

Б А К А Л А В Р И А Т

*В.М. Пищулов*

# МЕНЕДЖМЕНТ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

У Ч Е Б Н О Е   П О С О Б И Е



Электронно-  
Библиотечная  
Система  
**znanium.com**



**В.М. ПИЩУЛОВ**

# **МЕНЕДЖМЕНТ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

*3-е издание, переработанное и дополненное*

*Рекомендовано  
ФГБОУ ВО «Российский государственный университет  
туризма и сервиса» в качестве учебного пособия  
к использованию в образовательных учреждениях ВО,  
реализующих образовательные программы  
высшего образования по направлениям подготовки  
43.03.02 «Туризм», 43.03.01 «Сервис»  
(квалификация (степень) «бакалавр»)*

**Электронно-  
Библиотечная  
Система  
znanium.com**

Москва  
ИНФРА-М  
2017

УДК 379.851(075.8)

ББК 65.433я73

ПЗ6

ФЗ  
№ 436-ФЗ

Издание не подлежит маркировке  
в соответствии с п. 1 ч. 4 ст. 11

*Учебное пособие удостоено диплома первой степени по результатам конкурса Русского географического общества «Педагогическое мастерство в области туризма, сервиса и гостиничного дела»*

Автор:

*Пищулов Виктор Михайлович*, доктор экономических наук, профессор кафедры финансовых рынков и банковского дела Уральского государственного экономического университета

Рецензент:

*Решетникова Т.В.*, кандидат экономических наук, профессор кафедры финансовых рынков и банковского дела Уральского государственного экономического университета

**Пищулов В.М.**

ПЗ6

Менеджмент в сервисе и туризме : учеб. пособие / В.М. Пищулов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 284 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/24346](http://www.dx.doi.org/10.12737/24346).

ISBN 978-5-16-012517-6 (print)

ISBN 978-5-16-105674-5 (online)

В учебном пособии рассматриваются вопросы управления компаниями в специфической сфере сервиса и туризма. Анализируется практика построения системы управления в данной сфере, особо выделены проблемы определения основных понятий, используемых в вузовском курсе менеджмента, и формирования системы этих понятий.

Соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования последнего поколения.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки «Туризм» и «Сервис», а также аспирантов, преподавателей и практических работников.

УДК 379.851(075.8)

ББК 65.433я73

ISBN 978-5-16-012517-6 (print)

ISBN 978-5-16-105674-5 (online)

© Пищулов В.М., 2017

# Предисловие

Теория менеджмента является одной из наиболее востребованных практикой отраслей экономической науки. Менеджмент представляет собой одно из направлений научных исследований и занимает особое место в системе экономических наук. Как отрасль научных знаний менеджмент появился относительно недавно: история развития современных представлений о процессах управления, протекающих в самых разнообразных структурах, насчитывает немногим более ста лет.

Наука управления в организациях, или наука менеджмента, рассматривает самые разнообразные социально-экономические структуры, представленные фирмами, предприятиями, объединениями фирм, государственными организациями и учреждениями, отраслевыми и территориальными социально-экономическими образованиями. При этом имеют место отраслевые особенности управления социально-экономическими процессами.

Специфика менеджмента в туристической отрасли проистекает из самих особенностей данного вида деятельности. Следует заметить, что часть производственных процессов социально-экономических структур, которая входит в понятие туризма, довольно многообразна и специфична. Производимый в данной сфере продукт представляет собой в значительной мере услуги, имеющие множество специфических особенностей.

Сфера услуг охватывает весьма обширную область экономической деятельности. В экономически развитых странах доля сферы услуг в создании валового внутреннего продукта составляет от 80 до 90%. Можно выделить много групп видов деятельности, представляющих эту чрезвычайно обширную и многообразную сферу экономической активности различных организаций. Туризм как совокупность определенных видов экономической деятельности являет собой довольно значительную и важную часть сферы услуг.

Главным отличительным признаком компаний, организаций, действующих в сфере туризма, является специфика продукта, представленного в значительной своей части услугами.

Место туризма как отрасли производства в системе общественного производства определяется тем, что результатом потребления продукта, производимого этой отраслью, является воссоздание как собственно человека через реализацию рекреационной функции, так и определенных общественных отношений.

Менеджмент туризма призван обеспечить высокую эффективность организаций, действующих в данной сфере деятельности. Эффективность функционирования сферы туризма проявляется в повышении физических и социальных возможностей человека в осуществлении профессиональной деятельности, как результат потребления продукта сферы услуг, с одной стороны, и снижении затрат ресурсов, обеспечивающих функционирование этой отрасли, с другой стороны.

Общей задачей менеджмента в сфере туризма является повышение качества жизни населения страны, определенной территории, что неизбежно ведет к развитию экономики в целом.

Учебные курсы (учебные дисциплины) «Менеджмент туризма», «Менеджмент в туристской индустрии» охватывают историю развития науки менеджмента, основные положения теории менеджмента, сведения по практике осуществления функций менеджмента.

Целью подготовки учебного пособия является обеспечение достаточно высокого уровня знаний студентов, подготовка квалифицированных специалистов в области менеджмента туризма.

В результате изучения данного курса студент должен:

**знать**

- основные потребности и деятельность компаний сервиса и туризма;
- структуру обслуживания потребителей услуг с учетом природных и социальных факторов;

**уметь**

- находить пути благоприятного разрешения психологических конфликтов;
- соблюдать требования профессиональной этики и современного этикета;
- определять стратегию потребительского спроса, обновления ассортимента и услуг;
- прогнозировать спрос и предложения на услуги, планировать издержки и финансовые результаты деятельности компаний сервиса;

**владеть**

- навыками обеспечения оптимальной инфраструктуры обслуживания с учетом природных и социальных факторов;
- методами бесконфликтных взаимоотношений с потребителем в процессе сервисной деятельности;
- навыками менеджмента в сервисе.

# **Глава 1**

## **ПРЕДМЕТ КУРСА, ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ**

### **1.1. ПРЕДМЕТ И МЕТОД МЕНЕДЖМЕНТА В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ**

Менеджмент представляет собой одно из направлений экономических знаний. Как ветвь экономической науки менеджмент связан с другими экономическими науками. Методологической основой теории управления являются фундаментальные положения, принципы современной философии. Исследования в сфере менеджмента непосредственно опираются на общие методы познания, такие как метод научной абстракции, метод индукции, дедуктивный метод, исторический метод, анализ, синтез и др. Методологией всей совокупности экономических наук выступает экономическая теория.

Как известно из экономической теории, объектом изучения экономических наук выступают разнообразные социально-экономические структуры и протекающие в них процессы. Объектом менеджмента как экономической науки является особенная часть социально-экономических структур, а именно организации, представляющие собой по большей части субъекты хозяйствования. Определенная часть таких структур представлена государственными учреждениями, ведомствами.

Менеджмент как отрасль научного знания имеет собственный предмет изучения, или предмет исследования, — систему специфических экономических отношений в сфере управления производственными процессами в различных социально-экономических структурах.

Теория менеджмента непосредственно связана с другими конкретными экономическими науками, такими как экономика отрасли, экономика фирмы, финансы и кредит, маркетинг, региональная экономика, учет и экономическая статистика и др.

Общая теория менеджмента распадается на ряд конкретных направлений исследований, во-первых, в соответствии с отраслевым делением производственных процессов, во-вторых, в соответствии с функциональным делением процессов производства на различных уровнях социально-экономических структур.

В данном курсе мы рассматриваем теорию менеджмента в приложении к определенной конкретной сфере экономической деятельности — менеджмент сервиса и туризма. Особенности такой специфической сферы деятельности, какой выступают сервис и туризм, накладывают свой отпечаток на процессы управления, определяющие функционирование производственных подразделений этой обширной отрасли. Данное обстоятельство очевидным образом обуславливает специфику объекта, предмета и методов исследования в предлагаемом направлении теории менеджмента. Таким образом, менеджмент сервиса и туризма, будучи более узкой специализированной наукой, чем теория менеджмента, имеет собственный объект и предмет изучения.

*Объектом изучения менеджмента сервиса и туризма* являются организации, действующие в такой специфической сфере хозяйственной деятельности, как сервис и туризм.

*Предметом изучения менеджмента сервиса и туризма* являются отношения управления, представляющие собой составную часть организаций, действующих в сфере сервиса и туризма.

Будучи отраслью научного экономического знания, менеджмент сервиса и туризма использует научные методы познания. Это отличает данную отрасль знаний, исследовательской деятельности от религии, основанной на вере, или от идеологии, предопределяемой направленностью на защиту интересов отдельных групп населения. Развитие данной отрасли экономической науки осуществляется как на уровне чувственного познания, так и на уровне рационального познания посредством построения абстрактных моделей в форме гипотез, теорий, отслеживания причинно-следственных связей.

В процессе изучения, исследования объекта и предмета данной специфической науки мы исходим из оптимистической позиции, состоящей в том, что экономический мир в принципе познаваем.

Отечественная экономическая наука традиционно стоит на позициях материальности мира, а значит, и материальности экономического мира. В силу последнего мы считаем, что основу методологии исследования в области менеджмента сервиса и туризма составляет материалистический метод. Другой важнейшей составляющей методологии в данной отрасли знания является диалектический метод, противопоставляемый метафизическому методу. Таким образом, в экономических исследованиях используется всеобщий философский диалектико-материалистический метод.

В экономических исследованиях, и в частности в менеджменте, находят свое применение общенаучные методы. К общенаучным

методам относят индуктивный метод, применяемый на эмпирическом этапе познания, а также дедуктивный метод, используемый на теоретическом этапе процесса познания.

Вполне очевидным видится то обстоятельство, что в экономических исследованиях, в том числе осуществляемых в рамках менеджмента сервиса и туризма, используются частные или специальные методы, предопределяемые особенностями той сферы экономической деятельности, в рамках которой производится специфический продукт, каким является услуга. На основе всеобщих, общенаучных и частных методов формируются методики, применимые в определенных конкретных исследованиях.

Методы исследований в менеджменте отличаются особенностями, проистекающими из специфики самой отрасли сервиса и туризма как части сферы услуг. Различные методы исследований применяются на последовательных этапах и уровнях исследования. На эмпирическом этапе исследования находят свое применение такие способы получения информации, как наблюдение и эксперимент. Экономические исследования отличаются от естественнонаучных тем, что проведение эксперимента в экономике гораздо труднее осуществимо, чем в других отраслях науки. В то же время именно исследования в сфере менеджмента, осуществляемые в организациях, открывают большие возможности для проведения эксперимента, чем иные экономические исследования, где преобладает наблюдение.

С учетом экономических фактов строится исходная база данных, которая подлежит дальнейшей обработке и на основе которой строятся разнообразные модели экономической реальности. Эмпирические данные, полученные в результате наблюдений и экспериментов, обрабатываются с помощью методов анализа и синтеза. *Анализ* представляет собой разделение исследуемого предмета на составляющие его части; *синтез* — это обратная операция, т.е. соединение составляющих предмет исследования частей. В исследованиях такого рода, которые проводятся в рамках менеджмента, при обработке эмпирических данных находит свое применение метод индукции как способ обобщения имеющихся в наличии фактов и данных. Индукция в экономических исследованиях так же, как и в иных случаях, означает движение от частного к общему. Следует учитывать, что экономические наблюдения в сфере менеджмента сервиса и туризма чрезвычайно многочисленны и разнородны. Обратное движение от общих положений, абстрактных моделей к объяснению частных фактов экономической реальности осуществляется посредством использования дедуктивного метода.

Методы исследования (анализ, синтез, индукция), используемые на его эмпирической стадии, позволяют формировать классификации экономических явлений в сфере менеджмента сервиса и туризма.

На теоретическом этапе исследований в менеджменте сервиса и туризма используется метод создания экономических абстракций, на основе которого формируются понятия, используемые в этом направлении менеджмента. Для создания моделей реальных явлений в менеджменте используется такой подход, как нахождение достаточных аналогий между разнообразными явлениями, основанный на всеобщей связи и подобии явлений окружающего мира.

В случае отображения в сознании сложных объектов определяющее значение имеет способ идеального движения от абстрактной модели к отображению конкретного явления. Построение теории возможно двумя методами — логическим и историческим. *Исторический метод* подразумевает отслеживание реального процесса возникновения и развития объекта исследования. *Логический метод* построения теории предполагает отвлечение от реального исторического процесса, развитие и построение абстрактной модели явления в том виде, в котором оно существует в настоящее время.

В идеальных, мысленных построениях важен способ перехода от абстрактных моделей к непосредственно воспринимаемым конкретным явлениям, отображаемым в сознании. Аксиоматический метод состоит в построении исходных для данной отрасли знаний (в нашем случае — для менеджмента) понятий, в формулировании некоторых изначальных, не доказуемых логическими средствами положений — аксиом или постулатов. Все прочие утверждения, суждения в построенной таким образом идеальной системе или теории формируются на основе дедуктивного метода по некоторым принятым или установленным правилам, в частности по правилам логики.

Представляется вполне понятным то обстоятельство, что исходные понятия и аксиомы в такой идеальной системе создаются или формируются посредством применения индуктивного метода.

Дальнейшее изложение позволяет проследить применение указанной методологии и отдельных методов в изложении такой отрасли экономической науки, как менеджмент сервиса и туризма.

## 1.2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КУРСА

**Менеджмент.** Понятия, используемые в данном курсе, приняты в теории и практике менеджмента (управления). Термину «менеджмент» (от англ. *management*), пришедшему в российскую экономи-

ческую литературу из английского языка, наиболее соответствует термин «управление».

Вместе с тем понятие «управление» по своему объему шире, чем понятие «менеджмент». Принято считать, что в английском языке нет аналога, в полной мере соответствующего термину «управление». Нам следует уяснить различие или степень несовпадения этих центральных для данного курса понятий. Главное, что определяет их различие, — эти термины могут отображать явления, во многом сходные, но протекающие в высшей степени несхожих системах. Понятие «управление» применяется для описания процессов, протекающих в следующих объектах: во-первых, это процессы в технических устройствах, во-вторых, это процессы в организмах животных, в-третьих, процессы в социально-экономических структурах, в частности в организациях.

Понятие «менеджмент» используется для описания процессов, имеющих место только в организациях.

### *Историческая справка*



Норберт Винер

Американский инженер и математик Норберт Винер (1894—1964) одним из первых указал на сходство определенных процессов, протекающих в организмах животных и в технических устройствах — автоматических машинах. Он был признан отцом кибернетики — новой науки, появившейся в середине XX в.

Свое видение проблемы Н. Винер изложил в работе, изданной в 1948 г., которая известна русскоязычному читателю под названием «Кибернетика, или управление и связь в животном и машине». Название работы в оригинале — *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. Термин «управление» присутствует только в русскоязычной интерпретации названия работы. В оригинальном названии работы смысл термина «управление» передается термином «контроль». Это обстоятельство указывает на то, что именно англоязычный термин *control* («контроль») по характеру своего применения в наибольшей степени соответствует термину «управление».

В силу того что процессы, описываемые общим термином «управление», имеют определенное сходство, будучи наблюдаемыми как в технических устройствах (автоматических машинах) и в организмах животных, так и в социально-экономических структурах (т.е. организациях), представляется разумным и есте-

ственным начать рассмотрение этих процессов в их простейших формах проявления.

Далее употребляется термин «объект, в движении которого имеет место феномен (явление) управления». Этот термин представляет собой не более чем имя определенного явления. Выделение группы явлений, имеющих какие-либо общие признаки, осуществляется посредством метода индукции. Следующим после выделения сходных явлений шагом является классификация этих выделенных определенным образом явлений. Первым уровнем самой общей классификации рассматриваемых нами объектов явилось уже упомянутое ранее деление таких объектов на три группы: 1) технические устройства, 2) животные и 3) социальные объекты. Каждая из указанных групп объектов может последовательно разделяться по каким-то признакам, или классифицироваться.

Различие между первыми двумя и третьей группой объектов состоит в том, что действие внутренних функциональных систем технических устройств и внутренний воспроизводственный процесс животных осуществляются не посредством управления, а в иных формах (например, гомеостаз). Если мы рассматриваем социальный объект, в движении которого имеет место феномен управления, как некоторое целое, то функционирование практически любой части этого целостного объекта также характеризуется феноменом управления.

Далее нас будут интересовать объекты третьей группы, т.е. социальные объекты или социально-экономические структуры. Для того чтобы проникнуть в сущность тех сходных явлений, которые отображаются термином «управление», следует в соответствии с методом индукции первоначально осуществить относительно несложные логические операции по выделению, сбору и обобщению достаточного количества наблюдений, фактов, связанных с данным явлением.

В первую очередь отграничим явления, в которых имеет место феномен управления, от всех прочих явлений, т.е. таких, в которых этот феномен отсутствует. Затем нужно дать имя этому общему классу явлений. Мы уже назвали эти явления «феномен управления», или «явление управления». Далее требуется указать самую общую классификацию такого рода явлений. Такая классификация также фактически уже представлена — это явления, наблюдаемые в технических устройствах, животных и организациях.

Главное различие между применением терминов «управление» и «менеджмент» состоит в том, что понятие «управление» отображает некоторый тип явлений, свойственных живым организмам

(а именно животным), имеет место в технических устройствах, а также в обществе. Термин «менеджмент» подразумевает главным образом определенный класс явлений в обществе, функционирование организаций, опосредованное специфическими отношениями между людьми, которые будем называть отношениями управления.

Использование термина «управление» для описания социальных явлений требует рассмотрения совокупности ряда связанных между собой понятий, используемых в работах, посвященных теории менеджмента. Для раскрытия смысла понятия «управление» следует выделить некоторую совокупность явлений, которые отображаются этим понятием.

Дальнейшее изложение следует предварить замечанием, что следующие наши рассуждения и используемые понятия в целом соответствуют тому методологическому подходу, который использовал А. Файоль — один из основателей менеджмента как науки.

Область науки, рассматривающей сходные явления в живых организмах и технических устройствах, описываемые понятием «управление», как мы уже выяснили, принято называть кибернетикой. Однако в данном случае нас интересует феномен управления, который имеет место в социальных системах. В этом случае данный тип явлений выступает в гораздо более сложных формах, сохраняя вместе с тем общие черты с аналогичными явлениями в живых организмах и технических устройствах.

С понятием «управление» непосредственно связаны такие термины, как план, цель, реализация цели и плана, контроль, прогноз, модель, информация и др. Для понимания того, что они означают, требуется рассмотреть те явления, которые данные термины отображают.

Далее рассмотрим основные понятия теории менеджмента.

**План.** Движение объекта (субъекта), в котором присутствует феномен управления, реализуется в соответствии с заранее имеющейся моделью движения, т.е. в соответствии с уже существующим планом (или программой). Таким образом, понятие «план» может быть определено следующим образом.

**План (программа)** — это подлежащая реализации модель будущего движения такого объекта, в функционировании которого имеет место феномен управления.

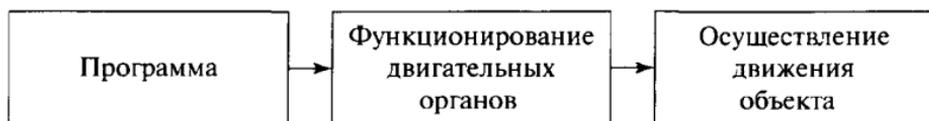
Для отображения процессов в социальных системах чаще используют термин «план». Для описания функционирования технических устройств чаще применяют термин «программа». В качестве примера простейшего технического устройства, в движении которого присутствует феномен управления, можно привести автоматическую сти-

ральную машину; такими техническими устройствами также являются станки с программным управлением или промышленные роботы.

В первых автоматических машинах (в том числе автоматических стиральных машинах) в качестве программы использовались перфокарты (или перфоленты), т.е. листы бумаги или бумажная лента с отверстиями. Перфокарта перемещалась между гибкими контактами (или же между источником света и фотодиодом), которые, попадая на отверстия, пробитые в перфокарте (перфоленте), в некоторые моменты времени соединялись, замыкая определенные электрические цепи. Это приводило к срабатыванию водяных кранов, а также запуску или остановке электродвигателей. Последовательное срабатывание кранов и запуск (остановка) электродвигателей имели своим результатом выполнение функций стиральной машины — прохождение цикла стирки.

Конкретной формой программы, или формой плана в этом случае выступает перфолента. В дальнейшем перфоленту заменили магнитная лента, магнитный диск, запоминающее электронное устройство и др.

Указанный станок с программным управлением или промышленный робот представляют собой простейший объект, в функционировании которого имеет место феномен управления. В этих простейших автоматических машинах мы находим лишь две столь же простые функциональные части системы управления: собственно программа (заданная извне, т.е. не формируемая в самом объекте) и система реализации программы, которая осуществляет движение в соответствии с установленной программой. Эта система может быть изображена функциональной схемой (рис. 1.1).



**Рис. 1.1.** Схема функционирования простейшей системы управления

Программа и двигательные органы — система реализации программы или программ (плана или планов) — представляет собой простейшую **систему управления**. Эти две функциональные части являются главными в системе управления всякого объекта, в движении которого присутствует феномен управления.

В менеджменте под планом действий обычно понимают перечень мероприятий, принятый, утвержденный и зафиксированный организацией в письменной или иной форме.

Понятие «план» было центральным в первых, наиболее ранних работах в рамках учений теории менеджмента. Этот термин используется в работах основателей теории менеджмента, какими являлись Ф.Б. Гильбрет и Л. Гильбрет, Ф.У. Тейлор, Г. Форд, Х. Эмерсон, Э. Мэйо и другие авторы. А. Файоль рассматривает планирование в качестве одной из главных функций менеджмента. В советской экономической науке централизованно управляемое народное хозяйство получило название *плановой экономики*.

Приведенная схема отображает простейшую систему управления, одну из тех, которые используются в технических устройствах. Однако даже простейшие животные имеют более сложную систему управления. Технические устройства являются частью социальных систем, существовать вне которых автоматические машины неспособны. Такие технические устройства производятся в определенных общественных структурах вместе с закладываемой в них программой или несколькими программами, являющимися частью этого устройства.

Животные отличаются от технических устройств тем, что могут существовать автономно, самостоятельно воспроизводить себя. В системах управления простейших животных программы движения могут быть сформированы генетически, оставаясь практически неизменными на протяжении всей жизни организма. Эти программы представляют собой модели такого будущего движения животного, которое должно обеспечить сохранение его существования.

**Необходимое движение.** Если определенное движение животного обеспечивает сохранение его существования, такое движение называют **необходимым движением**.

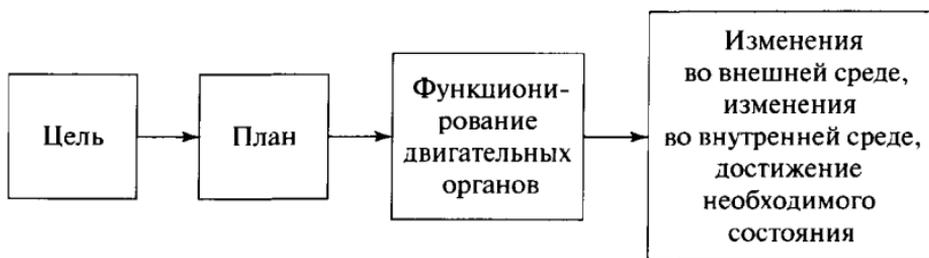
Высокоорганизованные животные осуществляют более сложное движение, чем простейшее, описанное выше на примерах автоматических машин. Во многих случаях для животного важно не только и, может быть, не столько само движение, сколько результат этого движения. Таким результатом является то состояние, которое оно приобретает после завершения этого движения. Если это состояние обеспечивает сохранение существования, то такое состояние называют **необходимым состоянием** этого животного.

**Цель.** Прежде чем необходимое состояние будет достигнуто, в системе управления должна иметься некоторая модель такого необходимого состояния. Модель будущего необходимого состояния, которое определенным образом формируется в сознании, называют целью.

**Цель** — это подлежащая реализации модель необходимого будущего состояния объекта, в движении которого имеет место феномен управления.

Можно предположить, опять-таки для наиболее простого случая, что объект, в движении которого присутствует феномен управления, имеет некоторый набор определенных целей. Достижение состояния, отображаемого целью, требует реализации определенного вида движения такого объекта, которое может осуществляться только в соответствии с некоторой программой или планом.

В тех случаях, когда рассматриваемый нами объект имеет в системе управления определенным образом заданные цели или систему целей, его движение реализуется несколько более сложным типом функционирования системы управления, которое осуществляется в следующем порядке. Цель, т.е. модель необходимого состояния объекта (субъекта), предопределяет план, т.е. модель движения этого объекта. В соответствии с планом осуществляется функционирование двигательных органов объекта, результатом которого является реальное перемещение объекта в пространстве и достижение им того состояния, которое первоначально имелось лишь в идеальном виде, в модели. Такой характер функционирования более сложной системы управления показан на рис. 1.2.



**Рис. 1.2.** Схема функционирования объекта, в движении которого присутствует феномен управления

Понятие «цель» получило широкое распространение в работах, посвященных теории и практике менеджмента, несколько позже, чем понятие «план». П. Друкер ввел в теорию и практику менеджмента термин «управление по целям» (англ. *Management by Objectives*, *MBO*) в работе *The Practice of Management* в 1954 г., Ч. Черчменом и Р. Акоффом была разработана концепция «дерева целей», представленная в 1957 г. Определяющее место в теории менеджмента понятие «цель» заняло с середины 1970-х гг., со времени утверждения в практике управления стратегического менеджмента (стратегического управления) и понимания необходимости постановки стратегических целей. Представления о стратегическом менеджменте развивались из идей разработки стратегических планов или формирования «стратегий».

Прежде мы говорили о том, что планы и цели могут быть некоторым образом изначально заданы. Достаточно совершенные, сложные системы управления обладают способностью формировать или генерировать планы и цели.

Способность системы управления объектов, в движении которых присутствует феномен управления, создавать или формировать модели движения (планы) и модели состояния (цели) называют *способностью к обучению* (или *самообучению*).

Способность к обучению, или способность формировать модели состояний и модели движения обусловлена наличием соответствующих подсистем в системе управления рассматриваемого объекта. Такие подсистемы могут быть названы системой целеобразования, формирующей цели объекта, и системой планирования, выполняющей функцию подготовки планов данного объекта.

Для всякого объекта, совершающего движение, характеризуемое феноменом управления, имеет место некоторая множественность целей (что может отражаться понятием «дерево целей»). Например, для животного основными целями являются избегание губительных внешних воздействий, отыскание пищи, размножение и т.д. Для характеристики целей человека — работника организации может быть использована классификация потребностей, предложенная А. Маслоу (пирамида Маслоу). Таким образом, имеется не одна цель и даже не несколько независимых друг от друга целей, а некоторая система целей (дерево целей). Цели неравнозначны, они различаются по степени важности, необходимости того состояния объекта, которое они моделируют поочередно. Кроме того, каждой цели соответствует множество подцелей, последовательное достижение которых приближает объект к состоянию, заданному определенной целью.

Совокупность целей нельзя рассматривать как нечто застывшее, неизменное, она находится в постоянном движении. Одни цели по достижении объектом определенного состояния выходят из системы целей на какое-то время, может быть, навсегда, другие выступают на первый план, занимают главенствующее положение. Для определенного момента времени можно выделить одну главную цель.

Образование целей, т.е. построение моделей, необходимых состояний объекта, формирование совокупности целей, изменения в порядке их первоочередности, осуществляются особой функциональной частью системы управления. Эту функциональную часть системы управления мы назвали **системой целеобразования**. Резуль-

татом функционирования системы целеобразования является определенная для каждого момента времени система целей объекта.

Важность проблемы четкой постановки целей организации в полной мере была осознана в середине XX в. В это время активно разрабатывались различные системы стратегического управления компаниями, о чем более подробно сказано в гл. 5.

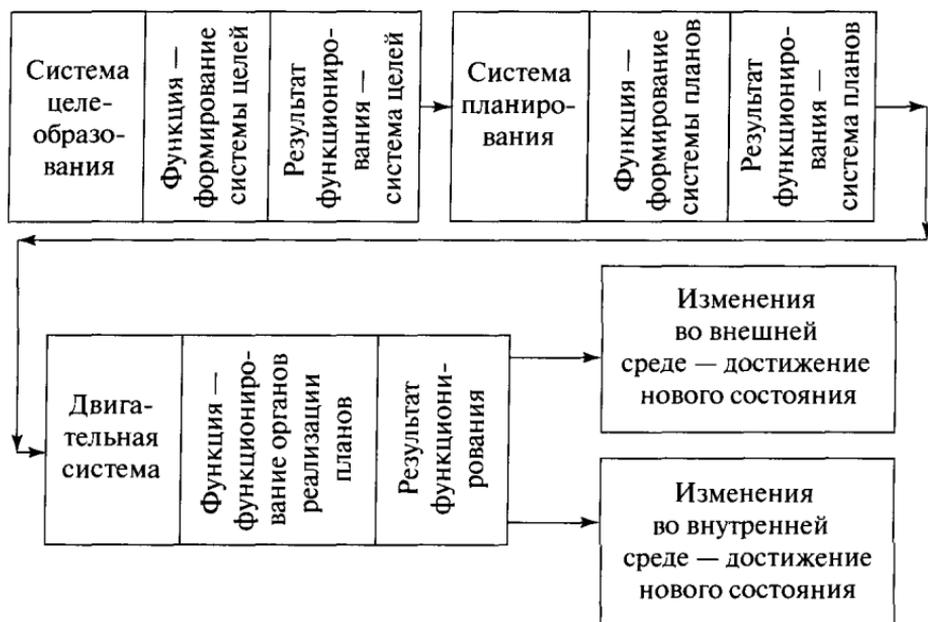
В соответствии с имеющейся целью вырабатывается способ ее достижения — план, т.е. создается модель движения, результатом которого будет являться состояние объекта, соответствующее данной цели. Поскольку нет единой цели, а имеется подвижная система целей, не может быть единого плана — системе целей соответствует система планов. Дело усложняется также следующим обстоятельством: если выделить некоторую отдельно взятую цель, то оказывается, что ее достижение возможно не одним способом, таких способов множество. Построение моделей движения, т.е. планов, изменения в системе планов, соответствующие изменениям системы целей, осуществляются еще одной функциональной частью системы управления — *системой планирования*.

Важность *функции планирования* в деятельности организаций хорошо понимали создатели первых учений о менеджменте — системе научного управления (Ф.У. Тейлор, Г. Форд), административной (или классической) школы менеджмента (А. Файоль, М. Вебер). В России, а затем в СССР представления о роли планирования в процессах управления были восприняты в преувеличенной, ортодоксальной форме. Планирование рассматривалось и было объявлено главной функцией управления.

Реальное движение объекта есть результат действия еще одной функциональной части системы управления. Эту часть следует называть *системой реализации планов и целей*.

Несмотря на множественность целей и множественность планов, в каждый момент времени подлежит реализации один план, соответствующий единственной цели. С учетом этого простейшую схему системы управления можно развернуть так, как показано на рис. 1.3.

Для того чтобы понять характер функционирования системы управления, следует отделить рассматриваемый нами специфический объект, в движении которого присутствует феномен управления, от окружающей его внешней среды. Этим логическим действием мы одновременно определяем внутреннюю среду этого объекта. Следует помнить, что система управления представляет собой часть внутренней среды такого объекта, в движении которого присутствует феномен управления. Достаточно полное осознание



**Рис. 1.3.** Развернутая схема действия системы управления

важности учета состояния и движения внешней среды в учениях менеджмента пришло в середине XX в. вместе со становлением систем стратегического менеджмента. Учет влияния внешней среды на организацию является центральным в рамках ситуационного подхода (метода) к исследованиям в учениях менеджмента, который сформировался в 1960-е гг. в США.

**Информация.** Определение внешней среды, а следовательно, и внутренней среды организаций, компаний, осуществляющих некоторые процессы производства, также было сделано в рамках развития представлений о системах стратегического управления.

Функционирование систем формирования целей и планирования осуществляется в соответствии с состоянием и движением внешней среды объекта, а также состоянием и движением его внутренней среды.

Между внешней и внутренней средой объекта, с одной стороны, и функциональными частями системы управления (системой целеобразования и системой планирования) — с другой, существует множество разнообразных связей. Такого рода связи принято называть информацией.

**Информация** — это различного рода связи между явлениями внешней среды, а также явлениями внутренней среды, с одной стороны, и частями системы управления (системой целеобразования

и системой планирования), с другой стороны, при условии, что эти связи имеют своим результатом определенное, соответствующее явлениям внешней среды и внутренней среды объекта, необходимое движение такого объекта, в функционировании которого имеет место феномен управления.

Благодаря наличию *внешней информации* (информации внешней среды) система управления рассматриваемого нами объекта может формировать модели нынешнего состояния и движения внешней среды этого объекта. На основе *внутренней информации* (о состоянии и движении внутренней среды) формируются модели существующих в данный момент времени состояний и текущего функционирования объекта.

В системах управления объектов, характеризующихся феноменом управления, обычно существует подсистема, функцией которой является восприятие, первичное преобразование и дальнейшая обработка информации. У животных в такую систему принятия и обработки информации входят органы чувств, хотя информация может восприниматься ими и непосредственно, т.е. помимо органов чувств (так называемым шестым чувством). Автоматические машины имеют, как правило, множество разнообразных датчиков, сканирующие устройства и т.д.

В социально-экономических структурах, организациях система управления включает в себя подразделения поиска, сбора, учета и первичной обработки информации. Система сбора и преобразования информации, в свою очередь, разделяется на части по признакам осуществления пространственных функций управления. По А. Файолю, это функции управления технической деятельностью, коммерческой и финансовой деятельностью, эккаунтингом, обеспечением безопасности и т.д.

Функция фиксирования и учета хозяйственных операций, в том числе функция бухгалтерского учета, является одной из наиболее важных в любой организации. Кроме системы учета хозяйственных операций, практически в любой компании имеются системы учета движения персонала, системы сбора и анализа маркетинговой информации, системы мониторинга состояния окружающей природной среды, службы связей с общественностью (англ. *public relations, PR*), службы сбора информации для целей охраны и обеспечения безопасности и т.д. Отдельный блок информационных функций осуществляют системы управления технологическими процессами. Аналитические службы осуществляют функции преобразования и представления любой информации в удобном для принятия решений виде.

Информация представляет собой определенного рода модель реальности. Различные части внешней и внутренней информации есть соответствующие модели внешней и внутренней среды рассматриваемого объекта.

Системы управления включают в себя такого рода функциональные подсистемы, которые будем называть *системами сбора и преобразования информации*.

**Память. Прогноз.** Нужно обратить внимание на то обстоятельство, что цели и планы — это модели будущих состояний и будущего движения рассматриваемого объекта.

Для построения цели и плана требуется иметь в наличии модели не только настоящих состояний и движения окружающей среды и состояний и движения самого объекта (внутренней среды), но также модели состояний и движения окружающей среды и самого объекта в прошлом.

Способность функциональных частей системы управления объекта, в движении которого имеет место феномен управления, сохранять образованные ранее модели принято называть **памятью**.

Для формирования целей и планов, которые являются моделями будущего движения и будущего состояния объекта, в функционировании которого присутствует феномен управления, требуется иметь модели будущих состояний и будущего движения внешней и внутренней среды такого рода объекта. Формирование моделей будущих состояний и движения окружающей среды и внутренней среды данного объекта осуществляется на основании построения последовательных во времени рядов, составленных из моделей прошлых явлений окружающей среды и внутренней среды. При этом учитываются модели настоящего (нынешнего) состояния и движения внешней и внутренней среды.

По своей сути, прогнозирование представляет собой ту или иную форму экстраполяции моделей прошлых явлений и настоящей информации, отображающих состояние и движение внешней среды и внутренней среды рассматриваемого объекта.

Различные составляющие части информации есть модели настоящего состояния и движения окружающей среды и внутренней среды объекта. Модели прошлых состояний и движения окружающей среды (внешнего мира) и самого объекта имеются в наличии благодаря свойству памяти. На основе указанных моделей могут быть построены модели будущего — будущих состояний и движения внутренней и внешней среды объекта.

Одной из весьма сложных функций системы управления является функция формирования моделей будущих состояний и движения внутренней среды и внешней среды объекта.

Модели будущих состояний и модели будущего движения внутренней среды и внешней среды называют **прогнозами**.

Прогнозы формируются в специальной функциональной части системы управления — системе прогнозирования такого объекта, в движении которого присутствует феномен управления.

Прогнозы состояния и движения внешней среды и внутренней среды субъекта требуются для формирования целей и планов субъекта. Такие состояния и движение внешней среды, которые обеспечивают необходимые состояния субъекта, называем *необходимыми состоянием и движением внешней среды*.

Для формирования целей субъекта требуется создание прогнозов необходимых состояний и движения субъекта и прогнозов необходимых состояний и движения внешней среды субъекта системой прогнозирования.

Важность составления точных прогнозов изменений внешней среды организаций, в частности производственных компаний, была в полной мере осознана к середине XX в. Составление подробных, развернутых, в том числе долгосрочных прогнозов прочно вошло в практику менеджмента вместе с внедрением систем стратегического управления организациями. Прогнозы требуются также и для постановки целей и разработки планов в текущем управлении организациями. Прогнозы окружающей среды особенно важны в управлении туристическими компаниями, организациями.

**Контроль.** Прогноз не вполне соответствует реально приобретаемым в будущем состояниям и движению окружающей объект среды. Сформированные на основе прогнозов цели и планы не в полной мере соответствуют необходимым состояниям и движению объекта. План не соответствует полностью цели. Реальное движение, совершаемое объектом, не вполне соответствует модели этого движения — плану. Такие несоответствия должны иметь место лишь в определенных допустимых границах.

Следовательно, реальные состояния и реальное движение объекта как результат функционирования системы управления лишь в определенной степени соответствуют необходимым состояниям и необходимому движению объекта. Для поддержания достаточной степени такого соответствия требуется наличие *информационных обратных связей*, посредством которых осуществляется непрерывная корректировка создаваемых системой управления моделей (прогнозов, целей, планов и реализации планов), с тем чтобы регулярно приводить их в соответствие с необходимым состоянием и необходимым движением объекта.

Обратные информационные связи осуществляются посредством наличия специальной подсистемы, входящей в систему управления, которая называется *системой контроля*. Система контроля реализует функцию контроля.

**Контроль** есть сравнение ранее сформированных моделей будущих явлений (прогнозов, целей и планов), с одной стороны, и моделей настоящего состояния, моделей реального движения окружающей объект среды и внутренней среды, с другой стороны, по истечении тех сроков (периодов), на которые были созданы модели будущего, т.е. по достижении этого будущего.

Результаты этих сравнений, т.е. *различия в сравниваемых моделях будущего и достигнутого настоящего*, есть основа корректирования прогнозов, целей, планов и функционирования системы реализации планов (двигательной системы) субъекта.

В менеджменте такими объектами (субъектами) являются организации. В соответствии с уточненными прогнозами корректируются цели, планы и реальное движение такого объекта, в движении которого имеет место феномен управления.

Рассматриваемые нами объекты, в движении которых в полной мере присутствует феномен управления, т.е. такие, которые способны формировать цели, планы, прогнозы (животные, человек, социальные структуры), в дальнейшем будут называться субъектами. Современные технические устройства, даже наиболее совершенные, не могут выступать в качестве субъекта.

До настоящего времени контроль причисляется к основным функциям менеджмента (управления). В англоязычной традиции термин «контроль» часто употребляется в расширительном смысле, приближаясь по своему значению к русскоязычному термину «управление», например: *everything is under control* (все под контролем — ситуация управляема).

**Модель.** Следует определить также важное и часто употребляемое понятие «модель».

**Модели** — это явления, имеющие место в органах системы управления объекта, в движении которого присутствует феномен управления, сходные с явлениями окружающего мира или же с внутренними явлениями объекта при условии, что эти явления (в органах системы управления) имеют своим результатом необходимое, соответствующее явлениям окружающего мира и внутренним явлениям объекта, движение данного объекта.

Модели образуются на основании поступающей в органы системы управления информации. Поэтому виды моделей, образуемых органами системы управления, соответствуют видам посту-

пающей информации. В органах системы управления образуются модели явлений окружающего мира и модели внутренних явлений объекта. Модели внутренних явлений различаются между собой — это могут быть модели состояний и воспроизводственных процессов данного объекта и модели состояний и движения, имеющих место в органах системы управления. Сходство между некоторым явлением и моделью этого явления имеет место лишь в определенных пространственно-временных границах.

Из определения модели следует, что информация представляет собой одну из главных форм моделей, имеющих место в системах прогнозирования, целсообразования, планирования, реализации и контроля. Можно изобразить в более общем виде развернутую схему функционирования системы управления рассматриваемого нами объекта (рис. 1.4).

До сих пор мы использовали понятия «необходимое состояние субъекта» и «необходимое движение субъекта», определяющие такие состояния и такое движение данного своеобразного субъекта во внешней среде, благодаря которым обеспечивается его существование. Мы исходили из того, что результатом функционирования системы управления объектом (в нее, кроме систем целсообразования, планирования, прогнозирования, контроля, включают также и систему реализации планов и целей) является некоторое движение в пространстве внешней среды (в простейшем случае это движение представляет собой механическое перемещение).

Благодаря этому движению рассматриваемый субъект создает себе такие условия окружающей его среды, которые обеспечивают необходимые состояния его внутренней среды, а следовательно, определенную форму его собственного существования.

Соотношения внешней среды, внутренней среды и системы управления объектом условно могут быть изображены так, как это показано на рис. 1.5.

Результатом функционирования системы управления является изменение окружающей объект внешней среды и внутренней среды, благодаря которому он приобретает необходимые состояния. Можно сказать, что посредством совершения того или иного движения субъект формирует вокруг себя необходимые условия окружающей его среды.

**Необходимыми условиями окружающей среды** для данного субъекта мы называем такие условия окружающей его среды, благодаря которым он приобретает возможность достигать собственные необходимые состояния или, по-другому, необходимые состояния внутренней среды, и таким образом обеспечивать свое существование.

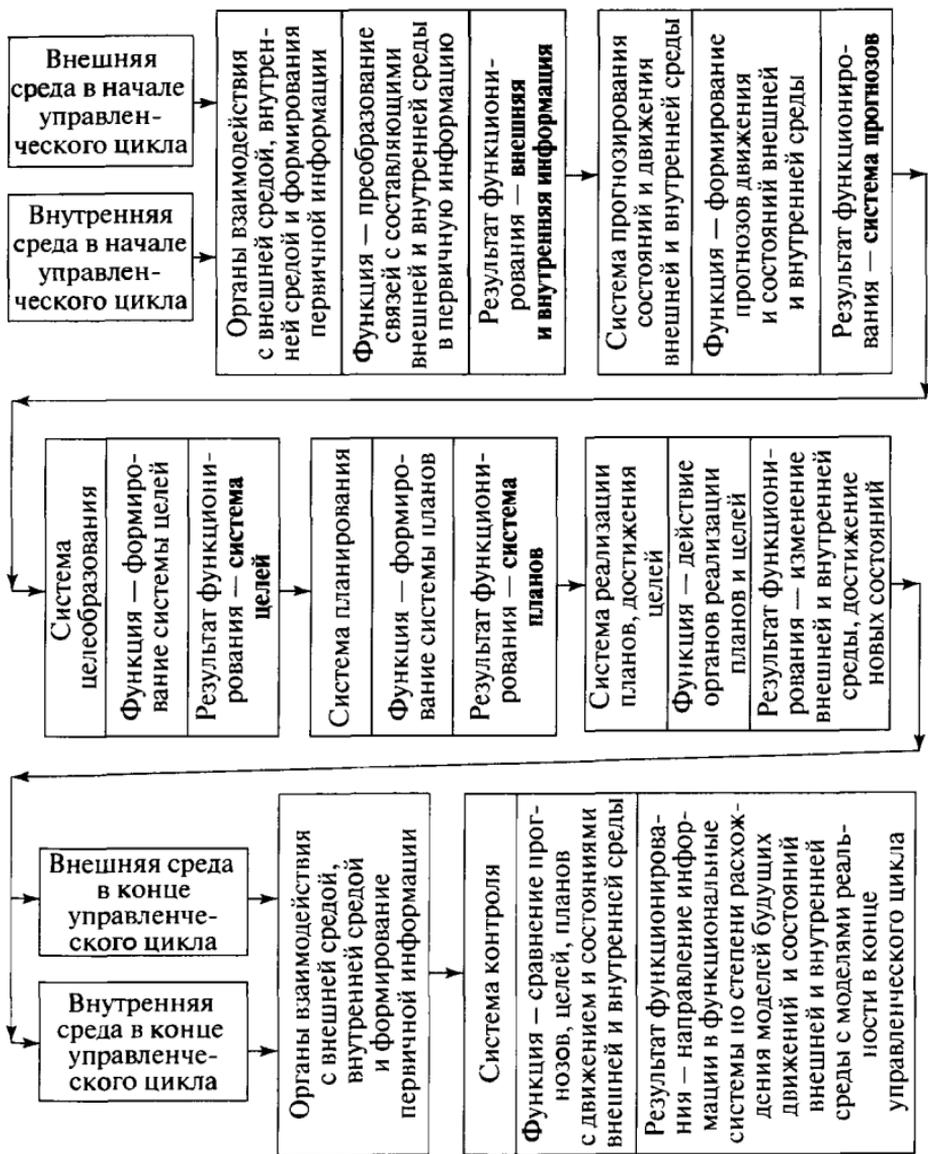
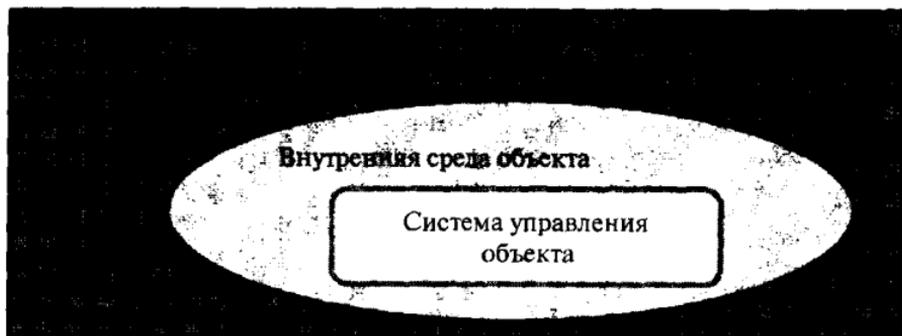


Рис. 1.4. Полная схема системы управления

Ранее мы не рассматривали, каким образом определяются необходимые состояния субъекта. Вполне очевидным представляется то обстоятельство, что необходимые состояния и необходимые условия окружающей субъект внешней среды предопределяются внутренними условиями его существования (проще это представить на примере животного).



**Рис. 1.5.** Условное представление соотношения внешней среды, внутренней среды и системы управления объекта

Процесс взаимодействия рассматриваемого субъекта с окружающей средой будем называть процессом потребления им ресурсов окружающей среды.

Необходимые состояния объекта могут описываться множеством характеристик, отображающих в первую очередь процессы потребления объектом ресурсов окружающей его среды. По своей сути система управления обеспечивает наилучшие условия потребления объектом различных видов ресурсов окружающей среды.

Эти внутренние условия существования учитываются в функционировании системы управления. Посредством оптимизации процессов потребления отдельных видов ресурсов окружающей среды в системе управления строится интегральная модель оптимального воспроизводственного процесса внутренней среды и единого оптимального состояния объекта. На основе этой модели формируются основные цели объекта.

Следует отметить еще одно важное обстоятельство. Говоря «необходимое состояние» или «необходимое состояние внешней окружающей среды», мы допускаем неточность. Субъект имеет множество необходимых состояний, которые могут весьма значительно отличаться одно от другого. Отличие модели необходимого состояния субъекта от цели этого субъекта состоит в том, что цель подлежит реализации, т.е. цель формируется исходя из функциональных возможностей системы управления.

*Модель необходимого состояния* формируется без учета функциональных возможностей системы управления. Эта модель основывается на оптимизации протекания процессов потребления ресурсов окружающей среды, обусловлена спецификой внутренних воспроизводственных процессов рассматриваемого субъекта.

Модели будущих необходимых состояний субъекта, наличие которых требуется для функционирования системы управления, формируются в одной из главных функциональных частей системы управления, которую мы уже назвали системой прогнозирования.

Внутренние условия функционирования субъекта учитываются в функционировании системы управления благодаря наличию внутренней информации, на основе которой строятся модели реальных внутренних состояний и внутреннего движения субъекта, в том числе в главных функциональных частях системы управления.

Функционирование систем прогнозирования необходимых состояний субъекта, прогнозирования состояний и движения окружающей среды, системы целеобразования вызывается также изменениями тех состояний субъекта, которые мы называем необходимыми. Необходимые состояния субъекта подвижны и определяются внутренними условиями функционирования субъекта в целом.

Таким образом, можно выделить различные виды информации. Информацию, построенную на основе связей системы управления субъекта с внешним миром, будем называть *внешней информацией*. Информацию, построенную на основе связей системы управления с внутренней средой — собственными функциональными системами субъекта, будем называть *внутренней информацией*.

Внутренняя информация делится на информацию, отображающую протекание воспроизводственных процессов субъекта, и информацию, отображающую функционирование самой системы управления.

Следует выделить особый род внутренней информации — *командную*; направленность ее противоположна направлению движения других видов информации. Источником такой информации являются система целеобразования и система планирования. Цель посредством командной информации поступает из системы целеобразования в систему планирования. План посредством командной информации поступает в систему реализации планов и целей, результатом является функционирование системы реализации.

