – theory and practice. – PWC de Wit: OXFORD, 2002. – 236 p.
5. Квартальнов В.А. Туризм / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 320 с.
6. Голубева В.Л. Логистика процессов сервисного обслуживания клиентов туристских организаций / В.Л. Голубева // Финансы Украины. – 2001. – №7 – С. 65-68.
7. Смирнов І.Г. Логістика туризму / І.Г. Смирнов – К.: Знання, 2009 – 444 с.
8. Скоробогатова Т.Н. Логистические системы в сервисе: монография / Т.Н. Скоробогатова Т.Н. – Симферополь: ДОЛЯ, 2007. – 416 с.
9. Гвозденко А.А. Логистика в туризме / А.А. Гвозденко. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 272 с.
10. Крикавский Е. Логистическое управление / Е. Крикавский. – Львов: Изд-во НУ «Львівська політехніка», 2005. – 683 с.

640.4.03

*Калініна Л.Є., аспірант,  
Донецький національний університет  
економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*

### **ОЦІНЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ЗА ДОПОМОГОЮ ШКАЛИ ВИМІРЮВАННЯ**

Кожне підприємство готельного бізнесу володіє людськими ресурсами, які, на думку багатьох учених, виконують ключову роль на підприємстві, так як саме персонал визначає як прибутковість, так й цілісність будь-якого суб'єкту господарювання. При цьому, від вибору методики оцінювання та професійного рівня розробленої шкали вимірювання показників якості праці персоналу залежить й майбутнє функціонування підприємства.

Проблемами розробки методів оцінювання діяльності менеджерів займалися такі відомі українські вчені, як: Герасимчук В.Г., Колот О.М., Ковальчук К.Ф., Дмитренко Г.М., Максименко Т.П., Новікова О.Ф., Люльчак Л.О., Криворотько І.О., Фріман Є.М., Лисенко Ю.В., Сердюк О.Ю., Щокін Г.В., Ястремська О.М. та інші. Однак, теорія комплексного оцінювання якості праці управлінських кадрів (з використанням методу – експертної оцінки) на ПГБ, не досконала та містить ряд питань, які потребують подальшого детального вивчення.

Метою статті є розробка шкали вимірювання показників якості праці менеджерів на підприємствах готельного бізнесу.

Шкала вимірювань – це відображення безлічі різних проявів якісної чи кількісної властивості на прийнятну за згодою упорядковану безліч чисел чи іншу систему логічно пов'язаних знаків (позначень) [1]. Отже, в даному випадку, шкала вимірювання показників якості праці менеджерів на ПГБ складається із системи конкретних показників, якісної характеристики кожного з них згідно «5»-ти бальної методики оцінювання, за допомогою яких досягається перетворення цих характеристик на кількісні показники. Надання кількісної визначеності якісним ознакам, що вивчаються, називають «шкалюванням», за допомогою якого якісно різні ознаки (стан здоров'я, рівень освіти, кваліфікації, продуктивності тощо) приводять до порівнянних кількісних показників (у даному випадку – балів). Шкала при цьому виконує роль еталона. Згідно класифікації методів оцінювання якості праці персоналу на підприємствах, яку пропонує Сіменко І.В. [2, с. 97], можна відокремити такі