Из предшествующего изложения мы видели, что одной из главных общих или обобщенных функций системы управления является создание, формирование самых разнообразных моделей, начиная с такой модели, которую называют информацией, затем следуют прогнозы, цели, планы и, наконец, модели контрольной информации. Практически все модели, созданные системой управления, сохраняются в памяти рассматриваемого нами субъекта, будь то отдельный человек или организация.

Эти модели постоянно совершенствуются, детализируются, уточняются, усложняются в процессе их регулярной реализации, применения на практике. Ранее было сказано, что создание и усовершенствование моделей в процессе их регулярной, периодической реализации называется процессом обучения определенного субъекта.

Совокупность периодически реализуемых моделей, опробованных и усовершенствованных в процессе практического применения, хранящихся в памяти определенного рассматриваемого субъекта (человека или организации), принято называть **знанием** или **накопленным знанием**.

Система управления некоторого субъекта, способного к обучению, постоянно или регулярно генерирует новые модели, успешно реализуемые на практике и подлежащие хранению в памяти. Такие новые опробованные в практике модели называют **новым знанием**. Накопление нового знания есть главная составляющая всякого инновационного процесса, столь важного в деятельности современных компаний, действующих в сфере сервиса.

### 1.3. СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

**Системой управления** называется совокупность главных функциональных частей такой системы, в которую включены следующие подсистемы: система сбора и первоначального преобразования информации, система прогнозирования, система целеобразования, система планирования, система реализации планов и целей, система контроля.

**Управление.** В самом общем виде **управление** — это совокупность процессов, протекающих в специализированной системе (называемой нами системой управления) такого объекта, в движении которого присутствует феномен управления.

Эти процессы имеют место в функциональных частях системы управления. К таким процессам в первую очередь относятся: сбор и обработка информации о состоянии и движении внешней среды и внутренней среды, прогнозирование (прогнозирование необходимых состояний самого объекта, прогнозирование состояний и движения окружающей среды), целеобразование, планирование, реализация планов и целей, контроль (рис. 1.6). Эти процессы представляют собой *основные функции управления*.

Более полную, развернутую характеристику понятия «управление» можно представить следующим образом. **Управление** есть некоторый повторяющийся циклический процесс, который состоит



**Рис. 1.6.** Схема управления процессом производства продукта

из последовательных фаз. Главные из этих фаз принято называть основными функциями управления. К основным функциям управления относят сбор и обработку информации, прогнозирование, целеобразование, планирование, реализацию планов, контроль (рис. 1.7).



**Рис. 1.7.** Функции управления процессом производства продукта

**Управленческий цикл.** Каждая из функций управления осуществляется в течение определенного периода времени. Время осуществления всех последовательных функций управления имеет вполне определенную для каждого объекта протяженность и называется **временем цикла управления**, или **управленческим циклом** (рис. 1.8).

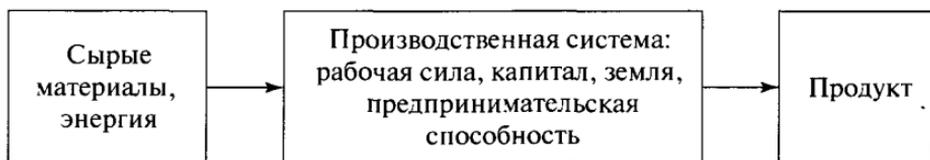
Следует отметить еще одно важное отличие процессов управления в социально-экономических системах, организациях от процессов управления в технических устройствах и живых организмах. Это отличие состоит в том, что в технических устройствах и живых организмах осуществляется процесс производства только лишь



**Рис. 1.8.** Схема управленческого цикла

одного продукта, а в социальных системах одновременно осуществляется процесс производства многих видов продукта.

Для технических устройств и живых организмов результатом их функционирования или продуктом являются изменения во внешней и во внутренней среде такого объекта. В социально-экономических структурах, в организациях осуществляется производство многих видов материального и нематериального продукта, в том числе производство услуг. Действие производственной системы обычно представляется в виде простой логической схемы (рис. 1.9).

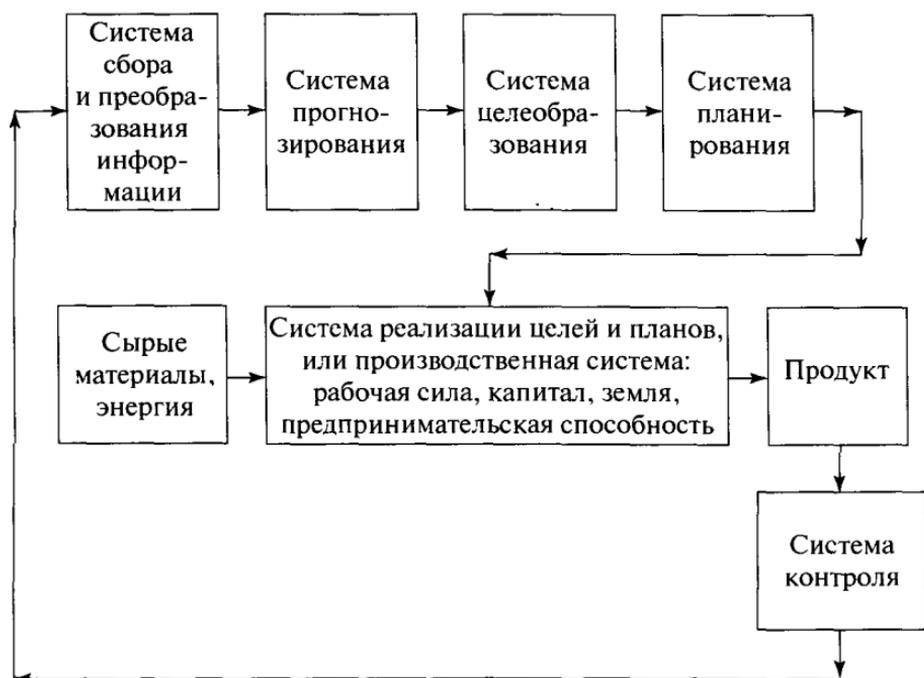


**Рис. 1.9.** Действие производственной системы

Изображенная на схеме 1.9 производственная система представляет собой не что иное, как систему реализации целей и планов в схеме системы управления (см. рис. 1.6). Поэтому принято говорить об *управлении производственными ресурсами*, не забывая о том, что сама система реализации целей и планов, или производственная система, является частью единой системы управления. Можно объединить эти две схемы и получить схему, изображенную на рис. 1.10.

Специфика многих реально действующих компаний, в первую очередь компаний сервиса и туризма, состоит в том, что такие компании осуществляют производство довольно большого числа видов продуктов. Некоторые из видов производимого продукта поступают

во внешнюю среду, на рынок, другие виды продукта потребляются внутри компании. Производство отдельного вида продукта в настоящее время принято называть *бизнес-процессом*.



**Рис. 1.10.** Производственная система и система управления ресурсами компании

Этот подход к рассмотрению деятельности компании соответствует взглядам А. Файоля, который считал, что для любой организации характерно наличие нескольких или многих видов деятельности, которые он описал в форме шести функций в пространстве: производство, коммерческая деятельность, финансовая деятельность, безопасность, эккаунтинг, управление.

В рамках одной компании осуществляется управление движением ресурсов, которые заняты в различных процессах производства многих видов продукта. Такими продуктами в компаниях сервиса и туризма являются различные виды услуг: туристические, гостиничные, транспортные, экскурсионные, общественного питания и т.д.

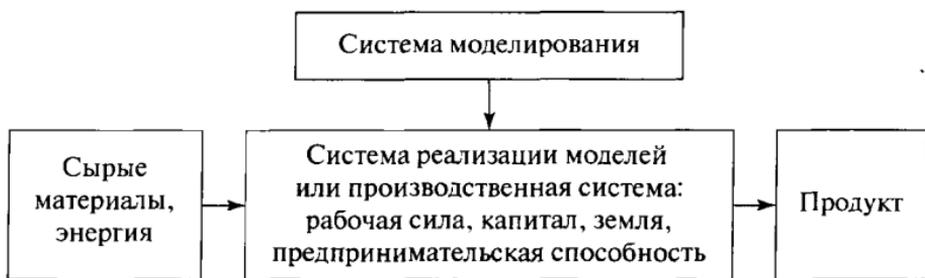
Вместе с тем в компаниях сервиса и туризма осуществляется деятельность, результатом которой выступают сами производственные ресурсы. В этом случае производственные ресурсы компании (на-

пример, рабочая сила, капитал) сами в определенной своей части являются продуктом компании. Будучи произведенными в компании, эти ресурсы применяются в процессе производства рыночного продукта — услуг.

Таким воспроизводимым компанией ресурсом выступает ее собственный персонал или определенные качества персонала. Процесс подготовки персонала имеет своим результатом, в частности, такой продукт, как мотивированность работников. Мотивированный работник готов к участию в производстве рыночного продукта, в частности услуги, производимой компанией сервиса и туризма. Поэтому в качестве одной из пространственных функций системы управления компании выделяется функция мотивирования работников.

Если в качестве продукта компании выступает ее собственная система управления, то следует рассматривать функцию организовывания, т.е. производства или воспроизводства собственно системы управления компании (по А. Файолю — это функция организации).

Можно упростить схему, изображенную на рис. 1.10. Все системы, представленные на этом рисунке, кроме системы реализации (производственной системы), осуществляют те или иные функции моделирования. Поэтому эти подсистемы могут быть представлены как единая система моделирования (рис. 1.11).



**Рис. 1.11.** Производственная система компании и система моделирования

Как было сказано ранее, менеджмент представляет собой совокупность процессов управления, протекающих в организациях. Вообще говоря, определение понятия «менеджмент» посредством использования термина «управление» является не вполне точным, корректным.

Если рассматривать фирму в качестве некоторого целостного субъекта, который функционирует благодаря осуществлению функций управления, то любая составная часть фирмы (завод, цех,

бригада, отдельный работник) также функционирует посредством управления. Можно говорить, что в фирме существует многоуровневая система управления, которую мы и будем в дальнейшем рассматривать.

Для того чтобы проникнуть в сущность такого достаточно сложного явления, каким является менеджмент, мы фактически использовали подход, который столь удачно нашел и применил А. Файоль. Он разделил процесс управления (менеджмент) на последовательные во времени фазы — функции управления. Функции управления во времени следует отличать от упоминавшихся ранее функций управления процессами деятельности компании, разделенными в пространстве (также описанные Файолем).

Нужно иметь в виду, что Файоль, предлагая разделение процесса управления на функции, исходил из собственного исторически ограниченного опыта управления крупной компанией в конце XIX — начале XX в. В силу этого обстоятельства функции, указанные этим выдающимся практиком и теоретиком менеджмента, в определенной части отличаются от тех функций, которые мы указали ранее.

Дело в том, что в условиях стабильного спроса на продукцию компании, не столь острой, как это имело место во второй половине XX в., конкуренции, относительной неизменности техники и технологии такие функции, как целеобразование и прогнозирование не требовали к себе особенного внимания. Фактически функция планирования в то время подразумевала или включала в себя как постановку целей, так и прогнозирование.

Функционирование технических устройств и воспроизводственные процессы в организмах животных за пределами системы управления осуществляются на основе саморегулирования. Для животных и человека эти процессы принято называть гомеостазом. *Саморегулирование* представляет собой поддержание некоторого состояния устойчивого равновесия. Примером саморегулирования в машине может служить центробежный регулятор скорости вращения вала паровой машины, так называемый регулятор Уатта.

В многообразных социально-экономических структурах присутствуют как различные формы управления, так и процессы саморегулирования. Свободный рынок, функционирующий на основе ценовых механизмов и объединяющий в нечто целостные территориальные социально-экономические структуры, действует благодаря процессам саморегулирования.

**Отношение.** Специфическую форму связи между субъектом, в движении которого присутствует феномен управления, и разнобразными частями внешнего мира принято называть **отно-**

**шением.** Такая форма связи обусловлена функционированием системы управления, наличием определенной совокупности моделей в функциональных частях системы управления. Такого рода моделями являются: модель необходимого состояния рассматриваемого субъекта, система целей, система планов, модели реального настоящего состояния и движения окружающей среды, прогнозы состояния и движения окружающей среды, а также модели настоящего состояния рассматриваемого субъекта. В узком смысле слова *отношением некоторого субъекта к определенным составляющим частям внешнего мира* называют совокупность моделей в системе управления (модели необходимых состояний, модели настоящего состояния и движения внешней среды и внутренней среды субъекта, цели, планы, прогнозы).

Отношение некоторого субъекта может быть определено как накопленные знания по поводу определенного явления, в частности объекта (или субъекта), внешней или внутренней среды данного субъекта. Отношение имеет три самые общие характеристики. Во-первых, отношение характеризуется направленностью, поскольку это есть знания по поводу конкретного явления (объекта или субъекта). Во-вторых, отношение представляет собой некоторую совокупность конкретных или специализированных в определенной области знаний. Другими словами, отношение отображает не всю совокупность знаний по поводу объекта, а определенную, достаточно узко направленную, требуемую для совершения определенных действий часть знаний. В-третьих, отношение есть такие знания, которые реализуются в последующих действиях данного субъекта, в поведении (англ. *behavior*) субъекта.

#### **1.4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СОВОКУПНОСТЬ ЛЮДЕЙ, СВЯЗАННЫХ СИСТЕМОЙ ОТНОШЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ**

К середине XX в. во взглядах на менеджмент утвердились представления о важности человеческого фактора в управлении организациями. На этой основе формируются идеи *школы человеческих отношений*, становление которой принято связывать с именами ученых, привнесших методы психологических исследований в практику менеджмента. Среди этих ученых наиболее известны Г. Мюнстерберг, М.П. Фоллетт, Э. Мэйо.

Оперирование в практике менеджмента отношениями между людьми связано с определенными сложностями. Эти сложности обусловлены тем обстоятельством, что столь эфемерный предмет, каким являются отношения между людьми, не подлежит непосред-

ственному наблюдению и, естественно, его невозможно измерить. В соответствии с идеями философского позитивизма (О. Конт), наука должна оперировать понятиями, отражающими явления, которые могут наблюдаться и подлежат измерению. Из этих положений исходят идеи бихевиоризма в менеджменте. Поведение людей есть результат функционирования отношений, складывающихся между ними. Поведение подлежит наблюдению и может быть измерено. Бихевиоризм в менеджменте представлен в работах Д. Макгрегора и А. Маслоу.

Отношения делятся на две большие группы. Во-первых, это отношения к некоторым материальным объектам, которые мы называем формами присвоения этих объектов. Во-вторых, это отношения между субъектами, или людьми, т.е. общественные отношения. Среди общественных отношений могут быть выделены отношения собственности, отношения идентификации субъектов, отношения управления и др.

На уровне обыденного сознания можно сказать, что отношение индивида к данному явлению окружающего мира есть то, что индивид думает об этом явлении, при условии, что он поступает в соответствии с собственными мыслями.

Поскольку мы определились, что объектом, который мы будем в дальнейшем рассматривать, являются некоторые общественные структуры, следует указать основные составляющие части таких структур. К таким составляющим относятся, во-первых, собственно люди, во-вторых, отношения, в-третьих, материальные части социальных структур и, наконец, различные составляющие окружающей внешней среды.

Нужно признать, что главными составляющими социальных структур выступают люди как носители определенных отношений и собственно отношения. Люди, связанные общественными отношениями, представляют собой общество или организацию.

Специфические отношения связывают людей и материальные составляющие социальных структур, которые обычно называют техникой, а также людей и объекты окружающей внешней среды. Ранее говорилось, что результатом функционирования системы управления является изменение окружающей данный субъект внешней среды, и более того, субъект приводит в движение составляющие окружающей его среды. В обыденной речи это выражается посредством утверждения, что человек, приводя в движение составные части окружающей его внешней среды, «управляет» ими. В качестве таких частей выступают материальные предметы, другие люди и отношения.

Таким образом, можно сказать, что рассматриваемый субъект (человек) «управляет» вещами, другими людьми (группами людей), отношениями. В том случае, когда некоторый субъект «управляет» определенными вещами, эти действия принято называть *присвоением* данных вещей.

Отношения присвоения традиционно делят на отношения пользования, отношения владения и отношения распоряжения. В процессе взаимодействия человека с материальными объектами окружающей его среды в общем случае функционируют все три формы присвоения этих объектов. Присвоение материальных объектов в форме пользования означает применение их в соответствии с их свойствами в воспроизводственном процессе социально-экономической структуры. Присвоение некоторых материальных объектов в форме владения есть функция сторожа, благодаря которой предотвращается присвоение данных вещей другими субъектами. Присвоение материальных объектов в форме распоряжения означает действия по изменению субъекта присвоения, т.е. изменение отношений собственности подразумевает изменение собственника этих объектов.

Среди всей совокупности отношений, связывающих людей в социальных структурах, мы будем рассматривать в первую очередь отношения собственности и отношения управления.

*Отношение собственности* представляет собой отношение между людьми по поводу присвоения материальных объектов окружающей людей среды. Элементарное (простейшее) отношение собственности есть отношение между двумя субъектами, из которых один может быть обозначен как собственник определенного объекта собственности, а второй — несобственник этого объекта. Элементарное отношение собственности включает в себя два противоположно направленных отношения. Отношение собственника данного материального объекта к несобственнику состоит в том, что собственник предполагает согласие своего контрагента на присвоение данного объекта собственности. Отношение несобственника к собственнику состоит в том, что он (несобственник) согласен с данным присвоением объекта собственности собственником.

Отношения собственности могут связывать более двух человек. Собственнику могут противостоять несколько или множество несобственников. Собственник может быть представлен не одним субъектом собственности, а несколькими, осуществляющими совместно присвоение одного и того же объекта собственности. Отношения собственности играют важную роль в формировании систем управления, в деятельности организаций.

Как уже говорилось, термин «менеджмент» отражает процессы управления в социальных структурах, которые опосредованы отношениями управления.

*Отношение управления* есть отношение, которое связывает, по меньшей мере, двух человек. Элементарное отношение управления включает в себя отношение власти и отношение подчинения. Если в некоторой социальной структуре люди связаны определенной системой отношений и главными, определяющими, в этой системе отношений выступают отношения управления, то такая социальная структура называется *организацией*.

Простейшее отношение управления связывает двух человек, из которых один является управляющим, а другой управляемым. Отношение управления включает в себя два составляющих отношения. С одной стороны, отношение власти, носителем которого выступает управляющий, а с другой — отношение подчинения, носителем которого выступает управляемый.

Управляющий является источником командной информации (или просто команды). Управляемый (субъект) выступает получателем и исполнителем командной информации. Два субъекта, связанные отношениями управления, представляют собой простейшую организацию.

Для того чтобы люди могли вступать в какие бы то ни было положительные, созидательные общественные отношения, требуется взаимная идентификация «свой — чужой».

Отношения типа «свой — чужой» являются наиболее древними, изначальными общественными отношениями, лежащими в самой основе функционирования любого общества, любой организации, впрочем, столь же древними и изначальными, как и отношения собственности «мое — не мое».

В практике современных компаний отношения идентификации формируются, в частности, в процессе найма на работу в данную компанию между претендентами (соискателями рабочего места) и работниками кадровых служб, кадровых агентств. В случае формирования взаимного положительного имиджа, т.е. формирования взаимного положительного отношения идентификации — взаимное отношение «свой», определяется некоторое место в организационной структуре (управленческой иерархии компании), т.е. устанавливаются отношения старшинства. Результатом этого являются формирование и начало функционирования определенных конкретных отношений управления между данным работником и его руководителями, а также между этим работником и его подчиненными.

Среди формальных отношений, функционирующих в организации, большое значение имеют долговые отношения.

Простейшее **долговое отношение** есть отношение между двумя субъектами, один из которых (кредитор) является носителем отношения требования по поводу определенного объекта долга (вещи) к другому субъекту (должнику), который является носителем отношения долгового обязательства к кредитору по поводу данного предмета долга.

Долговыми отношениями являются отношения, функционирующие в компании, организации между наемным работником, выступающим в качестве кредитора по поводу заработной платы, и работодателем, выступающим в качестве должника, несущим долговое обязательство по поводу этой заработной платы. Система такого рода долговых отношений лежит в основе системы отношений управления (системы отношений власти и подчинения) любой современной компании, в том числе компании в сфере сервиса и туризма.

Здесь будет уместным вспомнить, что Ф.У. Тейлор начинал свою работу, которая привела к созданию его учения о менеджменте и школы научного управления, именно с исследования систем сдельной заработной платы.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. В чем заключается роль менеджмента в системе научного знания?
2. Укажите место теории менеджмента в системе экономических наук.
3. Сформулируйте определения объекта и предмета изучения менеджмента в сервисе и туризме.
4. Назовите основные методы научного исследования, используемые в теории менеджмента в сервисе и туризме.
5. Выделите общее и различное в содержании понятий «менеджмент» и «управление».
6. Дайте определения основным понятиям теории управления: цель, план, реализация планов и целей.
7. Сформулируйте определения понятий «информация», «память», «прогноз», «модель».
8. Приведите самую общую классификацию видов информации и типов моделей.
9. Дайте объяснение понятию «информация» как одной из форм моделей.
10. Объясните взаимосвязь основных функций управления во времени: целеобразования, планирования, реализации планов и целей, контроля, прогнозирования, сбора и преобразования информации.
11. Назовите принципы, на базе которых выделяются основные функциональные (во времени) части системы управления.

12. Объясните важность представлений о внешней среде организаций, укажите необходимые условия внешней среды.
13. Изобразите схему системы управления в развернутом виде.
14. Сформулируйте определение понятия «управление», назовите функции управления как составные части процесса управления.
15. Что такое управленческий цикл?
16. Объясните связь понятия «отношение» с понятием «управление».
17. Сформулируйте определение отношений управления, назовите носителей отношений управления.
18. Сформулируйте определение понятия «организация».
19. Объясните важность отношений присвоения объектов собственности — пользования, владения, распоряжения для процесса управления компаниями сервиса и туризма.
20. Обоснуйте необходимость отношений собственности, объясните их значение в управлении организациями (в менеджменте).
21. Объясните место отношений идентификации «свой». Укажите место долговых отношений и определите их значение в функционировании системы управления компании.

## Глава 2

# ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА ЗА РУБЕЖОМ, ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В РОССИИ

### 2.1. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

**Эволюция теории управления.** Менеджмент представляет собой процесс управления в организациях. Первые представления об управлении организациями в качестве специфического вида деятельности начали складываться не позднее VI тысячелетия до н.э. вместе с формированием первых цивилизаций, появлением товарного производства, одновременно с возникновением первых государств древности (Шумер, Вавилон, Египет). В настоящее время считается, что шумеры в IV тысячелетии до н.э. первыми создали цивилизацию, ранее других народов древности формировали государственные образования, строили города. Государственное управление неизбежно связано с функцией сбора налогов, учетом имущества и обязательств хозяйствующих субъектов перед государством. Исполнение функции сбора налогов требовало налаженной системы учета. Потребность ведения государственного учета привела к созданию шумерами самой древней из известных систем письменности — клинописи и системы счета. Те же причины побудили египтян к созданию иероглифического письма, а также алфавитного письма.

Потребности управления государственным хозяйством, рабовладельческими хозяйствами, хозяйственной деятельностью церковью обусловили развитие письменности и счета, позволяющих фиксировать факты этой деятельности и систематизировать их.

Весьма ценным был опыт государственного управления строительством каналов для осушения болот и строительством дорог, фортификаций, культовых сооружений. Строительство пирамид в Древнем Египте требовало умения управлять деятельностью десятков тысяч работников.

Обеспечение государственной безопасности со времен появления первых цивилизаций и до настоящего времени требовало осуществления функций организации вооруженных сил и управления войсками. Деятельность по реализации этих функций представляет собой весьма специфическую и вместе с тем чрезвычайно важную и обширную сферу приложения знаний и умений в области управления в организациях, т.е. менеджмента.

До нашего времени дошли письменные источники, несущие сведения о представлениях древних авторов о правилах управления государственным хозяйством. Примерами являются «Поучение Гераклеопольского царя своему сыну Мерикару» (XXI в. до н.э.), «Свод законов Хаммурапи» (XVIII в. до н.э.).

Представления о правилах рационального управления производством в рабовладельческих хозяйствах получили свое первоначальное развитие при проведении сельскохозяйственных работ, в рабовладельческих ремесленных мастерских, при организации управления домашним хозяйством.

Систематическое изложение взглядов на управление государством и хозяйственными процессами было дано античными авторами. Одним из первых, кто представил описание управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470–399 гг. до н.э.). Он анализировал различные формы управления.

Платон (428–348 гг. до н.э.) создал классификацию форм государственного управления, пытаясь разграничить функции органов управления.

Ученик и последователь Платона — Аристотель (384–322 гг. до н.э.) заложил основы учения об управлении домашним хозяйством. Аристотель начинает свое экономическое исследование с анализа ведения домашнего хозяйства, которое представляет собой форму управления домоладцами и рабами. Именно эти вопросы подлежат рассмотрению в работах Аристотеля.

Ведение рабовладельческого хозяйства требовало применения методов прямого принуждения, страха наказаний. Система прямого принуждения к труду в дальнейшем показала свою неэффективность и была заменена сначала крепостным трудом, а затем системой наемного труда.

Большое значение для совершенствования методов управления капиталистическими предприятиями имело развитие систем хозяйственного учета. В XIV–XV вв. была разработана система бухгалтерского учета, основанная на принципе двойной записи. Последовательное описание венецианской системы учета дано в работе итальянского математика Л. Пачоли (1445–1517 гг.) «Трактат о счетах и записях».

Развитие товарного производства обусловило появление более совершенных, чем прежде, методов управления организациями, в первую очередь капиталистическими фирмами, предприятиями. Взгляды на управление прогрессировали по мере развития техники и способов организации производства, прогресса в формах обмена товарами, усложнения технологий, появления новых средств транс-

порта, путей сообщения, средств связи и обработки информации. Современные теории менеджмента появляются во второй половине XIX в.

**Классификация взглядов на теорию менеджмента.** Существуют различные классификации теорий менеджмента. Можно выделить несколько классификационных признаков выделения взглядов на менеджмент. В качестве таких классификационных признаков могут рассматриваться различные методы, применяемые в исследованиях, выделение определенного предмета исследования или некоторого объекта исследования.

В соответствии с методом исследования могут быть выделены следующие типы классификаций учений о менеджменте:

1) *исторический метод в менеджменте* основан на систематизации учений о менеджменте в соответствии с порядком и последовательностью их возникновения. Этот метод иначе называют выделением школ менеджмента;

2) *системный метод в менеджменте* получил распространение вместе с развитием теории систем;

3) *ситуационный метод (подход) исследований в менеджменте* нашел свое применение вместе с признанием важности учета состояния и процессов внешней среды и внутренней среды организаций;

4) *процессный метод (подход) исследований в менеджменте* исходит из того, что управление есть сложный процесс, включающий в себя множество взаимосвязанных повторяющихся управленческих функций.

Среди методов исследования, применяемых в учениях менеджмента, могут быть выделены два крупных направления: инженерные и психологические методы (подходы).

В качестве классификационных признаков учений менеджмента могут быть приняты различные объекты исследования. Объектами исследования в различных учениях менеджмента выступают отдельные работники, группы работников, формальные подразделения компаний, предприятия, фирмы, организации, государственные учреждения. Кроме того, объектами исследования являются отрасли материального производства, отрасли сферы услуг (сервиса), виды деятельности внутри компаний, теории принятия решений и т.д.

Классификационным признаком выделения учений менеджмента может быть избран предмет исследования. Предметом исследования в менеджменте могут выступать функции работника, непосредственно осуществляющего производственную деятельность,

отношения работника с управленцами, психологические функции отдельных работников и групп работников, функции и отношения работников на разных уровнях управленческой иерархии, отношения внутри формальных и неформальных групп работников, отношения лидерства, отношения линейных и функциональных руководителей и т.д.

Исторический подход к классификации теорий менеджмента с позиций школ управления позволяет рассматривать различные частные системы методов управления. В настоящее время в российской литературе принято выделять следующие основные школы менеджмента, расположенные в историческом порядке возникновения:

- 1) школа научного управления;
- 2) административная (или классическая) школа;
- 3) школа человеческих отношений;
- 4) бихевиористские учения (школа науки о поведении);
- 5) математическая школа (или школа количественных методов).

**Школа научного управления.** Школа научного управления относится к ранним системам менеджмента. Данное направление развивалось инженерами — практиками управления. Они использовали инженерный (механистический, машинный) подход к исследованию и развитию менеджмента. Это направление изысканий в менеджменте получило развитие на крупных промышленных предприятиях, выпускающих относительно простую, массовую, однородную материальную продукцию. Изучаются главным образом процессы производства. Объектом исследования выступают по большей части отдельный работник или группы работников. В качестве предмета исследования выделяются производственные функции работника; эти функции работника характеризуются относительной простотой и повторяемостью. Другим предметом исследования в рамках анализируемого направления выступают отношения производственного работника с руководителями производства по поводу оплаты труда. Также рассматривается проблема разделения и специализации управленческого труда в рамках линейно-функциональной схемы. Данные методы давали хорошие результаты в условиях простых и неизменных функций работников, которые предполагали длительное постоянство технологий. Неизменность технологий возможна лишь в условиях относительно стабильной внешней среды компаний.

Одним из основоположников направления идей научного менеджмента является Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915). Тейлор учился во Франции, Германии, закончил Гарвардский юри-

дический колледж, некоторое время работал в металлургической компании *Midvale Steel Works*, получил степень инженера-механика в технологическом институте Стивенса.

Начав карьеру с места разнорабочего, затем, пройдя должности лекальщика, механика, начальника механических мастерских, он довольно быстро (через шесть лет после поступления в компанию) получил место главного инженера. В 1884 г. Ф.У. Тейлор впервые применил систему дифференцированной оплаты труда. Наиболее известны работы Тейлора, посвященные менеджменту, такие как «Сдельная система» (1895), «Цеховой менеджмент» (1903), «Принципы научного управления» (1911).

Один из первых экспериментов Тейлора, проведенный в 1888 г., состоял в рационализации работы двух грузчиков сыпучих материалов. Наиболее известен опыт Тейлора, проведенный в 1898 г. в компании «Бетлехим Стил», признанный классическим. Работа состояла в погрузке чугунных болванок на железнодорожные платформы (или же разгрузке с платформ). Применение метода Тейлора позволило увеличить дневную выработку рабочего в 3,8 раза.

Другой опыт позволил определить количество железной руды или угля, которые должен поднимать рабочий на лопатах различного размера. Условие состояло в том, чтобы в продолжение длительного времени работник не терял способность сохранять высокий уровень интенсивности труда. Были выбраны оптимальная форма и емкость лопаты. Определено, что вес груза должен составлять 21 фунт (примерно 9,5 кг). Важным итогом опытов был тот результат, что наибольшее повышение производительности труда обеспечивается рациональным чередованием труда и перерывов для отдыха. Выработка рабочих увеличилась в 3,7 раза. Заработок рабочего увеличивался на 63%.

Своеобразным аналогом такого рода экспериментов Тейлора в СССР явился опыт становления стахановского движения. Забойщик шахты «Центральная-Ирмино» (Донбасс) А.Г. Стаханов за смену (5 ч 45 мин) в ночь с 30 на 31 августа 1935 г. добыл 102 т угля при норме выработки 7 т, превысив норму в 14,6 раза; 19 сентября того же года он добыл 227 т угля.

Ф.У. Тейлором был разработан метод разделения процесса труда на возможно мелкие составные части. Эти элементарные части процесса труда измерялись по времени и по величине усилий, затем фиксировались. Для измерения элементарных операций впервые использовался хронометраж, так определялись оптимальные способы совершения производственных действий. Впоследствии эти эксперименты привели исследователей к идее закрепления эле-

ментарных операций за отдельными работниками, на основе чего оказалось возможным разрабатывать и внедрять в производство конвейерные технологии.

Тейлор создал собственную компанию по консультированию и исследованиям в сфере научного менеджмента. В 1911 г. он создает Общество содействия научному менеджменту, которое позднее получило название Общества Тейлора.

Влияние Ф.У. Тейлора на развитие науки управления весьма велико. Система научного управления противопоставлялась традиционным для своего времени взглядам на менеджмент. В целом учение Тейлора базируется на механистическом понимании труда человека в системе производства. Он ставил перед собой задачу повышения производительности труда посредством увеличения производительной силы труда благодаря рационализации операций, оптимизации трудовых функций и увеличению интенсивности труда.

Тейлор исходил из того, что рабочие по своей природе не склонны к интенсивному инициативному труду, рационализация трудовых функций требует повышения уровня оплаты труда рабочего. Будучи инженером, Тейлор рассматривал труд рабочего с позиций функционирования машинного производства. Рабочий виделся ему дополнением машины; движения работника в представлении инженера должны быть столь же рациональны, как и действие машины.

Тейлор сформулировал основные принципы своей теории научного управления:

- разработка оптимальных методов осуществления работы на основе минимизации усилий и затрат по времени;
- нормирование операций — разработка стандартов производимых операций и приведение в соответствие им действий работника;
- подбор, расстановка на рабочие места и обучение должны осуществляться в соответствии со способностями человека;
- оплата труда рабочего должна производиться в соответствии с результатами его деятельности;
- специализация менеджеров на управлении определенными видами производственной деятельности, применение линейно-функциональной схемы управления;
- для того чтобы преодолеть неприятие новых методов организации труда, менеджерам требуется поддерживать добрые отношения с рабочими.

Тейлор выделил функцию планирования из общего процесса управления. Естественным продолжением и развитием идей Ф.У. Тейлора было обоснование теории и практики поточного

массового производства, в том числе конвейерного производства. Дробление операций до самых простейших и специализация на них отдельных работников вместе с технологией подачи по конвейерной линии предмета труда к рабочим местам позволили многократно повысить производительную силу и интенсивность труда. Такие изменения в организации труда неизбежно сопровождались повсеместной стандартизацией производимой продукции, комплектующих частей, технологий, машин, оборудования, инструментов. Все это имело своим результатом скачкообразный рост производительности труда.

Массовое производство такого технически сложного продукта, каким являлся автомобиль, удалось наладить только благодаря этим организационным и технологическим нововведениям на заводах Г. Форда. В силу этого само направление развития менеджмента получило название «фордизм». Работа Генри Форда (1863–1947) «Моя жизнь, мои достижения» представляет собой вклад в теорию менеджмента.

Применение конвейерного метода организации производства потребовало во многом изменить подходы к выстраиванию системы производственных и социальных отношений в компаниях, внедрявших такие формы производства. Сдельная оплата труда заменялась повременной, одним из главных факторов, влияющих на результаты производства, становится способность к согласованной, коллективной работе и взаимодействию подразделений. В компаниях Г. Форда была введена чрезвычайно жесткая дисциплина, рабочие побуждались следить друг за другом и докладывать руководству о допущенных нарушениях установленного порядка и сбоях в процессе производства, содержалась собственная полиция, в течение продолжительного времени не позволялась деятельность профсоюзов.

В нашей стране конвейерное производство получило самое широкое распространение на предприятиях, принадлежащих разнообразным отраслям производства. В годы войны конвейерное производство было налажено на предприятиях танковой промышленности.

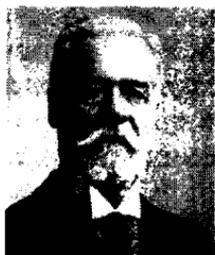
Учение Тейлора было нацелено на повышение производительности труда отдельного работника, рост эффективности производственных процессов производственного подразделения, организации, отдельной компании.

Вместе с тем школа научного управления оказала большое воздействие на общие представления о менеджменте, управлении в целом. Развитие школы научного управления связано с именами таких ученых, как Г. Эмерсон, Г. Форд, Ф. Гильбрет, Л. Гильбрет, Г. Гантт.

**Административная (классическая) школа управления.** Теория научного управления, созданная Тейлором и его последователями, была направлена главным образом на решение задач оптимизации производственных функций отдельных работников, рассматривались структурные подразделения, осуществляющие производственную деятельность. Однако этот подход не позволял оптимизировать деятельность организации в целом. Задача управления компанией как единой целостной системой была поставлена и решалась французским практиком и теоретиком менеджмента А. Файолем. Это направление исследований в рамках теории управления было названо административной (или классической) школой менеджмента.

Классическая школа менеджмента, как и школа научного управления, носит на себе печать инженерного подхода, развивалась инженерами-управленцами. Данное направление исследовало практику менеджмента как целостной системы на крупных промышленных предприятиях, производящих не только простую, но всегда массовую, материальную продукцию. Изучались разнообразные процессы и функции промышленной компании. Объектом исследования являлась компания в целом, предметом исследования выступала вся совокупность функций компании. Рассматривалась проблема оптимизации управленческого труда. Классическая школа менеджмента появилась и развивалась в специфических условиях крупных производств конца XIX — начала XX в. Эти условия характеризовались относительной стабильностью внешней среды компаний, а также неизменностью продукта и технологий на довольно длительных промежутках времени.

### *Историческая справка*



Анри Файоль

Анри Файоль (1841–1925) работал управляющим в крупной горной и металлургической компании «Комментри-Фуршамболь-Деказвиль». Он концентрировал свое внимание на управлении компанией в целом, в отличие от Ф.У. Тейлора, который сосредоточил свое внимание на отдельных сторонах процесса управления производством в компании. А. Файоль имел во многом аналогичный с Тейлором подход, он стремился найти правила рациональной деятельности в условиях машинного производства.

Особенностью учения А. Файоля явилось то, что он сделал попытку описать специфический вид деятельности — управление, что до него в таком виде никто не делал. Свои взгляды он изложил в работе «Общее и промышленное управление» (1916).

Файоль считал, что для любой организации характерно наличие определенных видов деятельности, которые он описал в форме шести функций в пространстве:

- техническая деятельность (производство);
- коммерческая деятельность (закупка, сбыт, обмен);
- финансовая деятельность (поиск и оптимальное использование капитала);
- страховая деятельность (страхование, охрана имущества и людей);
- учетные операции (учет, анализ, статистика);
- административная деятельность (предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль).

Заслуга Файоля состояла в том, что, выделив управление в качестве специфического вида деятельности, он разделил этот вид деятельности на последовательно осуществляемые во времени функции: предвидение, организация, распорядительство, координирование, контроль. Файоль разъясняет значение функции предвидения: «Предвидеть здесь означает — исчислять будущее и готовить его». «Предвидение может проявляться бесчисленными способами, но главное его проявление, его самый осязательный признак, его наиболее действенное орудие — это программа действия». «Программа действия — это одновременно конечная цель, руководящая линия поведения, этапы предстоящего пути и средства, которые будут пущены в ход; это картина будущего». Таким образом, в понимании Файоля предвидение есть программа действий (план), цель и прогноз. В качестве функции управления предвидение включает в себя прогнозирование, постановку целей и планирование, т.е. формирование моделей будущего.

А. Файоль предложил четырнадцать принципов управления:

- 1) *разделение труда* (повышает количество и качество работы);
- 2) *власть* (возможность давать команды, сила, принуждающая подчиняться);
- 3) *дисциплина* (повиновение, усердие, внешние знаки уважения);
- 4) *единство распорядительства* (единство командования: информация исходит только от одного руководителя и подотчетность одному руководителю);
- 5) *единство руководства* (один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель);
- 6) *подчинение частных интересов общему*;
- 7) *вознаграждение* (оплата выполненной работы должна устраивать рабочих и предприятие);

8) *централизация* (уровень централизации должен соответствовать характеру решаемых задач);

9) *иерархия* (есть ряд руководящих должностей, путь, по которому проходят команды);

10) *порядок* (определенное место для каждой вещи, каждый должен знать свое место в организации);

11) *справедливость* (для того чтобы поощрять персонал, к нему нужно относиться благожелательно);

12) *постоянство состава персонала*;

13) *инициатива* (возможность создания и осуществления плана на всех ступенях социальной лестницы);

14) *единение персонала* (дух единения и совместных действий).

Представления А. Файоля о производственной компании как целостной структуре, совокупности взаимодействующих частей проявляется в повсеместно и широко используемом им термине «социальный организм».

К классической школе принято относить такого автора, как Макс Вебер (1864—1920). Вебер пытался анализировать формальную структуру различных типов организаций, не только производственных компаний. Природа организаций, по его мнению, покоится на феномене (функции) власти. Им выделено три чистых типа законной власти: рационально-легальная власть, «традиционный» тип власти, «харизматическая» власть. Для производственных компаний, государственных учреждений (армии) основанием рационально-легальной власти и подчинения является установление ранга или должности, благодаря чему строится иерархия.

М. Вебер искал способ управления крупной промышленной компанией, обеспечивающий рациональное движение к установленной цели. Устройством системы управления, обеспечивающим рациональное функционирование компании, он видел «идеальную» бюрократию. Вебер разработал теорию бюрократического построения организации и системы управления в частности, образцом для инженеров было функционирование машины. В свою очередь Вебер пытался отыскать способ добиться того, чтобы организация действовала также рационально, как машина. Таким способом, по Веберу, была разработанная до мельчайших деталей регламентация действий каждого работника. Достигнуть этого предполагалось посредством создания системы всевозможных правил и процедур поведения в самых разнообразных ситуациях. Вебер видел особую роль бюрократии в построении и деятельности организаций. Предлагаемая им форма организации основывается на бюрократической системе менеджмента.

Вебер предложил принципы бюрократического построения организации, общий смысл которых сводится к следующему:

- организация есть средство (инструмент) для достижения групповых целей. Построение организации должно соответствовать этим целям;
- организация строится на основе иерархического принципа;
- служащий обязан подчиняться вышестоящему руководителю и нести ответственность за собственную деятельность и действия подчиненных;
- работники руководствуются в своих действиях системой правил и норм, которые определяют их служебные полномочия;
- обладание властными полномочиями имеет в своем основании занимаемую должность, а также наличие соответствующих знаний и навыков;
- действия работников не должны быть подвержены личным мотивам, чтобы цели организации не искажались произволом отдельных лиц;
- осуществляется практика пожизненного найма;
- поддерживается система карьеры, для квалифицированных работников продвижение в зависимости от времени работы в организации;
- управление бюрократической (административной) деятельностью в организации основано на подготовке подробных письменных положений по формированию и поддержанию организационной структуры.

Административная (или бюрократическая) школа страдала практически теми же недостатками, что и школа научного управления.

Первоначально в России, а затем в СССР идеи научного управления и административной школы, во-первых, были в значительной степени трансформированы в силу специфических условий хозяйствования, а во-вторых, сами подверглись глубокой модификации, претерпели существенные видоизменения, были осмыслены по-иному, чем это первоначально предполагалось их авторами.

В России, а затем в СССР учение Тейлора нашло своих приверженцев и последователей. Известный ученый, врач, математик, философ, экономический теоретик большевистской партии Александр Александрович Богданов (Малиновский) (1873—1928) предложил идею создания новой науки под названием «Тектология», в которой предугадал основные положения кибернетики. В 1913 г. издал брошюру «Между человеком и машиной», посвященную проблемам научного управления производством. В 1926 г. он ор-

ганизовал первый в мире институт переливания крови. В целях повышения производительности труда ученый предлагал больше внимания уделять культурному развитию рабочего, его здоровью.

Российский врач-психолог Владимир Михайлович Бехтерев (1857–1927), медик-психиатр, невропатолог, физиолог, психолог, основоположник рефлексологии и патопсихологии в России обратил внимание на работы Ф.У. Тейлора во втором десятилетии прошлого века, практически со времени их опубликования. Исходя из идей научного менеджмента, он создал Центральную лабораторию по изучению труда.

Наиболее активно идеи школы научного управления развивались в советской республике в 1920-е гг. В это время были созданы организации, занятые исследованиями в области научной организации труда (НОТ), основу методологии которых составляли главные принципы, разработанные Ф.У. Тейлором.

### *Историческая справка*



Алексей  
Капитонович  
Гастев

Одной из таких наиболее известных организаций явился Центральный институт труда (ЦИТ). Институт был создан и возглавлялся Алексеем Капитоновичем Гастевым (1882–1938), журналистом, поэтом, последователем идей научного менеджмента в СССР.

В рамках ЦИТ были сформированы научные исследовательские лаборатории. Действовали физиологическая, сенсорная, педагогическая, психотехническая лаборатории. Исследования трудовых движений, производственных функций проводились с использованием циклографии, фото- и киносъемки.

При ЦИТе было создано акционерное общество «Установка», которое работало на нужды производственных компаний, предприятий, выполняя заказы по осуществлению экспертизы организации производства, проведению исследований НОТ, проектированию рабочих мест, организационных структур. Общество занималось подготовкой кадров. По аналогии со спортивными состязаниями организовывались «трудовые чемпионаты» — аналог современных профессиональных конкурсов.

Один из первых учебников на русском языке, посвященный теории менеджмента, — «Научная организация труда и система Тейлора» (1922) — был написан Осипом Аркадьевичем Ерманским (1866–1944). Известны работы в области научной организации труда Платона Михайловича Керженцева (1881–1940), который

считал, что всеобщая организационная наука применима ко всем сферам жизни. Он ставил задачу создания триединой организации — людей, вещей и идей. Его идеи получили название *социальной концепции управления*.

Еще одним представителем социальной концепции управления выступал Николай Андреевич Витке, предлагавший свое понимание управления, которое он рассматривал в качестве процесса. По его мнению, через управление осуществляется определенная деятельность, опосредуемая социально-трудовыми отношениями. Представителем социальной концепции управления выступал также Федор Романович Дунаевский (1887—1960), который развивал представления об «административной емкости», которую он понимал как способность осуществлять руководство определенным количеством подчиненных.

Воздействие взглядов школы научного управления на развитие управленческой мысли в России не сводится к проблемам оптимизации трудовых процессов, повышению производительности труда, рационализации производства в рамках отдельных предприятий, производственных подразделений, — это воздействие гораздо шире и многообразнее.

Воззрения школы научного управления были восприняты в качестве самой общей методологии и идеологии экономической науки. Эти взгляды были во многом обобщены и перенесены на проблемы управления экономикой страны в целом. В это время разрабатывались принципы планового управления практически всеми сторонами экономической и социальной жизни. В этих принципах можно обнаружить достаточно сильное влияние идей школы научного управления, административной (классической) школы и, в частности, Ф.У. Тейлора, Г. Форда. Более того, похоже, что многие методологические принципы школы научного управления и административной школы были положены в основу экономической идеологии централизованно управляемой плановой экономики, которая формировалась в стране в 1920-е — начале 1930-х гг. Во всяком случае, терминология документов, реализующих систему планового хозяйствования, в значительной своей части была воспринята из практики управления отдельной компанией, предприятием, т.е. была подвержена существенному влиянию идей школы научного управления.

Основные принципы научного управления были перенесены на практику управления народным хозяйством в целом, в частности принципы стандартизации, унификации, создания всевозможных систем, норм и нормативов. Более того, идеи научного управления

и административной (классической) школы менеджмента были впервые использованы для создания системы управления социальной сферой — здравоохранением, народным образованием. Управлению подлежали все стороны общественной жизни, в том числе наука, культура и искусство.

Взгляды и методологические подходы школы научного управления имели вполне определенные недостатки, которые очевидно проявились с развитием технологий, усложнением организационных производственных структур, усилением конкуренции на рынках. Критики научного управления указывали на механистический подход в объяснениях трудовых процессов, недооценку роли человека в производственном процессе, который часто рассматривался в качестве пассивного дополнения к машинам, примитивность взглядов на способы активизации работников, сводившиеся к простому стимулированию высоких показателей роста выработки, приходящейся на одного рабочего, осуществляющего простейшие трудоемкие действия. Особенно явственно методологическая ограниченность школы научного управления проявлялась в практике централизованного планирования в СССР во второй половине XX в.

В несколько иной форме идеология научного управления нашла свое проявление в масштабных попытках развития и внедрения автоматизированных систем управления предприятиями (АСУП) в 1970—1980-е гг.

**Школа человеческих отношений.** Вместе с проявившимися недостатками и последовавшей критикой школы научного управления зарождались новые направления развития науки производственного менеджмента. Таким направлением выступает школа человеческих отношений. Если научное управление появилось и развивалось в среде промышленных инженеров, то новое направление исследований и новые взгляды развивались по преимуществу учеными-психологами.

Школа человеческих отношений зародилась в 1920—1930-е гг. Появление и становление этого направления теории менеджмента принято связывать с именами таких ученых, как Э. Мэйо, М. Фоллетт, А. Маслоу и других исследователей.

Наиболее известным представителем, вполне заслуженно почитаемым в качестве основателя данного направления менеджмента, явился Элтон Мэйо (1880—1949). Свои основные разработки он сделал, будучи профессором Школы бизнеса Гарвардского университета.

В отличие от инженеров Ф.У. Тейлора и А. Файоля, профессор психологии Э. Мэйо естественным образом использовал в своей ра-

боте психологический метод (подход). Исследования проводились на крупных промышленных предприятиях (в частности компанией «Вестерн Электрик»), осуществлявших массовое производство относительно сложной продукции. Объектом исследования являлись отдельные работники и группы работников (что сближает эти исследования с работами Тейлора и отличает от подхода Файоля). Предметом исследования в данном случае выступают отношения отдельных работников с другими членами группы и руководителями подразделения.

Основные идеи этого направления были сформулированы в ходе и по результатам проведения Хоторнского эксперимента (*Hawthorne* — пригород Чикаго) в 1924–1936 гг. В проведении экспериментов принимала участие Мэри Паркер Фоллетт. Она была одним из первых исследователей в сфере менеджмента, признавших важность изучения отношений работников в группах посредством психологических методов.

Эксперименты проводились с изменением освещенности, продолжительности перерывов и ряда других факторов, составлявших условия труда рабочих, собиравших электрические приборы (реле к телефонным аппаратам). Проблема состояла в том, что с изменением условий труда в худшую сторону (уменьшение освещенности) показатели выработки, производительной силы труда во многих случаях возрастали. Полученные результаты оказалось невозможным объяснить на основе методов общепринятой в то время теории научного управления, они не укладывались в систему взглядов теории, уже превратившейся в классическую, каноническую.

Мэйо объяснял результаты, полученные в проведенном исследовании, особыми отношениями, которые складывались в процессе эксперимента между рабочими, а также между рабочими, менеджерами и исследователями, проводившими опыты. В обобщенном виде выводы, которые сделал Э. Мэйо по итогам Хоторнского эксперимента, были представлены в форме нескольких принципов:

- работа представляет собой деятельность группы;
- социальный облик человека предопределяется его трудовой деятельностью;
- потребности в признании, безопасности и чувстве принадлежности более важны для производительности труда, чем физиологические условия работы;
- неформальные группы имеют существенное влияние на привычки и мнения работников;
- сотрудничество в группе проявляется не самопроизвольно, а есть результат спланированной деятельности.

Мэйо утверждал, что главное внимание менеджеры должны уделять созданию благоприятных отношений в коллективе. Изменение предмета исследования с производственных функций, технологий, физиологических условий труда на отношения в коллективе, на комфортность социальных условий производственной деятельности работников послужило основой развития бихевиористских теорий менеджмента, которые дополняют и развивают идеи школы социальных систем.

**Бихевиористские теории.** Развитие направления школы человеческих отношений проявилось в разработках, получивших общее название бихевиористских теорий. Это направление явилось попыткой преодолеть определенную ограниченность положений, составлявших основу общей идеологии концепции человеческих отношений. Появление бихевиористских учений связано с утверждением взглядов философского позитивизма (О. Конт), неопозитивизма и появлением новых идей в психологии начала XX в., которые связываются с именами Д.Б. Уотсона, И.П. Павлова, В.М. Бехтерева. Поведение человека объяснялось простой схемой «стимул — реакция» ( $S - R$ ).

Становление направления бихевиористских воззрений в менеджменте принято определять серединой 1930-х гг. К авторам, внесшим вклад в развитие этого направления, относят А. Маслоу, Д. Макгрегора, Ф. Герцберга.

Значительный вклад в развитие бихевиористского направления в менеджменте внес американский психолог российского происхождения Абрахам Маслоу (1908—1970). Его подход к психологическим исследованиям человека получил название гуманистического. Он явился одним из тех, кто изучал положительные стороны человеческой личности, в отличие от традиционно исследуемых психологических отклонений. В основе его теоретических построений лежала идея «саморегулирующейся личности». Он разработал теорию иерархии потребностей. Впоследствии его интерпретаторы изобразили иерархию потребностей графически в форме «пирамиды потребностей», получившей название «пирамиды Маслоу».

Учение А. Маслоу исходит из того, что побудить человека к труду можно, лишь предлагая ему удовлетворение потребностей в качестве вознаграждения за эффективный производительный труд. Человек имеет сложную систему потребностей, которым А. Маслоу попытался дать общую классификацию, объединив потребности в группы и указав их соподчиненность в форме иерархии. Управление человеком, по мысли А. Маслоу, должно осуществляться ис-

ходя из выявления потребностей человека и отыскания способов их удовлетворения. На этой основе предлагалось строить системы мотивирования работника.

Дальнейшее развитие теории менеджмента исходило из противопоставления системы классического менеджмента и бихевиористских концепций. В начале 1950-х гг. Дуглас Макгрегор (1906–1964), будучи профессором Массачусетского технологического института, предложил идеи в части промышленного менеджмента. Его работа «Человеческая сторона предприятия» была опубликована в 1960 г. Макгрегор обосновал концепцию существования двух типов организаций, которые обусловлены двумя типами менеджмента персонала. Это организации типа *X* и типа *У*. Этот подход нашел свое выражение в формулировании Д. Макгрегором его теории организаций.

Организации, основанные на теории *X* (организации типа *X*), характеризуются следующими признаками:

1) человек по своей природе не любит работать и избегает напряжения в труде;

2) в виду того что человек склонен уклоняться от напряжения в работе, его приходится принуждать, строго контролировать, угрожать наказанием, чтобы побудить к работе;

3) средний человек предпочитает, чтобы им руководили; он склонен избегать ответственности, ему не свойственно честолюбие, он стремится к безопасности.

Теория *У*, на основе которой построены организации типа *У*, исходит из иных, во многом противоположных, предпосылок:

1) работа в организации для человека может быть такой же естественной, как игра и деятельность во время отдыха;

2) человек способен к самоуправлению и самоконтролю, если он стремится к достижению своих целей. Для того чтобы человек стремился к достижению целей организации, вознаграждения за деятельность (труд) должны соответствовать его собственным целям (удовлетворению его потребностей). В этом случае внешний контроль для соединения усилий группы не есть единственное (главное) средство;

3) средний человек способен (может стремиться) принимать на себя ответственность. Избегание ответственности есть следствие разочарования и неудовлетворительного управления.

По мысли Макгрегора, управление должно обеспечить соединение усилий работников для достижения целей организации. Для этого нужно формировать в коллективе отношения, которые соответствуют модели *У*. Управление в организации *У* более эффективно, чем управление в организации *X*. Не составляет труда пред-

ставить себе, что в основе организаций типа *X* лежат отношения той или иной формы принуждения к труду, в то время как организации типа *У* действуют на основе отношений, порождающих взаимную заинтересованность в результатах общего труда.

**Математическая школа (школа количественных методов).** Данная группа учений менеджмента характеризуется своими специфическими методами. Такого рода методы оказались применимыми и достаточно эффективными для управления наиболее крупными организациями. Эти организации могут характеризоваться территориальной рассредоточенностью (подразделения находятся в различных, удаленных территориях), перемещением значительных масс служащих (работников), материальных средств, осуществлением широкого спектра производственных функций, требующих жесткого согласования. Организации подобного типа осуществляют крупномасштабное массовое производство материальных видов продукции.

Это направление теории управления зародилось и получило развитие в период Второй мировой войны. Таким способом решались задачи оптимизации использования ресурсов при ведении военных действий. Коммерческие компании начали применять эти методы в начале 1950-х гг.

Школа количественных методов отличается тем, что кроме словесных описаний и психологических методов главными являются количественные измерения производственных процессов, математические методы и модели, применение вычислительной техники.

Методика реализации данного подхода состоит в том, что специалисты из разных областей знаний и управленцы совместными усилиями пытаются построить модель оптимизируемых процессов в специфических системах посредством математической или иной формализации этих процессов. Разрабатывается система параметров, количественно характеризующих как систему, так и процессы, протекающие в ней. Исследуются количественные зависимости этих параметров. Данный подход позволяет привлекать математические методы анализа. Сложные формы взаимозависимостей большого числа количественных параметров требуют использования высокопроизводительной вычислительной техники. Были разработаны разнообразные методы оптимизации процессов, протекающих в компании. Использование количественных методов требует применения идеологии системного анализа.

Использование количественных методов предполагает определенную последовательность. Формализация экономических процессов первоначально осуществляется посредством разработки мо-

дели ситуации. Для этого описывается упрощенная характеристика ситуации, число переменных уменьшается до приемлемого количества. Затем переменным величинам придаются количественные значения, что дает возможность оценить данные показатели и установить их взаимные связи. После этого построенная математическая модель позволяет прогнозировать различные варианты развития событий в зависимости от принимаемых изначально решений.

Развитие школы количественных методов принято связывать с такими именами, как Н. Винер, Дж. Нэш (создатель теории игр).

В 1960-е гг. Виктор Михайлович Глушков (1923–1982) предлагал объединить локальные АСУ и АСУП, связав их сетью передачи данных, в Общегосударственную автоматизированную систему учета и обработки информации (ОГАС) — предвестник Интернета.

Пытаясь создать автоматизированную систему управления экономикой всей страны, В.М. Глушков разработал методы алгоритмических алгебр и теорию управления распределенными базами данных. Свою карьеру В.М. Глушков начинал на кафедре высшей математики Уральского государственного лесотехнического института.

Данное направление исследований в рамках науки менеджмента в дальнейшем было усовершенствовано и получило название теории исследования операций. Теория исследования операций впоследствии выделилась в самостоятельное направление прикладных разработок и конкретно-экономических методологий. Одна из первых работ этого направления менеджмента была издана в 1957 г. в США. На русском языке работа вышла в 1967 г. под названием «Введение в исследование операций».

Развитие школы количественных методов требовало использования соответствующей методологии исследования. Такая методология разрабатывалась в рамках системного подхода. Ввиду этого обстоятельства К.У. Черчмен и Р.А. Акофф применяли системный метод в формировании теории исследования операций.

Методические приемы количественной школы используются в системах управления персоналом, в частности, нашли применение методы оценки социально-экономической эффективности управления персоналом.

## **2.2. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Системный подход.** Теория систем активно развивалась с середины XX в. и нашла свое применение в самых разнообразных областях научного знания — в технике, биологии, общественных

науках, экономике. С конца 1950-х гг. теория систем нашла свое применение в учениях о менеджменте.

Теория систем рассматривает целостные объекты в качестве определенным образом выделенных частей, соединенных множеством разнообразных связей. Составные части системы, в свою очередь, могут рассматриваться в качестве систем (подсистем) — более мелких частей, объединенных соответствующими связями.

В силу наличия связей между частями системы совокупность частей системы и объединяющих их связей может рассматриваться как единое целое, что выражается в форме *принципа целостности системы*.

Любая система может рассматриваться как часть более крупной системы, т.е. в качестве подсистемы. В этом случае правомерно говорить о том, что данная система является *открытой*. Если внешние связи данной системы с частями более крупной системы игнорируются, то система рассматривается как *закрытая*.

Рассмотрение частей системы в качестве подсистем и самой системы в качестве подсистемы более крупной системы позволяет использовать *принцип иерархичности* в рамках системного подхода.

*Принцип структуризации* дает возможность вести исследование отдельных элементов системы, их связей с другими элементами. Свойства системы обусловлены не только характеристиками множества элементов, но всей совокупностью элементов и связей между ними. Этот принцип особенно важен для исследования социально-экономических систем, в которых присутствует феномен управления.

*Принцип множественности* позволяет представлять систему различными способами, выделяя многообразные типы элементов и связей между ними, строя всевозможные модели системы.

Большинство современных учений о менеджменте характеризуются системным подходом к организации, которая рассматривается как некоторое единство функциональных частей, связей между ними, специфических технологических процессов, протекающих в организации и ее составных частях. Общей особенностью современных учений является то, что они исходят из признания системного эффекта, который проявляется в том, что эффект системы отличается от суммы эффектов, составляющих систему частей. Это явление получило название *синергетического эффекта*.

Отдельные части организации рассматриваются в качестве подсистем общей целостной системы. В качестве одной из важнейших подсистем организации выделяется система управления, которая, в свою очередь, распадается на функциональные части — подсистемы.

С другой стороны, рассматривая организацию как систему, следует учитывать, что эта система входит в качестве подсистемы в более крупные и сложные системы. Например, предприятие является частью некоторой компании, которая, в свою очередь, представляет собой часть отрасли и территориальной производственной структуры, часть территориальных социально-экономических структур. В этом случае организация рассматривается как открытая система, взаимодействующая со своей внешней средой. Например, из внешней среды на вход предприятия поступают потоки ресурсов (рабочая сила, капитал, природные ресурсы), сырья, преобразуемые во внутреннем производственном процессе в продукт, потоки которого поступают опять во внешнюю среду потребителям этого продукта.

Особенностью системного подхода является то, что учения, построенные на его основе, подразумевают применение более сложных способов моделирования организации, процессов, протекающих в ее внутренней среде, связей организации с внешней средой, учет в функционировании систем управления влияния и взаимодействия большого количества факторов.

Системный подход допускает широкое использование количественных методов исследования таких производственных структур, какими являются организации-компании, и процессов, протекающих в них. Это позволяет строить и применять в практике менеджмента сложные математические модели.

### *Историческая справка*



Чарльз Уэст  
Черчмен

Американский ученый Чарльз Уэст Черчмен (1913–2004) считается разработчиком системного метода в применении к социальным процессам. Он одним из первых использовал в своих работах системный подход к учениям менеджмента, в частности в теории исследования операций.

**Ситуационный подход.** Среди современных учений менеджмента важное место занимают ситуационные теории. Данное направление получило развитие и в достаточно полной мере сформировалось в американской теории и практике менеджмента к 1960-м гг. Появление взглядов, соответствующих идеям ситуационного подхода, связано с критикой системного метода в приложении к со-

циальным системам. Отдельные составляющие ситуационной методологии были сформулированы раньше возникновения этого метода в его полной форме, их можно обнаружить во взглядах американской исследовательницы М.П. Фоллетт (1868—1933).

### *Историческая справка*



Мэри Паркер  
Фоллетт

М.П. Фоллетт еще в 1920-е гг. предложила «закон ситуации», в соответствии с которым в различных типах ситуаций необходимы разные типы знаний. Из этого следует, что трудно или невозможно найти стандартные способы поведения для различных ситуаций. Нужны некий синтез многих знаний и способность выбирать нужные типы знаний в соответствии со сложившейся ситуацией.

Первоначально необходимость формирования ситуационного подхода обосновывалась критикой системного метода в исследованиях социальных систем. Одним из аргументов критиков системного подхода явился вывод о тщетности поисков универсальных методов управления, пригодных для различных организаций, производств и несхожих ситуаций. Основные идеи системного подхода были высказаны такими экономистами, как У. Гомберг, Ф. Каст, П. Друкер.

Представители системного подхода сформулировали понятие «управленческой ситуации». С позиций ситуационного подхода различные модели менеджмента имеют ограниченное применение. Быстрые изменения во внешней среде и появление новых технологий накладывают ограничения на применение научной школы управления и административной (классической) школы.

Представители данного направления указывают на необходимость получения наиболее полной информации из внешней среды компании и наличия требуемых ресурсов во внутренней среде. Таким образом, внимание концентрируется на конкретной ситуации, складывающейся во внешней среде, и условиях функционирования внутренней среды компании. Результаты управленческих действий анализируются исходя в первую очередь из перемен во внешней среде. Последовательность действий определяется посредством выделения определенных мер, которые следует осуществить менеджеру для того, чтобы обеспечить достижение поставленных целей в сложившейся ситуации. Надлежит выяснить, какие ресурсы организации

нужно иметь в наличии в данной ситуации. Требуется разработать принципы формирования системы управления, отвечающие данной ситуации. Система управления должна обладать достаточной приспособляемостью и ресурсами, для того чтобы она была способна действовать в изменяющихся условиях.

Применение ситуационного подхода требует учитывать стадию жизненного цикла, в которой находится организация, что характеризует соответствие состояния внутренней среды организации ее внешней среде.

Анализируемые факторы, воздействующие на компанию в рамках ситуационного подхода, делятся на две основные группы: факторы внешней среды и факторы внутренней среды. Эти факторы характеризуются высокой степенью неопределенности. Важной составляющей ситуационного подхода является правильное и точное определение рисков, которые несут в себе конкретные факторы, ситуации, складывающиеся во внешней и внутренней среде компании, организации. Разнообразные методы риск-менеджмента позволяют минимизировать возможные ущербы реализации негативных факторов внешней и внутренней среды.

**Процессный подход.** Важнейшие теоретические положения, на основе которых строится данное направление идей в менеджменте, были обозначены представителями административной школы. А. Файоль указал основные функции управления во времени. Данное направление идей в менеджменте помещало в центр внимания то обстоятельство, что управление есть процесс, включающий в себя последовательные, повторяющиеся фазы — функции управления. Основные функции процесса управления компанией были рассмотрены ранее.

Следует обратить внимание на такую функцию, специально выделяемую А. Файолем, как функция организации. Эта функция осуществляется не в отношении компании в целом, а в отношении самой системы управления. Функция организации включает в себя все прочие функции управления. Результатом осуществления этой функции является приведение системы управления в состояние, необходимое компании для достижения ее целей.

В соответствии с процессным подходом, деятельность компании может быть разделена на множество бизнес-процессов, протекающих в соответствующих бизнес-системах. Выделение бизнес-процессов, осуществляемых в компании, в определенной мере соответствует выделению А. Файолем видов деятельности в компании или функций компании в пространстве: производство, финансовая деятельность, учет, отчетность, работа с персоналом, деятельность

по изменению организационных структур, маркетинговая деятельность, работа, связанная с активами компании, логистика и т.д.

Принято выделять несколько групп бизнес-процессов:

- основные бизнес-процессы;
- обеспечивающие бизнес-процессы;
- бизнес-процессы развития;
- бизнес-процессы управления.

В рамках осуществления функций управления компанией реализуется управление разнообразными бизнес-процессами, протекающими в каждой компании, организации.

В компании осуществляется управление каждым видом бизнес-процессов: управление производством; управление развитием, включающее стратегическое управление; управление проектами; бизнес-планирование; управление финансами, включающее подсистемы — бюджетирование и контроль исполнения бюджетов; управление оборотными средствами; управление денежными потоками; управление товарно-материальными запасами; налоговое планирование; управление учетом и отчетностью; управление издержками и себестоимостью; управление персоналом; управление маркетингом и т.д.

На основе процессного подхода строятся соответствующие модели деятельности компании, организации, например: процессная модель производства, процессная модель учета и отчетности, процессная модель маркетинга, процессная модель финансовой и инвестиционной деятельности и т.д. По каждому виду деятельности компании может быть построена процессная модель управления этим видом деятельности.

Развитие основных направлений теории менеджмента продолжается в настоящее время. Нужно иметь в виду, что теория менеджмента зародилась и находила свое применение в определенных отраслях материального производства, в первую очередь в отраслях, осуществляющих массовое производство однородной материальной продукции. Развитие взглядов на менеджмент связано с расширением практики научно обоснованных методов управления в тех отраслях производства и сферах услуг, в которых они ранее активно и широко не применялись.

Менеджмент в сервисе и туризме интенсивно развивался во второй половине XX в. Специфика продукта и процессов производства в сфере сервиса обуславливают особенности организации компаний, осуществляющих эти процессы производства. Соответствующим образом модифицируются методы менеджмента в сервисе и туризме.

### 2.3. СОВРЕМЕННЫЕ УЧЕНИЯ И ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Известные разработчики теории менеджмента, такие как П. Друкер, Д. Макгрегор, довольно широко использовали системный и ситуационный подходы в своих исследованиях. Ситуационный подход основан на тщательном исследовании внешней среды и внутренней среды компании, организации. В рамках этих подходов осуществляется детальный анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих существенное воздействие на компанию. Использование данных методологических подходов открывает возможности применения многообразных формализованных методов и моделей. Эти подходы являются одной из важнейших составляющих методологии менеджмента, применяемой в компаниях туризма.

К современным учениям принято относить работы столь известного теоретика менеджмента XX в., каким был Питер Фердинанд Друкер (1909–2005), американский экономист австрийского происхождения.

Заслуга П. Друкера состоит в том, что ему удалось осуществить систематизацию накопленных представлений об управлении организациями. Тем самым он сумел выделить менеджмент в самостоятельную науку.

Друкер построил схему (модель) *эффективного управляющего*. По его мнению, для достижения требуемой эффективности нужно правильно осуществлять последовательные составляющие управленческой деятельности. К таким составляющим он относит следующие: правильная постановка целей; планирование деятельности; разработка программы реорганизации системы управления в соответствии с избранными целями; отыскание и мобилизация требуемых ресурсов для выполнения поставленных целей и планов; правильное сочетание указанных элементов.

#### *Историческая справка*



Питер Фердинанд  
Друкер

Метод и понятие «Управление по целям» (*MBO*) были введены в теорию и практику менеджмента благодаря книге П. Друкера *The Practice of Management*, вышедшей в 1954 г. («Практика менеджмента»). Система целей компании не может оставаться неизменной даже на относительно непродолжительных промежутках времени. Цели компании меняются в соответствии с изменениями, происходящими в ее внешней среде и внутренней среде. Формирование новых целей, изменения в системе целей требуют работы менеджеров на всех уровнях системы управления.

Ученый доказывал, что участие управляющих разных уровней в разработке и принятии целей наилучшим образом мотивирует к реализации этих целей. Данный метод включает в себя:

- связь показателей достижения целей с переменной частью заработной платы руководителей (премией);
- формирование системы целей (дерева целей) для руководителей на каждом уровне управления;
- отдельный руководитель не должен иметь к достижению слишком много целей (не более трех-пяти);
- цели устанавливаются вышестоящими руководителями с участием самого работника;
- оценка степени достижения поставленных целей осуществляется посредством введения ключевых показателей эффективности (англ. *key performance indicators, KPI*);
- достижение целей должно быть подкреплено обеспечением исполнителей необходимыми ресурсами;
- результаты деятельности периодически оцениваются (англ. *performance review*).

В 1950-х гг. П. Друкер ввел в научный оборот понятие *информационный работник* (англ. *knowledge worker*), в русскоязычном толковании это работники умственного труда (специалисты по прогнозированию, планированию, аналитики, ученые, программисты). Учет этой категории работников в менеджменте требует специфических методов мотивации.

Ранее других П. Друкер указал на формирование «глобального рынка» и необходимость адаптации компаний к работе в новых условиях внешней среды.

Идеи П. Друкера явились основанием для реорганизации компании «Форд». Он обосновал внедрение децентрализованного управления в компаниях, в том числе «Дженерал Электрик». Крупные мировые концерны с середины XX в. строят свои системы менеджмента в согласии с представлениями ученого.

Друкер связывал успехи менеджмента с экономическим и социальным прогрессом, он предложил идею самоуправляющегося трудового коллектива. Компании должны не только заботиться о своих экономических показателях, но и решать социальные проблемы работников. Послевоенное восстановление экономики Японии и ее последующий стремительный рост также принято связывать с принятием методологии менеджмента, разработанной П. Друкером.

Экономические достижения Японии в последней трети прошлого века, проявившиеся в высоких темпах роста, внедрении самых совершенных техники и технологий, технических инновациях, быст-

ром повышении качества продукции, опережающем другие страны увеличении экспорта позволили говорить о так называемом японском экономическом чуде. Попытки объяснить успехи страны привели к предположениям об особом стиле японского менеджмента. (Однако объяснение «немецкого экономического чуда» — быстрого послевоенного восстановления Германии и высоких темпов роста в 1950—1960-е гг. получило другое объяснение — высокое качество работников, соответствующего «человеческого капитала».)

Изучению и осмыслению японского опыта менеджмента посвящены две известные теории, выдвинутые американскими учеными.

Одной из наиболее популярных концепций, использующих как системный, так и ситуационный подходы, явилась теория 7-S. Данная теория была разработана в 80-е гг. XX в. Это направление идей в теории менеджмента развивали Томас Питерс и Роберт Уотерман, издавшие работу «В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки» (1982). Питерс по состоянию на май 2002 г. занимал второе место среди наиболее выдающихся мыслителей в области менеджмента (согласно рейтингу *Accenture Institute for Strategic Change*). Роберт Уотерман — один из крупнейших специалистов в области менеджмента, 21 год работал в крупнейшей консалтинговой компании *McKinsey&Co*.

Два других американских автора — Ричард Паскаль и Энтони Атос — выпустили труд под названием «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих» (1981). Обе пары исследователей работали с компанией *McKinsey&Co*.

В качестве семи принципов, характеризующих данную теорию, выступают следующие положения (известны как *McKinsey*-парадигма):

- стратегия (англ. *strategy*) — планы и направления действий, определяют распределение ресурсов, фиксируют обязательства для достижения поставленных целей;
- структура (англ. *structure*) — внутреннее устройство организации, членение подразделений, распределение властных полномочий;
- системы (англ. *systems*) — регламентация процедур, протекающих в организации;
- штат (англ. *staff*) — выделение ключевых групп персонала, характеризующихся по возрасту, полу, образованию и т.п.;
- стиль (англ. *style*) — способы управления, принятые руководителями, организационная культура;
- квалификация (англ. *skill*) — нестандартные возможности ключевых людей в организации (мастерство);

- разделяемые ценности (англ. *separate values*) — смысл и содержание работы персонала, основные направления и цели деятельности, которые организация предлагает своим работникам.

Предложение системы 7-*S* явилось очередной попыткой создания универсальной системы менеджмента, пригодной для разных производств и условий внешней и внутренней среды. Вместе с тем ситуационный подход (метод) исходил из предположения, что не может быть единого универсального метода управления разными компаниями.

В американском стиле представлений о менеджменте первые три фактора из семи *S* названы «жесткими» факторами в силу их привычности. Последние четыре принципа *S* рассматриваются в качестве «мягких» факторов ввиду неготовности принять их многими американскими компаниями того времени.

Стремление к теоретическому осмыслению и обоснованию с позиций менеджмента развития экономики Японии во второй половине XX в. подвигло Уильяма Оучи совместно с Ричардом Джонсоном провести анализ японского опыта. Они попытались выразить в форме некоторой системы общие принципы и особенности японских методов управления компаниями.

В 1981 г. Оучи сформулировал идею теории *Z*, которая представляла собой развитие идей Макгрегора. Теорию *Z* трудно характеризовать как общую теорию менеджмента, поскольку она дает набор некоторых конкретных положений, на основе которых может строиться конкретная система управления.

Однако эта идея символизировала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу более общего описания системы управления. У. Оучи пытался сформулировать лучший способ управления любой организацией. Исходным положением теории *Z* является утверждение, что человек представляет собой главную составляющую организации.

Теория *Z* концентрирует внимание на достижении лояльности работников к своей компании. Этому служит проведение принципа пожизненного найма. По мысли Оучи, следует стремиться к обеспечению благополучия работника как при исполнении обязанностей внутри компании, так и в социальной сфере вне компании.

Идеи теории *Z* могут быть кратко представлены в форме нескольких положений:

- повышенное внимание к информации, поступающей с нижних уровней управления;
- превращение высших органов управления (англ. *top management*) компанией из органов, отдающих приказы и распоряжения,

в органы, создающие благоприятные условия для принятия оптимальных решений;

- повышение роли среднего звена управления (англ. *middle-management*) в процедурах подготовки решений;
- политика долгосрочного найма кадров;
- практика группового принятия решений на основе консенсуса;
- повышенная персональная ответственность работников, менеджеров;
- политика планирования карьеры, определяемая медленной оценкой кадров и их продвижением, зависящим в первую очередь от продолжительности работы человека в компании;
- реализация регулярного неформального контроля деятельности персонала, осуществляемого формализованными методами;
- неспециализированная карьера;
- повышенное внимание к социальным проблемам, к благосостоянию работников.

## **2.4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ**

Теория менеджмента, будучи хорошо известной и позитивно воспринятой в российской практике управления, практически со времени своего появления в форме школы научного управления была адаптирована к специфическим условиям страны и быстро развивалась в начале XX в.

Наиболее активно передовые методы управления производством в России развивались в 1920-е гг. К исследованиям в области научного управления были привлечены значительные ресурсы. В это время проводились обширные исследования, были созданы условия для повсеместного внедрения научных методов в практику управления компаниями, предприятиями различных форм собственности.

Отечественная управленческая мысль во многом продвинулась значительно дальше тех идей, которые были заложены в основу теории менеджмента ее родоначальниками. Применение методов научного менеджмента и классической школы менеджмента в советских условиях вышло далеко за рамки управления отдельными компаниями, предприятиями. Исходя из этих методов, создавались крупные промышленные объединения в форме отраслевых синдикатов, руководимых главными комитетами (главками). На базе такого рода главков (первоначально — промышленных синдикатов) строилась система отраслевых министерств, положенная в основу всей системы централизованного планового управления производством в стране.

По образцу системы управления промышленностью, сферой материального производства была создана система управления сферой услуг: транспортным обслуживанием, связью, жилищно-коммунальным хозяйством, торговлей, материально-техническим снабжением, бытовым обслуживанием населения и т.д. Аналогичным образом были построены системы управления использованием и воспроизводством природных ресурсов: землепользованием, лесопользованием, использованием водных ресурсов, использованием минеральными ресурсами, биоресурсами и т.д.

Более того, методы, разработанные в рамках теории научного менеджмента и классической школы менеджмента, в советское время применялись в управлении социальными процессами и практически всеми сторонами общественной жизни. В форме отраслевых министерств строились системы управления такими отраслями производства в сфере услуг, как медицина, образование, общественное питание, торговля, бытовое обслуживание, туризм, курортное обслуживание и т.д. Теми же методами государство управляло такими обширными видами деятельности, как спорт, культура, искусство, наука.

Таким образом, советская система государственного управления производством, распределением материального продукта, услуг всеми сторонами общественной жизни приобрела свою законченную форму. Эта всеобъемлющая система управления в самой своей основе была построена на вполне современной и достаточно совершенной для того периода идеологии теории научного управления, на использовании основных принципов, разработанных классиками теории менеджмента. На то обстоятельство, что система управления производством в определенной мере отвечала общим требованиям промышленного развития отраслей материального производства, определяющих главные направления технического прогресса, указывает повсеместно признаваемый факт довольно быстрого экономического роста страны в 1930-е гг.

Вместе с тем нужно признать, что, сложившись в своей законченной канонизированной форме, эта система управления в значительной мере утратила внутренние побуждения к саморазвитию, потеряла гибкость и способность адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, изменяющимся потребностям населения, предприятий, государственным нуждам. В то же время в стране были свернуты исследования в области теории менеджмента. Сложившаяся в предвоенные годы система управления народным хозяйством, социальными процессами в этом целостном и неизменном виде сохранялась до второй половины 1980-х гг.

Такая система управления предприятиями, отраслями и народным хозяйством в целом во второй половине XX в. уже ни в коей мере не соответствовала ни изменившимся условиям хозяйствования, ни мировым тенденциям развития систем организации производства, ни новым воззрениям на теорию и практику менеджмента. Отечественная наука управления, демонстрируя отдельные достижения в частных, конкретных областях исследований, последовательно отклонялась от мировых трендов научных разработок в этой области и в целом отстала в своем развитии.

Именно эти обстоятельства в определенной мере позволяют объяснить последовательное снижение темпов экономического роста в стране, неспособность предприятий воспринимать, внедрять и эффективно использовать в производстве результаты научных разработок, прогрессивную технику, технологии, совершенные формы организации производства. Указанные факторы во многом обусловили кризисные явления в стране в конце 1980 — начале 1990-х гг., совпавшие по времени с проведением глубоких экономических реформ.

В тот же самый период возрастает потребность во внедрении и использовании в системах управления приватизированными компаниями последних разработок теории менеджмента. Наука менеджмента возрождается и обращается к современным теориям, воззрениям на построение систем и методов управления процессами производства.

Результатом проводимых реформ явилось быстрое развитие сферы услуг, в том числе сферы сервиса и туризма. Соответствующим образом возросла потребность в применении адекватных современным условиям систем и методов управления производством услуг, компаниями и объединениями предприятий и компаний в этой востребованной и чрезвычайно быстро растущей сфере деятельности.

#### *Контрольные вопросы и задания*

1. Охарактеризуйте историю развития представлений об управлении.
2. Опишите основные черты развития теории менеджмента в XIX — начале XX в.
3. Представьте в общем виде классификацию учений о менеджменте.
4. Дайте обобщенную характеристику школы научного управления (Ф.У. Тейлор).
5. В чем заключаются основные идеи и метод Ф.У. Тейлора?
6. Назовите последователей Ф.У. Тейлора в развитых странах.
7. Дайте обобщенное описание применению и развитию учения Ф.У. Тейлора в отечественной практике.

8. Охарактеризуйте и приведите примеры воплощения идей Ф.У. Тейлора и А. Файоля в формировании и развитии плановой системы управления экономикой нашей страны.
9. Охарактеризуйте зарождение и развитие идей школы человеческих отношений (Э. Мэйо).
10. Представьте историю и особенности развития бихевиористских учений менеджмента.
11. Каковы основные черты административной школы управления (А. Файоль, М. Вебер)?
12. Опишите историю и условия появления и развитие количественных методов в теории управления.
13. Охарактеризуйте основные идеи и методологию системного подхода к управлению (П. Друкер).
14. Дайте описание и охарактеризуйте ситуационный подход в теории современного менеджмента (теория 7-S, теория Z).
15. Выделите основные идеи процессного подхода.
16. Представьте характеристику развития в отечественной практике идей менеджмента в первой половине XX в.
17. Дайте характеристику и приведите примеры распространения методов административной школы менеджмента на управление отраслями народного хозяйства, плановое управление экономикой в нашей стране.
18. Опишите использование административных методов для управления отраслями предоставления услуг в социальной сфере (образование, здравоохранение, культура и др.) в СССР и современной отечественной практике.
19. Назовите причины кризисного состояния системы административного управления экономикой в нашей стране в 1980–1990-е гг.
20. Охарактеризуйте развитие отечественной теории и практики менеджмента в современных условиях.

# Глава 3

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ КОМПАНИИ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

### 3.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ИЕРАРХИЧЕСКОЕ ПОСТРОЕНИЕ КОМПАНИИ

С позиций системного подхода организация, принимающая форму компании, предприятия, представляет собой сложную систему, составленную из различного рода частей, объединенных многообразными связями. Формы связей, существующих между частями организации, обусловлены характером этих частей, структурой организации, функциями всей компании в целом и функциями отдельных составляющих частей организации.

Поскольку мы рассматриваем организацию с позиций осуществления процессов управления или функций управления, нас интересуют такие формы связи между частями организации, которые представляют собой информационные связи. Типы информации, способы и формы передачи информации обусловлены характером структурных подразделений организации, функциями, осуществляемыми ими.

Коммуникациями принято называть процедуры передачи информации от одного подразделения к другому. Для того чтобы выявить и описать характер и структуру коммуникаций в организации, необходимо знать организационную структуру компании и функции, осуществляемые подразделениями, связанными информационными потоками.

*Организационное построение компании* зависит от многих факторов, главными из которых выступают принятая система управления, типы производимой продукции, установленные технологии. Части компании связываются потоками информации и выделяются в качестве подразделений на основе принятой системы разделения труда и специализации.

Отдельный работник представляет собой простейшую, элементарную составляющую часть организационной структуры компании. Из работников формируются всевозможные по характеру и по величине подразделения компании. Из простейших подразделений составляются более крупные подразделения.

В основу построения большей части современных компаний (учреждений) положены организационные, управленческие иерархии. Термин «иерархия» пришел в науку из церковной практики; *иерархия* — это подчиненность нижних звеньев некоторой системы высшим, что позволяет организовать их в некоторую структуру, представленную в форме «дерева». В настоящее время термин используется в математике, информатике, социальных науках, в том числе в экономике и менеджменте.

Управленческая иерархия представляет собой основу всякой организации. Иерархия строится благодаря функционированию системы отношений управления между работниками, составляющими организацию. Для того чтобы выяснить, каким образом действует иерархия, нужно рассмотреть элементарное управленческое отношение. Определения общественного отношения и отношения управления были сформулированы в гл. 1 данного учебного пособия. Элементарное отношение управления имеет место между двумя работниками и составлено из двух встречных отношений — отношения власти и отношения подчинения. Это отношение может быть представлено простейшей схемой (рис. 3.1).



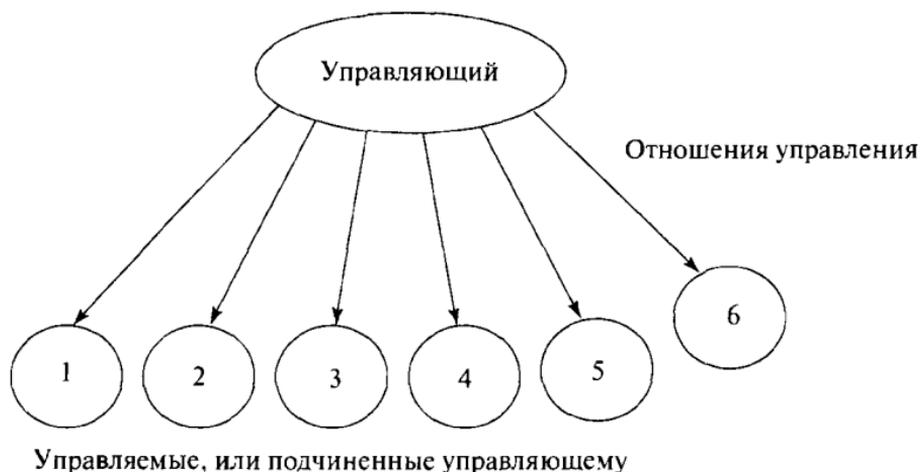
**Рис. 3.1.** Схема элементарного отношения управления

Элементарное отношение управления между двумя субъектами этого отношения (управляющим и управляемым) включает в себя два встречно направленных отношения. Носителем одного из этих двух отношений является *управляющий*, который относится к управляемому как к субъекту, который обязан выполнять его указания (приказы). Это отношение называем *отношением власти*. Носителем второго встречного отношения является *управляемый*. Это второе отношение состоит в том, что управляемый признает власть управляющего и относится к нему, как к субъекту, который может давать ему указания, приказы. Следовательно, управляемый будет эти указания выполнять.

Природа отношений управления будет специально рассмотрена далее, здесь мы только обозначим главные причины возникновения отношений управления. В современной организации отношения управления имеют в своей основе договор найма.

Совокупность управляющего и управляемого, связанных отношением управления, представляет собой наименьшую составную часть системы управления всякой организации; эту наименьшую составляющую системы управления назовем **элементарной ячейкой управления организации**. Именно посредством соединения таких частей может быть построена организация.

Данное представление простейшего, или элементарного, отношения управления между двумя работниками позволяет понять, каким образом устроена иерархия. Первое важное свойство системы отношений управления состоит в том, что один управляющий может иметь не одного, а несколько управляемых, или подчиненных. Это свойство отношений управления может быть представлено схемой (рис. 3.2).



**Рис. 3.2.** Схема отношений управления

Структура управления, выступающая в виде одного управляющего и нескольких управляемых, представляет собой несколько горизонтально расположенных элементарных ячеек управления с одним управляющим. Количество управляемых, подчиненных одному управляющему, называется **масштабом управляемости**. Этот показатель характеризует систему управления, систему построения компании.

Показатель масштаба управляемости зависит от вида производимой продукции, сложности технологических процессов, глубины специализации подразделений, совершенства системы управления,

широты использования технических средств управления. Наличие функциональных подразделений в системе управления, применение технических средств связи, оргтехники, вычислительной техники позволяют увеличивать масштаб управляемости. Особенности организаций в сфере сервиса предопределяют то обстоятельство, что масштаб управляемости в системах управления компаний, занятых такого рода видами деятельности, заметно ниже, чем в компаниях иных отраслей производства.

Важное свойство системы отношений управления состоит в том, что управляющий сам может быть управляемым. Это означает, что возможно существование отношений управления, в рамках которых рассматриваемый нами управляющий (см. рис. 3.1) выступает в качестве подчиненного (управляемого). Иными словами, работник, прежде рассматривавшийся в качестве управляющего, может быть связан другим отношением управления с еще одним работником — управляющим, выступая в этом случае в качестве управляемого (подчиненного). Данное свойство отношений управления схематически представлено на рис. 3.3.

Схема демонстрирует второе важное свойство отношений управления, которое состоит в том, что управляющий *B*, связанный



**Рис. 3.3.** Последовательная цепь взаимно подчиненных работников

отношениями управления со своим управляемым, сам может выступать в качестве управляемого (подчиненного) *B*, будучи связанным некоторыми отношениями управления с другим управляющим *A*. Такая управленческая структура может рассматриваться в качестве нескольких вертикально расположенных элементарных ячеек управления организации.

Случай, состоящий в том, что один и тот же работник выступает, с одной стороны, в качестве управляемого (подчиненного), а с другой — в качестве управляющего (руководителя), является вполне типичным в системах управления.

Для определенности в исследовании иерархии каждому уровню управления может быть присвоен соответствующий порядковый номер. Счет ведется с высшего уровня управления и заканчивается на самом нижнем уровне. Руководитель высшего звена представляет собой первый уровень управления в конкретной иерархии. Рассмотрение иерархии с позиций разделения функций управления предполагает выделение трех групп уровней управления. К этим группам относятся высшее, среднее и низшее звенья управления.

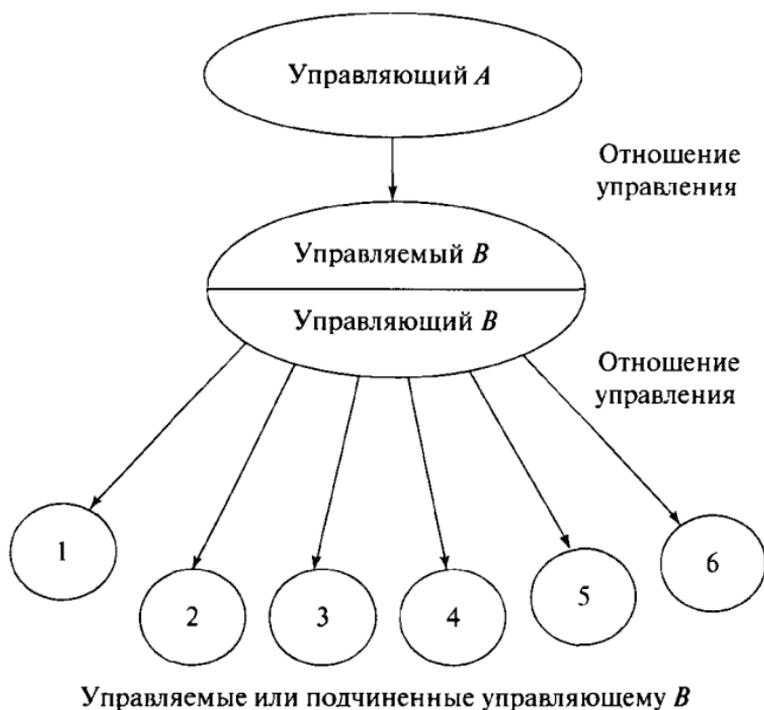
В данной системе управления имеются два специфических уровня управления. Самый высокий уровень управления в иерархии, представленный высшим руководителем, не имеет вышестоящего руководителя. Работники самого низкого уровня управления в иерархии, представленные непосредственными исполнителями, не имеют в своем подчинении иных работников.

Главной характеристикой построенной таким образом системы управления является количество взаимно подчиненных работников в такой вертикально выстроенной системе управления. Каждый работник в такой системе управления может быть назван отдельным *уровнем управления*. Количество уровней управления в иерархии, как показывает практика, не должно превышать 7—12. В противном случае, т.е. в случае большего числа уровней управления, система управления становится низкоэффективной.

Два рассмотренных выше свойства отношений управления представляется возможным совместить в одной и той же системе управления (рис. 3.4).

Совмещение в одной системе управления горизонтального и вертикального расположения элементарных ячеек управления позволяет получить типичную иерархическую систему управления в организации.

Рассмотренная система управления является простейшим примером иерархии. Такая система носит название линейной системы управления, или линейной организационной структуры (англ. *line organizational structure*). Такая система управления в своем чистом



Управляемые или подчиненные управляющему В

**Рис. 3.4.** Управляющий В одновременно выступает в качестве подчиненного В (управляемого), связанного отношением управления с управляющим А

виде встречается довольно редко. Реальные системы управления представляют собой совокупность нескольких иерархий, объединенных общим руководством на верхних уровнях управления. К таковым относится, в частности, линейно-функциональная система управления.

Различия между организациями, во-первых, состоят в том, сколько уровней управления содержит построенная таким образом иерархия. Во-вторых, различия в системах управления определяются тем, сколько подчиненных (управляемых) имеет определенный руководитель.

Количество управляющих на всяком вышестоящем уровне управления значительно меньше, чем на нижестоящем уровне. Самый верхний уровень управления представлен одним руководителем. Нижние уровни управления наиболее многочисленны. Расширение компании осуществляется посредством увеличения количества уровней управления и роста масштабов управляемости.

*Узкий масштаб управляемости* характеризуется относительно небольшим количеством подчиненных у начальников. Это предпола-

гает увеличение количества уровней управления в организации для расширения объемов производства.

*Широкий масштаб управляемости* характеризуется увеличением количества подчиненных у линейных руководителей. Этот тип построения позволяет сократить количество уровней управления в компании.

Количество работников, занятых в компании, определяется оптимальными, или предельными, значениями показателя масштаба управляемости и числом уровней управления. Узкий масштаб управляемости и ограничения по количеству уровней управления обуславливают относительно небольшие размеры организаций, компаний в сфере сервиса и туризма. При заданном количестве служащих в компании возможны два типа масштаба управляемости.

Опыт показывает, что количество подчиненных у одного руководителя на высоких уровнях управления не должно превышать семи человек. Количество управляемых на нижних уровнях управления выше, чем на верхних. Количество подчиненных на одного руководителя самого нижнего уровня не должно превышать 12–13 человек.

Для компаний сервиса и туризма характерным является построение систем управления с небольшим количеством уровней управления и узким масштабом управляемости. Эти особенности, проистекающие из специфики производимого продукта и внешней среды компаний, обуславливают небольшие размеры компаний в сфере сервиса и туризма.

Таким образом, управленческая иерархия составлена из работников, специализированных на осуществлении определенных управленческих функций. Значимость функций, осуществляемых работником в системе управления, характеризуется определенным уровнем управления, в рамках которого устанавливается место этого работника в системе управления. Конкретный уровень управления в организационной структуре компании определяется отношениями управления, связывающими работников данного уровня с работниками других уровней управления. Работники данного уровня управления подчиняются работникам вышестоящих уровней управления и осуществляют отношения власти к работникам нижестоящих уровней управления. Количество уровней управления в иерархической структуре компании ограничивается ввиду того, что с увеличением числа уровней заметно снижается эффективность выполнения управленческих функций.

В пределах функций, реализуемых работниками определенного уровня управления, имеются такие, которые осуществляются ими

самостоятельно и не требуют получения указаний вышестоящих уровней или согласования с нижестоящими уровнями. Ввиду этого обстоятельства подразделение, руководимое начальником, занимающим определенное место в организационной иерархии, приобретает некоторую ограниченную самостоятельность, относительную обособленность. Это имеет своим результатом возникновение собственных интересов и потребностей как у работников подразделения, так и у его руководителя.

Иерархическая форма систем управления до настоящего времени остается основной построения организаций. Посредством данной системы построения формируются компании в сфере производства, государственные учреждения, военные организации, компании в сфере сервиса и туризма. Увеличение числа занятых в компаниях сервиса могло бы достигаться посредством увеличения количества уровней управления, однако это имеет отрицательные последствия для функционирования системы управления ввиду значительного снижения эффективности ее действия. Количество уровней управления в организации имеет достаточно жесткие ограничения.

Существующая система управления обуславливает систему разделения труда в компании. Система разделения труда и специализация представляют собой главный способ повышения производительности труда, эффективности производства. Принято различать две формы разделения труда в организации: горизонтальное и вертикальное разделение труда.

Разделение труда, обусловленное технологией производства продукта, определяющее формирование подразделений, осуществляющих технологические операции по стадиям производства, начиная от поступления сырья и заканчивая выходом готового продукта, называют **горизонтальным разделением труда (горизонтальной специализацией)**.

Разделение труда, обусловленное выделением работников и подразделений в соответствии с уровнями управления в иерархической структуре управления, принято называть **вертикальным разделением труда (вертикальной специализацией)**.

Причиной выделения подразделений в рамках одной организации является специализация служащих и подразделений на выполнении определенных функций управления, эта специализация может быть реализована в рамках системы вертикального разделения труда. Такая специализация обусловлена ограниченными возможностями конкретных органов управления в осуществлении сбора, обработки и преобразования значительных объемов инфор-

мации. Основным из таких органов в системе управления выступает собственно человек — отдельный работник. Таким образом, размеры конкретного подразделения в организации определяются способностью отдельного руководителя получать, воспринимать, преобразовывать некоторые объемы информации, формировать модели реальности, устанавливать цели, готовить планы, принимать решения.

Подразделения нижних уровней управления организации составлены из непосредственных исполнителей, участвующих в технологическом процессе. Подразделения вышестоящих уровней управления составлены из подразделений нижестоящих уровней и представлены руководителями этих нижестоящих подразделений. Начальник на любом уровне осуществляет управление подчиненными ему работниками. Объем информации, который способен воспринять и обработать отдельный руководитель, определяет, какое количество работников может быть непосредственно подчинено этому руководителю. Количество подчиненных лимитируется таким фактором, как ограничение времени, которое может быть затрачено на контакты с каждым из подчиненных. Кроме того, имеют место ограничения по затратам времени для подготовки и принятия решений. Считается, что при увеличении количества подчиненных в арифметической прогрессии количество требуемых затрат времени на контакты с подчиненными возрастает в геометрической прогрессии. Принято выделять двусторонние, многосторонние контакты, а также комбинированные из первых и вторых типы контактов.

Вертикальное разделение труда предопределено созданием систем управления, построенных в форме иерархий. Иерархическая форма построения систем управления непосредственно обуславливает образование подразделений в рамках конкретной организации.

Объем функций, возлагаемых на отдельного работника в системе управления, устанавливается посредством внешних по отношению к организации и внутренних нормативных актов. Такого рода нормативные акты определяют распределение прав отдельных работников в системе управления и устанавливают объемы или масштабы их ответственности. Принято выделять две основные формы систем распределения прав и ответственности руководителей.

Одна из таких систем характеризуется тем, что предполагает иерархическую структуру системы управления в качестве главной, в основе этой системы лежит единоначалие. В такой организации каждый работник получает указания относительно выполняемой

работы только от одного руководителя. Система единоначалия лежит в основе практически всех форм классической организации систем управления. Распределение ответственности, налагаемой на работников в иерархически построенной системе, в полной мере соответствует распределению прав по осуществлению конкретных функций управления.

Другая форма распределения прав руководителей в системе управления допускает наличие двойного или, может быть, множественного подчинения. В этих условиях ответственность также распределяется в соответствии с распределением функций управления между работниками. Поскольку конкретный исполнитель получает распоряжения от нескольких руководителей, то распределять ответственность в соответствии с получаемыми результатами выполненной работы бывает достаточно сложно; поэтому трудно определить конкретное лицо, ответственное за выполнение какой-либо работы.

Одной из важных характеристик организационных структур компании, в частности иерархических организационных структур, является степень централизации или децентрализации основных управленческих функций (или функций принятия управленческих решений) между руководителями различных уровней управления в компании (организации).

Предельным случаем централизации системы управления является такой, когда все главные функции управления сосредоточены у одного лица — высшего руководителя, который единолично принимает решения и отдает распоряжения непосредственным исполнителям. В этом случае максимально снижается вероятность искажения командной информации. Всякий иной случай распределения властных полномочий по уровням управления или внутри уровней управления подразумевает ту или иную степень децентрализации системы управления.

Степень централизации или децентрализации при построении системы управления обусловлена многими факторами, в частности особенностями организаций в сфере сервиса. В качестве таких факторов выступают глубина специализации и разделения труда внутри компании, степень сложности или простоты технологии и производимого продукта, особенности внешней среды, количество занятых в компании работников, уровень образования и квалификации занятого персонала, в частности менеджеров, широта использования технических средств управления.

Учитывая действие этих и иных факторов, следует признать, что для компаний в сфере сервиса характерной является невысокая

степень централизации или относительно высокая степень децентрализации функций управления. Высокая степень централизации возможна лишь для самых малых компаний сервиса. Тенденции развития фирм в сфере сервиса и туризма характеризуются тем, что системы управления с высокой степенью децентрализации показывают более высокую эффективность.

Количественное измерение степени централизации или децентрализации весьма затруднительно. Отыскание интегрального параметра, дающего количественную характеристику степени централизации или децентрализации управления и применимого к разным по характеру, типу организациям, представляется довольно сложной задачей. Возможно применение частных количественных параметров. Обычно используются сравнительные характеристики степени централизации, децентрализации различных систем управления.

Таковыми частными количественными показателями степени децентрализации системы управления могут служить следующие показатели:

- количество решений, принимаемых нижестоящими руководителями или на расположенных ниже уровнях управления, по сравнению с прошлыми периодами или по сравнению с другими сходными организациями. Увеличение этого показателя дает представление об усилении степени децентрализации;
- степень значимости решений, принимаемых на нижних уровнях системы управления. Такого рода значимость может измеряться денежными показателями. Результаты принимаемых на нижестоящих уровнях системы управления решений измеряются в натуральной или денежной форме.

В качестве примеров, демонстрирующих особенности построения организаций в сфере сервиса и туризма, могут быть приведены примеры компаний сервиса и туризма. Турфирма «Магеллан», осуществляющая туроператорскую и агентскую деятельность (рис. 3.5), была создана в 1996 г. в форме общества с ограниченной ответственностью (г. Нижний Тагил). Фирма осуществляет туристскую деятельность внутри страны и за рубежом. Основными видами деятельности фирмы являются: организация индивидуальных и групповых туров, организация транспортного обслуживания туристов, обеспечение проживания туристов в любой стране мира, организация туров, связанных с обучением и профессиональной деятельностью клиентов фирмы, оформление заграничных паспортов, обеспечение визовой поддержки клиентов. Штат сотрудников фирмы составляет восемь человек.

Особенности структуры управления турфирмы проявляются в том, что в ее организационной структуре присутствуют лишь два уровня управления. Имеет место узкий масштаб управляемости. По этим причинам количество занятых в турфирме не превышает восьми человек, это весьма небольшая компания. Фирма характеризуется высокой степенью централизации функций управления. Ввиду того что количество продуктов, предлагаемых фирмой, весьма велико, исполнители осуществляют многообразные функции. В фирме отсутствуют сколько-нибудь глубокое разделение труда и специализация.



**Рис. 3.5.** Структура управления турфирмы «Магеллан»

Гостиница «Уктус» (г. Екатеринбург) представляет собой относительно небольшую гостиницу эконом-класса (рис. 3.6).

Гостиница «Уктус» была открыта в 1995 г. для размещения и отдыха туристов, приезжающих в Екатеринбург. Количество занятых в гостинице составляет 86 человек. Количество уровней управления в организационной структуре гостиницы не превышает трех. В данном случае имеет место довольно узкий масштаб управляемости. Степень централизации системы управления относительно невелика. Подчиненные директора гостиницы наделены довольно широкими полномочиями. В соответствии со схемой, в структуре управления выделено функциональное подразделение — финансовый отдел. Выделяются три производственных подразделения. Два производственных подразделения возглавляются заместителями директора, третье — руководителем службы. Это служба по приему и размещению, служба питания и служба туристско-экскурсионного обслуживания. На уровне заместителей директора и руководителей служб структура управления распадается на четыре относительно самостоятельные иерархии.



Рис. 3.6. Структурная схема управления гостиницы «Уктус»

В качестве еще одного примера может быть приведена туристическая фирма ЗАО «Турист» (рис. 3.7). Спектр продуктов фирмы весьма широк. К основным видам продуктов фирмы относятся: туристические услуги, экскурсионные услуги, организация деловых встреч, бизнес-туров, деловых поездок и круизов, гостиничные услуги, автотранспортные услуги, услуги по оформлению виз, прокат туристского инвентаря, снаряжения, автомобилей, рекламно-информационные и консультационные услуги. При наличии столь обширного перечня видов деятельности количество работников составляет всего 23 человека.

В системе управления фирмы весьма узкий масштаб управляемости. Имеют место четыре уровня управления. Образовано одно функциональное подразделение — бухгалтерия.

Еще один пример организационной структуры компании — фитнес-клуб *Extreme Fitness Athletics* (рис. 3.8).



**Рис. 3.7.** Структурная схема управления фирмы ЗАО «Турист»



**Рис. 3.8.** Структурная схема управления фитнес-клуба *Extreme Fitness Athletics*

Из схемы видно, что система управления фирмы имеет четыре уровня управления. Присутствуют три функциональных подразделения, представлены две иерархии управления производством предлагаемого клиентам продукта.

В представленных примерах организационных структур компаний сервиса и туризма в определенной степени проявляются тенденции развития менеджмента в сфере услуг.

### 3.2. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР КОМПАНИИ

Система разделения труда в рамках фирмы, включающая в себя как горизонтальную, так и вертикальную специализацию, обуславливает относительную обособленность подразделений. Организационное обособление подразделений называется **департаментизацией**. Посредством департаментизации компания может увеличивать свои размеры до определенного предела.

Различают многообразные подходы к выделению групп работников, выполняющих специализированные работы в рамках горизонтальной специализации. Построение систем управления может осуществляться исходя из учета специфики потребляемых в процессе производства ресурсов и на основе учета производимого продукта в системе горизонтальной специализации. По этой причине способами формирования подразделений или направлениями департаментизации на нижних уровнях управления являются выделение групп работников вокруг ресурсов и выделение групп по признаку результатов деятельности. Департаментизация предполагает относительную самостоятельность руководителей подразделений в проведении работ.

Выделение подразделений, исходя из способов вертикального разделения труда, осуществляется на основе линейной и функциональной департаментизации.

*Линейная департаментизация.* В линейной системе управления руководитель каждого нижестоящего уровня управления (нижестоящего по отношению к самому верхнему уровню управления, представленному главой компании) выступает в качестве руководителя подразделения данного уровня управления. Подразделения компании возникают уже в силу того обстоятельства, что организационное строение компании имеет иерархическую структуру. Количество уровней управления и масштабы управляемости указывают на количество подразделений в данной компании.

Линейный тип департаментизации самостоятельно, в чистом виде используется в случаях проведения технологически простых однотипных работ.

*Функциональная департаментизация* находит применение в тех случаях, когда возрастает технологическая сложность работ, широко внедряются техника и совершенное оборудование, возрастает количество участников работ. Этот тип департаментизации возник вместе с появлением крупных компаний, предприятий. Функциональное деление компании на части в соответствии со специализацией работ осуществляется вокруг ресурсов. Функциональными подразделениями являются: отдел кадров (рабочая сила), отдел

главного механика или электрика (оборудование), плановый отдел, финансовый отдел и т.д.

Функциональная департаментизация может вводиться по таким признакам, как характер технологии, масштабы производства, тип оборудования. Формирование подразделений в этих случаях осуществляется на основе однотипности выполняемых работ. Отличие производственных функций основных производственных подразделений от функциональных состоит в следующем. Основные подразделения осуществляют производство продукта, выносимого на рынок. Функциональные подразделения осуществляют, как правило, производство тех видов продукта, которые потребляются внутри компании.

Недостатком функциональной департаментизации принято считать высокий уровень специализации подразделений. В этом случае обособленность подразделений ведет к нарушению горизонтальных связей внутри организации. Руководители функциональных подразделений концентрируют внимание на собственном производстве, проблемы компании в целом могут не учитываться.

*Линейно-функциональная департаментизация.* В современной практике реально существующих компаний линейный и функциональный типы департаментизации совмещаются. На этой основе формируются линейно-функциональные структуры, которые дополняют одна другую и являются в настоящее время основой организационных структур компаний.

Необходимость управления множеством подразделений ведет к увеличению объемов информации, поступающей с нижних уровней. Ввиду этого недостатком линейно-функциональных структур является избыточность объемов информации, требующей обработки на верхних уровнях управления. Рост размеров компании ограничивается этим фактором. Будучи перегруженными текущим управлением, верхние уровни управления оказываются не в состоянии осуществлять свои собственные функции по решению общих задач управления компанией.

*Департаментизация по продукту* представляет собой развитие линейно-функциональной департаментизации. Этот тип департаментизации формируется посредством создания подразделений на основе проведения принципа группирования ресурсов по продукту. Департаментизация по продукту нашла применение и является типичной в сфере сервиса в компаниях, осуществляющих производство и реализацию множества различных видов услуг.

*Департаментизация по потребителю* возникает благодаря специализации на производство не только многообразных видов услуг,

но и на отличающиеся категории потребителей. Это есть видоизмененная форма продуктовой департаментизации. Этот тип организационной структуры характерен для многих компаний в сфере сервиса и туризма. Подразделения компании в этом случае формируются в соответствии с тем, на какую категорию потребителей ориентировано производство конкретных видов продукции компании. Клиентами могут быть группы населения, различающиеся по возрасту, предпочтениям, образованию и т.д.

Еще одна разновидность продуктовой департаментизации состоит в ориентации определенных подразделений компании на определенные территориальные рынки.

*Рыночная департаментизация* представляет собой выделение некоторых подразделений компании в сфере сервиса в соответствии с нацеленностью производства на удовлетворение потребностей клиентов определенных территориальных рынков. Такой тип департаментизации является типичным, например, для сетевых гостиничных, ресторанных, торговых компаний, в состав которых входят предприятия, расположенные в различных регионах, предоставляющие свои услуги во многих странах.

*Матричная департаментизация* — это соединение линейно-функциональной и продуктовой форм департаментизации. Подразделения в форме матричных структур появились в результате ускорения процессов изменения потребностей клиентов, ускорения всей совокупности процессов, протекающих во внешней среде, усложнения взаимодействия компаний с внешней средой. Эти условия являются характерными для организаций в сфере сервиса. В условиях производства множества разнообразных продуктов и относительной недостаточности ресурсов компании, применяющие матричные структуры, способны получать достаточно высокие результаты.

Если в условиях линейно-функциональных систем организации подразделений принцип единоначалия мог в некоторых случаях не соблюдаться в полной мере, то в условиях матричной организации подразделений компании допускается наличие у работников двух и, возможно, более начальников. Такое положение считалось недопустимым в системе линейной организации системы управления. Множественное подчинение работника возникает в результате наличия у него, во-первых, линейного руководителя, во-вторых, получения указаний по функциональной линии, в-третьих, управления по линии производства определенного продукта.

Для организаций, действующих в сфере сервиса, матричная форма департаментизации имеет определенные преимущества.

Такие преимущества состоят в том, что, во-первых, компания и ее подразделения приобретают больше возможностей адаптироваться к быстрым изменениям во внешней среде, во-вторых, появляются широкие возможности повышения эффективности использования персонала, в-третьих, усиливаются горизонтальные технологические связи в организации, в-четвертых, открываются возможности повышения качества продуктов. Это имеет место в случае использования сетевых структур.

Вместе с тем матричная форма департаментизации подразделений компании имеет свои недостатки, главный из которых состоит в том, что двойное подчинение часто ведет к снижению управляемости компании, подразделений и отдельных работников. Это имеет своим результатом то, что в экстремальных ситуациях возможно проявление организационной нестабильности компании. Кроме того, матричные формы трудно внедряются ввиду возникающих противоречий с традиционными линейно-функциональными структурами.

Поскольку в компании имеет место вычленение подразделений и установление связей между ними, следует дать некоторую характеристику типам взаимодействия различного рода подразделений. Типы взаимодействия подразделений компании описываются такими понятиями, как дифференциация и интеграция этих подразделений.

*Дифференциация подразделений* проистекает из определенной степени обособленности, замкнутости, независимости протекания производственных процессов в каждом подразделении. Производственная обособленность подразделения есть результат существования специализации подразделений в рамках данной системы разделения труда в компании. В компаниях сферы сервиса производственная обособленность часто имеет своим результатом поставку готового продукта на рынок. Эти обстоятельства обуславливают некоторый уровень самостоятельности в функционировании органов управления таким подразделением. Наиболее высокая степень дифференциации подразделений имеет место в гостиничных сетевых компаниях, где каждое гостиничное предприятие самостоятельно работает на свой рынок.

Понятие *интеграции подразделений* компании характеризует определенный уровень взаимосвязи, взаимозависимости в протекании производственных процессов в подразделениях компании, взаимодействия между ними, переход материального продукта от одного подразделения к другому или предоставление взаимных услуг. Интеграция подразделений так же, как и дифференциация,

обусловлена системой разделения труда и специализацией внутри компании. Интеграция подразделений компании требует осуществления общих функций управления вышестоящих руководителей. Высокая степень интеграции подразделений имеет место в туристических компаниях.

### **3.3. ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ И КОММУНИКАЦИИ В КОМПАНИЯХ**

В условиях разделения компании на составные части (департаментизации) организационное единство и способность осуществлять общие функции по производству и реализации продукта требуют наличия информационных связей. Принято выделять следующие виды информационных связей.

*Вертикальные связи* служат для передачи информации от верхних уровней управления к нижним (командная информация) и от нижних уровней управления к верхним (в том числе для осуществления контроля). Вертикальные связи являются главной формой связей в иерархических организационных структурах между линейными подразделениями. Рост иерархической структуры в организации ведет к росту объемов информации, передаваемой посредством вертикальных связей.

*Линейные связи* представляют собой часть вертикальных связей, посредством которых информация передается от верхних уровней управления к нижним уровням и представляет собой командную информацию.

*Горизонтальные связи* возникают в рамках одного и того же уровня управления между равными по уровню управления работниками или подразделениями. Горизонтальные связи несут в себе координирующую информацию по согласованию технологических производственных процессов в рамках горизонтального разделения труда.

*Функциональные связи* формируют функциональные подразделения, которые обмениваются информацией между собой и с линейными подразделениями. Информация, передаваемая посредством функциональных связей (штабных связей), имеет координирующий характер.

*Формальные связи* регулируются законодательством соответствующей страны, принятыми в организации нормами, правилами, инструкциями, положениями и т.д.

*Неформальные связи* дополняют формальные связи, проявляются в нестандартных ситуациях, в случае появления новых функций.

Благодаря появлению неформальных связей в организации формируются неформальные группы.

*Косвенные связи* имеют место между работниками основных производств, непосредственно осуществляющих функции по производству основного продукта, и специалистами функциональных подразделений организации.

Информационные связи внутри организации осуществляются посредством процедур коммуникации, с помощью которых информация в организации передается от одних подразделений к другим, от руководителей к подчиненным и в обратном направлении. Этот процесс несет на себе отпечаток характера субъектов, принимающих в нем участие. Наиболее важным является процесс передачи информации от одного работника к другому, который называют межличностной коммуникацией.

Процесс коммуникации включает в себя определенные составные части, или этапы. Первым этапом коммуникационного процесса является отправление информации. Отправляемая информация должна содержать обозначение субъекта, которому предназначено сообщение, а также субъекта, направляющего данный вид конкретной информации. Основной является содержательная часть сообщения.

Для передачи сообщения требуется определить носителя информации, в качестве которого могут выступать формы естественной среды. Это атмосферный воздух, водная среда, металлы-проводники, электрические и магнитные поля, электромагнитные излучения (прежде всего видимого спектра) и т.д. Информация может передаваться посредством звуковых волн, электрических сигналов, электромагнитных волн, световых сигналов и др. Каналами коммуникации могут служить технические устройства проводной, беспроводной связи и те же самые указанные естественные среды — воздушная среда, электрические и магнитные поля и др.

Поскольку различные виды информации представляют собой определенного рода модели, то отправитель сообщения и его получатель должны пользоваться одинаковыми методами моделирования (например, разговаривать на одном и том же языке). Построение отправителем информационной модели для передачи сообщения получателю называют кодированием сообщения.

Следующим этапом коммуникации является получение субъектом — адресатом переданной отправителем информации. Получатель должен пользоваться теми же каналами коммуникации, что и отправитель, а также теми способами и средствами приема, которыми осуществлялась передача информации. Получателю над-

лежит осуществить раскодирование информационных сигналов, т.е. применить к этим сигналам ту же форму моделирования, которую использовал отправитель. Это позволяет получателю применять в своей внутренней системе управления полученную информацию.

Передаваемые сигналы могут быть искажены в процессе передачи. Это следует учитывать как отправителю, так и получателю. Такие искажения передаваемой информации называют шумами. Коммуникация завершается подтверждением получателя, т.е. обратной информацией к отправителю о получении информации.

Система управления компании состоит из множества подразделений, между которыми ведется обмен информацией посредством использования различного рода каналов коммуникации. Кроме того, обмен информацией имеет место между системой управления компании и субъектами внешней среды, которые также используют определенные каналы коммуникации. Совокупности каналов коммуникации внутри компаний и каналов, связывающих компании с субъектами внешней среды, называются коммуникационными сетями.

Различные субъекты в системе управления компании, осуществляя разнообразные формальные и неформальные функции, преследуя общие и собственные цели, вырабатывают и применяют определенные формы поведения в процессах обмена информацией. Такого рода индивидуальное поведение в обмене информацией называют *коммуникационным стилем*.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Опишите организацию как совокупность структурных частей, связанных информационными связями.
2. Охарактеризуйте особенности построения современных компаний, значение иерархической формы построения организаций.
3. Опишите две формы разделения труда в организации, лежащие в основе образования структурных подразделений.
4. Почему разделение труда и специализация в системе управления компании являются главными причинами формирования подразделений в рамках организации?
5. Назовите условия, определяющие величину подразделения и количество подразделений на одном уровне управления.
6. Перечислите факторы, определяющие масштаб управляемости в компаниях сервиса и туризма.
7. Опишите две системы распределения прав и ответственности в организациях.
8. Объясните, чем определяется количество уровней управления в компаниях сервиса и туризма.

9. Какими причинами обусловлены размеры компаний, организаций в сфере сервиса и туризма?
10. Укажите факторы, определяющие степень централизации и степень децентрализации компаний в сфере сервиса и туризма.
11. Объясните принятые виды организационного построения компаний в сфере сервиса и туризма, исходя из способов выделения подразделений — типов департаментизации.
12. Чем обусловлено использование линейной и функциональной департаментизации в компаниях сферы сервиса и туризма?
13. Объясните особенности департаментизации по продукту и по потребителю в сфере сервиса и туризма.
14. Дайте обоснование преимуществам применения матричной департаментизации в сфере сервиса и туризма.
15. Чем предопределяются степень дифференциации и степень интеграции подразделений в компаниях сервиса и туризма?
16. Охарактеризуйте понятие «коммуникация» в организации.
17. Опишите формы коммуникации и виды связей в организации (вертикальные, линейные, функциональные и другие типы связей).
18. Объясните значение и роль каналов коммуникации в компаниях в сфере сервиса и туризма.
19. Охарактеризуйте последовательные этапы коммуникационного процесса в сфере сервиса и туризма.
20. Чем обусловлены особенности коммуникационных сетей в организациях сферы сервиса и туризма?
21. Дайте характеристику основным коммуникационным стилям в сфере сервиса и туризма.

## Глава 4

# СПЕЦИФИКА МЕНЕДЖМЕНТА В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

### 4.1. ОСОБЕННОСТИ ПРОДУКТА И ПРОЦЕССОВ ПРОИЗВОДСТВА УСЛУГ В ТУРИЗМЕ

Вместе с чрезвычайно быстрым качественным и количественным ростом сферы сервиса и туризма столь же быстро получают развитие теоретические положения и практика менеджмента, ориентированные на данную сферу деятельности.

Специфика рассматриваемой сферы деятельности обусловила то обстоятельство, что осуществление управления в данных условиях является более сложной задачей, чем в традиционных отраслях материального производства, в которых теория и практика менеджмента получили свое развитие несколько ранее.

**Виды деятельности, относимые к сервису и туризму.** Для определения основных особенностей менеджмента в сервисе и туризме следует очертить хотя бы в самой общей форме те виды деятельности, которые принято включать в сферу сервиса и туризма. Далее мы будем говорить о сервисе и туризме, поскольку, во-первых, туризм как вид деятельности является частью сферы сервиса, а во-вторых, туризм непосредственно связан и взаимодействует со многими видами сервиса. Основным нормативным документом, определяющим виды деятельности в сфере сервиса, является Общероссийский классификатор видов экономической деятельности — ОКВЭД 029-2001, введенный в действие постановлением Госстандарта РФ от 06.11.2001 № 454-ст (с учетом изменений и дополнений).

Сфера услуг в данном классификаторе представлена следующими разделами.

Раздел Г. Торговля.

Раздел Н. Гостиницы и рестораны.

Раздел I. Транспорт и связь.

Раздел J. Финансовая деятельность.

Раздел К. Операции с недвижимым имуществом.

Раздел L. Государственное управление.

Раздел M. Образование.

Раздел N. Здравоохранение и предоставление социальных услуг.

Раздел О. Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг.

Раздел Р. Предоставление услуг по ведению домашнего хозяйства.

Раздел Q. Деятельность экстерриториальных организаций.

Перечисление данных разделов в ОКВЭД иногда не дает оснований для систематизированной классификации указанных видов деятельности. Признаком, в соответствии с которым располагаются разделы ОКВЭД, по большей части является специфика осуществления самой этой деятельности. В документе не применяется термин «сервис». То общее, что объединяет виды деятельности, представленные в указанных разделах, — это такой специфический продукт, выступающий результатом этой деятельности, каким является услуга.

Для того чтобы некоторым образом систематизировать эти виды деятельности, разобьем их на три самые общие группы по признаку результатов этой деятельности. Далее в скобках указаны коды ОКВЭД. Следует сразу заметить, что нас интересуют в первую очередь те виды услуг, которые предоставляются коммерческими организациями, фирмами, компаниями.

*Совокупность видов деятельности, направленных на воспроизводство человека.*

1. Деятельность столовых при предприятиях и учреждениях и поставка продукции общественного питания (55.5). Деятельность ресторанов и кафе (55.30). Деятельность баров (55.4). Деятельность гостиниц с ресторанами (55.11). Предоставление услуг гостиницами с различными типами предприятий общественного питания — ресторанами, кафе, закусочными, барами.

2. Деятельность гостиниц (55.1). Деятельность молодежных туристских лагерей и горных туристских баз (55.21). Деятельность кемпингов (55.22). Деятельность детских лагерей на время каникул (55.23.1). Деятельность пансионатов, домов отдыха (55.23.2).

3. Деятельность туристических агентств: деятельность организаторов туристических поездок (туроператоров), деятельность туристических агентов (турагентов), деятельность экскурсоводов, гидов-переводчиков (63.30). Организация комплексного туристического обслуживания (63.30.1). Обеспечение экскурсионными билетами, обеспечение проживания, обеспечение транспортными средствами (63.30.2). Предоставление туристических информационных услуг (63.30.3). Предоставление туристических экскурсионных услуг (63.30.4).

4. Здравоохранение и предоставление социальных услуг (раздел N). Деятельность в области здравоохранения (85.1). Стоматологическая практика (85.13).

5. Деятельность в области спорта (92.6). Деятельность спортивных объектов: футбольных стадионов, плавательных бассейнов, полей для гольфа, боксерских залов, площадок и стадионов для зимних видов спорта и т.д. (92.61). Организация и проведение спортивных мероприятий, деятельность по содействию и подготовке спортивных мероприятий (92.62).

6. Деятельность музеев и охрана исторических мест и зданий. Деятельность музеев всех видов, включая исторические дома-музеи, музеи на открытом воздухе. Деятельность по охране исторических мест и зданий (92.52). Деятельность по сохранению, изучению, использованию природных комплексов (заповедников, национальных парков, заказников, курортов и лечебно-оздоровительных местностей и т.д.) (92.53).

7. Образование (раздел М). Дошкольное и начальное образование (80.1). Основное общее, среднее (полное) общее, начальное и среднее профессиональное образование (80.2). Высшее профессиональное образование (80.3). Образование для взрослых и прочие виды образования (80.4).

8. Предоставление услуг по ведению домашнего хозяйства — деятельность частных домашних хозяйств, нанимающих работников (горничных, поваров, официантов, слуг, дворцовых, прачек, садовников, привратников, конюхов, шоферов, сторожей, гувернанток, приходящих нянь, домашних учителей, секретарей и т.д.) (95).

9. Деятельность, направленная на оказание социальной помощи детям, престарелым и особым категориям лиц с несколько ограниченными возможностями ухода за собой: деятельность приютов для сирот (детских домов, домов ребенка), интернатов и общежитий для детей, круглосуточных яслей, домов для престарелых (85.31).

10. Деятельность, связанная с производством, прокатом и показом фильмов (92.1). Деятельность в области художественного, литературного, исполнительского творчества (92.31.2). Деятельность по организации и постановке театральных и оперных представлений, концертов и прочих сценических выступлений (92.31.21). Деятельность цирков (92.34.1). Деятельность танцплощадок, дискотек, школ танцев (92.34.2). Представления кукольных театров, родео, деятельность тиров и т.п. (92.34.3).

11. Деятельность ярмарок и парков с аттракционами (92.33). Деятельность организаторов выставок, ярмарок, конгрессов (74.84).

12. Предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты (93.02).

13. Деятельность службы знакомств, предоставление услуг брачными бюро (93.05).

14. Наем рабочей силы и подбор персонала, поиск и трудоустройство высококвалифицированных кадров (агентами по трудоустройству) (74.5).

*Услуги в сфере материального производства и рыночного обмена.*

1. Торговля. Оптовая торговля (51). Розничная торговля (51). Торговля автотранспортными средствами (50.1).

2. Транспортные услуги (раздел I). Деятельность железнодорожного транспорта (60.1). Деятельность прочего сухопутного транспорта (60.2). Перевозки, осуществляемые автобусами, трамваями, троллейбусами, такси, междугородные перевозки по установленным маршрутам (60.21). Деятельность такси (60.22). Деятельность прочего сухопутного транспорта (60.23), не подчиняющегося расписанию — чартерные перевозки, перевозки с экскурсионными целями. Деятельность морского транспорта (61.1). Деятельность воздушного транспорта, подчиняющегося расписанию (62.1). Деятельность воздушного транспорта, не подчиняющегося расписанию (62.2). Деятельность космического транспорта (62.3). Транспортная обработка грузов и хранение (63.1).

3. Связь (64). Почтовая и курьерская деятельность (64.1). Деятельность в области электросвязи (64.2).

4. Чистка и уборка производственных и жилых помещений (74.7).

5. Стирка, химическая чистка, глажение всех видов одежды; ремонт и мелкая переделка одежды.

6. Финансовая деятельность, финансовое посредничество (раздел J). Денежное посредничество (65.1). Деятельность Центрального банка РФ (65.11). Прочее финансовое посредничество: деятельность кредитно-денежных учреждений (коммерческих банков) (65.12). Прочее финансовое посредничество: деятельность кредитных учреждений, не принимающих депозиты (65.2). Финансовый лизинг (65.21). Предоставление кредита (65.22). Страхование (66.0). Негосударственное пенсионное обеспечение (66.02). Деятельность фондовых, товарных, валютных и валютно-фондовых бирж (67.11.1). Биржевые операции с фондовыми ценностями (67.12).

7. Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств (50.2). Ремонт бытовых изделий и предметов личного пользования (52.7). Ремонт обуви и прочих изделий из кожи (52.71). Ремонт бытовых электрических изделий (52.72). Ремонт бытовых изделий (одежды) и предметов личного пользования (52.74).

8. Исследование конъюнктуры рынка и выявление общественного мнения (74.13). Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (74.14). Деятельность в области бухгалтерского учета и аудита (74.12). Рекламная деятельность (74.4).

9. Консультирование по аппаратным средствам вычислительной техники (72.1). Разработка программного обеспечения и консультирование в этой области (72.2).

10. Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук (73.1). Обработка данных (73.3).

11. Ветеринарная деятельность (85.2).

12. Деятельность экстерриториальных организаций (раздел Q). Деятельность международных организаций (Организация объединенных наций и ее специализированные учреждения, Всемирная туристическая организация и т.п.) (99.00).

*Сфера услуг в области защиты отношений собственности, гражданских отношений.*

1. Деятельность в области юстиции и правосудия (75.23). Деятельность в области права: представление интересов одной стороны против другой стороны в судах; деятельность по государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним; деятельность адвокатов, нотариусов и третейских судей (74.11).

2. Проведение расследований, деятельность частных агентов, перевозка ценностей, деятельность телохранителей, сторожей, вахтеров, охранников, консультирование по вопросам безопасности (74.6).

Вполне естественно, что к сфере сервиса и туризма не могут быть отнесены все указанные виды деятельности по оказанию самых разнообразных услуг. К сфере сервиса и туризма мы можем отнести только лишь определенные позиции в первой части указанного перечня видов деятельности, т.е. те услуги, которые направлены непосредственно на человека и являются составляющими процессов воспроизводства человека. Другие виды услуг, приведенные во втором и третьем разделах данного перечня, могут быть тесно связаны со сферой сервиса и туризма. Так, например, транспортные услуги в части авиационных, морских и наземных пассажирских перевозок имеют самостоятельное значение, вместе с тем этот вид деятельности непосредственно связан с туризмом.

Специфика менеджмента в туризме предопределена особенностями данной сферы деятельности компаний, фирм, предприятий, организаций. Эти особенности обусловлены, во-первых, характером производимого продукта, которым являются оказываемые услуги, во-вторых, спецификой потребителей данной продукции, в-третьих, особенностями внешней среды компаний, действующих в данной сфере.

Следует иметь в виду, что менеджмент как отрасль экономической науки появился и развивался в крупных компаниях сферы материального производства. Эти компании характеризовались тем, что осуществляли массовое производство однородной продукции. В первой половине XX в. учения менеджмента строились для условий

относительно стабильной внешней среды, незначительных изменений в производимом продукте и неизменных технологий. Практика менеджмента, как правило, замыкалась в рамках отдельных крупных компаний. Условия деятельности компаний сферы сервиса и туризма как части сферы сервиса весьма существенным образом отличаются от условий крупной промышленности.

Тенденция последних десятилетий состоит в том, что доля сферы услуг в общественном продукте, измеряемом показателем валового внутреннего продукта, неизменно повышается. В развитых странах эта доля превышает 80% (например, в США — 81,4% в 2011 г.). Для российской экономики этот показатель в 2012 г. составил 56,8% (промышленность 36,9%, сельское хозяйство 4,5%).

**Продукт в форме услуги.** Одной из главных особенностей процесса производства и реализации продукта в сфере сервиса и туризма является то обстоятельство, что подавляющую часть продукта действующих в этой сфере фирм составляют услуги. Особенности компаний в сфере сервиса обусловлены спецификой производимого продукта, каким является услуга.

**Услуга** как продукт характеризуется тем, что представляет собой действие (или функцию) производителя, несущее в себе определенную полезность для потребителя.

Услуга, в отличие от материального продукта, не подлежит хранению, не может быть складирована, не перемещается в пространстве. Услуга потребляется в том месте, где она производится.

Ввиду того что производство услуги должно размещаться в местах потребления, производитель услуг весьма ограничен в возможностях выбора места производства конкретной услуги, поскольку вынужден учитывать интересы потребителя. Место производства требуется размещать в непосредственной близости к потребителям, где и осуществляется потребление услуги.

### *Историческая справка*



Джон Уиллард  
Марриотт

Джон Уиллард Марриотт (1900–1985) был одним из первых, кто смог адаптировать положения учений менеджмента к сфере услуг. Он понял значение правильного расположения своих ресторанов. В 1920-е гг. Дж. У. Марриотт начал располагать рестораны поблизости от дорог, мостов. Он ориентировал свои заведения на обслуживание автомобилистов. Марриотт раньше других осознал роль авиационного транспорта, поэтому уже в конце 1930-х гг. предложил авиакомпаниям поставки готовых продуктов питания для обслуживания пассажиров во время полетов.

Предоставление услуг в сервисе непосредственно связано с производством и предоставлением в потребление материального продукта. Это также является особенностью производства услуги.

Особенностью гостиничных услуг является то, что потребителям на рынке гостиничных услуг продаются не собственно гостиничные помещения, а разрешение собственника на будущее пользование таким материальным объектом, каким являются комнаты для проживания, общие гостиничные помещения. Постоялец, снявший на определенное время комнату, вправе не позволить кому-либо, в том числе собственникам этой гостиницы или администрации и обслуживающему персоналу, использовать предоставленные ему помещения каким-то иным образом, чем он это желает. Проживающий в гостинице, скорее всего, не позволит подселить в снятое им помещение дополнительных постояльцев, производить в неудобное для него время уборку, ремонт оборудования и тому подобные действия. Снявший помещение потребитель данной услуги, предлагаемой гостиничным бизнесом, имеет возможность в определенной мере распоряжаться приобретенными таким образом в гостинице помещениями. Это проявляется в том, что постоялец может, например, пригласить к себе гостей и, таким образом, позволить им пользоваться снятыми им помещениями.

Возможности осуществлять те или иные формы присвоения сдаваемого помещения определяются правовыми нормами, принятыми в определенной фирме, правилами, установленными для постояльцев гостиницы, конкретными условиями договора, в той или иной форме заключаемого между продавцом и покупателем услуги. Условия предоставления такого рода услуги во многом определяются особенностями законодательства, общепринятыми нормами поведения в конкретной стране, обычаями, культурными традициями и традициями гостеприимства, верованиями, общераспространенной религией и др.

Примером более глубокого, чем в иных сферах деятельности, развития отношений собственности в сфере сервиса является распространение системы «таймшер» (англ. *timeshare*), что несколько вольным образом может быть переведено как «разделение долей собственности во времени». Система «таймшер» появилась в 1930-е гг. в США, ее суть состоит в том, что некоторый объект собственности, каковым может быть, например, дом, вилла в курортном регионе, продается нескольким собственникам, которые могут пользоваться этим объектом определенное время в течение года. Это, например, могут быть две недели с 1 июля по 14 июля ежегодно. В иные периоды данным объектом владеют и пользуются другие собственники.

Каждый собственник может пользоваться, владеть и распоряжаться своей временной долей так, как он сочтет для себя удобным. Виллу на курортном побережье можно использовать по ее прямому назначению для отдыха в течение того времени, когда эта вилла принадлежит собственнику. Кроме того, свою долю временной собственности можно продать, обменять, сдать в аренду, подарить и т.д.

Данная форма собственности позволяет осуществлять временный (на определенный сезон) обмен приобретенного таймшера, что дает возможность разнообразить места отдыха, сохраняя высокий уровень качества проживания, а также относительно невысокую стоимость пребывания. Практика обмена таймшеров породила соответствующий рынок и организационные формы такого обмена — клубы обмена. К началу нынешнего века существовало около трех тысяч таких клубов, через услуги которых оказывается возможным выбирать места отдыха в более чем 80 странах.

Поскольку услуга есть действие, функция, особенностью ее предоставления является то, что такой продукт неотделим от тех, кто эту услугу предоставляет, т.е. служащих компании, а также от потребителей этой услуги. Качество предлагаемой услуги определяется в первую очередь тем, кто эту услугу предоставляет. Качество поездки в такси определяется не только комфортностью автомобиля, но и тем, как ведет себя шофер. Поведение работников компании, предоставляющих услуги, во многом зависит от того отношения, которое у них сформировалось к конкретному клиенту, от непосредственного восприятия ими этого клиента. В соответствии с этим у работников формируется представление об индивидуальных потребностях, желаниях, возможных требованиях, ожиданиях этих клиентов, а также представление о степени важности, доходности, перспективности качественного обслуживания именно этого клиента.

Отдельная услуга, будучи продуктом фирм сервиса, имеет индивидуальный специфический характер, т.е. ориентирована на удовлетворение потребностей отдельных конкретных потребителей или относительно небольших групп людей. Производство массового типового или однородного продукта в данной сфере деятельности трудноосуществимо и во многих случаях практически невозможно.

Услуга как продукт производителя, в отличие от воплощенных в материальных предметах продуктов, неосвязаема и чаще всего не доступна к восприятию для тех, кто непосредственно ее не потребляет. В этом смысле услугу характеризуют как нематериальный продукт, или нематериальный товар, а действие — как функцию.

**Особенности услуги и ее производства.** Услуга характеризуется тем, что процесс ее производства и процесс ее потребления совпадают или совмещены во времени. Ввиду совмещения во времени процессов производства и потребления услуги имеет место переход от управления производством этой специфической формы товара к управлению потреблением такого продукта, каким является услуга.

Качество услуги обусловлено характером потребителя этой услуги. В этом смысле она неотделима от потребителя. Одна и та же услуга может восприниматься совершенно по-разному в зависимости от возраста, образования, профессии, характера, воспитания, культурных традиций, наклонностей, религиозных представлений, обычаев и правил этикета потребителя. В конечном счете, индивидуальное восприятие конкретной услуги зависит просто от настроения, степени утомления, от того, находится ли потребитель, получающий услугу, в одиночестве, вдвоем или в определенном окружении, в группе.

Помимо всего прочего, индивидуальное восприятие и внутренняя оценка услуги потребителем в значительной степени зависят от формы и размеров оплаты этой услуги, которые порождают соответствующие ожидания результатов такого потребления.

По этим причинам оценка качества услуги ее потребителем зависит не только от того, как менеджеры управляют своими служащими, но и от их умения управлять клиентами.

Такая характерная особенность услуги, как нестабильность параметров ее качества, во многом обусловлена уже обозначенными выше факторами, характеризующими неотделимость услуги как от тех, кто услугу предоставляет, так и от тех, кто эту услугу потребляет. То или иное сочетание перечисленных факторов во многом определяет параметры качества предоставляемой услуги. По этой причине поддержание высокого качества предлагаемых услуг является для менеджмента сферы обслуживания гораздо более сложной задачей, чем поддержание достаточно высокого качества производимого материального продукта.

Отличием продукта в сфере обслуживания является то, что этот продукт в значительной части производится с ориентацией на индивидуального потребителя, на удовлетворение потребностей конкретного покупателя определенной услуги. В силу этого обстоятельства возможности стандартизации продукта в сфере услуг в значительной степени ограничены по сравнению с возможностями стандартизации большинства видов материальных продуктов. Крупносерийное и массовое производство одного вида товаров в этих

условиях осуществлять или чрезвычайно сложно, или невозможно. Поддержание уровня качества продукта в этих условиях осуществляется иными способами, чем простейшая стандартизация, хотя в определенных своих формах стандарты качества неизбежно используются и в этой специфической сфере производства.

Попытаемся кратко охарактеризовать те особенности производства в сервисе, которые обуславливают специфику организационных форм компаний, действующих в сфере сервиса. К таким особенностям относятся:

- бóльшая, чем где бы то ни было, ориентация на удовлетворение индивидуальных потребностей клиентов;
- высокая степень изменчивости потребностей клиентов;
- быстрые изменения внешней среды компаний;
- высокая степень зависимости производства и потребления продукта от состояния экологии, изменений погоды, неблагоприятных (катастрофических) природных явлений, изменений климата (в первую очередь, для туристических компаний);
- значительные трудности или же невозможность глубокой стандартизации производимой продукции;
- большие сложности не только массового, крупносерийного, но и просто серийного производства унифицированной продукции, а следовательно, экономии на масштабах производства;
- относительно большие трудности в достижении глубокой специализации подразделений и отдельных работников;
- сложность, чрезвычайно высокая стоимость или невозможность механизации и автоматизации производственных процессов;
- более высокая, чем в других отраслях, доля затрат на оплату персонала в затратах на производство;
- территориальное приближение процессов производства к местам потребления услуг, т.е. расположение подразделений сферы услуг в местах, где клиенты считают для себя удобным потреблять эти услуги;
- трудность или невозможность достижения непрерывности процесса производства услуг даже на относительно непродолжительных периодах времени, например, в продолжение одного дня, тем более недели, месяца, сезона;
- чрезвычайно высокая степень неравномерности и интенсивности процессов производства на протяжении относительно непродолжительных периодов, таких как день, а также на протяжении недели, в рамках года в отдельные сезоны;
- продукт, производимый компаниями сервиса, во многих случаях (в определенных отраслях, как правило) имеет относительно не-

продолжительный жизненный цикл, что наиболее характерно для продукта, производимого компаниями ресторанного, туристического бизнеса;

- компании, действующие в сфере сервиса, производят довольно широкий спектр разнообразных, а во многих случаях сложных услуг.

К особенностям сферы деятельности в сервисе относится также и то, что компании в данной отрасли деятельности имеют специфическую внешнюю среду, во многом отличную от внешней среды компаний, действующих в иных сферах деятельности, других отраслях. Особенности внешней среды компаний, предприятий, объединений в сервисе, в свою очередь, обуславливают специфические формы и размеры таких компаний. Компании в данной области деятельности в большей степени, чем в какой-либо иной сфере, находятся в зависимости от существующих условий внешней среды и характера изменения этих условий.

Общей тенденцией развития производства в сервисе является то, что структурные подразделения этой сферы все в большей степени принимают на себя производство продукта — как материального, так и нематериального, ранее производимого в домашних хозяйствах.

#### **4.2. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ФИРМ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА**

Особенности продукта и процессов производства в сфере сервиса предопределяют специфические формы компаний, осуществляющих данное производство.

**Специфика компаний в сфере сервиса и туризма.** Главной особенностью компаний в сфере сервиса и туризма являются относительно небольшие размеры этих компаний в сравнении с компаниями в других отраслях и сферах производства. Небольшие размеры компаний сервиса сочетаются с широким спектром производимых продуктов и осуществляемых функций. Эти два обстоятельства обуславливают ограниченные возможности углубления системы разделения труда и специализации внутри компаний. Последнее предъявляет особые требования к качеству персонала, занятого в этой сфере.

Довольно типичным примером такого рода компаний является туристическая компания «Ява-Тур» в Екатеринбурге (рис. 4.1), предоставляющая услуги туроператора. Персонал компании состоит из пяти человек: директора, двух исполнительных менеджеров,

секретаря-референта и бухгалтера. Относительно небольшие размеры компании сочетаются с широким спектром производимых продуктов и относительной сложностью этих видов продуктов.



Рис. 4.1. Структура компании — туристического оператора «Ява-Тур»

Другим примером небольшой фирмы в сфере сервиса выступает компания «Уралотель», осуществляющая управление гостиницей с таким же названием (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Структурная схема компании «Уралотель»

Организационная структура и менеджмент в небольших и средних компаниях отличаются своими особенностями. Методы управления и структура, разработанные для крупных компаний материального производства, осуществляющих массовое производство однородной продукции, в большинстве случаев малоприменимы для

небольших компаний сферы сервиса. Это касается теории научного менеджмента, административной (классической) школы менеджмента, школы количественных методов, системного подхода в управлении. Между тем, положения школы человеческих отношений, бихевиористских теорий управления сохраняют свою значимость для компаний и организаций сферы сервиса.

Особенности продукта и процесса производства компании в сфере сервиса определяют небольшое количество уровней управления и узкий масштаб управляемости в организации. Это характеризуется простотой и неразвитостью структуры компании.

Для малой компании характерна высокая степень централизации функций управления у руководителя, который часто является и собственником капитала компании. Координация действий подразделений и работников осуществляется непосредственно этим руководителем посредством личных указаний и прямого контроля. Успешные малые компании в сервисе обычно несут на себе отпечаток «семейственности».

В силу того что небольшая компания сервиса имеет относительно короткий жизненный цикл, характер организационной структуры и стиль управления существенно зависят от фазы жизненного цикла компании. Жизненный цикл малой компании сходен с жизненным циклом человека. Стабильность в организационной структуре компании сервиса и определенность формы менеджмента достигаются на стадии зрелости жизненного цикла компании.

Малые компании в сервисе в силу своих особенностей имеют определенные недостатки и специфические преимущества. К недостаткам следует отнести низкую степень специализации в производстве и управлении, невозможность достижения экономии на масштабах, невозможность проникновения на удаленные рынки, низкую степень устойчивости в условиях конкурентного рынка, наличие большого числа рисков, предупредить которые не представляется возможным. Одним из существенных недостатков малых компаний в сервисе и туризме является ограниченность наличных ресурсов и трудности получения необходимых финансовых средств (главным образом банковских кредитов) для развития.

Однако эти очевидные недостатки могут быть в определенной степени компенсированы некоторыми преимуществами организационной структуры и менеджмента малых компаний.

К преимуществам можно отнести простоту организационной структуры небольшой компании. Простота организационной структуры обуславливает гибкость системы управления, которая прояв-

ляется в способности приспосабливаться к условиям динамичной внешней среды, что особенно важно для сферы сервиса и туризма. Гибкость системы управления позволяет быстро приспосабливаться к условиям местного и регионального рынков, определяя неудовлетворенные потребности потенциальных клиентов.

В силу специфики процессов производства и продукта наиболее приемлемыми и предпочтительными формами организации компаний являются такие, которые позволяют самостоятельно выходить на рынок подразделениям, способным осуществлять производство продукта, готового к предоставлению потребителю.

Повышению эффективности деятельности малых компаний в сервисе и туризме способствует правильный выбор типа построения организации. Вполне естественным образом небольшие успешные компании сервиса и туризма представляют собой такие типы организаций, которые могут характеризоваться как предпринимательские организации и организации, ориентированные на рынок. Кроме того, наиболее соответствующими условиям деятельности малых компаний в сервисе и туризме видятся партисипативный и эдохратический типы организаций.

**Увеличение масштабов производства.** Укрупнение бизнеса, процессов производства позволяет пользоваться выгодами углубления разделения труда, преимуществами увеличения масштабов производства, стандартизации продукта и т.д.

Достаточно активно в сфере сервиса идут процессы концентрации производства. Укрупнение фирм в сервисе достигается посредством использования специфических форм организационных структур. В этой сфере наиболее распространены формы организации компаний, построенные на основе горизонтальной интеграции унифицированных подразделений, имеющих широкие полномочия осуществлять торговлю продуктом — услугами в различных территориях. Такая форма организации получила название сетевых структур.

*Создание объединений как способ укрупнения производства в сфере сервиса и туризма.* В целях укрупнения бизнеса в сфере сервиса практикуется создание различного рода объединений компаний. К особенностям рыночных структур в сфере сервиса относится то, что именно здесь формируются разнообразные типы объединений компаний (фирм). Общепринято выделять два типа объединений, основанных, с одной стороны, на горизонтальной интеграции производства, а с другой — на вертикальной интеграции. Формы объединений могут быть различными. Существуют определенные способы создания объединений фирм, в том числе и фирм в сервисе.

Во-первых, это *традиционная форма объединения* на основе вхождения в капитал, которая осуществляется посредством приобретения, взаимного обмена акциями, создания холдингов. Внутренняя концентрация осуществляется благодаря капитализации чистого дохода компаний, а также через увеличение капитала посредством заимствований, привлечения новых акционеров. Рост компаний в этом случае сопровождается увеличением количества относительно самостоятельных подразделений — предприятий, бизнес-единиц и т.д. Внешняя концентрация компаний осуществляется через механизмы слияний и поглощений, которые позволяют гостиничным, туристическим компаниям выходить за пределы региональных, во многих случаях национальных рынков.

Во-вторых, *формы объединений, основанных на договорных отношениях*. Примером может служить франчайзинг, получивший широкое распространение в сфере услуг — в торговле, в ресторанном, а также гостиничном бизнесе. Кроме того, формой объединения на основе договорных отношений является система управления по контракту. Объединение независимых гостиниц, ресторанных компаний осуществляется также посредством создания консорциумов.

В-третьих, формой объединений компаний в сервисе и туризме могут выступать *различного рода союзы и ассоциации*.

*Крупные компании в сервисе*. Преимущества, которыми обладают небольшие компании сервиса, побуждают крупные компании стремиться использовать эти преимущества, наделяя свои территориальные подразделения достаточно широкими управленческими полномочиями и свободой проведения рыночных операций.

Соединение высокой гибкости систем управления территориальных подразделений крупных компаний с довольно широкими возможностями доступа к необходимым ресурсам позволяет достигать весьма высокой экономической эффективности таких подразделений. Крупные компании, желающие войти на местные и региональные рынки сервиса и туризма, должны определить свои предпочтения по принятию определенных типов организационных структур.

Увеличение размеров компаний в сфере сервиса достигается, как уже говорилось, благодаря созданию относительно самостоятельных подразделений, реализующих свой продукт на рынке. В качестве таких подразделений могут выступать филиалы, предприятия, центры прибыли, бизнес-единицы, стратегические бизнес-единицы и др.

Рассматривая компанию, мы исходим из признака субъекта, осуществляющего управление ресурсами, выступающими в ка-

честве собственности или капитала. Компания (фирма), управляя ресурсами, осуществляет свою деятельность на основе собственности на капитал. Формы собственности могут быть различными. В настоящее время весьма распространенной и позволяющей относительно легко привлекать ресурсы является акционерная собственность в различных модификациях.

Компания в состоянии наделять свои подразделения возможностью реализовывать многие доступные ей самой формы управления ресурсами. Следовательно, компания вправе наделять свои подразделения возможностью продавать произведенную продукцию. Подразделения компании, самостоятельно реализующие произведенную продукцию на рынке, приобретают особую форму. Такую форму подразделения компании или фирмы называют предприятием. Предприятие не является собственником капитала, но наделено определенными правами, функциями осуществлять в той или иной мере ограниченное собственниками капитала управление частью ресурсов компании, распоряжаться произведенной продукцией, осуществлять посредством такого управления реализацию продукции как на внешнем, так и на внутреннем рынках компании. Понятно, что если предприятия одной компании в состоянии торговать с иными фирмами, то обычно не существует препятствий для торговли предприятий одной и той же компании или фирмы между собой. Например, 160 предприятий *British Petroleum*, расположенных более чем в 100 странах, ведут торговлю между собой.

*Самостоятельные подразделения компаний в форме предприятий.* Для сферы услуг характерным является то обстоятельство, что действующие в этой сфере относительно самостоятельные производственные подразделения, основными из которых во многих случаях являются предприятия (гостиничные предприятия, торговые предприятия), имеют относительно небольшие размеры. Рост объемов производства, увеличение объемов ресурсов в управлении одной компании достигается посредством увеличения количества хозяйственно самостоятельных подразделений, входящих в эту компанию.

Предприятия, будучи подразделениями компании (фирмы), формально не могут иметь ресурсы в своей собственности, они наделяются требуемыми для осуществления процесса производства ресурсами — как материальными, так и финансовыми — компанией или головным управляющим подразделением компании. Вместе с тем, осуществляя функции относительно самостоятельного хозяйственного подразделения, выступающего в качестве юридического лица, предприятие ведет основные документы бухгалтер-

ской отчетности, в первую очередь такие, как балансовый отчет, отчет о финансовых результатах и др. Одним из главных показателей успешности деятельности предприятия является размер прибыли. На уровне производственного подразделения используется тот же самый показатель успешности производства, что и для компании в целом. Различие состоит в том, что головное управляющее подразделение компании или собственно компания может поддерживать даже убыточные предприятия, осуществляя перераспределение доходов между ними, в том случае если таким образом удастся максимизировать прибыль всей компании.

*Создание самостоятельных подразделений компаний в форме филиалов.* Приблизительно сходное положение имеют филиалы компаний, которые фактически осуществляют функции юридического лица. Ограничение функций управления ресурсами, выделенными предприятию или филиалу компанией, проявляется в том, что компания тем или иным образом ограничивает функции управления этими ресурсами. Ограничение функций управления предприятием, филиалом достигается посредством задания или установления компанией главной цели или системы целей предприятия со стороны головного управляющего подразделения, например, задается вид деятельности, выделен определенный сектор рынка и т.д. Или же ограничивается осуществление функции планирования посредством определения конкретных технологий производства. Функция реализации целей и планов может быть ограничена установлением стандартов качества продукции. Предприятия и филиалы ограничены в возможностях использования земли, недвижимости, техники — только теми видами пользования, которые соответствуют установленным целям деятельности и спущенным сверху планам производства конкретной продукции.

В последние десятилетия в практике менеджмента, и в частности в сфере сервиса, используется такая форма подразделения, как **бизнес-единица**; эта форма относительно самостоятельного подразделения является промежуточной между филиалом и нехозрасчетным производственным подразделением. Возможности осуществлять управление выделенными бизнес-единице ресурсами значительно более ограничены, чем у предприятия и филиала. Вместе с тем бизнес-единицы имеют возможность самостоятельно выходить на внешний по отношению к компании рынок и заниматься реализацией своей продукции, т.е. в определенных пределах вступать в договорные отношения с субъектами рынка вне компании. Оценка деятельности бизнес-единицы производится по денежным, финансовым показателям.

Примером формирования такого рода подразделения является объединение в марте 2008 г. российских туроператоров «Эрцог» и «Регтур». В результате слияния брендов компаний в структуре «Эрцога» возникла самостоятельная бизнес-единица «Регтур», которая занимается развитием своих традиционных летних направлений. Такая форма подразделений вполне действенна для турагентств. В корпорации «Девелопмент-Юг» 6 ноября 2007 г. образована новая бизнес-единица в составе корпорации — туристическое агентство «Девелопмент-тур».

**Объединения компаний в сфере сервиса.** Использование преимуществ углубления разделения труда и перехода к производству крупносерийного или массового производства стандартизированной продукции возможно посредством вхождения небольших компаний сервиса в различные формы объединений.

Горизонтальная интеграция производителей однотипных услуг в сфере сервиса возможна не только в рамках одной и той же компании, но и посредством объединения разных компаний. Горизонтальная интеграция в сфере сервиса и создание сетей из относительно небольших компаний могут быть осуществлены на основе различных способов объединения таких компаний.

*Объединения компаний на основе акционерного капитала.* Способом объединения компаний сервиса может служить создание холдингов на основе обмена акциями или долями. Практикуется приобретение контрольного пакета акций головной компанией. Функции управления головная компания в состоянии осуществлять также на основе заключения договоров головной компании с дочерними компаниями, если пакет акций головной компании недостаточен. В качестве примера можно привести холдинг «Югра Сервис» (г. Ханты-Мансийск), который объединяет небольшие компании сервиса, не связанные ни горизонтальной, ни вертикальной интеграцией. Этот холдинг представляет собой, скорее всего, конгломерат небольших компаний сервиса, в число которых входит «Туристическая компания “Югра Сервис”», гостиничные компании, ресторанные компании, кафе, бары.

*Объединения компаний на основе горизонтальной интеграции и франчайзинга.* В сфере сервиса действуют весьма крупные компании, построенные на основе горизонтально интегрированных однотипных подразделений, наделенных широкими полномочиями в торговле схожими видами продукта (услуг). Эти подразделения территориально рассредоточены и обслуживают различные местные рынки. Примером служат сетевые торговые компании, подразделения которых (торговые предприятия) действуют

в разных районах крупных городов или в различных городах. Существуют крупные сетевые гостиничные компании, сетевые ресторанные компании, аптечные сетевые компании. Сетевые компании в сфере сервиса обычно построены в форме акционерных обществ.

Формирование горизонтально интегрированных сетей, составленных из небольших и средних компаний — производителей однотипных услуг, возможно на основе специфической формы договорных отношений, каковой является франчайзинг. *Franchise* — английский термин, означающий право голоса, право продавать товар от имени определенной фирмы. В основе франчайзинга могут лежать использование торговой марки, право продажи уникального стандартизированного продукта — услуги, право пользоваться патентом.

В российском праве франчайзинг называется договором коммерческой концессии. Именно в сфере обслуживания чаще, чем в иных отраслях деятельности, распространена такая форма объединения компаний, какой является **франчайзинговая организация** (англ. *franchise organization*), или организация, основанная на лицензионных соглашениях. Эта форма объединения характеризуется тем, что ее участников связывают относительно стабильные и долгосрочные договорные отношения по поводу производства, распространения, ценовой политики некоторого продукта. Практика франчайзинга основана на том, что независимая компания на основе соответствующего договора приобретает у компании с известным, популярным брендом право использовать этот бренд (товарный знак) при продаже своей продукции. В качестве цены за пользование брендом передается первоначальный взнос, а затем производятся регулярные платежи, которые по своей сути являются арендной платой.

На основе франчайзинга строятся многие сетевые компании в сфере сервиса. Одной из первых сетевых структур в сфере сервиса, построенных на основе франчайзинга, явилась ресторанная сеть на базе компании «Макдоналдс». По состоянию на 2016 г. оборот компании составил 32,4 млрд долл., активы — 38 млрд долл.; в 2013 г. количество занятых в компании составляло 1,8 млн человек. Головная компания управляла 32 020 ресторанами в 118 странах мира, из них 80% действовали по договорам франчайзинга. Братья Дик и Мак Макдональды открыли первый ресторан в 1940 г., для работы которого в 1948 г. впервые были сформулированы принципы концепции ресторана «быстрого питания». Реймонд Альберт Крок в 1954 г. купил у братьев Макдональдов право быть эксклюзивным агентом по франчайзингу, затем организовал сеть аналогичных ресторанов, создав корпорацию *McDonald's*.

По размеру годового оборота и количеству ресторанов на первое место вышло другое объединение горизонтального типа интеграции — сеть ресторанов *Subway*. По состоянию на май 2016 г. компания управляла 44 170 ресторанами в 113 странах мира. Оборот компании в 2015 г. составил 43 500 млрд долл. Это крупнейшая сетевая франчайзинговая компания в мире.

Горизонтальные объединения создаются на основе интегрированных сетей, в основном из однотипных по уровню и качеству предлагаемого продукта компаний, или на основе консорциумов, в которые могут входить относительно разнородные гостиничные или ресторанные компании данной отрасли.

Идея создания сетей компаний или относительно независимых производственных подразделений, получившая наибольшее распространение в гостиничном деле, ресторанном бизнесе, торговле, исходит из преимуществ имиджа известных торговых марок.

По этой причине гостиничные, ресторанные, торговые компании, включенные в сети, обязаны поддерживать общие, централизованно установленные стандарты предлагаемых продуктов — услуг.

Сетевые компании Северной Америки ввели в практику менеджмента разделение функций собственника основного имущества гостиниц и функции управления гостиничным бизнесом. Из этого разделения функций проистекает форма контракта на управление гостиницей, которая способствовала развитию гостиничных сетей. Передача функций менеджмента управляющей компании имеет своим результатом повышение эффективности ведения гостиничного бизнеса, улучшение финансовых результатов от эксплуатации имущества, принадлежащего собственнику. Кроме гостиничных, ресторанных, торговых сетей существуют маркетинговые сети, которые позволяют компании входить в национальные или международные сети бронирования номеров гостиниц.

Горизонтальной интеграцией связаны компании сервиса, осуществляющие одинаковые или однотипные процессы производства и выпускающие на рынок аналогичные или сходные виды продуктов, услуг. На основе горизонтальной интеграции объединяются фирмы, ведущие гостиничный бизнес.

В соответствии с рейтингами гостиничных сетей, наиболее крупными сетями владеют английская компания *InterContinental Hotels Group* (4500 отелей) и американская *Cendant Corporation* (6400 отелей). Гостиничные сетевые компании первоначально появились в США в 1930-х гг. Наиболее крупными сетевыми гостиничными компаниями США, под брендами которых работают

гостиницы на российском рынке, являются *Marriott International*, *Holiday Inn*, *ITT Sheraton Corp.*

Одним из крупнейших производителей услуг в гостиничном бизнесе является сетевая компания *Hospitality Franchise Systems*, которая объединяет более 4400 гостиниц и мотелей. Большинство из этих гостиниц представляют собой самостоятельные компании, действующие на основе франчайзинговых договоров. Число занятых превышает 1600 тыс. работников. Сеть имеет более 5800 ресторанов, кафе, баров.

Компанию *Marriott International* основал в 1927 г. Дж.У. Марриотт. В 2012 г. в эту сеть (годовой оборот — 11,8 млрд долл.), работавшую на основе франчайзинга, входили 3150 гостиниц в 67 странах мира. Только в США действовали 2300 гостиниц. В компании были заняты 127 тыс. работников.

Широко известна корпорация *Hilton Hotels Corporation*, представленная сетью из примерно 550 отелей в более чем 80 странах мира. Компания основана Конрадом Хилтоном в 1919 г., оборот по состоянию на 2016 г. составил — 7,8 млрд долл.

*Объединения компаний на основе вертикальной интеграции.* Взаимодействие подразделений компании в сервисе может быть построено на основе вертикальной интеграции, что является типичным для традиционного построения организационной структуры компаний в сфере материального производства. Вместе с тем возможно совмещение горизонтальной и вертикальной интеграций подразделений в рамках одной компании.

На основе вертикальной интеграции объединяются фирмы, осуществляющие последовательные стадии технологических процессов. В качестве примера вертикальной интеграции в сервисе можно привести объединения, составленные из туристических компаний, фирм, ведущих гостиничный бизнес, фирм, осуществляющих транспортное обслуживание, проживание в гостиницах, ресторанное обслуживание, организацию и проведение конференций, конгрессов, собраний, выставочную деятельность и т.д.

Если гостиничные, ресторанные, торговые компании обычно создают сетевые структуры в форме горизонтально интегрированных объединений, то туристические компании входят, как правило, в вертикально интегрированные объединения. Естественным образом связаны компании-туроператоры и компании-турагенты. Например, упомянутая ранее компания «Ява-Тур» связана с сетью турагентств «Ява-Экспресс».

Вертикальная интеграция участников последовательных стадий производства и доведения продукта до конечного потребителя

основывается на процессах концентрации и на договорных отношениях. Инициатором объединений вертикального типа выступают наиболее крупные и мощные в финансовом отношении компании. Ввиду этого в сфере сервиса и туризма такими объединяющими центрами часто являются авиационные компании.

Комплементарную интеграцию можно рассматривать как разновидность вертикальной интеграции, которая проявляется в том, что, например, авиакомпания во многих случаях имеют гостиницы, рестораны при аэропортах, приобретают туристические агентства, туроператоров, предлагая сопутствующие услуги по отношению к своему основному продукту — авиаперевозкам. В Германии в качестве такого объединительного центра комплементарной интеграции выступает авиакомпания *Lufthansa*, во Франции — *AirFrance*. Более того, многие авиакомпании вкладывают свои капиталы в создание гостиничных сетей.

Гостиничные компании, как правило, в качестве сопутствующих продуктов производят и предлагают услуги ресторанов и автомобильных перевозок, кроме того, приобретают, создают ресторанные сети или объединяются на договорной основе с такого рода компаниями. В свою очередь крупные туристические компании приобретают гостиницы и ресторанные компании или входят с ними в объединения.

Объединение в форме вертикальной интеграции на основе договорных отношений включает в себя изготовителей некоторого продукта, оптовых торговцев или полномочных организаций обслуживания. Кроме того, в эту форму объединения включаются независимые организации, которые на договорной основе приобретают разрешение головной компании изготовителя и собственника торговой марки на использование этой торговой марки при реализации собственного продукта.

Компании сервиса и туризма могут быть включены в такого рода объединения, которые имеют в своей основе общую собственность на капитал, т.е. **конгломераты**. Инициаторами создания конгломератов обычно выступают крупные компании различных отраслей и сфер деятельности, в частности нефтяные, обладающие значительными объемами финансовых средств и стремящиеся диверсифицировать свой продукт.

В сферу сервиса направляют свои средства финансовые компании. Одна из крупнейших российских страховых компаний «Спасские ворота» создала туристическую компанию «Спасские ворота Тур».

Компании в сфере сервиса, деятельность которых выходит за пределы национальных границ, имеющие филиалы в других странах, кроме страны регистрации, называют **транснациональными корпорациями**. Объединения компаний в сфере сервиса, базирующихся в различных странах, принято называть межнациональными компаниями. Относительно небольшие компании в сфере сервиса, базирующиеся в разных странах, для проникновения на иностранные рынки довольно часто создают совместные предприятия (СП).

К контрактной форме объединений относят объединения, создаваемые в виде **консорциумов**. В отличие от сетевых франчайзинговых форм объединений, в которых поддерживаются общие стандарты качества предлагаемых продуктов, независимые компании, входящие в консорциумы, самостоятельно принимают решения по видам предлагаемых продуктов и поддержанию собственных стандартов качества. Преимущества вхождения в консорциумы состоят в том, что в этом случае создаются общие органы, осуществляющие функции маркетинга, снабжения и сбыта, подготовки персонала, возможно согласование политики цен. Консорциумы создают общие информационные сети, сети резервирования мест в гостиницах.

Особенностью компаний в сервисе является относительно непродолжительный жизненный цикл значительной части видов продуктов, производимых в этой сфере. Это имеет своим результатом то, что жизненный цикл самих компаний в сервисе и туризме, специализированных на определенных видах продукта, также является относительно непродолжительным.

Жизненный цикл продукта включает в себя несколько стадий. Обычно выделяют следующие стадии: выпуск нового продукта на рынок (введение), рост объемов производства и реализации нового продукта (рост), стабилизацию объемов реализации продукта (зрелость), снижение спроса на продукт и объемы продаж (закат).

*Жизненный цикл компаний.* Продолжительность жизненного цикла продукта в сервисе и туризме может составлять от нескольких месяцев до нескольких лет. Случаи, когда жизненный цикл производимого продукта в сфере сервиса и туризма исчисляется десятками лет, достаточно редки и представляют собой, скорее, исключения. Нужно заметить, что в традиционных отраслях материального производства жизненный цикл продукта, как правило, заметно более продолжителен и может длиться многие десятилетия. Если компания глубоко специализирована на производстве относительно небольшого количества сходных продуктов, жизненный

цикл которых приходит к своей завершающей стадии, а переуплотнение этой компании оказывается затруднительным или невозможным, то завершение жизненного цикла продуктов (или продукта) означает одновременно завершение жизненного цикла самой компании.

Прохождение отдельных фаз жизненного цикла компанией в сервисе может быть проиллюстрировано историей создания, развития, преобразований, изменения брендов и собственников одной из крупнейших сетевых гостиничных компаний *Holiday Inn*.

Компания была создана в 1952 г. К. Уилсоном. Свой первый придорожный отель Уилсон назвал *Holiday Inn*. К 1957 г. Уилсоном была создана сеть придорожных гостиниц *Holiday Inn of America*. В 1958 г. сеть включала 50 гостиниц, в 1959 г. — 100, в 1964 г. — 500, в 1968 г. в сеть входило 1000 гостиниц. В 1972 г. году сеть *Holiday Inn* имела в различных странах 1400 гостиниц.

Впоследствии компания открыла новые родственные направления деятельности под брендами *Medi-Centernursing Homes*, *Continental Trail Ways*, *Delta Queen* и др. После ухода Уилсона в отставку в 1980 г. компания утратила свое доминирующее положение на рынке. Компания была переименована в 1985 г. в *Holiday Corporation*, будучи представленной несколькими брендами. После того как К. Уилсон продал свою долю в капитале в 1990 г., компания выступала под именем *Holiday Inn Worldwide*. Другая часть *Holiday Corporation* была обращена акционерами в *Promus Companies Incorporated*. Затем перепроданная компания выступала под брендом *Inter-Continental*. Будучи вновь проданной, компания изменила в 2003 г. свое имя на *Six Continents PLC*. В 2007 г. компания *IHG* объявила о возвращении своего первоначального названия — *Holiday Inn*.

В качестве начала жизненного цикла *Holiday Inn* можно считать идею создания гостиниц нового типа, которая возникла после небольшого автомобильного путешествия К. Уилсона с семьей, в продолжение которого он был разочарован качеством и содержанием услуг, предоставляемых придорожными гостиницами.

Прохождение компанией последовательных стадий жизненного цикла проявляется в усредненной динамике изменения цен на акции этой компании на открытом, конкурентном фондовом рынке.

Относительно непродолжительный жизненный цикл компании в сфере сервиса влечет за собой определенные требования к процессу планирования ее создания. Требуется изначально предусмотреть последовательные стадии жизненного цикла. В процессе такого планирования особенно важно предусмотреть меро-

приятия по расформированию, ликвидации компании, которые включают в себя меры по сохранению, переводу капитала в другие компании, жизненный цикл которых проходит начальные стадии. С тем чтобы минимизировать потери капитала в процессе ликвидации компании, следует максимально рационально распорядиться имеющимися у ликвидируемой компании ресурсами посредством эффективного использования этих ресурсов в другом профильном бизнесе. Для достижения этого результата применяются хорошо известные типовые стратегии сокращения и ликвидации.

#### **4.3. СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ**

Смысл существования любой организации, в том числе компании в сфере сервиса, может быть выражен в форме миссии данной организации. Миссия компании отражает то, каким образом существование компании и ее деятельность обеспечивают реализацию интересов и удовлетворение определенных потребностей различных групп людей, тем или иным образом связанных с этой организацией. Такого рода группы людей, которые заинтересованы в деятельности компании в сфере сервиса, принято называть *группами заинтересованных лиц*.

К основным группам заинтересованных лиц обычно относят акционеров, формирующих капитал компании, персонал компании, менеджеров компании, потребителей производимой продукции, поставщиков сырых материалов и продавцов ресурсов, приобретаемых данной компанией. Компания в сфере сервиса, осуществляя свою деятельность, производя и реализуя продукт в форме услуг, получая доходы от этой деятельности, обеспечивает удовлетворение потребностей конкретных людей и указанных групп заинтересованных лиц. Реализация любой деятельности компании осуществляется посредством менеджмента компаний. Исходя из этого, мы можем выразить общую цель менеджмента или цель управления компанией (предприятием) в сфере сервиса.

В качестве самой общей цели управления компанией в сфере сервиса можно назвать удовлетворение потребностей клиентов, немного персонала, собственников компании. Внешним признаком, финансовым показателем того, что такая общая цель достигается, выступает прибыльная работа компании. Ввиду последнего обстоятельства в качестве цели деятельности компании принято называть доходность компании.

Задачи управления компанией (предприятием) в сфере сервиса непосредственно проистекают из указанной общей цели управления:

- выбор продукта — вида услуги, способной удовлетворять потребности потенциальных клиентов компании;
- привлечение капитала инвесторов;
- отыскание и приобретение ресурсов, требуемых для осуществления производства продукта (услуги);
- выбор и внедрение технологии производства, обеспечивающей наиболее эффективное потребление наличествующих ресурсов;
- формирование действенной организационной структуры компании (предприятия);
- формирование корпоративной культуры, соответствующей производимому продукту (услуге) и принятой технологии;
- оценка результатов деятельности компании (предприятия), в том числе по финансовым показателям, в частности по показателю прибыльности.

Достижение общей цели менеджмента компании и решение поставленных задач требуют учета специфики осуществления функций менеджмента в сфере сервиса.

Специфика менеджмента в сервисе и туризме естественным образом проистекает из особенностей продукта, процессов производства и форм организации в данной области деятельности.

Высокая степень и быстрота изменений внешней среды организаций, действующих в сфере сервиса, обуславливают первостепенную важность получения оперативной и достаточно полной информации о характере происходящих перемен. Это определяет использование ситуационного подхода в системе менеджмента компании в сфере сервиса и туризма. Изменения во внешней среде требуют проведения регулярных и достаточно глубоких маркетинговых исследований. Значение маркетинговых исследований для производителей услуг, как правило, существенно выше, чем для производителей большинства видов материального продукта. На рынок услуг, а также на результаты деятельности компаний сервиса непосредственно воздействуют изменения в демографической ситуации в регионах действия, изменения в уровнях доходов, предпочтениях потребителей. Здесь важны активность конкурентов, состояние поставщиков материалов, сырья, продавцов ресурсов, перемены в экономике, политические трансформации, технологический прогресс, стабильность культурных традиций, динамика экологических процессов.

В настоящее время существует достаточно много источников информации, содержащих довольно обширные данные о состо-

янии окружающей конкретную компанию среды, динамике процессов, в ней протекающих. Это данные государственных органов статистики, периодические издания, информация, собираемая профессиональными общественными организациями в сфере сервиса. Одним из наиболее доступных способов сбора самой разнообразной информации о состоянии рынка определенного продукта в настоящее время являются ресурсы Интернета.

Значимую часть информации о состоянии внешней среды и процессах, в ней протекающих, составляют данные о существующих рисках и угрозах компании. Представляется вполне естественным, что одной из главных частей формируемого прогноза развития процессов во внешней среде является оценка возникающих в будущем рисков и угроз; источниками рисков могут выступать процессы и их результаты практически во всех составляющих внешней среды. Появление новых конкурентов и их деятельность, развитие существующих конкурирующих структур, изменения требований органов государственного регулирования деятельности организаций сервиса, повышение тяжести налогообложения, неблагоприятные экологические тенденции несут в себе риски для организаций сервиса.

Относительно небольшие компании, действующие в сфере сервиса, не всегда способны проводить собственные маркетинговые исследования в нужном объеме и требуемого качества. В этих условиях оптимальным решением проблемы остается привлечение профессиональных организаций, специализирующихся на данном виде деятельности. Проведение маркетинговых исследований — довольно дорогостоящая услуга, для небольших компаний приобретение таких услуг может вылиться в весьма обременительные расходы.

По этим причинам долгосрочное, среднесрочное и даже краткосрочное прогнозирование развития процессов и состояний внешней среды становится задачей в высшей степени сложной, дорогостоящей, полученные результаты могут оказаться не вполне достоверными.

Эти обстоятельства побуждают организации в сфере сервиса в наибольшей степени быть готовыми к быстрым и во многом неожиданным изменениям в окружающей их среде, адаптироваться к новым рыночным условиям. В силу этих обстоятельств в сфере сервиса и туризма повышается роль профессиональных общественных организаций на всех уровнях территориальной структуры рынков (Российский союз туриндустрии и т.д.).

На основе собранной информации о состоянии и движении внешней среды, а также результатов маркетинговых исследований

и оценки ожидаемых рисков и угроз, компании в сфере сервиса формируют прогнозы и систему целей компании. Специфика сферы услуг состоит в том, что на рынке действуют не только компании, но и относительно самостоятельные подразделения компаний — предприятия, центры прибыли, бизнес-единицы, стратегические единицы, которые формулируют собственную рыночную политику, определяют систему целей в определенной степени самостоятельно, исходя из миссии и целей компании в целом.

Несколько более сложно обстоит дело при определении прогнозов, миссии, системы целей и планов компаний и их бизнес-единиц в том случае, когда эти компании интегрированы в те или иные формы объединений в сфере сервиса. В этом случае требуется корректировка целей и планов каждой компании, входящей в объединение. Целостность такого рода образований зависит от способности органов управления объединениями ограничить определенные формы конкуренции между входящими в них субъектами.

Планирование деятельности организаций в сфере услуг в значительной степени обусловлено состоянием внутренней среды и динамикой процессов, в ней протекающих. Планирование определяется наличием и качеством ресурсов, имеющихся в распоряжении у компании. Главным видом ресурсов в данном случае принято считать рабочую силу — персонал компании.

В основе планирования лежит специфика процесса производства некоторого особенного продукта, предлагаемого организацией на рынке услуг. Проектирование продукта может рассматриваться в качестве составляющей части процесса планирования в организации. Особенности сферы услуг обуславливают такое положение организаций, при котором производство единственного вида продукта, даже небольшими компаниями, оказывается практически трудноосуществимым, а иногда просто невозможным.

Реализация основного продукта в сфере сервиса требует наличия сопутствующих продуктов, например, предоставление телефонов в номера проживающим, услуги прачечной, химчистки, ресторана. Во многих случаях основной продукт предлагается совместно с дополнительными видами продуктов. Основной продукт гостиничного бизнеса может дополняться предоставлением услуг залов для проведения конференций, залов здоровья и другими дополнительными продуктами.

Процедура планирования деятельности организации сервиса должна учитывать производство основного, сопутствующего, а также дополнительного продуктов. Такого рода планирование учитывает относительно непродолжительный жизненный цикл

продуктов в сфере сервиса. Функция планирования осуществляется практически непрерывно. Оперативные планы формируются в постоянном режиме, текущие — регулярно корректируются. Систематической корректировке подлежат стратегические и долгосрочные планы ввиду изменений, имеющих место во внешней среде, а также поправок, вносимых в систему стратегических и долгосрочных целей.

Подготовленные планы подлежат реализации. Процессы реализации планов и достижения поставленных целей в сфере сервиса имеют свои особенности. Способность компании осуществлять реализацию планов предопределяется присутствием требуемых ресурсов и наличием соответствующей структуры.

Компании в сфере сервиса отличаются тем, что из всей совокупности потребляемых в процессе производства ресурсов наибольший удельный вес составляет персонал компаний. Значимость персонала в достижении установленных целей, обеспечении качества предлагаемого потребителям продукта весьма велика. Управление персоналом выступает приоритетной функцией в системе менеджмента.

Компании в сфере сервиса характеризуются довольно высокой подвижностью структуры, относительно частыми переменами в структуре, в составе подразделений, вызываемыми подвижками на рынках, изменениями в качестве и объемах производимых продуктов. Следствием является довольно быстрое перемещение персонала в организационной структуре компании.

Виды управления различными сторонами деятельности компании, такими как производство, деятельность персонала, учет и отчетность, маркетинг, финансовая деятельность, снабжение, сбыт, обеспечение безопасности и другие, ранее были названы нами функциями управления в пространстве (в отличие от известных функций управления во времени). В сфере сервиса эти функции управления имеют собственную специфику.

Компании в сфере сервиса имеют особенности организационной структуры. Структура может рассматриваться на последовательных уровнях: уровне объединений различных компаний, уровне отдельных компаний и их функциональных подразделений, уровнях линейных подразделений, предприятий, уровне бизнес-единиц, производящих определенные виды продуктов. Из особенностей продукта и процессов производства проистекает подвижность организационных структур в сфере сервиса.

Наиболее подвижными и наименее устойчивыми являются организационные структуры на уровне объединений компаний. Нестабильность такого рода структур предопределяется спецификой про-

дукта, процессов производства и внешней среды компаний сферы услуг, что обуславливает перемены в направленности интересов отдельных компаний, входящих в объединения; трудностями согласования этих интересов, усилением конкуренции между ними, соответствующими корректировками их целей и планов. Распад одних объединений влечет за собой создание новых.

Как уже говорилось ранее, жизненный цикл продукта, а следовательно, и компаний в сфере сервиса относительно непродолжителен. Завершение жизненного цикла влечет за собой ликвидацию компании. Вместе с тем потребности потенциальных клиентов, проявляющиеся на рынке услуг, побуждают к разработке соответствующих видов продуктов, что влечет за собой создание новых компаний, специализирующихся на этих видах продуктов. Специализированные виды ресурсов, потребляемые в сфере сервиса, естественным образом перетекают из ликвидируемых во вновь создаваемые компании.

Трансформации внутренней структуры компаний в сфере сервиса, изменения в составе их подразделений, предприятий, бизнес-единиц, процедуры перераспределения ресурсов внутри организации осуществляются проще, чем в отношении компании в целом, и являются обычной практикой. Причинами таких изменений во внутренней структуре компаний выступают относительные перемены в уровнях доходности, эффективности деятельности конкретных подразделений.

Составляющими организационной структуры в сфере сервиса являются идеология руководства компании и корпоративная культура. Политика руководства внутри компании проистекает из сформулированной миссии, общих целей организации.

Обеспечение качества производимого продукта в сфере сервиса в значительной мере достигается посредством создания достаточно высокой культуры обслуживания клиентов. Культура обслуживания, в свою очередь, является частью корпоративной культуры, формируемой организацией. Поскольку качество продукта, предлагаемого в сфере сервиса, формируется в процессе взаимодействия обслуживающего персонала с потребителем услуги, значение общей идеологии и уровня корпоративной культуры для данного вида деятельности чрезвычайно велико.

Создание и поддержание высокого уровня качества предлагаемого в сфере сервиса продукта, обеспечиваемые достаточно высокой культурой обслуживания, внутрикорпоративной культурой, невозможно или труднодостижимо без достаточной заинтересованности персонала в удовлетворении потребностей клиентов, полу-

чении намеченных целями и планами результатов компании. Заинтересованность персонала, как известно, достигается на основе удовлетворения потребностей каждого служащего в случае достижения требуемых результатов. Это обеспечивается посредством разработки и внедрения системы поощрений и признания заслуг работника. Сама система поощрений, способов удовлетворения потребностей служащих компаний в сфере сервиса может создаваться в рамках маркетингового подхода, так называемого *внутреннего маркетинга*.

Особенности системы менеджмента в сфере сервиса проявляются и в осуществлении такой функции управления производством и реализацией продукта, как контроль. Данная функция состоит в получении информации о результатах деятельности организации. Эти результаты оцениваются с позиций выполнения разработанных планов, достижения поставленных целей как во внешней, так и во внутренней среде компании. Результатом такой оценки выступают корректировки, вносимые в систему организации компании, предприятия, бизнес-единицы, в планы и цели. Особенностью реализации этой функции в сфере сервиса является регулярность ее осуществления, необходимость внесения более частых корректировок в структуру организации — систему реализации, в цели и планы компании.

Таким образом, специфика менеджмента в сфере сервиса проистекает главным образом из особенностей продукта, производимого организациями в этой сфере деятельности. Эти особенности накладывают свой отпечаток на процессы производства такого продукта, каким являются услуги сферы сервиса и туризма. Указанные особенности обуславливают специфику форм организации компаний, осуществляющих данную деятельность, наличие в этих компаниях самостоятельных, работающих на рынок подразделений в форме предприятий, бизнес-единиц, центров прибыли. Эти же особенности предопределяют создание различных форм объединений компаний в данной специфической сфере производства. Столь же специфичны методы реализации основных функций управления организациями в данной сфере деятельности — формирование целей, планирование, реализация и контроль. Способы преобразований внутренней среды организаций, действующих в сфере сервиса, способы управления персоналом, методы побуждения к эффективному труду работников обусловлены теми же самыми причинами и обстоятельствами.

Следует признать, что менеджмент в сервисе и туризме в значительной степени отличается от менеджмента в иных сферах деятельности и менеджмента в сфере материального производства.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Приведите классификацию видов деятельности в сфере сервиса.
2. Опишите виды деятельности в сервисе и туризме.
3. Дайте определение услуги как продукта и как товара.
4. Охарактеризуйте услугу как продукт компаний сферы сервиса.
5. Объясните причины индивидуального характера услуг в сфере сервиса и туризма.
6. Почему производство и потребление услуги обычно совпадают по месту и по времени?
7. Объясните зависимость качества услуги в сфере сервиса и туризма от состояния окружающей природной среды и ее изменений.
8. Почему качество услуги в сфере сервиса и туризма зависит от качества работы персонала компании?
9. Охарактеризуйте специфику отношений собственности, формируемых между субъектами, предоставляющими услуги, и их клиентами в сфере сервиса и туризма.
10. Опишите особенности услуги как продукта компаний в сфере сервиса.
11. Перечислите различные типы субъектов в сфере производства услуг.
12. Объясните специфику процесса производства в сфере сервиса.
13. Перечислите виды организационных структур в сфере сервиса и их особенности.
14. Дайте характеристику специфике форм объединений компаний, предприятий, действующих в сфере сервиса и туризма.
15. Почему распространены франчайзинговые объединения, действующие в сфере сервиса и туризма?
16. Дайте объяснение относительно непродолжительному жизненному циклу продукта и компании в сфере сервиса и туризма.
17. Опишите общую цель существования и деятельности компании в сфере сервиса и туризма.
18. Перечислите задачи деятельности компаний, организаций в сфере сервиса и туризма.
19. Охарактеризуйте специфику осуществления основных функций компаниями, организациями в сфере сервиса и туризма.

## Глава 5

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТЕКУЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

### 5.1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

К середине XX в. заметно изменились условия ведения бизнеса большинством компаний, действовавших в различных сферах производства и осуществлявших многообразные виды деятельности. В это время происходили ускоренные по сравнению с предшествующими периодами процессы обновления техники и технологий, появлялось множество новых видов продукции, проводились обширные научные исследования, результаты которых довольно быстро внедрялись в производственную практику. Эти процессы получили название научно-технической революции.

Определяющее влияние на формы организации производства, методы менеджмента стали оказывать процессы, протекающие во внешней среде компаний. Научно-технический прогресс оказывает непосредственное воздействие на экономику в целом и методы ведения деятельности отдельных компаний, организацию производства. Этот период отмечен обострением конкуренции на традиционных рынках материального продукта. Появляются и быстро развиваются рынки новых товаров, среди которых наиболее важными становятся высокотехнологичные продукты. Жизненные циклы многих видов продуктов значительно сокращаются. Усилению конкуренции способствовало быстрое развитие и расширение международной торговли. Нарастали тенденции индивидуализации производимых видов продукции, особенно в сфере услуг.

Воздействие этих факторов в совокупности на деятельность компаний (рис 5.1) привело к необходимости внесения изменений в системы управления и методы менеджмента. Первоначально идеи стратегического управления излагались в форме стратегического планирования. При этом функции стратегического планирования придавалось расширительное толкование. В функцию планирования, кроме собственно планирования, включались также функция сбора информации, исследования и моделирования внешней среды, функция прогнозирования, а также функция целеобразования (целеполагания).

Базовые принципы стратегического планирования были сформулированы в 1960-е гг. Общий смысл идей стратегического пла-



**Рис. 5.1.** Основные причины, вызвавшие появление стратегического управления

нирования состоял в том, что центр внимания идеологов этого направления менеджмента, а следовательно, и руководителей организаций перемещался с рассмотрения процессов, явлений внутренней среды компаний во внешнюю среду.

Главная проблема, которую следовало решать руководителям компаний, состояла в нахождении способов адаптации к быстро меняющимся условиям внешней среды. Основным способом решения такого рода проблем декларировалось изменение целей производства. Если ранее руководители ориентировались в управлении на производство продукта, то теперь в качестве самой общей цели объявлялась ориентация на удовлетворение потребностей покупателей продукта, клиентов компаний.

Прежний подход, направленный на решение в первую очередь проблем управления собственно организацией, процессами производства и реализации продукта, стал рассматриваться с более общих позиций стратегического управления и представлялся те-

перь как текущее управление, включаемое в более общее стратегическое управление.

Стратегическое управление исходит из представления, что наиболее важным является эффективное использование ресурсов рабочей силы, человеческого потенциала, а лишь затем техники, материалов. Действиями, отвечающими на изменения окружающей среды, изменения потребностей, в первую очередь должно быть своевременное изменение качества продукта, квалификации персонала, техники, технологии, организационной структуры компании, системы управления. Все это представляет собой условия обеспечения конкурентных преимуществ компании, позволяет ей продолжать свою деятельность и расширять присутствие на рынке.

Стратегическое управление в сфере сервиса нашло свое применение несколько позже, чем в отраслях материального производства, т.е. примерно с 1980-х гг. В сервисе и туризме стратегическое управление несколько трансформируется, видоизменяется ввиду специфики данной сферы деятельности.

Стратегическое управление в сервисе и туризме имеет свои особенности, присущие именно этой отрасли деятельности. В центр внимания при осуществлении стратегического управления помещаются процессы, протекающие во внешней среде компаний, и стремление к удовлетворению индивидуальных потребностей покупателей услуг. Внешняя среда компаний в сфере сервиса и туризма имеет вполне определенную специфику.

## **5.2. ВНЕШНЯЯ СРЕДА КОМПАНИЙ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ**

Компании, действующие в сервисе и туризме, имеют собственную специфическую внешнюю среду, определенным образом отличную от производителей продукта в иных сферах деятельности. Во внешней среде компании принято выделять микросреду и макросреду.

**Микросреда компаний.** В первую очередь отличается микросреда компаний, действующих в сервисе и туризме. К микросреде компании обычно относят те составные части внешней среды, которые непосредственно воздействуют на компанию. В состав микросреды, или ближайшего окружения компании, входят: собственники капитала компании, поставщики ресурсов, сырья, материалов, техники, услуг; поставщики, продающие свою продукцию (товары) рассматриваемой компании (рис. 5.2).

Поставщики непосредственно влияют на способность компании осуществлять свой собственный процесс производства, произво-



**Рис. 5.2.** Микросреда компаний в сервисе и туризме

дить продукцию того или иного качества, а следовательно, способность компании удовлетворять потребности покупателей ее продукции, главной составляющей которых выступают различного рода услуги.

С другой стороны, составляющей микросреды являются потребители продукции, к которым относятся индивидуальные покупатели материального продукта и услуг, домашние хозяйства, другие компании, организации, разнообразные учреждения, органы власти.

Микросреда компании представлена также рыночными посредниками. К рыночным посредникам относят те компании, предприятия, организации, которые способствуют продвижению продукции этой компании на рынок. Это такие организации, которые помогают данной компании осуществлять контакт с клиентами и заключать с ними договоры об оказании оказания услуг. В качестве таких посредников для туристических и гостиничных фирм выступают агентства по организации поездок, туроператоры, представительства фирм и гостиниц в тех местах, где можно наилучшим образом находить потенциальных клиентов. Например, пакет услуг, необходимый для организации туристической поездки, готовит туристический оптовик-разработчик. В этот пакет входят перелет к месту отдыха, доставка в гостиницу, организация проживания в гостинице и т.д. Рекламные агенты доводят положительную

информацию до потенциальных клиентов компании. Поскольку оптовый посредник закупает отдельные составляющие пакета услуг в большом количестве, он получает скидку, позволяющую ему оплачивать услуги агентов, которые доводят товар до покупателя за рыночную цену, и, сверх того, получать прибыль.

Для осуществления перевозок клиентов туристических компаний последние пользуются услугами транспортных посредников, которые также предоставляют услуги по перевозке грузов компании. Услуги транспортных компаний могут предоставляться в форме поставки автомобилей в аренду постояльцам гостиницы.

В качестве основных финансовых посредников фирм, действующих в сервисе и туризме, выступают банки и страховые компании, посредники на рынке ценных бумаг. Зависимость от деятельности организаций финансовой сферы, таких, например, как банки, бывает весьма значительной, поскольку от величины процентной ставки по кредитам зависит рентабельность как текущей деятельности компаний в сфере сервиса, так и возможности роста, расширения деятельности.

В качестве составляющей части микросреды выступают государственные учреждения, органы власти, с которыми компания непосредственно взаимодействует. Это, в первую очередь, налоговые органы, на учете в которых состоит данная компания, а также разнообразные контролирующие органы, такие как пожарная охрана, санэпидемнадзор, органы, контролирующие состояние окружающей среды, органы, надзирающие за безопасностью условий труда персонала компании, органы, надзирающие за соблюдением правил по эксплуатации опасных объектов (госгортехнадзор).

Условия микросреды компаний сферы сервиса также определяются наличием общественных организаций, с которыми непосредственно взаимодействуют эти компании. Существенное влияние на компании в сервисе и туризме оказывают профессиональные организации и саморегулируемые организации, создаваемые работниками этой сферы.

**Макросреда компаний.** К макросреде компании относятся те внешние материальные и нематериальные условия функционирования компании, которые воздействуют на нее в не столь значимой мере, не прямо, а во многих случаях косвенно, опосредованно. Это органы государственной власти, формирующие правовые условия деятельности данной компании, определяющие характер политических процессов в стране. Это конкуренты компании, собственники природных ресурсов, определяющие порядок пользования природными ресурсами; собственно природные ресурсы, опреде-

ляющие условия функционирования компании, вся совокупность экономических субъектов, формирующих экономические условия деятельности данной компании, население страны, являющееся носителем культурных традиций, обычаев, верований, религии, вся совокупность домашних хозяйств (рис. 5.3).



**Рис. 5.3.** Макросреда компании в сервисе и туризме

Важнейшей составляющей макросреды любой компании являются конкуренты, а условием успешной работы является то, что компания должна удовлетворять потребности клиентов лучше, чем это делают ее конкуренты. В сфере сервиса выделяют четыре уровня конкуренции компании:

- на первом уровне конкурентами данной компании являются те компании, фирмы, предприятия, структуры бизнеса, которые реализуют одному и тому же кругу потребителей одинаковые или в значительной степени сходные товары и услуги (например, рестораны быстрого питания);
- на втором уровне конкуренции данная компания взаимодействует с производителями необязательно аналогичных, но сходных товаров и услуг. Конкурировать могут, например, различные типы ресторанов;
- третий уровень конкуренции представлен не только ресторанами, а также продовольственными магазинами, реализующими необязательно сходные, но и самые разнообразные продукты питания;

- четвертый уровень конкуренции охватывает все самые разнообразные компании, предприятия, организации, которые в состоянии предложить любые совершенно несходные товары, как материальные, так и нематериальные, вступающие в конкуренцию за деньги потребителя; компании, выпускающие товары, способные удовлетворить самые разнообразные потребности покупателей.

В зависимости от конкретных условий компания сферы сервиса определяет, какой уровень конкуренции имеет для нее наибольшее значение, на каком уровне она в состоянии добиться наиболее значимых результатов. Может оказаться, что более успешной является деятельность компании на третьем и четвертом уровнях конкуренции, а не на первом и втором.

Условия конкуренции в значительной степени зависят от наличия и сложности преодоления рыночных барьеров, т.е. от возможности входа компаний на рынок и возможности ухода с этого рынка. Сфера сервиса и туризма характеризуется той особенностью, что входные и выходные барьеры в отраслях этой сферы, как правило, являются относительно не столь труднопреодолимыми, как во многих отраслях производства материального продукта. Вход, например, на рынок некоторого города новых ресторанов не составляет сколько-нибудь значительных трудностей так же, как и выход компаний с этого рынка.

Особенностью гостиничного бизнеса является то обстоятельство, что выходные барьеры в данной отрасли услуг оказываются более высокими, чем в других отраслях сервиса и туризма. Это обусловлено тем, что строительство гостиницы требует довольно крупных вложений капитала. Уход с рынка означает значительные потери вложенных в строительство средств, что вынуждает владельцев компании продолжать эксплуатировать гостиницу даже в случае убыточности этой деятельности.

Особенно важной составляющей окружающей среды для компаний сервиса и туризма выступает население, которое представляет главную часть непосредственных потребителей продукта, производимого в этой сфере. Данная составляющая окружающей среды весьма неоднородна, представлена разными поколениями, профессиональными группами, территориальными общностями, культурными традициями, уровнем образования, происхождением, религиозными установками и т.д.

Группы населения с присущими им привычками, требованиями к потребляемому продукту подвержены довольно быстрым изменениям ввиду движения возрастного состава, естественных демогра-

фических процессов, миграции, изменений в условиях профессиональной деятельности, условий жизни, процессов урбанизации. Самыми очевидными особенностями современных демографических изменений выступают такие процессы, как увеличение доли людей старшего возраста в структуре населения, приток мигрантов из развивающихся стран, повышение уровня образования населения.

Органы государственной власти самым существенным образом воздействуют на функционирование как всей сферы сервиса и туризма, так и каждой отдельной компании, формируют правовую среду компании. Правовое регулирование разнообразной хозяйственной деятельности влияет практически на все стороны деятельности компаний в сфере сервиса.

Социально-экономические формы субъектов, действующих на рынке, а также в иных сферах общественных отношений, таких как административные отношения, семейные отношения, определяются и регулируются различными правовыми нормативными актами. Гражданское право, в частности, регулируя гражданские отношения и отношения собственности, определяет формы субъектов, оперирующих на рынке: юридические лица, физические лица, домашние хозяйства. Гражданское право призвано обеспечить защиту субъектов, действующих на рынке.

Законодательство определяет допустимые организационные формы компаний, предприятий, разнообразных видов объединений компаний. Правовой режим обуславливает возможности функционирования относительно самостоятельных подразделений компаний, таких как филиалы, представительства, бизнес-единицы и др.

Гражданское право, действующее в стране, определяет способы функционирования как рынка в целом, так и формы отдельных хозяйственных операций. Правовые нормы регламентируют решение разнообразных хозяйственных споров. Это обуславливает способность, в частности, правового воздействия потребителей на производителей.

Чрезвычайно важной сферой регулирования гражданских отношений со стороны государства является правовое регулирование отношений собственности, в частности ее защита. Это тем более важно для сферы сервиса и туризма, поскольку, как уже отмечалось, в данной сфере деятельности отношения собственности особенно сложны, развиваются быстрее, чем в иных отраслях производства. Последнее обстоятельство требует более быстрого развития гражданского законодательства, регулирующего данный вид отношений.

Государство определяет правовой режим пользования землей и иными природными ресурсами, которые являются столь важной составляющей предлагаемого в сфере сервиса и туризма продукта.

Налоговое законодательство во многом предопределяет возможность и выгодность действия компаний в сфере сервиса. Конкретные нормативные акты, регулирующие налогообложение компаний, непосредственно зависят от политики, проводимой государством в отношении этой отрасли.

Посредством проведения определенной политики налогообложения государство воздействует на сферу сервиса не только прямо, вычитая налоги из доходов компаний, действующих в этой сфере, но и опосредованно. Такое опосредованное воздействие на сферу сервиса и туризма через проведение определенной налоговой политики обусловлено тем обстоятельством, что налоги, понижая доходы потребителей услуг этой сферы, также воздействуют на доходы компаний в сторону понижения, если налоги относительно высоки, и в сторону повышения в том случае, когда налоги относительно невысоки или понижаются. Кроме того, налогообложение и в первую очередь косвенное налогообложение, как правило, увеличивает стоимость потребляемых в данной сфере ресурсов, повышает цены поставщиков продукции компаниям, действующим в данной сфере, увеличивая тем самым расходы этих компаний, которые формируют цены их собственного продукта, в том числе услуг.

Чрезвычайно важным представляется то обстоятельство, что государство выступает в качестве крупнейшего производителя услуг в сфере сервиса и туризма. Государственные учреждения, организации, предоставляя так называемые бесплатные услуги образования, здравоохранения, иных видов социального обеспечения, выступают в качестве серьезных конкурентов коммерческим компаниям, действующим в данной сфере. Бесплатность услуг государственных учреждений порождает усиление налогового бремени, имеющего своим результатом те негативные для отрасли последствия, которые уже были отмечены выше. Кроме того, во многих случаях государство выступает в качестве собственника имущества, используемого в производственных процессах государственными унитарными предприятиями, управляемыми представителями органов государственной власти.

Государственные органы власти могут участвовать в капитале компаний, действующих в сфере сервиса и туризма, оказывая свое воздействие на производимый в этой сфере продукт (в том числе услуги). В России транспортные предприятия в значительной части являются государственными. Крупнейшим перевозчиком пас-

сажиров и грузов в стране выступают железные дороги, которые до настоящего времени являются полностью государственными. Морские и речные транспортные предприятия также в значительной своей части принадлежат государству. Большую часть услуг связи как отдельным лицам, так и организациям предоставляет федеральное государственное унитарное предприятие «Почта России».

Компании, действующие в сфере сервиса и туризма, будучи столь зависимыми от условий внешней среды, пытаются тем или иным образом воздействовать на решения, принимаемые органами законодательной и исполнительной власти. Вместе с тем возможности лоббирования интересов компаний, действующих в сфере сервиса и туризма, более ограничены, чем возможности влияния на принимаемые решения крупнейших производителей промышленной продукции или, например, добывающих компаний. Эта ограниченность возможностей обусловлена ранее названными особенностями компаний в сфере сервиса и туризма, в частности, относительно небольшими размерами большинства этих компаний, а также их значительным количеством. Для такого рода компаний представляется весьма затруднительным объединять и координировать свои действия. Ввиду последнего обстоятельства в данной сфере профессиональной деятельности весьма широко распространены многочисленные и самые разнообразные саморегулируемые общественные организации, такие как союзы, ассоциации, профессиональные объединения.

Частью макросреды компании является культурная среда, представленная социальными институтами, в которой она существует и функционирует. Специфичностью этой составляющей внешней среды, в частности макросреды, является то обстоятельство, что трудно выделить определенные конкретные подразделения воспроизводственной системы, территории или страны, которые формируют эту важную часть макросреды. В качестве структурных подразделений можно назвать в первую очередь церковь, затем учреждения сферы искусства и культуры, такие как театры, организации кинематографии, организации сферы зрелищного бизнеса и др.

Культурная среда, так или иначе, формируется и поддерживается практически всеми подразделениями воспроизводственной структуры общества. Наиболее значимой в формировании культурной среды является роль домашних хозяйств, семьи, организаций, учреждений образования, средств массовой информации.

Значение культурной среды в стране или определенном регионе для деятельности компаний в сфере сервиса и туризма весьма ве-

лико. Без знания религиозных традиций, нравственных установок, уровня образования, предпочтений и вкусов клиентов трудно рассчитывать на успешность попыток удовлетворить их потребности; в этом случае компании сферы услуг не могут рассчитывать на коммерческий успех своей деятельности.

Наличие определенных видов природных ресурсов является необходимым условием деятельности компаний в сфере сервиса и туризма, одной из важнейших составляющих внешней среды таких компаний. Следует иметь в виду то вполне очевидное обстоятельство, что непосредственное потребление природных ресурсов является необходимым условием любого производственного процесса, в том числе и производственного процесса в сфере сервиса, что требует определенных по размерам и расположению участков земли. В производстве потребляется вода из природных источников, атмосферный воздух. Кроме того, природные ресурсы потребляются и в тех случаях, когда в окружающую природную среду выбрасывают загрязненную воду, газы, складывают твердые и жидкие отходы производства.

Потребление ресурсов окружающей природной среды опосредовано отношениями собственности на эти ресурсы. Собственниками объектов природных ресурсов выступают как частные лица, так и государство. В тех случаях, когда собственниками природных ресурсов являются частные лица, потребление этих ресурсов требует определенных издержек компаний в сервисе и туризме.

Вместе с тем значение окружающей природной среды для компаний, действующих в сфере сервиса, в первую очередь туристических компаний, а также гостиничных компаний, ресторанного бизнеса, весьма велико. Вполне понятно, что местности, сохранившие свои естественные природные особенности, не затронутые развитием промышленности и ростом городов, имеющие уникальные природные объекты (например, водопады, редкие животные и растения), привлекают туристов и экскурсантов. По этой причине в последние десятилетия быстро развивался так называемый экологический туризм. В любом случае, отдыхающих привлекают экологически благополучные регионы, в которых существуют естественные природные условия для здорового и приятного проведения времени; местности, сами по себе положительно воздействующие на самочувствие человека, способствующие укреплению здоровья.

К макросреде компаний сервиса и туризма следует отнести составляющие технической и технологической инфраструктуры, существующие в данной местности, стране, регионе. Составными частями этой инфраструктуры в первую очередь являются име-

ющиеся в наличии дороги, транспортные средства, средства связи, источники электрической и тепловой энергии. Также к технической инфраструктуре следует отнести здания, помещения, оборудование, мебель, лифты, фуникулёры, технику для уборки помещений и улиц и т.д.

Наличие технической инфраструктуры, требуемой для функционирования такой отрасли, каковой является сервис и туризм, обусловлено общим уровнем развития экономики, промышленного производства, строительства, агропромышленного комплекса и других отраслей, поставляющих свою продукцию компаниям в сфере сервиса и туризма.

К важной составной части макросреды компаний в сервисе и туризме следует отнести политические институты территорий, на которых действует компания. Политические институты формируют политическую среду компаний в сервисе и туризме, представлены системой органов политической власти, формами государственного управления, сложившимися представлениями о месте и функциях государства в обществе.

Экономическая среда, в которой действуют компании в сервисе и туризме, является важной составляющей их макросреды. Экономическая среда формируется благодаря наличию основных экономических институтов, таких как принятые формы собственности, формы управления хозяйствующими субъектами, формы государственного регулирования и управления экономикой в стране.

Нужно иметь в виду, что внешняя среда компаний в сфере сервиса и туризма едина и неразрывна, а разбиение этой среды на части является методологическим приемом, который позволяет изучить и понять особенности такого рода среды. По этой причине составные части внешней среды следует рассматривать в их взаимосвязи и взаимодействии. Вполне понятно, что уровень экономического развития страны, особенности конкурентной среды во многом определяют уровень профессиональных навыков, образования, культурных запросов населения, техническую инфраструктуру отраслей сервиса. В свою очередь уровень образования, культурные традиции во многом определяют состояние экономики, технику и технологию. Демографические процессы в развитых странах, состав семей, численность возрастных групп заметно отличаются от аналогичных процессов, наблюдаемых в странах со средним уровнем развития и в развивающихся странах. Все эти факторы в значительной степени влияют на деятельность компаний в сфере сервиса и туризма и требуют учета в системах стратегического управления этими компаниями.

Существуют и применяются различные методы исследования, анализа окружающей компанию внешней среды. Лидерами в разработке методов создания стратегий для конкретных компаний считаются представители Гарвардской школы бизнеса К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад, которые предложили основные методические схемы формирования стратегий.

Одним из наиболее известных методов является *SWOT*-анализ, который в 1963 г. на конференции по проблемам бизнес-политики предложил К. Эндрюс. Термин *SWOT* представляет собой акроним, построенный как аббревиатура четырех ключевых терминов предлагаемого метода: *strengths* (сильные стороны), *weaknesses* (слабые стороны), *opportunities* (возможности), *threats* (угрозы). *SWOT*-метод может быть проиллюстрирован матрицей анализа внутренних и внешних влияний на компанию (рис. 5.4).

Среда	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя	<i>Strengths</i> (сильные стороны)	<i>Weaknesses</i> (слабые стороны)
Внешняя	<i>Opportunities</i> (возможности)	<i>Threats</i> (угрозы)

Рис. 5.4. Схема проведения *SWOT*-анализа

Среди сильных сторон компании могут быть названы: наличие узнаваемого бренда, позитивный имидж на рынке, договоры с надежными партнерами, внедрение прогрессивных технологий и т.д. В качестве слабых сторон компании можно указать текучесть кадров, недостаточный уровень образования работников среднего звена, недовольство акционеров финансовыми результатами за отчетный период и т.д. Возможности компании во внешней среде обусловлены ростом спроса на предлагаемую продукцию, услуги, ростом доходов населения, выходом на новые рынки и т.д. В качестве угроз внешней среды следует обозначить повышение налоговой нагрузки, рост инфляции, усложнение и увеличение продолжительности процедур оформления загранпаспортов, виз, появление новых конкурентов на рынке и др.

Метод М. Портера позволяет:

- выявить наиболее выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции (конкуренция между продавцами внутри отрасли, попытки конкурентов из других отраслей привлечь покупателей своими товарами-субститутами, вхождение в отрасль новых конкурентов,

попытки поставщиков сырья, услуг ужесточать условия своих продаж, намерения потребителей продукции фирмы предлагать свои условия приобретения продукции);

- разработать прогноз ожидаемой прибыльности отрасли;
- подготовить стратегические мероприятия, направленные на занятие более выгодной позиции на рынке.

В последние годы предлагаются новые, более совершенные методы анализа внешней среды компании.

### **5.3. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ СЕРВИСА И ТУРИЗМА**

Специфика стратегического управления накладывается на особенности компаний, действующих в сфере сервиса и туризма. По этой причине особенности стратегического управления компаний в сфере сервиса и туризма становятся еще более выраженными.

Особенности самого продукта, процессов его производства и реализации, организационных структур и собственно менеджмента в компаниях сервиса и туризма накладывают свой отпечаток на осуществление стратегического управления в этих компаниях. Поскольку компании в сфере сервиса и туризма имеют, как правило, относительно небольшие размеры, использование методов стратегического управления доступно не всем компаниям.

Это обстоятельство следует учитывать, в первую очередь, для туристических компаний. Формирование системы стратегического управления, разработка стратегических планов требуют наличия достаточных ресурсов, которые могут отсутствовать у небольших туристических компаний.

Еще одной причиной отказа компаний в сервисе и туризме от разработки стратегических планов является недостаточная продолжительность жизненного цикла продуктов в форме услуг, производимых такими компаниями. Из этого очевидного обстоятельства проистекает относительно непродолжительный жизненный цикл самих компаний. Формирование системы стратегического управления обычно подразумевает разработку долгосрочных стратегических планов, постановку долгосрочных целей и вместе с тем — непродолжительный жизненный цикл продукта, а часто и компании соответствующим образом трансформируют эту форму управления. Например, Елена Воеводина, генеральный директор компании «Роза ветров» (г. Москва) говорит о том, что заключение договоров на очередной сезон начинается ранней осенью предшествующего сезона. В конце каждого сезона, имея предварительную

информацию о предпочтениях своих клиентов на будущее, подводя итоги прошедшего сезона, вырабатывают стратегию компании на следующий сезон.

Другой пример: президент компании «Натали Турс» Владимир Воробьев (г. Москва) заявляет о стратегиях развития отдельных видов продукции компании — стратегических направлениях. В качестве такого стратегического направления в сезоне 2008 г. была объявлена Греция. Впоследствии компания отказалась от введения полномасштабного стратегического управления в силу особенностей деятельности туристических компаний.

Стратегия туроператора «Реди Рест» (г. Севастополь) ориентирована на расширение спектра предлагаемых услуг, повышение качества и оперативности предоставления услуг, обеспечение индивидуального подхода к каждому клиенту. Стратегия развития компании «Чимган тур» формируется параллельно со стратегией развития поселка Чимган (Узбекистан).

В силу указанных причин примеры разработки стратегий не только российскими, но и зарубежными туристическими компаниями довольно своеобразны.

Стратегии развития туризма активно разрабатывают органы государственного и муниципального управления.

В мае 2014 г. Правительство РФ приняло Стратегию развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 г. Документ включает план мероприятий по реализации стратегии. Аналогичные документы разрабатываются многими восточноевропейскими странами.

Собственные стратегии разрабатывают многие регионы страны. Например, разработана и реализуется стратегия развития туризма в Тверской области. Действует стратегия развития туризма на территории Тюменской области, реализуется целевая программа «Основные направления развития внутреннего и выездного туризма в Тюменской области до 2020 г.».

Многие гостиничные компании благодаря своим размерам и достаточному объему ресурсов могут формировать системы стратегического управления и разрабатывать стратегии развития. Стратегию, направленную на формирование крупной отечественной гостиничной сети, разработала управляющая компания «Премьер Интернэшнл Лтд» (г. Киев). Компания направляет свои усилия на объединение гостиничных компаний под брендом «Премьер Отели». Управляющая компания в рамках общей стратегии развития гостиничной сети определяет маркетинговую стратегию, стратегию продаж, стратегию выбора партнеров-поставщиков,

управления поставками, стратегию отбора новых участников сети, стратегию управления персоналом; компания регулярно проверяет квалификацию персонала на соответствие стандартам.

Другой пример из отечественной практики — это разработка и реализация стратегии развития гостиничного комплекса «Новый Тобол» в г. Тобольске. В рамках разработанной стратегии определена рыночная ниша компании, установлена продуктовая линейка, оптимизирована конфигурация бизнеса, определены способы повышения эффективности деятельности компании. Стратегический план развития гостиницы включает в себя оптимизацию функциональных сфер деятельности: оказание услуг, финансовая деятельность, управление персоналом, управление маркетингом, управление сбытом. Кроме того, разработан план оптимизации системы управления гостиницей. Реализована коммуникативная стратегия, направленная на формирование положительного имиджа гостиницы. Маркетинговая стратегия позволила увеличить объем продаж основных и сопутствующих продуктов. Реализация стратегии позволила в четыре раза увеличить выручку гостиницы, увеличить на 60% эффективность использования имущества; более чем в два раза увеличена загруженность номерного фонда, повышена рентабельность, которая составила 23%.

Следует отметить, что для компаний сервиса и туризма характерна выраженная функциональная структура разработки и реализации стратегий, выделение стратегий развития маркетинга, стратегий управления персоналом, стратегий управления финансами, продажами, стратегий завоевания новых рынков, рекламных стратегий и т.д. Эти направления стратегического планирования могут разрабатываться самостоятельно, иногда при отсутствии общей стратегии компании. Международная сетевая гостиничная компания *Hilton* реализует стратегию по освоению российского рынка гостиничных услуг.

Стратегическое управление включает в себя разработку прогнозов самых многообразных социальных и экономических процессов во внешней среде — микросреде и макросреде компании сервиса и туризма, а также прогнозирование необходимых изменений внутренней среды компании. Исходя из системы сформированных прогнозов — долгосрочных и более близких, но в достаточной степени детализированных, определяется система целей, включающая в себя стратегические цели. Стратегическое планирование исходит из поставленных стратегических целей и разработанных прогнозов. Реализация стратегических планов имеет чрезвычайное значение для осуществления стратегического управления и, как правило,

требует существенных изменений во всей организации компании, формирования соответствующей корпоративной культуры, перестройки технологий производства и текущего управления.

Управленческий цикл процедур стратегического управления в сервисе трудно поддается формализации, в значительной степени такого рода процедуры рассматриваются как искусство, как плод интуиции. Требуются значительные затраты ресурсов для осуществления стратегического планирования, которое в значительной степени отличается от долгосрочного планирования. Чрезвычайно дорогостоящим является построение прогнозов самых сложных социальных и экономических процессов — как во внешней среде, так и внутри компании. Отрицательные последствия ошибок в стратегическом планировании негативно сказываются на функционировании компании и могут привести к значительным объемам ущерба, а при самом неблагоприятном стечении обстоятельств — прекращению существования компании.

Для относительно небольших компаний сервиса и туризма осуществление стратегического планирования во многих случаях оказывается трудноосуществимой задачей. По этой причине для реализации этой функции часто привлекаются специализированные компании.

Одной из главных функций стратегического управления является определение стратегических целей фирмы, которое начинается с исследования внешней среды фирмы. Имеет место специфика выбора целей компанией. Цели, определяемые в рамках стратегического управления, имеют общий неконкретный характер и периодически уточняются. Формирование целей компании исходит из разработанных прогнозов. Прогнозы строятся на основе проведения исследований, в первую очередь — внешней среды компании, а затем ее внутренней среды. Первоначально требуется провести исследование макроокружения компании: общего состояния экономики, правовой среды, характера протекания политических процессов, состояния социальной и культурной среды, природной среды, наличия технической и технологической инфраструктуры территории действия компании. Затем осуществляется исследование непосредственного окружения, или микроокружения, компании, которое включает в себя нынешних потребителей продукции компании, поставщиков ресурсов, сырья, материалов, энергии, услуг, выясняется состояние отношений с налоговыми органами, специально исследуется рынок рабочей силы.

В рамках подготовки прогноза развития компании проводится исследование внутренней среды фирмы. Это исследование ве-

дятся по следующим направлениям: состав и структура персонала фирмы, формализация системы управления, техника и технология производства, организация служб учета, финансов фирмы, организация служб маркетинга, состояние организационной культуры и психологического климата.

Функция целеобразования в системе стратегического управления включает в себя более частные составляющие процессы. Во-первых, осуществляется определение миссии компании. Во-вторых, исходя из установленной миссии определяются долгосрочные цели. В-третьих, формируется система краткосрочных целей.

#### **5.4. МИССИЯ КОМПАНИИ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ**

**Миссия компании** — это ее основная цель, смысл существования компании; первый вопрос, на который нужно ответить при определении миссии, состоит в том, что требуется решить: нужно ли для кого-либо существование данной компании или же такая компания в принципе не нужна.

В случае если ответ является положительным, т.е. если данная компания и производимая ею продукция оказываются кому-то нужными (потребителям, собственникам капитала, персоналу), необходимо определить следующее: какую продукцию должна производить компания, кто будет приобретать эту продукцию и станет клиентом компании, какие потребности удовлетворяют клиенты, потребляя эту продукцию, какую продукцию требуется производить в будущем.

Таким образом, определение того, кому нужна определенная компания, осуществляется посредством выделения групп лиц, заинтересованных в создании, существовании и деятельности компании (рис. 5.5).

Вопросы возможности создания компании, определения направлений ее деятельности, характера производимого продукта в первую очередь решаются учредителями компании, ее акционерами, собственниками капитала, создающими компанию, которые получают доход на капитал, вкладываемый в компанию. Эта группа естественным образом выступает в качестве лиц, заинтересованных в функционировании компании.

К заинтересованным лицам относят наемный персонал, т.е. работников компании, которые получают доходы в форме заработной платы. В числе работников следует специально выделить менеджеров компании. Заинтересованными в деятельности компании лицами являются самые разнообразные потребители, которые



**Рис. 5.5.** Заинтересованные лица в создании и действии компании

имеют возможности удовлетворять свои потребности, приобретая продукцию компании.

Еще одной категорией заинтересованных в той или иной производственной деятельности компании являются ее деловые партнеры, продавцы различных видов ресурсов, поставщики сырого материала, оборудования, услуг, получающие доходы от реализации своей продукции данной компанией.

К заинтересованным лицам, организациям следует отнести представителей такой важной составляющей окружающей среды, какой являются органы государственной и муниципальной власти, государственные учреждения. Это обстоятельство вполне объяснимо в силу того, что часть доходов компании в сфере сервиса, ее партнеров, акционеров, наемного персонала через механизмы налогообложения поступает в бюджеты и внебюджетные фонды разных уровней. Эти компании, как и всякие иные, создают рабочие места и обеспечивают доходами не только акционеров, наемный пер-

сонал, партнеров компании, бюджеты, но через механизмы перераспределения также другие части населения данной территории. Таким образом, население такой территории выступает в качестве заинтересованных лиц. Кроме того, поскольку деятельность компании так или иначе, прямо или косвенно влияет на условия жизни населения через воздействие на окружающую природную среду или же иным образом, население данной территории, домашние хозяйства, организации, учреждения, другие компании, расположенные здесь, так называемое социальное окружение фирмы, также попадает в число заинтересованных лиц.

Миссия компании или фирмы в определенной степени должна отражать интересы всех указанных категорий заинтересованных лиц. Она представляет собой сформулированную в самом общем виде цель фирмы, компании, организации. В понятие миссии входит не только представление о предназначении компании со стороны представителей этой компании, она призвана также формировать определенное представление субъектов внешней среды о данной компании. Принятая миссия предопределяет формирование своеобразного корпоративного духа организации, является идентификатором ее внутренних порядков, создает специфический социальный климат внутри компании.

Определение миссии компании создает условия для формирования эффективной системы управления компании, поскольку представляет собой исходную позицию для определения системы ее основных целей.

Миссия представляет собой цель организации, компании, выраженную в самой общей форме.

Компания выражает свои наиболее общие цели посредством составления декларации о намерениях, исходя из которой формулируется миссия компании.

Миссия компании предлагает каждому работнику ту основу, исходя из которой определяется общий смысл и предназначение его деятельности. Кроме того, миссия являет собой самый общий критерий оценки результатов деятельности фирмы, организации, правильности использования ресурсов фирмы.

В рамках формирования миссии нужно определить ценностные ориентиры, верования, общие принципы деятельности, предназначение компании. Формулирование предназначения компании требует указать те общие функции, которые она намерена осуществлять в процессе своей будущей деятельности.

Декларация о намерениях компании должна содержать ряд основных положений, которые в своей совокупности, в наиболее

общей и полной форме дают представление о миссии компании. Декларация о намерениях включает в себя сведения о той отрасли, в которой компания намерена действовать, перечень производимой продукции и способы ее потребления, способы удовлетворения потребностей своих клиентов.

В декларации указывается диапазон компетенции, который определяется наличием в той или иной степени специализированных ресурсов, имеющихся у компании. Эта характеристика определяется спецификой квалификации персонала, материальным воплощением основного капитала, т.е. типом техники, используемой в производстве продукции, территориальным расположением и имеющимися в наличии земельными участками, а также другими составляющими природных ресурсов, доступных для использования.

Декларация содержит в себе сведения о намерениях компании работать в определенном диапазоне рыночных сегментов, что определяет тип потребителей, с которыми собирается работать компания. Например, это могут быть потребители услуг со средними доходами или же потребители с высокими доходами.

Определяется вертикальный диапазон прямых связей компании, который характеризует каналы поставки сырья и каналы реализации продукции потребителям, посредством которых данная компания намерена осуществлять свою деятельность. Компании с большим вертикальным диапазоном имеют сильную вертикальную интеграцию. Такие компании объединяют подразделения, бизнес-единицы, предприятия, дочерние компании или же имеют договорные связи с другими компаниями, занятыми авиаперевозками, гостиничным бизнесом, ресторанным бизнесом, транспортными перевозками. В противоположность таким компаниям следует указать на компании со слабой вертикальной интеграцией или же с ее отсутствием. К последним могут быть отнесены туристические агентства, не имеющие собственных производственных подразделений, занятые только лишь организацией поездок.

В декларации о намерениях отражаются географические масштабы деятельности компании. В этой части декларации формулируются намерения компании работать в определенных городах, районах, странах или регионах. В отличие от компаний, владеющих одним или несколькими ресторанами в определенном городе, существуют транснациональные корпорации, действующие в десятках стран, такие как *Sheraton*, *Hilton*, *Holiday Inn* и др.

Смысл составления декларации о намерениях состоит в том, чтобы определить основные, долговременные цели компании

на пять и более лет. Такого рода документ, который выражает и определяет миссию компании, уточняется и дополняется не чаще, чем через несколько лет (если в более краткие сроки, то в случаях существенных изменений внешней среды компании).

В качестве примера можно привести формулировку миссии туристической компании «Лада», которая создана по инициативе студентов Санкт-Петербурга и ориентирована на изучение культурно-исторических памятников Новгорода, Пскова, древних городов Северо-Западного региона России. Миссия компании формулируется следующим образом: «Организация и развитие познавательного и культурного отдыха граждан России на территории нашей страны, популяризация взглядов, идеалов и ценностей Российской культуры, христианства и православия, науки и искусства, созданных нашими предками в предшествующие столетия»<sup>1</sup>.

Подмосковное туристическое агентство *FrancessTour* выражает свою миссию в следующей форме: «Предоставление высококачественных услуг и поднятие престижа и ценности работы турагента не только как продавца туров, но и как высококвалифицированного специалиста, консультанта по туризму»<sup>2</sup>. Девиз компании, призванный кратко выразить основную идею миссии, в данном случае звучит следующим образом: «Просто мы работаем для Вашего удовольствия».

Более общие идеи несет в себе миссия Всемирной туристической организации в новом тысячелетии: «Принимая во внимание ведущую роль Всемирной туристической организации в сфере туризма и путешествий, Организация Объединенных Наций возложила на нее главную и решающую роль в пропаганде и развитии ответственного, устойчивого и общедоступного туризма, призванного способствовать экономическому развитию, уважению, безусловному соблюдению гражданских прав и основных свобод»<sup>3</sup>.

Формирование миссии каждой отдельной компании определяется конкретными условиями ее деятельности, условиями внешней среды, устремлениями основных групп заинтересованных лиц. В силу того обстоятельства, что невозможно найти две сходные компании, действующие в одинаковых условиях, трудно ожидать схожести формулировок миссий различных компаний. Также трудно привести формулировку миссии конкретной компании к некоторому стандартному образцу. По этой причине не следует

<sup>1</sup> URL: <http://www.plyaz.ru/?print=print>

<sup>2</sup> URL: <http://www.ists.ru>

<sup>3</sup> Center Berg. Юрический портал. URL: <http://www.pc-forums.ru/o5442.html>

воспринимать приведенные формулировки миссий компаний как примеры для подражания, это лишь иллюстрации формулировок миссий реальными компаниями.

## 5.5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ КОМПАНИЙ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

Для формулирования системы стратегических целей требуется провести тщательное, детальное исследование условий внешней и внутренней среды компании. На основе результатов исследования внешней среды компании осуществляется долгосрочное прогнозирование процессов, протекающих во внешней среде.

На основе сформированной миссии определяются главные цели компании. Под **целью компании** мы понимаем модель некоторого будущего состояния конкретной компании, включающую в себя совокупность определенных характеристик, параметров, имеющих количественные значения.

Правильное, корректное определение целей компании требует учета общих принципов формулирования этих целей. Для этого используется общепризнанный так называемый *SMART*-принцип, согласно которому цели должны быть: *specific* — конкретными, *measurable* — измеримыми, *achievable* — достижимыми, *realistic* — реалистичными, *timebound* — установленными по срокам. Эти принципы необходимо соблюдать для формулирования долгосрочных, в том числе стратегических целей, а также краткосрочных целей. Для определения такой общей цели, какой является миссия компании, эти принципы малопригодны в силу своей конкретности.

Обычно выделяют два типа целей — краткосрочные и долгосрочные. В практической деятельности краткосрочными целями называют такие цели, достижение которых требует, как правило, не более года. Цели, устанавливаемые на два, три и более лет, для компаний в сфере сервиса считают долгосрочными.

В силу особенностей компаний в сервисе и туризме процесс формирования стратегических целей несет на себе черты вполне очевидной специфики. Специфичность данного процесса в этой сфере обусловлена уже особенностями формы и организационной структуры компаний.

Как ранее отмечалось, компании в рассматриваемой сфере имеют сложную многоуровневую структуру, в которую входит множество хозяйственно самостоятельных производственных единиц, таких как дочерние компании, предприятия, бизнес-единицы, центры прибыли, специализирующиеся на производстве определенного продукта.

Выделяют четыре уровня организационной структуры компании, к которым относят: уровень компании в целом, уровень основных подразделений, уровень предприятия, уровень бизнес-единиц, выпускающих определенный продукт. Ввиду этого система целей должна иметь аналогичную пространственную структуру. Цели корпорации в целом обуславливают характер целей крупных подразделений. Цели подразделений определяют специфику целей отдельных предприятий. Последние, в свою очередь, определяют цели бизнес-единиц.

Цели компании формируются как отражение интересов и целей различных групп людей, которые определяют, будет ли создана фирма или же нет, формируют ее внутреннюю среду в соответствии с прогнозами специфики внешней среды.

Качественные характеристики целей компании (организации) обусловлены типом производственной деятельности и характером внешней среды. Существуют наиболее общие показатели области функционирования, характеристики результатов деятельности компании, в которых устанавливаются цели (например, в финансовой области), определяются размеры будущих доходов. Устанавливаются цели по объему и качеству привлекаемых в производство ресурсов.

Фиксируются цели в части показателей, которые характеризуют прибыльность, отражаемую рентабельностью. Устанавливаются целевые показатели, которые призваны отражать будущее, предполагаемое положение компании на рынке (например, доля рынка, объем продаж) по сравнению с теми же данными у конкурентов. Формулируются цели, определяемые показателями количественного и качественного состава персонала фирмы, цифрами, отражающими удовлетворение потребностей и рост благосостояния работников данной фирмы, показателями текучести кадров, уровня дисциплины.

На основе миссии формируются цели повышения эффективности производства, отражаемые показателями производительности капитала, такими как показатели затрат ресурсов на единицу продукции. Устанавливаются цели, определяющие показатели потребления в производстве техники, оборудования. Специально формулируются цели, характеризующие желаемое будущее состояние финансов компании, которое описывается показателями, отображающими состояние денежных фондов, денежных потоков, объемами обязательств, задолженностей компании и др.

Специально устанавливаются цели в части показателей объемов производимой продукции. Формируются цели, характеризующие

будущее желаемое состояние организационных структур компании. Исходя из миссии, определяются целевые установки, характеризующие состояние и развитие отношений и взаимодействия с потребителями продукции.

Краткосрочные цели формируются как производные, проистекающие из долгосрочных целей.

В рамках стратегического управления формируется иерархия целей, среди которых выделяются наиболее значимые, наиболее общие, такие как цели, определяющие характеристики роста фирмы: цели быстрого роста, цели стабильного роста, цели сокращения.

Стратегические цели компаний в сервисе и туризме несут в себе специфику видов деятельности каждой компании, специфику продукта в форме услуги, выносимого на рынок, особенности построения системы управления. Например, стратегические цели турагентства *FrancescTour* достаточно конкретны и выражают стремление упрочить свое положение на региональном рынке туристических услуг:

- к 2012 г. стать ведущим (одним из ведущих) турагентством Московской области;
- увеличить долю продаж на 30% с помощью электронных и интернет-технологий;
- открыть агентскую сеть на территории Московской области.

Стратегические цели, которые предлагает туристическим компаниям Совет по туризму федеральной земли Каринтия (Австрия):

- четкое определение собственного туристического бренда;
- обеспечение круглогодичного туризма с приоритетным продлением туристского сезона;
- завоевание новых клиентов;
- интернационализация — привлечение туристов из многих стран.

Областная целевая программа Тверской области «Развитие туризма» предлагает в качестве стратегической цели «увеличение въездного потока туристов в Тверскую область».

Стратегическая цель Всемирной туристической организации состоит в том, чтобы развивая туризм стимулировать экономическое развитие, создавать рабочие места, поощрять меры по защите окружающей среды и памятников культурного наследия, а также способствовать установлению мира, повышению благосостояния, уважению гражданских прав.

В отношении приведенных примеров стратегических целей компаний в сервисе и туризме следует отметить то же самое, что

уже было сказано по поводу примеров миссий компаний. Эти примеры не могут служить образцами для подражания, однако иллюстрируют подходы различных компаний, действующих в несхожих условиях, к формулированию своих стратегических целей.

## **5.6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ**

Определение стратегических целей позволяет обратиться к стратегическому планированию (или выбору стратегии компании), посредством которого устанавливаются способы реализации поставленных целей. **Стратегическое планирование** определяет то, каким образом фирма в состоянии обеспечить достижение стратегических целей в условиях быстро изменяющейся внешней среды.

Стратегии компании формируются верхними уровнями управления. Для верхних уровней управления компанией стратегия — это сформулированный в самой общей форме план действий. Стратегия фирмы трансформируется в совокупность промежуточных, конкретных целей для нижних уровней управления, достижение которых приближает фирму к реализации стратегических целей.

Для подготовки стратегии требуется решить вопросы, определяющие положение фирмы на рынке. Решаются наиболее общие проблемы, такие как определение качественного состава производимой продукции. В рамках стратегического планирования следует решить, какой вид бизнеса нужно сокращать, какой вид развивать или же какой вид бизнеса предпочтительно начинать.

В процессе разработки стратегии определяются приоритеты в деятельности компании. Изначально должно быть принято решение по поводу того, какую продукцию какими подразделениями следует производить и от производства какой продукции нужно отказаться. По степени приоритетности ранжируются основные направления деятельности фирмы. Обычно выделяют следующие области принятия решений в части выработки стратегии (по М. Портеру):

- определение стратегии лидерства в минимизации издержек производства конкретной продукции (низкие издержки позволяют выигрывать в ценовой конкуренции);
- определение стратегии деятельности в сфере достаточно узкой специализации производства выбранной продукции; в данной области компания (организация) вступает в неценовую конкуренцию, в которой она может выиграть благодаря более высокому качеству продукции, в этом случае требуются затраты

на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), развитие системы маркетинга, дизайн, реклама;

- определение стратегии закрепления на некотором сегменте рынка.

Компания в данном случае ориентируется на удовлетворение потребностей покупателей определенного типа, исходит из наличия и возможности удовлетворения потребностей некоторого круга клиентов. В этом случае стратегия может строиться как на снижении издержек (ценовая конкуренция), так и на повышении качества продукции.

Разработаны и на практике применяются так называемые эталонные стратегии (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Типы эталонных стратегий компании



Игорь Ансофф

Одним из разработчиков системы методов стратегического управления является Игорь Ансофф (1918–2002), американский математик и экономист российского происхождения.

Разрабатывая стратегические планы, следует оценить возможности развития тех направлений деятельности, которые в настоящее время осуществляет компания. Это группа стратегий *интенсивного (концентрированного) роста*. Компания может проводить стратегию сохранения прежнего продукта или производства нового продукта, оставаясь в рамках прежней отрасли или же переходя на новый рынок (матрица И. Ансоффа, рис. 5.7).

Рынок	Действующий продукт	Новый продукт
Действующий	Расширение на действующем рынке	Развитие продукта на действующем рынке
Новый	Развитие рынка действующего продукта	Диверсификация продуктов и рынков

**Рис. 5.7.** Матрица Ансоффа

К таким стратегиям, например, относится *стратегия углубления рынка*. Компания пытается увеличить свою долю на рынке. Для реализации этой стратегии требуется проведение маркетинговых исследований с целью сохранения прежних и привлечения новых клиентов.

Возможно применение *стратегии развития рынка*, направленной на внедрение ранее производимого продукта на новые для компании рынки реализации. Такая стратегия реализуется посредством отыскания и привлечения иных групп клиентов на прежнем рынке, возможно использование новых каналов дистрибуции (т.е. размещения) своей продукции.

В рамках той же группы стратегий интенсивного роста может использоваться *стратегия разработки новых видов товаров и услуг*, которая состоит в том, что рост компании обеспечивается благодаря разработке нового продукта и расширению его продаж на прежнем рынке.

Другую группу стратегий называют *стратегиями интегрированного роста*. Эта группа охватывает стратегии, которые обеспечивают рост компании посредством создания вертикально или же горизонтально интегрированных корпоративных структур. Предполагается, что компания изменяет свое положение и долю на рынке посредством приобретения других видов бизнеса, присоединяя к себе другие компании или увеличивая масштабы собственного производства за счет накопления собственного капитала. Различают несколько типов стратегий интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции*, которая основана на обеспечении роста фирмы за счет установления большего контроля над поставщиками сырья или же создания дочерних структур, обеспечивающих снабжение данной фирмы;
- *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции*, которая состоит в приобретении компаний, стоящих между данной компанией и потребителями продукции, либо усилении контроля над этими посредниками.

Возможны попытки формирования горизонтально интегрированных структур посредством установления контроля над конкурентами — *стратегия горизонтальной интеграции*.

Еще одна группа эталонных стратегий развития компаний носит название *стратегий диверсифицированного роста*. Такой тип стратегий применяется в тех случаях, когда компания ограничена в возможностях развития на прежнем рынке при производстве прежнего продукта. К таким стратегиям, в первую очередь, относится такая, которая состоит в том, что компания на основе существующего производства пытается создавать диверсифицированные производства видов продукции, отличных от основного продукта. Основное производство при этом остается в центре бизнеса.

К этой группе также относится *стратегия горизонтальной диверсификации*, которая заключается в том, что отыскиваются возможности роста фирмы за счет иных, отличных от прежних, видов продукции. Новый продукт может производиться параллельно со старым и быть ориентирован на потребителя основного продукта, по своему назначению он должен быть сопутствующим прежнему продукту. Гостиницы и круизные лайнеры, например, могут развивать торговлю сувенирами, в том числе с символикой компании. Компания в этом случае ищет возможности расширения реализации основной продукции на прежнем рынке.

Кроме того, используется *стратегия конгломеративной диверсификации*, которая заключается в развитии производств видов про-

дуктов, отличных от основного продукта. Например, гостиничная компания *Huatt* предлагает услуги домов для престарелых.

Кроме эталонных стратегий роста компании в определенных условиях разрабатывают *стратегии сокращения*. Данный тип стратегий применяется в тех случаях, когда компания осуществляет структурную перестройку производства.

Применяют несколько типов стратегий сокращения, например *стратегию ликвидации*, которая состоит в целенаправленном сокращении производства, результатом которого должно явиться прекращение существования компании, предприятия, бизнеса. К этой группе также относится *стратегия «сбора урожая»*, которая состоит в максимизации доходов от существующего производства в краткосрочный период времени. Эта стратегия применяется в тех случаях, когда в ходе планомерного сокращения производства до полного прекращения это производство может приносить доходы.

*Стратегия сокращения определенного производства* применяется в тех случаях, когда компания с диверсифицированным производством в процессе структурной перестройки сокращает один из видов бизнеса с тем, чтобы перераспределить ресурсы для развития более перспективных производств.

*Стратегия сокращения расходов* состоит в сокращении издержек посредством уменьшения найма или увольнений персонала с целью повышения производительности труда. Данная стратегия может быть реализована в относительно короткие промежутки времени и связана с прекращением производства, в том числе прибыльных товаров, и закрытием прибыльных производств.

Существующая практика многоотраслевых компаний дает примеры реализации одновременно нескольких стратегий. Различные стратегии могут применяться параллельно в отношении различных производств или последовательно. В этих случаях имеет место применение комбинированных стратегий.

Разработка компанией стратегии включает в себя несколько этапов. На первом этапе проводятся рассмотрение и оценка реализуемой в данный момент стратегии. На втором этапе осуществляется оценка совокупности производимых компанией видов продукции. На третьем этапе проводятся выбор обновленной стратегии и оценка ожидаемой эффективности реализации этой стратегии.

В процессе осуществления первого этапа разработки стратегии оцениваются некоторые факторы, определяющие взаимодействие компании с внешней средой, и факторы, характеризующие процессы, протекающие внутри компании. К оцениваемым факторам,

определяющим взаимодействием с внешней средой, обычно относят несколько основных: соответствие производимых видов продукции потребностям клиентов, требованиям рынка, достаточность разнообразия производимой продукции или диверсифицированности компании, целесообразность приобретения техники и продажи элементов основного капитала компании. Оцениваются основные направления, по которым компания развивает свою деятельность в последний период. Дается оценка рисков компании, порождаемых процессами, развивающимися во внешней среде.

Рассмотрение процессов, протекающих внутри компании, осуществляется посредством оценки внутренних факторов. Оценке подлежит такой фактор, как ранее установленные цели компании. Затем оценивается способ распределения имеющихся в наличии ресурсов и структура распределения этих ресурсов между производством отдельных видов продукции. В качестве внутреннего фактора выступает состояние финансов, присутствующие риски компании. В качестве важного фактора выступает расходование ресурсов на НИОКР. Оценке подлежат такие внутренние факторы, как принятые стратегии в специальных функциональных сферах деятельности компании: персонал, производство, финансы, маркетинг, НИОКР.

На втором этапе анализируется состав производимой продукции, осуществляется выбор уровней управления в организации для проведения анализа портфеля продукции. Определяются стратегические единицы бизнеса для отображения их в матрицах анализа портфеля продукции. Определяются основные параметры матриц анализа портфеля продукции. Проводится измерение силы бизнеса посредством определения занимаемой доли рынка, определения места бизнеса на шкале качества продукции и т.д. Проводится анализ данных по различным характеристикам производимой продукции, таким как привлекательность отрасли, конкурентная позиция фирмы, объем потребляемых ресурсов, квалификация кадров и др. Осуществляются построение и анализ матриц портфеля продукции. Проводится анализ процессов трансформации матриц портфеля продукции. На основании проведенной исследовательской работы осуществляются подготовка решений по поводу необходимости изменения портфеля продукции, разработка предложений по составу производимой компанией продукции или по портфелю продукции.

Третий этап включает в себя процедуры выбора стратегии. Для этого проводится анализ основных факторов, определяющих характеристики возможных вариантов стратегии. К таким процеду-

рам относят оценку сильных сторон отрасли и преимуществ, приобретаемых компанией при осуществлении деятельности в этой отрасли. Производится оценка целей компании в рамках предлагаемой стратегии. Предлагаемые варианты стратегий оцениваются на предмет соответствия интересам руководителей компании, а также определяется отношение этих руководителей к предлагаемым стратегиям. Определяется соответствие вариантов стратегий имеющимся в наличии финансовым ресурсам компании. Возможности принятия стратегии оцениваются на соответствие квалификации работников. Проверяется возможность выполнения обязательств компании по ранее реализуемым стратегиям при переходе к вновь принятой стратегии, определяется степень зависимости компании от внешней среды в случае принятия заданной стратегии. Рассматриваются временной фактор, который устанавливает возможности реализации конкретных стратегических планов, и вероятные риски, возникающие в определенные периоды времени.

Оценка выбранной стратегии состоит в том, что выясняется, приведет ли предлагаемая стратегия к достижению стратегических целей компании.

В том случае, когда стратегия соответствует установленным стратегическим целям, проводится более глубокая оценка избранной стратегии по некоторым дополнительным признакам. Определяется соответствие данной стратегии нынешнему состоянию и изменениям окружающей среды. Оценивается соответствие избранной стратегии настоящему состоянию и изменениям в самой компании. Проводится оценка рисков, сопровождающих реализацию принимаемой стратегии.

На стадии выполнения стратегии требуется решить внутренние задачи компании, установить порядок и последовательность выполнения задач по реализации стратегии, привести в соответствие избранной стратегии состояние компании и процессы, в ней протекающие. Поскольку наиболее важная часть организации — система управления, то вполне естественным является требование привести в соответствие принятой стратегии систему управления компанией.

Для решения указанных задач требуется внести изменения в организационное построение компании. В зависимости от состояния рассматриваемой компании, отрасли, процессов во внешней среде требуется внесение различного рода преобразований в систему организации.

Преобразования в организационной системе компании влекут за собой определенные изменения, коррективы в представлениях о миссии, в соответствии с этим трансформируется и культура ком-

пании. Изменения в организации наиболее радикальны в тех случаях, когда имеет место переход к производству другого продукта, переход в иную отрасль.

Существенные изменения в системе организации происходят и в том случае, когда фирма не переходит в другую отрасль, но имеют место такие преобразования, как слияние либо разделение. Не столь значимые преобразования в структуре компании имеют место в тех случаях, когда фирма выходит на рынок с новым продуктом. Это требует внесения изменений в процессы производства, маркетинга, финансов.

Изменения в организационной структуре также связаны с текущими преобразованиями в компании, которые не затрагивают всей компании в целом.

Стабильное состояние организационной структуры компании связано с функционированием компании в относительно неизменных условиях, что подразумевает реализацию одной и той же стратегии, не требует проведения существенных преобразований. Принятие к реализации определенной стратегии требует углубленной оценки достаточности наличных ресурсов для реализации этой стратегии.

Таким образом, разработка стратегии в сфере сервиса имеет вполне очевидную специфику, определяемую особенностями самой сферы сервиса.

## **5.7. ТЕКУЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА**

Развитие систем стратегического управления в компаниях, действующих в сфере сервиса, не умаляет значения для практики прежних учений менеджмента, ориентированных на повышение эффективности процессов, протекающих, главным образом, во внутренней среде компаний. Управление, направленное на реализацию среднесрочных, краткосрочных и оперативных целей и планов компании, предприятия, бизнес-единицы, всевозможных относительно небольших подразделений, принято называть **текущим управлением**.

Текущее управление осуществляется в рамках принятых стратегий и общей системы стратегического управления компании. Среднесрочные и краткосрочные цели и планы устанавливаются, исходя из миссии и системы стратегических целей.

Для текущего управления, которое реализуется в относительно короткие промежутки времени в рамках стратегического управления (а в некоторых случаях вполне самостоятельно или в от-

сутствие стратегического управления), характерны черты, свойственные управлению компаниями в ранние периоды развития систем менеджмента. Компания управляется исходя из предположения, что условия окружающей среды не меняются в относительно длительные периоды времени или изменения не существенны для компании. Это означает, что состав и качество производимых видов продукции остаются неизменными, потребности покупателей — клиентов компании изменяются незначительно, техника и технология, используемые в производстве, практически не меняются, организационная структура и персонал компании остаются стабильными на протяжении достаточно длительных периодов времени. Осуществление текущего управления характеризуется тем, что оно начинается с анализа внутренних возможностей и имеющихся в наличии ресурсов, а не с анализа состояния и изменений внешней среды.

Абстрагироваться от изменений, имеющих место в окружающей компании среде, допустимо лишь на ограниченных по продолжительности временных периодах. Длительными периодами времени являются такие, продолжительность которых в достаточной степени превышает длительность управленческих циклов текущего управления. Поэтому к текущему управлению, очевидно, следует отнести оперативное управление, краткосрочное управление и с некоторой степенью достоверности среднесрочное управление (управленческий цикл последнего может составлять не более трех лет).

Поскольку в силу специфики внешней среды компании, действующей в сфере сервиса и туризма, процессы в этой среде протекают заметно быстрее, чем таковые для компаний сферы материального производства, то к текущему управлению в данном случае могут быть отнесены виды управления, имеющие более короткие продолжительности управленческого цикла. К текущему управлению во многих отраслях сферы сервиса (например, ресторанный бизнес, туристический бизнес) могут быть отнесены виды управления с продолжительностью управленческого цикла не более одного года.

Текущее управление имеет свои особенности, отличающие его от стратегического управления. Функции стратегического управления и текущего управления в той или иной степени разделены между различными органами системы управления компанией. В соответствии с системой вертикального разделения труда функции стратегического управления выполняют органы самых высоких уровней управления компанией. Функции текущего управления закреплены за органами нижних уровней управления. Для осущес-

ствления функций стратегического управления могут создаваться специализированные функциональные подразделения системы управления.

В силу указанных обстоятельств имеет место обособление функций стратегического управления и функций текущего управления во времени и в пространстве. Это ведет к тому, что функции текущего управления все в большей степени опускаются на нижние уровни управления. Вместе с тем значимость текущего управления с развитием систем стратегического управления ни в коей мере не понижается, а в сфере сервиса может даже возрасти.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Сформулируйте условия и причины возникновения систем стратегического управления компаниями.
2. В чем заключается специфика появления и особенности систем стратегического управления компаниями, организациями в сервисе и туризме?
3. Назовите особенности внешней среды компаний в сервисе и туризме.
4. Дайте характеристику микросреды компаний в сервисе и туризме.
5. Опишите типы конкурентов и уровни конкуренции компании, предприятия в сервисе и туризме.
6. Дайте характеристику макросреде компаний в сервисе и туризме.
7. Объясните воздействие на компании в сервисе и туризме демографических процессов.
8. Охарактеризуйте взаимодействие компаний в сфере сервиса и туризма с государственными организациями и органами власти.
9. Как правовая среда воздействует на деятельность компаний в сервисе и туризме?
10. Опишите государственные организации как производителей услуг в сервисе и туризме.
11. Объясните влияние культурной среды, технической инфраструктуры на деятельность компаний в сервисе и туризме.
12. Дайте характеристику особенностям формирования миссии компании в сервисе и туризме.
13. Охарактеризуйте группы заинтересованных лиц компаний в сервисе и туризме.
14. Представьте особенности формулирования положений декларации о намерениях компаний в сервисе и туризме.
15. В чем состоит специфика разработки системы стратегических и долгосрочных целей компаний в сервисе и туризме?
16. Опишите пространственную структуру системы стратегических и долгосрочных целей компаний в сервисе и туризме.
17. Объясните особенности формирования стратегических планов компаний в сервисе и туризме.

18. Дайте характеристику типовым или эталонным стратегиями роста компании, бизнеса в сервисе и туризме.
19. Охарактеризуйте типовые и эталонные стратегии сокращения компании, бизнеса в сервисе и туризме.
20. Укажите этапы разработки стратегии компаний в сервисе и туризме.
21. Назовите последовательность решения задач по реализации разработанной стратегии компании.
22. Характеризуйте текущее управление компанией, организацией в сервисе и туризме как составляющей части стратегического управления.
23. Укажите распределение функций стратегического и текущего управления между органами управления компанией, организацией в сервисе и туризме.
24. Дайте обоснование разделению функций стратегического управления и текущего управления между уровнями управления компанией в сервисе и туризме.

## Глава 6

# МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

### 6.1. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ — ФУНКЦИЯ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

Процесс принятия решений является одной из наиболее важных и сложных составляющих процесса управления. Принятие решения обычно представляет собой некоторый выбор одной из нескольких потенциальных возможностей действовать в будущем. Существует несколько сфер принятия решений руководителем.

Достаточно важным представляется принятие решения по выбору определенных целей, в том числе подлежащих непосредственной реализации. Еще одним из наиболее общих случаев принятия решений является решение по поводу выбора оптимального плана действий для достижения установленной цели. Весьма важными являются решения по поводу привлечения определенных ресурсов к реализации установленных целей и планов. В завершающей стадии управленческого цикла принимаются решения по результатам контроля выполнения целей, планов и их реализации (рис. 6.1).



**Рис. 6.1.** Решения, принимаемые в процессе управленческой деятельности

Решения принимаются в разных сферах функциональной деятельности — в управлении производством, управлении финансами, управлении персоналом, а также в сферах маркетинга, в отношениях с клиентами, с органами власти, в области учета, отчетности и т.д.

Принятие решений является одним из наиболее важных и регулярно осуществляемых видов деятельности руководителей в си-

стеме управления компанией, начиная с самых высоких уровней управления и заканчивая непосредственными исполнителями, которые осуществляют производственные функции, своим трудом прямо участвуют в процессе производства.

Подготовка и принятие решений осуществляются определенными органами управления компании. То, какие органы управления принимают конкретные виды решений, зависит от организационной структуры компании. Подготовка решений, как правило, представляет собой основную работу функциональных подразделений компании. Принятие решений в процессе текущего управления непосредственно осуществляется линейными руководителями разных уровней. В современных системах управления компаниями, в первую очередь в системах управления партисипативного типа, принятие наиболее важных решений осуществляется посредством процедуры голосования коллегиальных органов управления. Такими органами управления являются собрание акционеров, совет директоров; возможно принятие решений неформальными коллективными органами (совещание, конференция, семинар).

**Модели принятия решений.** В зависимости от вида производственной деятельности, характера внешней среды компании, особенностей внутренней среды системы управления производственным процессом используются различные модели принятия решений.

*Рациональная модель* принятия решений подразумевает последовательное и тщательное изучение условий деятельности компании, выявление противоречий, рисков ущерба, угроз существованию организации. Исходя из построенной модели состояния компании и ее внешней среды, в определенный момент времени осуществляется подготовка проекта решения. Различные проекты решений могут предполагать установление тех или иных целей, разработку альтернативных планов и способов реализации этих планов.

Сопоставление предлагаемых решений осуществляется посредством их сравнения на предмет соответствия этих вариантов решений основным целям компании, ее миссии. Избрание такой модели принятия решений предполагает широкие возможности органа управления в получении требуемой для подготовки решения информации, отсутствие тех или иных ограничений для объективного, оптимального выбора из имеющегося набора проектов решений.

*Ограниченно рациональная модель* принятия решений предполагает определенную степень неполноты получаемой информации

о состоянии окружающей среды и внутренней среды компании, недостаточность соответствия модели состояния компании ее реальному состоянию. Данная модель также предполагает наличие определенных ограничений в возможностях выбора оптимальных вариантов решений в силу различных причин, например, отсутствия, недостаточности или неадекватности применяемых критериев реальным условиям существования, состоянию компании.

*Политическая модель* организационных решений проявляется в неадекватности оценки вариантов проектов решений, которая может быть обусловлена искажением критериев оценки в силу несовпадения наиболее общих интересов организации и собственных интересов органа, принимающего решение. В последнем случае интересы органа, принимающего решение, в частности менеджера, могут подменять в качестве критерия оценки общие интересы компании. Принятие решений в этом случае обусловлено интересами распределения властных полномочий в компании, а не ее объективно обусловленными интересами и потребностями.

## **6.2. МЕТОДЫ И ПРОЦЕДУРЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

**Метод принятия решения** представляет собой некоторую последовательность стандартных действий, в результате которых достигается желаемый результат, т.е. проект решения определенной проблемы. Метод — это модель будущих действий или операций, имеющих своей целью получить необходимый результат. Существует множество различных методов принятия решений, вообще говоря, их количество может быть сколь угодно велико. Многие авторы приводят собственные группировки методов принятия решений. Вместе с тем следует признать, что в основе любых конкретных методов лежат самые общие методы познания.

Выбор метода принятия решения по конкретной проблеме во многом зависит от того, каким образом строится модель состояния и динамики объекта, порождающих проблемную ситуацию, и модель его желаемого состояния, обеспечивающего разрешение проблемной ситуации.

Весьма широкое, повсеместное применение находит плохо поддающийся формализации *метод экспертных оценок*. Этот метод состоит в том, что к нахождению решения проблемы приглашаются эксперты — специалисты, имеющие достаточный опыт решения подобных проблем. Эксперты дают оценку сложившейся проблемной ситуации (строят исходную модель явления), на основе которой выдвигают предложения по выходу из этой ситуации, формулируют идеи решения проблемы.

*Метод Делфи* основан на коллективной экспертной оценке проблемной ситуации и состоит в сопоставлении оценок и предложений множества экспертов. Метод был разработан экспертами США в 1950-е гг. для анализа планов и возможных последствий ядерной войны. Каждый из экспертов индивидуально и независимо от других готовит в письменной форме свои ответы на поставленные вопросы, дает оценки и делает предложения. Этот метод подразумевает определенную последовательность действий и состоит из нескольких этапов: подбирается группа экспертов, формулируется проблема, собираются ответы экспертов, эксперты анализируют ответы и составляют сокращенный список решений, затем эксперты делают выбор единственного решения.

Еще одним методом коллективных экспертных оценок выступает *метод мозгового штурма* (англ. *brainstorming*), который основан на попытке собрать как можно большее количество вариантов решения проблемы, в том числе весьма экстравагантных. Эксперты дают оценку и отбирают наиболее эффективные проекты решений. Метод, позволяющий в самые короткие сроки найти удовлетворительное решение проблемы, был предложен во время Второй мировой войны и использовался американской армией.

Вариантом метода экспертных оценок выступает *метод специалиста*, когда к решению некоторой проблемы в качестве экспертов привлекаются специалисты, сведущие в областях, соприкасающихся со сферой, в которой требуется отыскать оптимальное решение конкретной задачи.

Весьма распространенными и применяемыми являются *методы принятия решений, основанные на экономическом анализе* сложившейся проблемной ситуации, поскольку большая часть проблем в той или иной степени имеет экономическую природу.

В последние десятилетия были разработаны и усовершенствованы методы принятия решений, основанные на построении *математических оптимизационных моделей*. В этом случае применяются модели линейного программирования, модели для решения транспортных задач, модели теории игр, имитационное моделирование, модели сетевого анализа, управления запасами, теории очередей и др.

Принятие решения представляет некоторый протяженный во времени процесс, включающий в себя периодически повторяющиеся этапы и стадии (рис. 6.2).

*Первой стадией* процесса принятия решения является осознание проблемы и признание необходимости каких-либо действий для решения определенного противоречия, формулируемого как при-



**Рис. 6.2.** Последовательность действий по принятию и выполнению решения

знаваемая системой управления проблема или угроза. Эта стадия включает в себя следующие этапы:

- признанис факта наличия проблемы;
- идентификация проблемы посредством ее описания, т.е. построения определенной модели сложившейся реальной ситуации, представляющей угрозу для существования организации;
- определение условий решения проблемы, при которых угроза организации снимается. Такие условия представляют собой критерии правильности действий по выходу из данного неудовлетворительного состояния.

Этап изучения сложившегося состояния организации различают для случаев структурированной и неструктурированной проблемы. Структурированная проблема представляется достаточно простой, и ее признание выглядит очевидным. Неструктурированная проблема представляет собой состояние организации, которое подлежит изучению, исследованию, с тем чтобы определить условия внешней среды и состояние внутренней среды, представляющие собой угрозу или вероятность ущерба организации. Этот этап представляет собой некоторое описание проблемы, создание модели того состояния, в котором находится организация. Проблема может быть определена в качестве возможности ущерба, кризиса или рутинной проблемы. Рутинные или повторяющиеся проблемы относят к структурированным проблемам. Возможности ущерба и кризиса относят к неструктурированным проблемам.

Выделение и описание проблемы позволяет указать ее место во множестве иных проблем. Степень важности проблемы (или возникшего противоречия) обусловлена в первую очередь теми последствиями, которые поддаются прогнозированию для случая, когда проблема не будет решаться, т.е. возникшее противоречие не снимается. Предельным случаем негативных последствий нерешенной проблемы является прекращение существования компании. За пределами этого крайнего случая спектр отрицательных последствий развития проблемы определяется относительными размерами ущерба, возникающего в результате неразрешения данной проблемы.

Следует учитывать последствия тех или иных способов решения имеющейся в наличии проблемы, т.е. то состояние, которое приобретает компания (организация) в результате выбора определенного способа решения данной проблемы. Должна учитываться быстрота развития негативной ситуации, а следовательно, требуемая оперативность принятия мер по решению этой проблемы.

Результатом такой оценки ряда возникших проблем является их ранжирование по степени важности и срочности, с тем чтобы наиболее важные и насущные проблемы подлежали решению в первую очередь.

Стадия признания проблемы завершается определением критериев, в соответствии с которыми в дальнейшем осуществляется выбор оптимального проекта решения из ряда альтернативных проектов. Критерии оценки проекта решения определяются исходя из миссии, наиболее общих целей компании и формулируемых ограничений, которые обосновываются, исходя из имеющихся в наличии ресурсов данной компании.

Стадия выработки решения возникшей проблемы также включает в себя несколько этапов. К таким этапам относятся: этап разработки проектов решения, затем этап оценки предлагаемых проектов решения и, наконец, этап выбора определенного, наиболее соответствующего критериям оптимальности решения из имеющихся в наличии проектов решений.

Подготовка проектов решений основывается на уровне знаний в области возникшей проблемы, собранной информации по данному конкретному вопросу, возможно, проведенных исследований. Однако, как показывает практика, подавляющая часть предлагаемых проектов решений основывается на прошлом опыте менеджеров, сталкивавшихся с подобными рутинными проблемами.

Следующим этапом стадии выработки решения является оценивание предлагаемых проектов решений, на основе которого осуществляется ранжирование данных проектов. Варианты решений оцениваются на степень соответствия принятым критериям. Если таких критериев несколько, то требуется ранжировать сами критерии с тем, чтобы результаты оценки проекта решения по данным критериям было бы возможно сравнивать и так же ранжировать.

Следует учитывать то обстоятельство, что решение принимается некоторым органом управления, который может иметь свои собственные интересы, отличные от интересов организации в целом и от интересов других участников процесса принятия решения. Кроме того, такой орган может быть коллегиальным, в котором принимают участие представители различных групп, заинтересованных в принятии тех или иных решений сторон. Каждая группа может подходить к оценке проекта решения со своих собственных, отличных от других позиций и выдвигать собственные критерии оценки некоторого проекта решения.

Используются различные способы оценки предлагаемых проектов решений, в частности метод дерева решений. Следует иметь в виду то обстоятельство, что проекты решений строятся на основании предварительно формируемых прогнозов развития процессов, протекающих во внешней и внутренней среде компании (организации). Соответствие реальности данных прогнозам, которые обусловлены неполнотой исходной информации, а также несовершенством системы управления в осуществлении функции прогнозирования, является вероятностным.

Завершающим этапом является этап выбора определенного оптимального проекта решения, т.е. собственно принятие решения, которое состоит в определении конкретной цели (или

целей) и принятии плана действий, подлежащего реализации для достижения этой цели.

Процесс принятия решения посредством выбора оптимального проекта решения из некоторого набора подготовленных проектов решений включает в себя определенный набор действий. Предполагается, что такой выбор осуществляется посредством исследования предлагаемых проектов решений на предмет соответствия избранным для данного случая критериям оценки.

Рутинная практика принятия решений линейными руководителями средних уровней управления осуществляется, как правило, на основе имеющегося у таких руководителей собственного прошлого опыта решения подобных проблем в сходных ситуациях. По этой причине накопленный руководителем опыт является условием продвижения его по служебной лестнице.

Способом проверки правильности выбранного решения является проведение эксперимента, по результатам которого может быть осуществлен процесс принятия решения. Как уже говорилось, процедура принятия решения основывается на составлении прогноза результатов принятия и реализации определенного решения. Вместе с тем вероятность правильного предвидения результатов принятия определенного решения может оказаться недостаточной для конкретной ситуации. В этом случае возможно использование такого способа моделирования будущих результатов принятия решения, каким является проведение эксперимента — наиболее дорогого способа определения правильности выбираемого решения. Существуют ситуации, в которых проведение эксперимента для выбора решения оказывается или невозможным, или слишком дорогостоящим. В то же время в ряде случаев оно оказывается не только желательным, но и обязательным. Например, решение о производстве усовершенствованного продукта, такого как новое блюдо, предлагаемое к внедрению в сети ресторанов, без опробования этого блюда в одном или нескольких подразделениях представляется просто невозможным.

Следует обратить внимание на то весьма важное обстоятельство, что процедура принятия решения осуществляется в каждом конкретном случае вполне определенным органом управления компании, организации. От того, каков характер этого органа, на каком уровне системы управления принимается решение, во многом зависят сам процесс принятия решения и результаты этого процесса.

Общеизвестным является то обстоятельство, что большая часть рутинных решений принимается линейными руководителями различных уровней. В этом случае процедура принятия решения

и само принимаемое решение во многом зависят от личности руководителя, осуществляющего эту функцию, т.е. от уровня его образования, компетентности, имеющегося у него опыта и навыков действий в подобных ситуациях.

Другим важным обстоятельством, также во многом определяющим результаты процедуры принятия решения, является соотношение интересов органа управления, принимающего решение, и других органов управления, так или иначе заинтересованных в определенном способе разрешения возникшей проблемы.

Кроме руководителя, принимающего решение, на результаты этого процесса влияют, во-первых, непосредственный начальник этого руководителя, а затем его прямые начальники вплоть до первого лица в компании. На процесс принятия решения и на само решение, вполне естественно, оказывают влияние собственники капитала, акционеры компании. С другой стороны, на принятие решения влияет мнение подчиненных данного руководителя, линейных руководителей, которым надлежит приводить в исполнение принятое решение. И наконец, в процессе принятия решения требуется учитывать мнение непосредственных исполнителей данного решения, т.е. тех работников, которые участвуют в производственном процессе, осуществляемом в соответствии с принятым решением. Заинтересованной стороной в принятии того или иного решения может оказаться профсоюзная организация компании.

Для того чтобы обеспечить учет мнений различных сторон в процессе принятия решения, выборе оптимального решения из множества вариантов проектов решений, к процессу принятия наиболее ответственных и сложных решений привлекаются коллективные органы управления. На самых высоких уровнях управления к таким органам относятся собрание акционеров, совет директоров, наблюдательный совет и др. На средних и нижних уровнях управления коллективными органами, участвующими в процессе принятия решения, являются различного рода совещания, собрания.

Учитывая то, что большая часть решений в текущей деятельности принимается линейными руководителями средних и нижних уровней управления, оптимальность этих решений может быть обеспечена посредством достижения возможно полного соответствия интересов этих руководителей интересам компании в целом. В этом случае критерии оценки проектов решений, используемые линейными руководителями, должны в наибольшей степени соответствовать критериям оценки, вырабатываемым исходя из миссии и общих целей компании. Такого рода соответствие интересов руководителей интересам компании достигается посредством моти-

вирования этих руководителей на достижение целей компании, что обеспечивается выбором и реализацией правильного соотношения мер поощрения и мер ответственности, применяемых к этим руководителям.

Выполнение решения является следующей стадией процесса его принятия. Процесс выполнения решения состоит в том, что в данном случае в действие приводятся не только ресурсы системы управления, как это имеет место в процессе подготовки и выбора решения, но и имеющиеся производственные ресурсы компании, с тем чтобы обеспечить решение возникшей проблемы. Реализация решения представляет собой собственно производственный процесс, протекающий в компании. Для реализации принятого решения требуется обеспечить его выполнение, т.е. запустить производственные ресурсы компании, чтобы работники действовали в соответствии с предусмотренным данным решением планом и поставленная цель была бы своевременно достигнута.

Последней стадией процесса выбора и выполнения решения является получение информации о ходе реализации решения и корректирование этого процесса, т.е. контроль выполнения решения.

### **6.3. РАБОТА МЕНЕДЖЕРА, КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА**

Работа менеджера заключается в осуществлении функций управления на своем месте и на определенном уровне управления. Исполнение функций менеджера осуществляется посредством реализации властных полномочий.

К основным функциям менеджера принято относить выполнение решений вышестоящих органов управления и осуществление функций управления в отношении подчиненных ему органов управления. В соответствии с решениями, принятыми руководителями более высоких уровней управления, менеджер осуществляет сбор и обработку необходимой ему информации, прогнозирует конкретные процессы во внешней среде и в руководимом им подразделении, определяет долгосрочные и текущие цели деятельности своего подразделения в рамках компании, планирует деятельность подразделения, организует работу подразделения, осуществляет контроль выполнения планов.

Качество менеджера объективно может быть оценено только по результатам его работы и по результатам работы компании, которую он возглавляет. Вместе с тем качества менеджера фактически чаще всего оцениваются по тем характеристикам, которые ему свойственны как руководителю. К такого рода характеристикам

принято относить профессиональные качества, рассматриваемые на различных уровнях его поведения. Любой менеджер имеет определенные свойственные ему особенности, проявляющиеся на уровне личных качеств. Менеджер может оцениваться с позиций его свойств и способностей работать в контакте с другими людьми, что рассматривается в качестве следующего уровня его поведения. Будучи руководителем, каждый менеджер проявляет свойственные ему специфические качества, что характеризует соответствующий поведенческий уровень.

Качества менеджера проявляются в различных сферах его деятельности. Менеджер осуществляет свою деятельность в сфере управления как руководитель и организатор в производственной сфере, в области технологий, в сфере снабжения организации необходимыми производственными ресурсами, в сфере сбыта, реализации произведенной продукции, в сфере маркетинга, в сфере экономики, учета и отчетности организации, во взаимоотношениях с вышестоящими руководителями и руководителями своего уровня, в отношениях с подчиненными, в сфере защиты и безопасности организации, в части коммуникаций, в сборе и обработке информации и т.д. В каждой из сфер деятельности в процессе осуществления функций управления проявляются качества менеджера.

Качества менеджера как руководителя в разнообразных сферах деятельности проявляются и характеризуются способностями предвидеть развитие ситуации во внутренней и внешней среде, умением правильно выбирать цели и строить системы целей компании, навыками планирования предстоящих действий.

Организаторские качества менеджера проявляются в способности привлекать требуемых исполнителей, расставлять их по рабочим местам, налаживать взаимодействие в процессе труда между работниками. К *организаторским качествам менеджера* принято относить следующие: целеустремленность (умение ставить цели и достигать их), настойчивость (упорство и трудолюбие в достижении поставленных целей), инициативность (проявление творческих качеств), работоспособность (умение концентрировать усилия и выдерживать длительные нагрузки в работе), самостоятельность (способность принимать оптимальные решения, не поддаваясь внешним влияниям), дисциплинированность (неукоснительное следование установленным правилам и нормам, указаниям вышестоящих уровней управления).

Для выполнения своей работы менеджеры должны быть наделены определенными *коммуникативными качествами*: способностью к взаимодействию с окружающими в достижении целей ор-

ганизации, коммуникабельностью и умением работать в команде, ориентацией на решение поставленных задач при разрешении конфликтов, признанием приоритетов социальных ориентиров при достижении собственных целей.

Коммуникативные качества менеджера находят свое проявление в способностях осуществлять эффективное взаимодействие на различных уровнях общения в организации. На уровнях общения с вышестоящими начальниками и собственными подчиненными проявляются формальные отношения.

Уровень общения менеджера с равными по статусу руководителями характеризуется служебно-товарищеским видом общения, предполагающим способность к налаживанию эффективного горизонтального взаимодействия в организации. Дружеская форма общения подразумевает достаточно близкие, доверительные, неформальные отношения в ограниченном кругу коллег по работе безотносительно формального статуса работников.

Менеджеры в различной степени наделены *мотивационно-волевыми качествами*, которые проявляются в различных своих формах:

- устойчивая ориентация на достижение успеха (вера в собственные силы, решительность в действиях, внутренние установки на достижение поставленных целей);
- степень самодостаточности (самостоятельность в принятии решений в рамках своей компетентности, внутренняя раскрепощенность, открытость для окружающих, свобода поведения);
- осторожность (точность в работе, внимание к окружающим, добросовестность, порядочность, честность, способность добиться признания со стороны окружающих);
- социальная компетентность (общительность, готовность к дискуссии, дружелюбные отношения с коллегами, способность к убеждению, умение свободно вести беседу, уверенная и раскованная манера держать себя, внутреннее обаяние, компетентность в широком спектре вопросов).

Менеджера в значительной степени характеризуют его *психологические качества*. К таковым могут быть отнесены следующие:

- способность воздействовать на людей, увлекать их своим примером, убеждать их в правильности своих действий;
- склонность к коллективным действиям, к организаторской работе;
- способность устанавливать психологический контакт с окружающими людьми;
- умение предъявлять требования к окружающим и к себе самому, проявлять требовательность;

- критичность и самокритичность, которые выражаются в способности находить и исправлять ошибки в чужих и в своих собственных действиях;
- психологическая избирательность, т.е. способность воспринимать и правильно отображать настроения, психологию других работников в организации; устойчивость к психологическому стрессу, обладание способностью выдерживать эмоциональные потрясения;
- способность к психологической приспособляемости для действий в изменяющихся условиях внутри коллектива и во внешней среде.

Важным качеством менеджера является *наличие навыков общения*, умение правильно выбирать стиль общения, соответствующий конкретной ситуации и характеру партнеров по общению.

В условиях высокой степени самостоятельности принятия ответственных хозяйственных, организаторских решений, что характерно для компаний, действующих в сфере сервиса и туризма, менеджер должен быть наделен многими важными предпринимательскими качествами. *Предпринимательские качества* менеджера проявляются в умении ориентироваться в быстро меняющейся рыночной ситуации, способности предвидеть направления и результаты развития событий, оценивать и рассчитывать положительные и отрицательные результаты собственных действий, сопоставлять будущие выгоды и риски компании.

Одним из важных свойств менеджера является *обладание лидерскими качествами*. Свойства лидера концентрируют в себе большую часть отмеченных ранее положительных качеств менеджера. Психология лидерства — неотъемлемое качество менеджера. Приобретение лидерских качеств достигается благодаря наличию способностей, таланта, накопленных знаний, приобретенных умений, навыков в самых различных сферах деятельности. Теорию лидерских качеств разработал американский ученый-психолог Уоррен Беннис, который выделяет четыре группы качеств лидера:

- *управление вниманием*, рассматриваемое в качестве способности предлагать свои цели, планы в форме, привлекательной для последователей;
- *управление значением*, рассматриваемое как способность представить свои идеи, видение ситуации в понятной, доступной для последователей форме;
- *управление доверием*, представляемое как умение заручиться поддержкой, обеспечить себе доверие со стороны подчиненных;

- *управление собой*, рассматриваемое в качестве способности знать и умело использовать свои сильные качества, компенсируя этим свои слабые стороны, способности привлекать для выполнения поставленных целей ресурсы и других людей.

Приобретение качеств менеджера достигается в результате воспитания, обучения, накопления знаний, опыта работы, наличия склонности, способностей и стремления к такого рода деятельности.

#### **6.4. НАЛИЧИЕ ОТНОШЕНИЙ ВЛАСТИ В КОМПАНИИ — УСЛОВИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА**

Условием успешной деятельности менеджера является обладание властью в отношении руководимых им работников и его подчинение вышестоящим начальникам. Власть управленческого персонала в компании (организации) проявляется в том, что руководители различных уровней способны побуждать подчиненных осуществлять определенные действия, соответствующие указаниям начальника. Как уже говорилось, между начальником и подчиненным существуют отношения власти и подчинения.

Отношения власти и подчинения являются той основой, на которой строится организация. Как известно, организация представляет собой совокупность людей, связанных определенной системой отношений. Главными в этой системе являются отношения управления, которые включают в себя со стороны руководителя отношения власти, а со стороны управляемых — отношения подчинения.

Сами по себе отношения власти представляются относительно несложными, проблема состоит в постоянном воспроизводстве, поддержании отношений власти, определении способов поддержания и развития отношений власти, а также встречно направленных им отношений подчинения.

Всякое элементарное отношение власти имеет определенные пространственно-временные характеристики. Власть конкретного руководителя распространяется на определенный круг подчиненных и ограничена заданными полномочиями, превысить которые данный руководитель не имеет права. Власть руководителя ограничена также конкретными временными рамками, например, рабочим временем в течение суток в рабочие дни недели, а также периодом, когда человек занимает руководящую должность.

Власть руководителя некоторого уровня возникает в организации, как правило, из формального признака назначения этого

руководителя на должность вышестоящим органом управления, это так называемая *делегированная власть*.

Власть, приобретаемая руководителем в его отношениях с подчиненными, обусловленная такими его качествами, как компетентность в решении проблем, возникающих в процессе совместной производственной деятельности, уровень знаний, способность неформальными методами побуждать подчиненных к действиям, требуемым для достижения общих целей, характеризуется как *личная власть*. Тот случай, когда руководитель обладает как властью, делегированной вышестоящим руководством, так и личной властью, представляется наиболее успешным сочетанием властных полномочий.

Причины, побуждающие людей вступать в отношения управления, которые представляют, с одной стороны, отношения власти, а с другой — отношения подчинения, принято называть *источниками власти*. Любые источники власти имеют в своей основе стремление работников, менеджеров к удовлетворению тех или иных собственных потребностей, реализации своих интересов.

Выделяют несколько основных источников власти. К таким источникам относят власть, проистекающую из экспертизы (наличия знаний), власть, проистекающую из закона (закрепленное законом право принятия обязательных для определенного круга лиц решений), власть на основе принуждения, власть положительного примера (харизма), власть, возникающую на основе вознаграждения, власть собственников продукта и ресурсов. Кроме того, в качестве источников власти указываются наличие информации и так называемые связи.

*Экспертная власть* основана на очевидном преимуществе формального или неформального руководителя, обладающего необходимыми знаниями, навыками, опытом, умениями в той сфере деятельности, которая является главной для организации или подразделения организации. Знания руководителя позволяют ему наилучшим образом осуществлять функции управления производственным процессом, что отвечает интересам подчиненных и позволяет им удовлетворять свои потребности. Пределы экспертной власти ограничены областью компетенции руководителя и соответствием его знаний той сфере деятельности, в которой занята организация.

Отношения власти могут возникать на основе определенных качеств руководителя, которые видятся окружающим его людям как положительные, привлекательные, — *власть положительного примера*. Эти качества побуждают работников предпочитать данную

харизматическую личность в качестве своего руководителя по отношению к иным возможным кандидатам на это место. Такого рода качества позволяют руководителю достаточно эффективно организовать процесс производства, привлечь нужных специалистов, своим примером привлечь работников к слаженной работе. Если достигаемые в результате производственного процесса результаты отвечают интересам работников, это служит утверждению власти такого руководителя.

Обоснованием власти руководителя в глазах подчиненных может быть наличие у него необходимой информации, доступ к источникам такой информации — это *власть знания*. Поскольку управление по самой своей сути является процессом сбора, обработки, преобразования самых различных видов информации, то наличие этой информации представляет собой необходимое условие осуществления процесса управления. Руководить любого рода производством может только тот, кто располагает требуемой для осуществления управления информацией.

Одним из распространенных способов, посредством которого руководитель пытается обеспечить свое положение в качестве управляющего, обладателя власти, является попытка ограничить доступ подчиненных к информации, на основе которой осуществляется управление процессом производства. Это обстоятельство, наряду с другими, такими как закрытие информации от явных и вероятных конкурентов, является одной из причин построения различных режимов закрытия информации внутри компании, построения многоуровневых систем доступа в первую очередь к внутренней, а затем и внешней информации.

Крайним случаем власти, основанной на знании, является власть, проистекающая из особо охраняемого, ценимого или доступного восприятию, пониманию только ограниченным кругом лиц знания. Это власть *сакраментального знания*. На сакраментальном знании была основана власть жрецов.

Источником власти может быть *право на власть*. В этом случае обоснованием власти определенного линейного руководителя служит воля вышестоящих органов управления, вышестоящих руководителей. Власть руководителя, приобретаемая таким формальным способом, как передача властных полномочий от более высоких уровней управления, имеет вполне определенные границы и пределы, устанавливаемые этими вышестоящими органами.

Организационная основа власти проистекает из различных источников. Одним из таких источников власти выступает принуждение (*власть на основе принуждения*). В данном случае руководи-

тель в состоянии оказывать влияние на поведение подчиненных посредством принятия мер или угрозы принятия мер, которые противоположны интересам подчиненных или не позволяют им удовлетворять свои потребности. К таким мерам относятся различного рода наказания, такие как замечания, выговоры, штрафы, предупреждение о возможном увольнении и собственно увольнение. Работники компании побуждаются к определенным действиям не столько самим наказанием, сколько осознанием угрозы такого наказания. Понимание, что неправильные, неумелые, неадекватные ситуации действия приведут к возникновению ответственности в форме наказания, в большей степени воздействует на работника, побуждая его к деятельности, чем собственно наказание.

Угроза наказания для работника представляет собой своеобразную мотивацию, в основе которой лежит не возможность удовлетворить определенные потребности, а осознание прямо противоположной вероятности потерять возможность удовлетворять свои потребности.

Отрицательной стороной принуждения как источника власти выступает то обстоятельство, что угроза наказания часто побуждает не к выполнению наилучшим образом возложенной на человека работы, а к исполнению желаний того руководителя, который может применять меры наказания. С другой стороны, руководитель может подвергать наказанию не тех подчиненных, которые плохо выполняют работу, а тех, кто его по каким-либо причинам не устраивают.

В качестве источника власти выступает наделение руководителя возможностью поощрять или вознаграждать своих подчиненных в соответствии с определенными правилами, процедурами в установленных границах и по оговоренным поводам. Вознаграждение, как правило, предусматривается в случаях достижения работником высоких показателей выполнения производственных функций по качеству и объему. Вместе с тем руководитель наделяется некоторой степенью свободы в определении того, кто и по какому поводу должен быть награжден. Проявляя свою самостоятельность в определении тех, кто подлежит поощрению, и выбирая способы поощрения, руководитель обеспечивает себе возможность использовать такой источник власти, как *власть вознаграждения*, которая возникает из отношений собственности на производимый компанией продукт. Собственность на производимый продукт сама проистекает из отношений собственности на производственные ресурсы.

Поскольку любой процесс производства возможен только при наличии необходимых для этого производства ресурсов, то обла-

дание этими ресурсами представляет собой источник власти — это *власть собственников ресурсов*. Собственники капитала компании, в частности акционеры компании, обладают определенной властью по отношению к наемному персоналу этой компании, в том числе такая власть проявляется в отношениях акционеров (может быть, через такой орган акционеров, каким является совет директоров) с руководителями компании самого высокого уровня.

Акционеры как собственники капитала наделяют управляющий персонал компании правами осуществлять в той или иной мере ограниченные функции собственника ресурсов, функционирующих в процессе производства. Руководители самых высоких уровней управления обладают наиболее широкими полномочиями в осуществлении функций собственника по отношению к ресурсам, потребляемым в процессе производства. Передавая часть своих полномочий по регулированию доступа к ресурсам на нижестоящие уровни управления, высшие руководители делегируют руководителям нижних уровней возможность использовать эти ресурсы как источник власти.

Власть, основанная на внешних связях, проистекает из того обстоятельства, что человек, обладающий этими связями, способен влиять на положение в организации, удовлетворение потребностей других людей в данной группе, подразделении. *Власть «связей»* проявляется в том, что человек имеет хорошие отношения с вышестоящими руководителями, с некоторыми субъектами за пределами организации, способными влиять на других людей в группе.

В конечном счете, качества менеджера могут быть оценены по результатам осуществления функций менеджера, по результатам деятельности организации.

#### *Контрольные вопросы и задания*

1. Охарактеризуйте принятие решений как функцию органов управления компаний (организаций).
2. Опишите типы решений, принимаемых руководителями в организациях, компаниях.
3. Объясните характер распределения функций принятия решений между органами управления организации на различных уровнях иерархии.
4. Укажите факторы, определяющие специфику модели принятия решений в компаниях, организациях в сфере сервиса и туризма (рациональная модель, ограниченно рациональная модель).
5. Охарактеризуйте противоречия, возникающие между интересами отдельных руководителей и интересами организации при принятии решений (политическая модель принятия решений).

6. Объясните специфику методов и процедур принятия решений для компаний, организаций в сервисе и туризме.
7. Каковы основные стадии принятия решений?
8. Приведите особенности стадии признания проблемы и этапов этой стадии в сервисе и туризме.
9. В чем состоит специфика стадии выработки решения проблемы и этапы этой стадии в сервисе и туризме?
10. Дайте характеристику особенностей этапов оценивания и выбора проекта решения в компаниях, организациях сервиса и туризма.
11. Объясните природу особенностей принятия решения коллективными органами управления.
12. В чем состоят особенности стадии выполнения решения в компаниях, организациях в сервисе и туризме?
13. Как объяснить специфику стадии контроля выполнения решения в компаниях, организациях в сервисе и туризме?
14. Дайте характеристику отношениям власти и подчинения как основы работы менеджера в компаниях, организациях в сервисе и туризме.
15. В чем заключаются пространственно-временные характеристики отношений власти и подчинения в компаниях, организациях в сервисе и туризме?
16. Охарактеризуйте способы воспроизводства отношений власти и подчинения в компаниях, организациях в сервисе и туризме.
17. Объясните происхождение источников власти менеджера в компаниях, организациях в сервисе и туризме и их природу.
18. Дайте описание власти менеджера, основанной на знаниях, опыте, умениях.
19. Охарактеризуйте власть менеджера, основанную на принуждении (делегированная власть).
20. В чем состоят особенности власти менеджера, проистекающей из собственности на продукт, на ресурсы (власть вознаграждения)?

# Глава 7

## УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

### 7.1. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

Главным видом ресурсов, используемых в производственном процессе компании, является рабочая сила, или персонал. Управление персоналом компании представляет собой одну из важнейших функций системы управления. Именно через управление служащими осуществляется управление техникой, т.е. управление всеми процессами, протекающими в компании. По этой причине система управления персоналом выделяется в качестве одной из важнейших подсистем управления компанией, которое осуществляется через управление людьми.

В наиболее общем виде цель управления персоналом может быть сформулирована исходя из миссии компании, самых общих долгосрочных целей ее деятельности. Система управления персоналом призвана обеспечить наиболее высокую эффективность деятельности работников. Методом измерения эффективности деятельности работников является сопоставление затрат рабочей силы и результатов ее потребления, которые проявляются в качестве и количестве произведенного продукта.

Концепция управления персоналом строится исходя из состояния внешней среды и процессов, в ней протекающих, а также на основе оценки состояния внутренней среды компании. Внутренняя среда компании в первую очередь обусловлена качественными и количественными характеристиками рабочей силы. Имеется некоторый набор показателей, характеризующих состояние и процессы использования персонала в компании.

Управление персоналом включает в себя различные виды деятельности. Компания ведет подбор работников в соответствии с потребностями в специалистах определенного качества, имеющих достаточный уровень квалификации. Способы подбора персонала формируются на основе разработки системы критериев и предъявления соответствующих требований к желающим работать в компании. Составной частью системы управления персоналом является система повышения квалификации.

Для обеспечения достаточной эффективности процесса подбора персонала требуется проведение исследования рынка труда. Подобранный персонал проходит процесс адаптации и переподготовки. Одной из главных задач системы управления персоналом является создание оптимально благоприятных условий труда.

Осуществлению процесса управления персоналом служит построение адекватной социальной политики компании. Повышение эффективности использования рабочей силы обеспечивается благодаря формированию системы управления конфликтами.

Росту эффективности работы персонала компании служит система планирования численности и повышения квалификации персонала, которая ведется исходя из характеристик состояния персонала компании. К таким характеристикам относят состав работников по возрасту, по уровню образования, по состоянию здоровья, по деловой активности.

Система управления персоналом компании должна отвечать определенным требованиям. К этим требованиям относят соответствие целей, устанавливаемых системой управления персоналом, миссии компании и проистекающим из нее целям компании. Следует привести в соответствие функции управления персоналом и функции управления другими подсистемами управления компанией. Необходимо обеспечить согласованность функционирования системы управления персоналом как по вертикальным, так и по горизонтальным связям в рамках данной системы. Достаточно высокая эффективность системы управления персоналом достигается нахождением оптимальной структуры управления, обеспечивающей выполнение функций системы.

Система управления персоналом должна иметь достаточную гибкость, чтобы успешно функционировать в различных условиях изменяющейся внутренней среды. Это дает возможность быстро и с небольшими затратами осуществлять переход на иные условия производства. Система управления персоналом должна быть способна успешно адаптироваться, приспосабливаться к функционированию компании в изменившихся условиях внешней среды. Система управления персоналом должна отвечать требованию надежности, которая проявляется в устойчивом функционировании в быстро меняющихся условиях внутренней среды и внешней среды компании.

Построение системы управления персоналом компании в сфере сервиса и туризма имеет свою специфику, которая обусловлена характером производимого продукта и особенностями протекания производственных процессов. Одной из главных особенностей деятельности хозяйствующих субъектов в сфере сервиса и туризма

является то, что роль и значение для производственного процесса компании такого ресурса, как персонал, чрезвычайно велика.

Особенности управления персоналом в компаниях сервиса обусловлены теми качественными чертами, которые свойственны этому важнейшему виду ресурсов, потребляемых в данной сфере деятельности (рис. 7.1).



**Рис. 7.1.** Особенности работы персонала в компаниях сервиса и туризма

Персонал, занятый в компаниях сферы сервиса, имеет свои специфические характеристики:

1) высокую долю сотрудников традиционно составляют женщины, многие из которых предпочитают трудиться неполный рабочий день, часто это женщины, имеющие маленьких детей;

2) неравномерность интенсивности производства в продолжение дня или недели во многих отраслях сервиса побуждает привлекать работников на неполный рабочий день, с разрывным и подвижным графиком работы;

3) сезонная неравномерность производства требует поиска временных работников (школьники, студенты, мигранты) или предоставления постоянным работникам длительных неоплачиваемых отпусков;

4) в компаниях сервиса сохраняется доля рабочих мест, не требующих высокого уровня образования и квалификации;

5) в данной сфере остается высокой текучесть кадров;

6) имеет место довольно широкий спектр видов специализации отдельных работников, что вызывается необходимостью исполнения ими своих функций на различных рабочих местах;

7) присутствие на рынке крупнейших горизонтально интегрированных сетевых компаний (таких как *Hospitality Franchise Systems* с числом занятых, превышающим 1,5 млн человек, *McDonald's* с числом занятых 1,6 млн человек) неизбежно требует налаживания довольно сложной системы управления персоналом. Эта система сочетает в себе функции непосредственного управления персоналом на уровне производственных подразделений и разработку централизованной политики поддержания стандартов качества работы с персоналом на уровне всей компании в целом.

Поскольку производственные процессы в сфере услуг чрезвычайно трудно поддаются стандартизации, а нетипичные ситуации в процессе обслуживания клиентов возникают весьма часто, особое значение приобретает система оценки работы служащих, непосредственно занятых в процессе производства услуг, осуществляющих прямые контакты с клиентами. Формирование стандартов обслуживания в этих условиях представляет собой весьма сложную, но во многих случаях вполне выполнимую задачу.

Обычными критериями оценки работы подразделений компании и систем поощрения работников является достижение ими определенных целей по снижению затрат на обслуживание клиентов. Такие цели устанавливаются посредством показателей себестоимости услуг и материального продукта. Гораздо труднее определить степень удовлетворения потребностей клиента, которая, собственно, и характеризует качество предоставляемых услуг. Для осуществления таких оценок проводится анкетирование клиентов компании. Исходя из результатов выявления мнений клиентов по поводу качества услуг, строятся системы вознаграждения сотрудников.

Ввиду указанных особенностей работы персонала большое значение приобретает формирование внутрифирменной культуры компании, культуры обслуживания. Именно внедряя в сознание работников представления о внутренней культуре, можно достигнуть более высокого качества обслуживания клиентов, чем посредством инструкций, правил и различного рода положений. Степень соответствия действий работников тем наиболее общим ориентирам поведения и конкретным действиям, которые формулируются в рамках корпоративной культуры, представляет собой один из важных показателей качества работы каждого служащего компании. Основные и наиболее общие положения, формирующие культуру компании, представляют собой самые широко понимаемые критерии оценки работы служащих.

Проблема оценки работы служащего компании в сфере сервиса достаточно сложна также ввиду того обстоятельства, что такая оценка обычно делается вышестоящими руководителями данного работника. Однако оценка качества выполненных услуг со стороны клиента может не совпадать с тем, как оценивает работу служащего администрация компании. Компания, которая правильно формирует культуру обслуживания, оценивает работу служащего с позиций клиента, исходя из того, насколько полно учитываются потребности, желания и даже то, что можно было бы назвать прихотями клиента.

Современные компании, действующие в сфере сервиса и туризма, уделяют много внимания вопросам управления персоналом. Один из мировых лидеров сетевого гостиничного бизнеса компания *Huatt* в связи с ростом количества своих отелей, действующих на мировом рынке гостиничных услуг (в ближайшие пять лет ожидается открытие 15 новых отелей), разрабатывает инновационные стратегии найма и удержания наиболее талантливых работников гостиничного сервиса в своей гостиничной сети. Компания привлекает ведущие мировые кадровые и консалтинговые агентства для подбора специалистов на многочисленные новые рабочие места от нижнего звена до менеджеров самого высокого уровня. Привлечение, удержание и развитие квалифицированных сотрудников является одной из главных стратегических задач компании.

## **7.2. СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В СФЕРЕ СЕРВИСА**

Достижение высокой эффективности деятельности персонала в производственном процессе обеспечивается разработкой способов и систем мотивации труда. Мотивация труда определяется

на основе выявления потребностей работников. Одним из главных способов мотивации труда является построение систем оплаты труда и дифференциации этой оплаты. Организация тарифных переговоров обеспечивает открытость и бесконфликтность процесса установления размеров оплаты труда служащих компании.

Другим важным способом мотивации труда и одной из функций системы управления персоналом выступает планирование карьеры отдельных работников. Поощрение и продвижение работников по службе в компании требует для своего осуществления разработанной системы объективной оценки качества труда.

Способность компании, действующей в сфере сервиса, не просто производить продукт определенного качества, но и в полной степени удовлетворять потребности покупателей этого продукта достигается в первую очередь за счет побуждения своих работников к качественному труду. Такое побуждение служащего выполнять свою работу на высоком уровне качества и в полном объеме достигается посредством мотивации деятельности работников компании.

**Мотивацией** называют совокупность явлений в окружающей человека среде, побуждающих его к определенной целесообразной деятельности. Мотивация проявляется в возникновении у работника желаний, побуждений, стремлений к достижению определенных личных (собственных) целей или осуществлению некоторой деятельности. Мотивация работника проистекает из его собственных потребностей.

Потребности находят свое выражение в наиболее общих целях, которые ставит перед собой человек. Как производитель или участник производственного процесса, в котором создается продукт, так и потребитель продукта представляют собой носителей определенных потребностей. Удовлетворение потребностей производителя, а также покупателя продукта в сфере сервиса представляет собой взаимосвязанные результаты. По этой причине удовлетворение потребностей служащего, непосредственно оказывающего услуги покупателю, должно быть поставлено в непосредственную зависимость от удовлетворения потребностей покупателя (потребителя) этих услуг.

**Мотивы** — это внутренние установки работника, которые вызывают определенные его действия. Мотивы работника в своей совокупности формируют *мотивационную структуру* человека.

**Мотивирование** — это процесс воздействия на человека посредством пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование лежит в основе процесса управления человеком.

Сознание разных людей может существенно различаться, поэтому они имеют неодинаковые системы мотивов. Если человек имеет мотивы, используя которые можно побуждать его к определенной целесообразной деятельности, то, воздействуя на этого человека конкретными внешними факторами, его можно мотивировать к осуществлению определенных функций в компании.

В том случае если в сознании человека отсутствуют требуемые для побуждения к определенному труду мотивы, необходимо предварительно создать такие мотивы. Это достигается соответствующим воздействием на его сознание. Сформированные у человека мотивы, структура мотивации используются для его мотивирования.

Внешние факторы или внешние воздействия на человека (работника), приводящие в действие мотивы, называют **стимулами**. Использование стимулов для мотивирования работника называется *стимулированием работника*.

Мотивирование следует рассматривать как процесс, включающий в себя последовательные, повторяющиеся стадии или фазы. Первой и, вероятно, наиболее важной стадией процесса мотивирования выступает выявление или осознание определенной потребности или некоторой совокупности потребностей.

**Потребность** представляет собой отображение в сознании необходимости в определенных условиях окружающей человека внешней среды. Такие условия, или факторы внешней среды, по отношению к которым возникают потребности, могут быть классифицированы в самом общем виде; выделяют физические, физиологические, духовные, различного рода социальные потребности.

Вторая стадия мотивирования представляет собой процесс определения способов удовлетворения потребностей. Для этого требуется определение целей, достижение которых могло бы обеспечить удовлетворение соответствующих потребностей.

Третья стадия предполагает реализацию планов и достижение поставленных целей.

Четвертая стадия состоит в удовлетворении потребностей.

Поскольку потребности после их удовлетворения по прошествии определенного времени возникают вновь в прежнем или измененном виде, процесс мотивирования и удовлетворения потребностей возобновляется. Таким образом, процесс мотивирования является замкнутым, циклическим, включающим в себя повторяющиеся фазы — стадии.

Различные работники имеют неодинаковые, несовпадающие потребности, а следовательно, различающиеся мотивы. Потребности и мотивы одного и того же работника с течением времени

меняются с той или иной быстротой в зависимости от скорости изменения окружающей человека внешней среды и особенностей самого человека.

Разработаны разнообразные теории мотивации, основанные на анализе потребностей работников компании. Одной из наиболее известных является так называемая теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Абрахам Маслоу является одним из представителей бихевиористского направления теорий управления. В соответствии с его методологией потребности следует сгруппировать. Группы потребностей можно представить в форме иерархии. Основные идеи его теории могут быть представлены в форме нескольких главных положений:

1) каждый работник имеет некоторую совокупность потребностей;

2) потребности могут быть сгруппированы, из них выделяются наиболее важные группы;

3) группы потребностей могут быть расположены в форме иерархии;

4) потребности побуждают человека к определенной деятельности;

5) будучи удовлетворенной в результате достижения цели деятельности, потребность перестает существовать и прекращает мотивировать человека; в этом случае в качестве мотива деятельности выступает другая неудовлетворенная потребность;

6) потребности более низкого уровня иерархии подлежат первоначальному удовлетворению;

7) потребности более высокого уровня побуждают человека к действию, когда удовлетворены потребности более низкого уровня.

В простейшей форме группирования А. Маслоу выделяет пять групп потребностей (рис. 7.2):

1) физиологические потребности — в пище, воде, воздухе, одежде, жилье. Для удовлетворения таких потребностей работникам требуется минимум зарплаты для выживания;

2) потребности безопасности состоят в желании найти защиту от внешних воздействий, насилия, болезней. Такого рода потребности побуждают людей искать себе место в стабильных организациях, избегать рисков, обеспечить себе прогнозируемое, безопасное будущее, медицинское, пенсионное обеспечение. Мотивирование работников, имеющих такого рода потребности, обеспечивается созданием социальных гарантий, оплатой труда выше прожиточного минимума;

3) из естественных стремлений к общению, к совместным действиям, из желания быть членом группы проистекают потребности принадлежности и причастности. На основе потребностей такого рода строятся коллективные, групповые формы организации труда;

4) потребности признания и самоутверждения порождаются желаниями работников приобрести такое отношение к себе окружающих, которое бы соответствовало их представлениям о собственных достоинствах, способностях, умениях, знаниях. Различные формы признания высоких качеств работников как специалистов могут быть использованы для мотивации к выполнению определенных производственных функций. В данном случае могут быть использованы различные поощрения — награды, присвоение званий и др.;

5) к потребностям самовыражения отнесены такие, которые проистекают из стремлений работника использовать свои возможности, умения, способности в его творческой деятельности. Такого рода потребности воплощаются в оригинальных, индивидуальных творческих результатах его труда, которые в наибольшей мере подчеркивают характер работника как индивидуума, способного к оригинальным решениям, созданию нетипичного по своему характеру и качествам продукта.



**Рис. 7.2.** Пирамида групп потребностей по А. Маслоу

Теория иерархии потребностей А. Маслоу не объясняет изначальных причин возникновения потребностей. Маслоу стремится к тому, чтобы показать, каким образом можно воздействовать на персонал компании посредством использования существующих у работников потребностей для достижения определенных целей организации.

Американский психолог Клейтон Альдерфер (род. 1940) в определенной степени переработал и видоизменил группировку потребностей А. Маслоу. Согласно теории *ERG* К. Альдерфера выделяют три группы потребностей: потребности существования (*E — existence*), потребности связи (*R — relatedness*), потребности роста (*G — growth*).

Потребности существования по К. Альдерферу соответствуют двум группам потребностей по А. Маслоу: физиологическим потребностям и потребностям безопасности. Потребности связи выражают социальный характер стремлений человека быть членом некоторой группы (семьи, трудового коллектива) и в определенной степени соответствуют потребностям принадлежности и участия по А. Маслоу. Потребности роста по К. Альдерферу соответствуют потребностям самовыражения и частично потребностям признания и причастности.

Альдерфер также располагает выделенные им группы потребностей иерархически. Различие между построениями этих авторов состоит в том, что иерархия потребностей, по А. Маслоу, предполагает движение от нижнего уровня потребностей к более высоким. К. Альдерфер допускает движение от нижнего уровня потребностей к верхним и в обратном направлении. В том случае, когда не удовлетворяется потребность более высокого уровня, требуется удовлетворение потребностей низших уровней.

Теория К. Альдерфера позволяет находить действенные формы мотивирования персонала фирмы.

Дэвид МакКлелланд (1917–1998) разработал теорию приобретенных потребностей, которая в определенной степени дополняет представления А. Маслоу и К. Альдерфера. В соответствии с теорией Д. МакКлелланда, выделяются три группы потребностей, которые определяют мотивацию человека к определенной деятельности. Посредством использования этих потребностей представляется возможным воздействовать на персонал фирмы, побуждая его к требуемым действиям.

К таковым группам потребностей МакКлелланд относит следующие. Первая группа потребностей — потребности достижения. Эти потребности находят свое проявление в стремлении к достижению поставленных перед собой целей. Работники, имеющие потребность достижения цели, энергичны и готовы к принятию самостоятельных решений. Вторая группа — потребности соучастия. Потребности, отнесенные к этой группе, проявляются в желании поддерживать добрые отношения с окружающими их людьми. Для работников, имеющих такие потребности, важны проявления сви-

детельств доброго к ним отношения со стороны окружающих — сослуживцев, знакомых, деловых партнеров. Третья группа включает в себя потребности в проявлении власти по отношению к окружающим. Люди такого склада стремятся руководить окружающими, изменять внешнюю обстановку в благоприятном для себя направлении. Для менеджеров с обостренной потребностью властвования интересы фирмы представляются не первоочередными, главным побудительным мотивом действий таких руководителей выступает потребность властвования. Эти группы потребностей, по Д. МакКлелланду, определенным образом взаимосвязаны, что следует учитывать в процессе определения мотивов деятельности работника.

Для понимания процесса мотивации персонала представляет интерес так называемая теория двух факторов (двухфакторная модель), разработанная Ф. Герцбергом. Фредерик Ирвин Герцберг (1923—2000), американский психолог, один из наиболее значимых исследователей в сфере коммерческого менеджмента. В конце 1950-х — начале 1960-х гг. он проводил исследования, чтобы определить, какие факторы в окружающей человека среде влияют на приобретение состояния удовлетворенности или неудовлетворенности работником. В 1968 г. Герцберг опубликовал работу *One More Time, How Do You Motivate Employees?* (Как мотивировать работников?). Исходя из результатов своего исследования, Ф. Герцберг сделал вывод, что факторы окружающей среды, вызывающие удовлетворенность или неудовлетворенность, как правило, не являются одними и теми же факторами, они различны. Таким образом, устранение фактора, вызывающего определенный тип неудовлетворенности, не обязательно ведет к росту степени удовлетворенности работника. Справедливо и обратное: если некоторый фактор окружающей человека среды вызывает определенную степень удовлетворенности, его устранение не обязательно ведет к нарастанию степени неудовлетворенности человека.

Существует группа факторов, обусловленных характером работы, которая воздействует на уровень удовлетворенности работника в части изменения степени удовлетворенности: «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности». Отсутствие такого рода факторов не вызывает неудовлетворенности. Такие факторы Ф. Герцберг называл «удовлетворителями», их принято сейчас называть мотивирующими.

Потребности, удовлетворяемые таким образом, называют группой потребностей в росте. Это потребности достижения, признания, принятия ответственности, продвижения по службе, характера работы.

Существуют другие потребности, степень удовлетворения которых определяется внешними факторами, воздействующими на работника таким образом, что диапазон удовлетворенности этих потребностей изменяется в рамках «неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности». К таким потребностям относят следующие: в безопасности, в комфортных условиях труда, определенном распорядке рабочего дня, в хороших отношениях с сослуживцами, в размере заработной платы. Такие потребности называют потребностями здоровья. Мотивировать работника на основе такого рода потребностей достаточно сложно.

Выводом Ф. Герцберга явилось то, что использовать стремление (потребность) к росту размера заработной платы в качестве средства побуждения к производительной деятельности работника нецелесообразно. Если существуют факторы, вызывающие неудовлетворенность потребностей здоровья, то их нужно просто устранять.

Существуют также и другие теории, объясняющие, каким образом следует мотивировать работников на достижение определенных целей, осуществление некоторой целесообразной деятельности. Эти теории получили общее название *теорий процесса мотивации*. К таким теориям относят теорию ожиданий, теорию постановки целей, теорию равенства, теорию партисипативного управления.

*Теорию ожиданий*, рассматриваемых как представления о желаемом состоянии в будущем, разработал Виктор Врум (род. 1932) — канадский психолог, работающий в области исследования проблем организационного поведения. Он пытался объяснить, почему человек выбирает определенный способ действий в организации, в особенности в процессе принятия решений и осуществления функций лидерства.

Врум предложил толкование того, каким образом человек осуществляет выбор целей и способов их достижения, имея несколько возможных вариантов, оценивая затраты сил, которые он готов произвести для того, чтобы добиться желаемого результата. Таким образом, это учение о том, как мотивация работника зависит от того, что человек желает получить в результате своих действий и какие усилия готов приложить для приобретения данного результата. Ожидания представляют собой оценку работником того, к каким результатам ведут его действия.

*Теория постановки целей* описывает, каким образом ведет себя человек в зависимости от поставленных целей и какие усилия готов он приложить для достижения этих целей. Теория постановки целей

впервые была сформулирована в статье Эдвина Лока (род. 1938) «О теории мотивирования и стимулирования целями» (1968).

Модель, описывающая процесс постановки цели и действий по ее достижению, включает в соответствии с данной теорией несколько этапов: оценка состояния внешней среды и собственных потребностей, определение или постановка целей, планирование действий по достижению поставленных целей, осуществление действий по достижению установленных целей, получение результата от произведенных действий, достижение состояния удовлетворения в том случае, если полученный результат соответствует поставленной цели, а цель поставлена правильно. Этот цикл повторяется, если желаемый результат не достигается.

*Теория равенства*, или *теория справедливости* была предложена американским психологом Джоном Стейси Адамсом в 1963 г. Теория исходит из предположения, состоящего в том, что работники оценивают собственные затраты сил и получаемые вознаграждения и сравнивают себя с другими работниками, исходя из таких же оценок. Результаты таких сравнений вызывают различные реакции работника. Ученый выделил шесть возможных реакций на несправедливое к себе отношение: понижение рабочей активности, попытки выступить с требованиями об увеличении вознаграждения, попытка воздействовать на организацию с тем, чтобы изменить систему вознаграждений, снижение уверенности в себе, попытка найти другие объекты для сравнений, намерение перейти в другое подразделение или организацию.

Важным выводом по результатам проведенных на основании данной теории исследований явилось то, что принятое ранее в управленческой практике представление, согласно которому неравенство работников побуждает их к лучшему исполнению своих функций, не подтвердилось. В соответствии с теорией равенства конкретный человек испытывает удовлетворение в том случае, когда имеет место равенство работников.

*Концепция партисипативного управления* основана на идее, что если работник принимает участие в организационной деятельности, он лучше выполняет свою работу. Партисипативное управление позволяет работнику принимать участие в принятии решений, а это побуждает его лучше выполнять свою работу. Партисипативное управление проявляется в различных сферах деятельности работника, таких как принятие самостоятельных решений в осуществлении собственной работы, участие в принятии решений руководителями, участие в контроле качества выполненной работы, участие в разработке рационализаторских предложений.

### 7.3. СПОСОБЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

**Конфликт** представляет собой совокупность отношений между работниками компании, которые характеризуются несогласием (разногласиями) по поводу принятия определенных решений, выполнения различных функций управления.

Одной из важнейших функций менеджмента компании является функция согласования интересов, потребностей работников. Процесс согласования интересов и потребностей работников компании (в определенных случаях и собственников капитала) в некоторых случаях принимает форму разрешения конфликта.

Состояние конфликта рассматривается в качестве одной из естественных ситуаций в процессе осуществления управления компанией. Правильное разрешение конфликтных ситуаций ведет к повышению эффективности производственного процесса конкретного подразделения и компании в целом. Формирование системы разрешения конфликтов в качестве одной из функциональных подсистем системы управления компанией повышает эффективность менеджмента, обеспечивает совершенствование системы принятия решений. Вместе с тем неадекватное разрешение конфликтных ситуаций наносит ущерб организации, ведет к снижению эффективности действия системы управления, а следовательно, всех процессов, протекающих в компании.

Таким образом, конфликтная ситуация может иметь, как и всякое иное явление внутри компании, положительный эффект при правильной организации управления и отрицательный результат в случае неадекватного управления такого рода процессами.

Принято выделять различные типы конфликтов: внутриличностный, межличностный, внутригрупповой, межгрупповой. Определяют различные уровни внутренних конфликтов в организации.

*Внутриличностный конфликт* проявляется в том, что работнику предъявляются противоречивые требования по поводу выполняемой работы или характер выполняемой работы не соответствует потребностям и целевым установкам работника.

*Межличностный конфликт* возникает между работниками по поводу принятия решений по использованию ограниченных ресурсов, определению целей деятельности, оценки результатов деятельности.

Существуют различные способы выхода из межличностных конфликтов. Используется такой способ, который получил название «уход из конфликта». Такой способ выхода из конфликта находит свое проявление в попытке не участвовать в конфликте. Смысл

такого поведения состоит в том, чтобы позволить конфликту развиваться. В этом случае конфликт может разрешиться самопроизвольно.

«Разрешение конфликта силой» подразумевает непосредственное участие в конфликте и попытки решить его без учета позиции противоположной стороны. Такой стиль разрешения конфликта подразумевает превосходство одной из сторон конфликта с формальных позиций (например руководителя) или неформальных позиций.

В качестве способа разрешения межличностного конфликта может рассматриваться стремление к совместному нахождению путей его разрешения. В данном случае проявляется стиль «сотрудничество». В процессе разрешения конфликта стороны пытаются согласовать свои интересы, скорректировать изначально определенные цели. В рамках данного стиля предполагается, что стороны конфликта проявляют доверие к противоположной стороне и строят свои отношения таким образом, что принимаются неформальные взаимные обязательства.

Способом урегулирования конфликта является принятие уступок в своих исходных позициях каждой из сторон, учет интересов противоположной стороны, что принято называть стилем «компромисса». В рамках данного стиля предлагается войти в положение другой стороны, подразумевается, что такая позиция основана на уступках в вопросах, касающихся собственных интересов, в интересах коллектива, организации.

*Внутригрупповой конфликт* представляет собой множество межличностных конфликтов внутри группы. Внутригрупповой конфликт возникает на основе несовпадения позиций многих работников, выделяемых по самым разным признакам, ввиду принятия определенных решений. Однако внутригрупповой конфликт есть нечто большее, чем сумма межличностных конфликтов. Такой конфликт, как правило, носит системный характер и имеет общие для данной группы причины. Эти причины скрываются в организационной дисфункциональности данной группы, в определенных ошибках формирования системы управления подразделением, управления персоналом компании.

*Межгрупповой конфликт* проявляется в столкновении интересов двух или большего числа групп в организации. Межгрупповой конфликт возникает как между формальными, так и неформальными группами внутри организации. Конфликт между группами может иметь различную основу. Возможен конфликт между представителями различных профессий, подразделений компании, такой кон-

фликт носит профессиональный или производственный характер. Конфликт может иметь социальную основу, например конфликт между рабочими и управленцами наиболее высоких уровней, представляющими интересы собственников капитала компании.

*Внутриорганизационный конфликт* в определенной степени отличается от межгруппового тем, что конфликты между группами в организации приобретают системный характер. Этот тип конфликта возникает на основе того, как осуществляются отдельные функции процесса управления, а следовательно, какие результаты имеет осуществление этих функций. В данном случае имеют значение следующие обстоятельства: как и какие цели установлены для организации в целом и для отдельных подразделений организации, как организовано взаимодействие между подразделениями, как согласованы планы, каким образом распределяются ресурсы, каким образом организована система оплаты труда и система поощрений персонала для этих подразделений и т.д.

Управление конфликтами требует определения причин или основы конфликтной ситуации. Причинами конфликта могут выступать:

- установленные цели;
- разрабатываемые планы;
- распределение используемых ресурсов;
- распределение совместно выполняемых функций;
- различная оценка ситуации и совершаемых действий;
- несовпадение мнений по принятой внутриорганизационной культуре, различия в оценке поведения и др.

Для разрешения конфликтов используются структурные методы управления конфликтами. Эти методы связаны с попытками внести изменения в систему управления, структуру организации.

К таким *структурным методам* относят:

- использование административных процедур по прекращению конфликта, таких как прямые указания начальников;
- изменения в составе подразделений и системе их взаимодействия, дифференциация и автономизация подразделений;
- ослабление взаимозависимости подразделений, нахождение альтернативных способов установления связей между подразделениями;
- введение процедуры открытого экономического соревнования (конкуренции) между подразделениями.

Управление конфликтами в сфере сервиса и туризма так же, как и управление персоналом, имеет свои особенности, обусловленные спецификой данного вида деятельности. Особенности продукта

в сфере сервиса, каким является услуга, и процесса производства услуги предопределяют то обстоятельство, что процесс производства и процесс потребления такого продукта совмещены во времени и в пространстве. Предоставление услуги есть процесс взаимодействия персонала компании с потребителем этого продукта. В силу этого обстоятельства любые конфликтные ситуации, затрагивающие работников, участвующих в предоставлении услуг, непосредственно затрагивают потребителя этого продукта. Это имеет своим результатом неизбежное воздействие конфликта на качество услуг, предлагаемых компанией, конкретным подразделением или работником.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Дайте обоснование значимости персонала как главного вида ресурсов в компаниях, действующих в сфере сервиса и туризма.
2. Охарактеризуйте основные цели управления персоналом компании в сервисе и туризме.
3. Объясните взаимосвязь целей управления персоналом и особенностей внутренней и внешней среды компании в сервисе и туризме.
4. Опишите основные функции управления персоналом компаниях в сервисе и туризме.
5. В чем состоит взаимосвязь системы управления персоналом компании в сервисе и туризме и корпоративной культуры компании?
6. Дайте обоснование управлению персоналом компании посредством мотивации персонала.
7. В чем заключается значение мотивации в системе управления персоналом в сервисе и туризме?
8. Дайте объяснение понятиям мотивация, мотивы, мотивирование, стимулы, стимулирование и потребности в управлении персоналом компании в сервисе и туризме и в чем заключается различие между этими понятиями.
9. Опишите процесс мотивирования и его стадии в компаниях в сервисе и туризме.
10. Дайте характеристику теориям содержания мотивации, объясните смысл пирамиды А. Маслоу.
11. В чем состоят особенности теорий содержания мотивации К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга?
12. Объясните, в чем состоят возможности использования теорий процесса мотивации для побуждения персонала компаний в сфере сервиса к целесообразной деятельности.
13. Что такое конфликт, каковы причины и значение конфликтов в компаниях, организациях в сфере сервиса?
14. Охарактеризуйте типы конфликтов в компаниях, организациях в сфере сервиса и туризма.

15. Дайте характеристику способам урегулирования, разрешения межличностных конфликтов.
16. Что такое внутригрупповые и межгрупповые конфликты, каковы их причины и способы управления ими?
17. Опишите методы разрешения конфликтов.
18. В чем проявляется специфика конфликтов в сфере сервиса и каковы методы управления ими?
19. В чем состоят особенности управления персоналом в компаниях, организациях, действующих в сфере сервиса и туризма?

# Глава 8

## ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

### 8.1. ИННОВАЦИИ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

Понятие инноваций неразрывно связано с деятельностью по управлению компаниями в сфере сервиса. Инновационная деятельность в компаниях сервиса имеет свои особенности.

**Инновация** представляет собой введение новшеств по всем направлениям деятельности, производства продукта компаний, организаций. Вместе с тем принято отличать просто нововведения и собственно инновации. Инновации характеризуются тем, что это нововведение, которое отражается на характеристиках продукта, предлагаемого клиенту, приобретаемого клиентом и потребляемого им.

Новая идея превращается в инновацию только в том случае, когда клиент компании становится потребителем нового продукта. Это означает, что продукт, новая услуга была оценена покупателями и оказалась способной удовлетворять некоторые потребности клиентов компании.

Инновация проявляется не только в способности некоторого нового продукта удовлетворять новые потребности клиентов компании, но и в том, что прежний, хорошо известный продукт может продаваться по более доступным, низким ценам. Это становится возможным только в том случае, когда в результате нововведений компания сумела повысить эффективность производственных процессов, снизить объемы приобретаемых ресурсов, потребляемых в процессе производства, при сохранении качества производимого продукта.

Образно говоря, инновации — это новые накопленные знания, превращенные в продукт, покупаемый клиентами компании. Компании, которые оказались способны превращать новые знания в инновационный продукт, ценят эти знания так же высоко, как и вполне осязаемые активы — недвижимость, оборудование, деньги в банке и т.д.

Нововведения не самоцель компании, они являются обособленными и необходимыми только в том случае, когда имеют своим результатом повышение эффективности работы, улучшают качество производимого продукта. Ввиду этого внесение всякого нововведения требует проведения значительных объемов работ

по обоснованию необходимости такого рода изменений, прогнозированию результатов, оценке краткосрочных и более отдаленных последствий производимых действий. Самым общим показателем эффективности инноваций выступают финансовые результаты, получаемые вследствие произведенных новшеств.

Новшества, осуществляемые компаниями в сфере сервиса, могут касаться самых разнообразных сторон их деятельности. К таким новшествам принято относить:

- обновление видов продукции;
- выход на новые рынки, отыскание новых групп потребителей уже производимого продукта;
- изменения в технике и технологиях;
- усовершенствования организационной структуры компании, повышающие эффективность ее работы;
- изменения в качестве и количестве занятой в компании рабочей силы;
- выбор новых партнеров по бизнесу;
- обновление системы управления компанией;
- преобразования-инновации в системе отношений с партнерами по бизнесу;
- отыскание новых источников финансовых ресурсов для осуществления инвестиций в производство;
- новшества в системе управления персоналом, перемещении работников, в организационной структуре компании;
- внесение новшеств в систему подготовки и переподготовки кадров посредством вложений в человеческий капитал;
- обновление составляющих корпоративной культуры компании;
- новшества в сфере управления рисками.

Обновление производимого компанией продукта является главной формой инноваций в сфере сервиса. Эта форма инноваций оказывается возможной только в случае востребованности измененного или нового продукта нынешними или потенциальными приобретателями этих услуг. Востребованность продукта может быть обусловлена только двумя факторами или обстоятельствами. Во-первых, возможно отыскание таких потребностей потенциальных покупателей, которые ранее не удовлетворялись или удовлетворялись иным способом, чем приобретение продукта компании в сфере сервиса. Во-вторых, востребованность нового продукта на рынке может быть обусловлена появлением у покупателей потребности, которая ранее у них отсутствовала.

Такого рода нововведения, какими являются инновационные продукты, требуют объемных маркетинговых исследований. Вслед

за маркетинговыми исследованиями необходимо проведение НИОКР по созданию продукта, в полной мере отвечающего выявленным потребностям потенциальных покупателей. Конструирование продукта в форме услуг, производимых компаниями в сфере сервиса, представляет собой задачу далеко не тривиальную.

Нововведения, производимые в форме отыскания неосвоенных сегментов рынка и привлечения иных групп потребителей уже производимого продукта, требуют так же, как и в ранее рассмотренных случаях, обширных и довольно трудоемких маркетинговых исследований. Эта форма инноваций достаточно важна для сферы сервиса и подразумевает, в том числе, территориальное расширение рынка компании.

Желательность производства нового вида продукции, выхода на новые рынки может быть обоснована различными доводами, главным из которых является возможность увеличения доходов компании в результате роста объемов производства предлагаемых на рынке продуктов (услуг). Вместе с тем достаточность поступления дополнительных доходов можно оценить только одним способом, а именно посредством соизмерения приращения доходов и увеличения издержек компании. Другими словами, возможность производства нового продукта и расширения рынков обосновывается исходя из оценки ожидаемой эффективности таких нововведений.

Вместе с тем повышение эффективности деятельности компании возможно и без расширения объемов производства продукта и даже в условиях сокращения объемов производства услуг. Такой результат достигается посредством сокращения издержек компании. Сокращение издержек требует нововведений в потребляемых ресурсах в процессе производства услуг посредством повышения их качества, усовершенствования технологий.

Наиболее распространенным способом сокращения издержек компанией является инновационный подход к применяемой технике и технологии. Значительный экономический эффект технические новшества приносят в тех случаях, когда объем в стоимостном выражении основных средств или капитала в натуральном выражении, воплощенного в технических средствах, достаточно велик. Кроме того, технические нововведения позволяют получить значительные экономические результаты в случаях потребления в производстве услуг относительно больших объемов сырых материалов, энергии, топлива. Например, в авиационных перевозках доля расходов на топливо доходит до 50–70% от общей суммы затрат на предоставление такого рода транспортных услуг. В этом

случае новшества в технике и технологии дают тем больший эффект, чем больше доля основных средств и сырых материалов, энергии в совокупном объеме издержек компании. Таковыми являются гостиничные компании, транспортные компании, в том числе предоставляющие услуги в виде морских и речных круизов. Обычно это в меньшей степени относится к ресторанным и туристическим компаниям.

Организационные инновации непосредственно связаны с нововведениями в системе управления компании. Любые изменения в организационной структуре, создание новых подразделений и упразднение прежних сопровождаются формированием новых органов управления, как линейных, так и функциональных, продуктовых. При этом происходят изменения в деятельности основных функциональных подразделений компании, осуществляющих прогнозирование, постановку целей, планирование, реализацию целей, планов и контроль в компании в соответствии с изменениями, произошедшими в организационной структуре. В этом случае изменяются каналы коммуникаций, пути прохождения информации внутри компании и информации, поступающей в компанию из внешней среды.

То же самое справедливо при вхождении компании в различного рода объединения. В частности, изменения, нововведения в системе управления имеют место при вхождении компаний в соответствующие сети в гостиничном бизнесе, ресторанном бизнесе, торговые сети, что представляет собой один из эффективных способов организации ведения хозяйства.

Нововведения, привносимые в систему управления, связаны не только с изменениями организационной структуры компании или вхождением в объединения, но могут касаться собственно технологии управления. Нововведения обусловлены внедрением применяемой в системах управления более совершенной информационной и другой техники, систем связи, сбора информации.

В последние десятилетия имеют место быстрые изменения, усовершенствования в технических средствах сбора, обработки и передачи информации, применяемых в сфере сервиса. Туристические и гостиничные компании в силу особенностей процессов производства предлагаемых услуг наиболее широко применяют и внедряют информационную технику — новые компьютеры, программные средства, средства электронной связи. Для этих компаний особенно важно иметь постоянно обновляемую информацию об изменениях, происходящих в окружающей среде, меняющихся запросах, потребностях клиентов, состоянии рынка такого рода

услуг. Для этих компаний чрезвычайно важно вхождение в информационные сети бронирования мест, электронной торговли туррами и т.д.

Объемы, качество, разнообразие, оперативность, простота доступа и дешевизна информации, получаемой различными службами через Интернет, несравнимы ни с какими иными источниками данных о внешней среде компаний в сфере сервиса. Это чрезвычайно важно понимать ввиду особенностей таких компаний, их высокой степени зависимости от состояния и динамичности процессов, протекающих в их внешней среде. Необходимы постоянные нововведения в компьютерной технике, программном обеспечении, средствах электронной связи. Но кроме всего прочего, сами организационные структуры компании требуют постоянного совершенствования, приспособления к условиям работы с возрастающими объемами данных, почерпнутыми из различного рода информационных источников, информационных сетей. В этих условиях становится возможным проведение важных для компании оперативных маркетинговых исследований.

В современных условиях потенциальные клиенты туристических компаний широко пользуются Интернетом, посещая сайты множества туристических компаний, прежде чем сделать выбор места отдыха, вида транспорта, гостиницы и т.д. Потребители услуг компаний в сервисе и туризме через Интернет заказывают, бронируют и оплачивают места в гостиницах, билеты на поезда и самолеты, приобретают услуги туристических компаний.

Указанные обстоятельства, возрастающая осведомленность как маркетинговых служб компаний, так и потребителей услуг сервиса ведут к усилению конкуренции и требуют совершенствования систем и методов менеджмента, повышения качества услуг и снижения издержек, себестоимости продукта.

Таким образом, нововведения в области информационного обеспечения менеджмента влекут за собой возрастающую необходимость расширения и ускорения инноваций во всей деятельности и в продукте компаний сервиса.

Новая информационная техника и технологии достаточно быстро изменяют процессы, протекающие в функциональных подразделениях системы менеджмента компаний в сфере сервиса и их внутренней среде в целом. Меняются, усовершенствуются методы хозяйственного учета, в первую очередь бухгалтерского учета, методы планирования, контроля выполнения планов.

Нововведения, производимые в компаниях сервиса, неизбежно требуют изменений в работе с персоналом. В современных

условиях необходимо повышение качества подготовки, уровня квалификации, образовательного уровня кадров. Необходимость работы с информационной, вычислительной техникой, информационными сетями побуждает обновлять персонал, искать работников, как правило, с качественным университетским образованием.

Нововведения в технике, технологиях требуют отыскания новых источников финансовых ресурсов посредством определения наиболее дешевых и надежных способов заимствований — кредиты банков, выпуск ценных бумаг, лизинг, аренда и т.д. Инновации в системе финансовых отношений осуществляются с целью отыскания способов размещения временно свободных средств и резервов, что также осуществляется при посредничестве банков, страховых компаний, профессиональных участников рынка ценных бумаг. Финансовые рынки чрезвычайно динамичны, финансовые посредники регулярно предоставляют усовершенствованные продукты, позволяющие упростить и удешевить заимствования, имеющие целью инвестирование в расширение производства и улучшение качества продукта компаний в сфере сервиса.

Как уже говорилось, одной из особенностей компаний, действующих в сфере сервиса и туризма, является подверженность высоким уровням рисков. Нововведения в сфере страхования рисков связаны с отношениями компаний в сфере сервиса с такими финансовыми посредниками, как страховые компании, которые предлагают постоянно обновляющиеся виды услуг. Кроме страхования собственных рисков, туристические компании должны предлагать наиболее выгодные варианты страхования своим клиентам, покупающим услуги по дальним туристическим поездкам, в первую очередь поездкам за границу. Это обстоятельство также предопределяет необходимость вхождения в соответствующие отношения со страховыми компаниями, определяет формы аккредитации страховых компаний в данной туристической компании. Способы, виды страхования клиентов, гражданской ответственности компаний сервиса требуют регулярных изменений, нововведений.

Из особенностей компаний в сфере сервиса и туризма вытекает то обстоятельство, что важнейшей областью инноваций является внедрение новой техники и технологий в информационных подсистемах систем управления. Это обусловлено, как уже говорилось, значительной степенью зависимости этих компаний от условий внешней среды и высокой динамичностью процессов, протекающих в их внешней среде.

Одной из главных составляющих информационной системы компании в сфере сервиса является система бухгалтерского учета

и отчетности. Новшества в системе бухгалтерского учета представляют собой важнейшую и наиболее ответственную часть инноваций в системе управления компанией. Эти инновации порождаются, во-первых, регулярными изменениями законодательства и подзаконных нормативных актов, во-вторых, такие инновации проистекают из желания руководителей компании усовершенствовать систему бухгалтерского учета, что позволяет повысить эффективность работы всей системы управления компанией. Одним из направлений такого рода инноваций является переход на международные стандарты финансовой отчетности — *IFRS* (от англ. *International Financial Reporting Standards*), *GAAP* (от англ. *Generally Accepted Accounting Principles*) и др. Это важно для туристических компаний, связанных деловыми отношениями с зарубежными партнерами, имеющими филиалы или иные подразделения за пределами страны.

Нововведения в налоговом учете и отчетности вызываются, как правило, довольно частыми изменениями налогового законодательства. Вместе с тем усовершенствования налогового учета, упрощающие и облегчающие данный вид информационной деятельности посредством внедрения обновленных средств сбора, обработки, передачи необходимой информации, повышают эффективность работы соответствующих служб компаний в сфере сервиса.

Вероятно, наиболее быстро в последние годы развивается программное обеспечение систем управления компаниями, в том числе компаниями в сфере сервиса и туризма. Такого рода инновации происходят регулярно. Новые программные продукты, которыми оснащаются персональные компьютеры на рабочих местах служащих компании, довольно недороги, если это относится к стандартному программному обеспечению, тиражируемому в массовом порядке и имеющемуся в свободной продаже. Таковыми являются продукты *Microsoft Office*, которые обновляются, как правило, не реже чем раз в два года. Ситуация усложняется в случае, когда для повышения эффективности работы персонала и решения определенных конкретных задач требуется разрабатывать специфические, индивидуальные виды программных продуктов. Разработка и приобретение таких видов программ достаточно дороги, их стоимость зависит от конкретных условий работы и задач, которые эти программы призваны решать.

Для многих компаний в сфере сервиса требуются системные программные продукты, которые позволяют работать совместно множеству работников компании, находящихся на разных рабочих местах, в различных подразделениях, возможно, территориально

удаленных друг от друга, находящихся в разных странах. Таковыми являются системы автоматизации бухгалтерского учета, которые в зависимости от количества выполняемых функций, степени надежности и степени закрытости от внешних проникновений могут быть весьма дороги. Одним из наиболее дорогих программных продуктов, например, являются программные комплексы операционного дня в банках, стоимость которых может составлять сотни миллионов долларов.

Существуют программные комплексы управления технологическими процессами, такие как SAP, P/3, система программных средств G-2, российская система 1С УПП (управление производственным предприятием) и др. Эти программные средства весьма дороги, их приобретение и внедрение требуют наличия значительных объемов капиталовложений, отыскания инвестиционных ресурсов.

Продукт в компании, действующей в сфере сервиса и туризма, каковым является услуга, позволяет вводить самые необычные, экстравагантные инновации, такие, которые трудно представить себе в иных сферах деятельности. Наиболее необычными, например, могут быть продукты экстремального туризма.

В качестве редких образцов необычного туризма можно назвать туры на Северный полюс. В настоящее время множество компаний рекламирует такого рода путешествия. В последние два десятилетия этот вид туров превратился в обычный продукт туристических компаний. Разнообразие способов достижения самой северной точки планеты весьма велико. Первоначально предлагались ледокольные туры, которые в настоящее время стали вполне обычными, неэкстремальными путешествиями. Также не вполне экстремальными выглядят нынешние авиационные туры с посадкой обычных пассажирских самолетов АН-24 на ледовом аэродроме, подготовленном на Северном полюсе. Предлагаются вертолетные туры.

К экстремальному туризму все еще могут быть отнесены туры с высадкой на полюсе на парашютах. Наиболее опасными и сложными видятся походы на полюс на собачьих упряжках и на лыжах. Например, московская туристическая компания «Содис» (*Sodis camp*) предлагает туры на Северный полюс в вариантах экстремального туризма: на лыжах, на собачьих упряжках, а также во вполне комфортных условиях на ледоколе, самолетом, вертолетом. Предлагается круиз на российском атомном ледоколе «50 лет Победы». В разряд вполне обычных типовых туристических продуктов переходят туры на Южный полюс. Московская компания «Клуб 7 Вершин» предлагает туры на Южный полюс.

Специфика менеджмента такого рода экстремальных туристических продуктов обусловлена сложностью разработки и проведения этих туров, обеспечения необходимыми техническими средствами (атомный ледокол, авиация), повышенными рисками, сопровождающими участников такого рода экспедиций. Сопровождение туров осуществляется специально подготовленными инструкторами.

Самым необычным до настоящего времени остается космический туризм. Число космических туристов пока составляет единицы, такая услуга стоит чрезвычайно дорого. Плата за космические туры растет, достигая 35 млн долл. Первым космическим туристом был Денис Тито, отправившийся на Международную космическую станцию на российском космическом корабле «Союз ТМ» 28 апреля 2001 г. Пятый космический турист Чарльз Симони стартовал на Международную космическую станцию также на борту «Союза» 7 апреля 2007 г. В 2009 г. в космосе на МКС побывал Ги Лалиберте. На 2015 г. планировался полет певицы Сары Брайтман, который не состоялся. Начиная с 2001 г. космические туры совершили семь человек. Спрос на такого рода путешествия растет, что ведет к повышению платы за космическое путешествие. Менеджмент космических путешествий в данном случае практически совпадает с менеджментом проведения космических запусков на Международную космическую станцию.

Чрезвычайно высокая стоимость космических путешествий привлекает частные компании к разработке технических средств для обслуживания желающих совершать космические туры. Две американские компании в наибольшей степени продвинулись в разработке космических аппаратов для коммерческого использования, в том числе для обслуживания туристов, — это *Virgin Galactic* и *Space Adventures*. Суборбитальный космический корабль *Space Ship Two* совершал полеты в 2010 и 2013 г., разработки продолжают. В последнем случае менеджмент подготовки продукта по участию в космических путешествиях предстает в форме услуг частных фирм и осуществляется методами управления проектами. Такие методы менеджмента применяются для разработки самых высокотехнологичных продуктов. Впервые эти методы были разработаны и применялись в рамках реализации государственных аэрокосмических проектов в 1950-е гг.

Организация космических туров может превратиться во вполне успешное коммерческое предприятие. Уже был испытан первый, разработанный на частные деньги реактивный (ракетный) самолет, на котором удалось преодолеть условную границу космоса на высоте 100 км.

В настоящее время компания может обеспечить себе достойное место на российском рынке услуг только благодаря осуществлению активной инновационной политики.

Каждое из указанных направлений инноваций компании в сфере сервиса может рассматриваться самостоятельно, однако современные инновационные проекты трудно или невозможно осуществить отдельно, независимо от других направлений инновационной деятельности. Реализуемые инновации представляют собой достаточно сложную систему, составленную из взаимосвязанных инноваций. Воплощение любой инновационной идеи затрагивает практически все стороны деятельности компании.

Производство новой услуги требует внесения изменений в стратегию компании, модель бизнеса, организационную структуру, организационные процессы, технологию производства и маркетинг продукта. Современные инновации требуют преобразования всей структуры и способов деятельности компании, она должна соответствовать требованиям, отвечающим компании инновационного типа.

Более того, продвижение инноваций требует не только определенных условий внутренней среды компании в сфере сервиса, но и соответствующих условий внешней среды. К таким внешним условиям относят наличие благоприятной нормативной базы (например, налоговое законодательство), наличие достаточного венчурного капитала (венчурные фонды), наличие бизнес-партнеров инновационного типа (инновационные зоны, технопарки), формирование соответствующей инновационной культуры, человека инновационного типа.

## **8.2. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНИЙ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ**

Осуществление инновационного менеджмента во всех его разнообразных формах требует последовательного осуществления соответствующих функций управления в части введения новшества. С позиций менеджмента такие функции включают в себя известные функции управления во времени и пространстве. Следует ясно представлять себе, что стремление к новшествам не является для компании в сфере сервиса самоценным. Любое нововведение проводится как попытка решения определенных проблем, с которыми сталкивается компания. Поэтому всякое предполагаемое нововведение требует проведения исследования проблемы, которая подлежит решению в результате осуществления инновационного

проекта, сбора информации о фактическом состоянии исследуемого вопроса в настоящем и истории развития проблемы. На основе проведенного исследования и собранной информации строится модель существующей ситуации, обуславливающая рассматриваемую проблему.

На основе построенной модели проводится экстраполяция (или модель развития) данной ситуации. Посредством этих работ формируется прогноз будущего состояния и динамики развития ситуации, как для случая отсутствия инновации, так и для случая ее внедрения. Исходя из построенной модели и сформированного прогноза принимается решение о результатах новшества, вероятной эффективности нововведения.

Указанные функции менеджмента в случае реализации инновационного проекта представляются наиболее сложными и ответственными. Затем следует осуществление в принципе стандартных функций всякой системы управления, в том числе и инновационного менеджмента. К ним относим формирование системы целей проекта, планирование работ по реализации, собственно реализацию и контроль осуществления проекта.

Инновационный менеджмент непосредственно связан с последовательными этапами проведения работ по осуществлению инновационного проекта. Эта последовательность реализации любого проекта включает в себя такие этапы, как генерирование и отбор идей, проведение исследований, в первую очередь маркетинговых, формирование общей концепции проекта, подготовку рабочего проекта нововведения, осуществление опытно-конструкторских разработок, реализацию проекта — изготовление опытного образца инновационного продукта, испытание действенности произведенной инновации. Если таким инновационным продуктом является новая услуга, то испытанием действенности продукта являются маркетинговые испытания, т.е. попытка реализации нового продукта покупателям.

Инновационный тип компании в сфере сервиса и туризма вполне определенным образом отличается от традиционных компаний, в частности формами их организации и методами менеджмента, применяемыми в процессе внедрения инноваций.

Компании инновационного типа, как правило, являются венчурными компаниями. Для этих компаний характерно, что персонал ориентирован на постоянные изменения как в производимом продукте, так и в технологиях, процессах производства. Структура организации такой компании является гибкой и подлежит регулярным изменениям. Структурные подразделения в компании венчурного

инновационного типа часто являются временными группами, ориентированными на решение определенных задач. Распределение полномочий в принятии решений и ответственности в значительной степени смещено на средние и нижние уровни управления.

Структура подразделений, на которые возлагаются функции разработки и продвижения нового продукта, новой технологии, строится исходя из нужд и стремления к обеспечению оптимальности принятого инновационного проекта.

На места руководителей в таких подразделениях выдвигаются работники, обладающие достаточными знаниями в той области, в которой осуществляются разработка и реализация принятого инновационного проекта. Эти руководители наделяются достаточными полномочиями принимать решения и распоряжаться ресурсами как внутри компании, так и за ее пределами, в отношениях с коммерческими партнерами, внешними участниками данного проекта. Такого рода руководители имеют возможность самостоятельно выходить на рынок, непосредственно взаимодействуя с нынешними или потенциальными потребителями продукта. В подразделениях такого типа применяются и оказываются достаточно эффективными организации продуктового, матричного или многомерного типа.

Компании, исповедующие идеологию инновационного развития, разрабатывают и реализуют стратегии устойчивого роста бизнеса. Такие стратегии включают в себя две составляющие. Одна из них представляет собой долгосрочную венчурную стратегию создания новых областей бизнеса. Другая составляющая состоит в стремлении получать требуемые в настоящее время прибыли за счет регулярной оптимизации текущих операций.

Процесс изменений внутри компаний, практикующих венчурные стратегии, не может быть периодическим, прерываться от одной инновации к другой, он должен быть постоянным. Это позволяет венчурной компании входить на новые рынки, обеспечивать свой непрерывный рост.

Такие непрерывные изменения неизбежно связаны с созданием новых бизнес-подразделений и упразднением прежних подразделений, ставших ненужными. Обновление структуры компании, формирование новых структурных подразделений неразрывно связаны с подвижностью персонала компании, выдвижением экспертов в руководители проектов, созданием временных творческих групп. Для венчурных компаний, предприятий постоянная ротация управленческого персонала, менеджеров представляется естественным и неизбежным явлением.

Изменения, введение инноваций внутри компаний в сервисе и туризме, вообще говоря, есть реакция на внешние изменения, происходящие на рынке, порождаемые возникновением не существовавших ранее потребностей, усилением конкуренции. Внешние перемены принято различать как органические, или постоянные перемены, и как радикальные перемены, или скачки, создаваемые радикальными изменениями в знаниях, технических и технологических прорывами. Радикальным переменам во внешней среде соответствуют радикальные инновации.

Последние характеризуются осуществлением проектов по производству качественно новых, совершенно отличных от прежних, продуктов. Это требует перехода на качественно новые технологии производства таких продуктов. Радикальные инновации связаны с возникновением повышенных рисков и высокими уровнями неопределенности от ожидаемых результатов проектов. Высокий уровень неопределенности результатов обусловлен трудно предсказуемой реакцией рынка на новый продукт, потребностью в отыскании необходимых ресурсов для производства новых видов продукта, качественными изменениями в технике и технологии процессов производства, существенными изменениями в организации компании.

Жизненный цикл радикального проекта характеризуется высокой степенью непредсказуемости, значительной продолжительностью, высоким уровнем неопределенности, неравномерностью и нелинейностью.

Наличие как внешних, так и внутренних для компании подразделений требует создания системы управления переменами, поэтому следует разделять управление внешними переменами и управление внутренними переменами в форме создания внешних и внутренних венчуров.

Управление *внешними венчурами* включает в себя создание венчурных компаний, управление внешними проектами, осуществляемыми специально созданными компаниями, управление внешними инвестициями, создание нового быстро развивающегося бизнеса, осуществление венчурных поглощений.

Кроме создания самостоятельных рисковых фирм, практикуется формирование в своей структуре специализированных подразделений, предназначенных для реализации инновационных проектов, опробования вновь разработанных технологий. Создаваемые временные, автономно управляемые специализированные подразделения называют *внутренними венчурами*. При успешной деятельности внутреннего венчура он становится одним из произ-

водственных подразделений компании, а его продукция реализуется по сложившимся в компании каналам сбыта.

Эта практика была в свое время опробована крупными корпорациями США (*IBM, General Electric* и др.), которые формировали внутренние венчуры. Наиболее успешным из внутренних венчуров корпорации *IBM* явился проект создания и выпуска на рынок персональных компьютеров. К 1980 г. (через год после их создания) персональные компьютеры были выпущены на рынок, в 1982 г. объем продаж составил 2,5 млрд долл., превысив поступления от любой другой модели вычислительной техники *IBM*.

Управление внутренними венчурами состоит в создании новых продуктов, формировании специализированных подразделений, имеющих широкую самостоятельность, создании научно-исследовательских, научно-технических подразделений, матричных структур (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Управление венчурными проектами

Управление изменениями невозможно без формирования нового венчурного, инновационного мышления.

Особенности компаний в сфере сервиса и туризма предопределяют необходимость самого тесного взаимодействия с потребителями продукта (услуг) в процессе осуществления инноваций. Это взаимодействие требуется практически на всех уровнях управления и при осуществлении всех функций менеджмента компании. Первыми, кто непосредственно взаимодействует с потребителями инновационного продукта, являются подразделения и работники, в первую очередь менеджеры, осуществляющие функции продажи и маркетинга. Такое взаимодействие необходимо разработчикам проекта, для которых реакция потребителей на новый продукт является главным ориентиром в продвижении проекта.

Как ранее уже говорилось, ввиду того, что процессы производства услуги и ее потребления совмещены во времени и производители услуги непосредственно общаются с потребителями своего продукта, производители инновационного продукта в компаниях сервиса и туризма неизбежно взаимодействуют с потребителями этого продукта.

Вероятно, одной из важнейших сфер инновационной деятельности компаний сервиса и туризма является сфера информационной техники, средств связи, программных продуктов, способов сбора, обобщения, анализа информации. Вместе с тем внедрение современной информационной техники, средств связи требует перестройки практически всех организационных структур в компании сервиса. Это касается прежде всего маркетинговых служб, подразделений сбыта, производителей продукта, высшего звена менеджеров. Изменения, усовершенствования, привносимые в информационную технику, обуславливают трансформацию всей системы отношений компании и внутрикорпоративной культуры.

### **8.3. ИННОВАЦИОННАЯ ПРОГРАММА МЕНЕДЖЕРА В КОМПАНИЯХ СЕРВИСА И ТУРИЗМА**

Внедрение инноваций требует соответствующей работы на всех уровнях управления и каждого отдельного менеджера. Кроме того, что инновационный менеджмент выделяется в специальный вид управленческой деятельности, осуществляемый специальными подразделениями и возглавляемый соответствующими руководителями, каждый менеджер компании, руководитель любого подразделения обязательно участвует в разработке и реализации разнообразных инновационных проектов.

В силу этого менеджер, осуществляющий самые разнообразные функции на любом уровне управления, неизбежно учитывает

вопросы инновационной деятельности в своей работе. Рабочая программа менеджера должна включать в себя в качестве составной части инновационную программу.

Менеджер, осуществляющий вполне определенные функции в системе управления, участвует в реализации конкретных инновационных проектов. В связи с этим ему требуется отразить в своей текущей, оперативной программе соответствующие разделы, касающиеся реализуемых инновационных проектов. Поскольку всякий руководитель является звеном в системе разработки и реализации заданных инновационных проектов, его программа взаимосвязана с такого рода программами других менеджеров. Эти согласования, как правило, проводятся на более высоких уровнях управления компании.

Собственная инновационная программа, разрабатываемая менеджером, определяется установленными функциями, объемом полномочий в реализации данной программы и мерой ответственности, возлагаемой на него. Инновационные проекты, реализуемые менеджером, могут быть разделены на такие, в которых он принимает участие в качестве соисполнителя, реализующего соответствующие части общего проекта, и инновации, полностью осуществляемые в рамках данного подразделения и реализуемые самостоятельно конкретным менеджером.

Собственные инновационные проекты менеджера в большем объеме и проще осуществляются в тех подразделениях, которые имеют значительные возможности реализовывать самостоятельную хозяйственную деятельность. Это, в частности, подразделения, производящие и самостоятельно поставляющие продукт на рынок, непосредственно взаимодействующие с потребителями продукта, имеющие возможность вносить изменения как в продукт, так и в технологии его производства.

Вместе с тем в любом случае, осуществляется ли инновационный проект на уровне компании, конкретный ли менеджер принимает участие в реализации некоторой части этого проекта, или же данный проект рождается как собственная инициатива менеджера и реализуется в данном подразделении, инновационная программа менеджера включает в себя общие составные части.

Формирование инновационной программы менеджера начинается с того, что требуется определить, какие проблемы необходимо решить посредством осуществления инноваций или реализации инновационного проекта. Необходимость инноваций может быть обоснована только тем, что таким образом, во-первых, сни-

жаются риски, с которыми сталкивается компания в целом или определенное подразделение, руководимое данным менеджером. Во-вторых, в качестве обоснования необходимости инновации программа должна содержать оценку результатов реализации проектов с позиций повышения эффективности процессов производства, деятельности подразделения. Повышение эффективности проявляется в росте доходов за счет расширения объемов продаж выносимого на рынок продукта, выхода на новые рынки, за счет привлечения новых потребителей, а также снижения собственных издержек на производство единицы продукта.

Менеджер, выступая в качестве лидера в процессе внедрения инноваций, совместно со своими последователями генерирует идеи, посредством которых могут быть решены выявленные проблемы и достигнуто повышение эффективности производства. Генерирование идей непосредственно связано с проведением исследования причин и условий возникающих проблем. Этот этап должен быть соответствующим образом отражен в инновационной программе менеджера.

Программа должна содержать четко сформулированные цели осуществляемой инновационной деятельности. Определению и формулированию подлежат как частные цели данного подразделения, возглавляемого конкретным менеджером, так и общие цели компании.

Инновационная программа менеджера по своей сути представляет план действий по внедрению обоснованных и определенных целями программы инноваций. В том случае, когда инновации, производимые определенным менеджером, представляют собой составную часть общих корпоративных инновационных проектов, инновационная программа менеджера является частью корпоративной венчурной стратегии. Основные положения такой инновационной программы устанавливаются и определяются общей корпоративной программой. Конкретный менеджер в собственной программе уточняет, конкретизирует и разворачивает те части корпоративной программы, которые в силу собственной компетенции надлежит ему осуществлять.

В том случае, когда инновации осуществляются менеджером по его инициативе на уровне руководимого подразделения, инновационная программа составляется самостоятельно, и менеджер имеет возможность реализовывать собственные проекты. Такие проекты могут быть аналогичны по своей структуре и направленности корпоративным инновационным программам или венчурным стратегиям.

Когда формулирование инновационной программы менеджера завершается, должны решаться вопросы ее исполнения. Реализация инновационной программы точно так же, как и всякой иной программы, требует наличия, а чаще привлечения необходимого по качеству, достаточного по объему состава ресурсов. Приобретение необходимых ресурсов для реализации инновационной программы менеджера есть необходимое, но еще недостаточное условие реализации этой программы.

Программа может быть осуществлена только при условии надлежащей организации процесса реализации этой программы. При этом довольно часто необходимо внедрять организационные инновации. Организация выполнения программы складывается из нескольких основных составляющих.

К таким составляющим следует отнести стиль лидерства менеджера, способность его привлечь к инновационным проектам своих последователей и убедить их (возможно, собственным примером) в правильности данной программы и важности для ее участников достижения поставленных целей.

Другой составляющей организации процесса реализации является правильная расстановка персонала, а также определение функций подчиненных менеджеров и непосредственных исполнителей программы. Для этого требуется установить взаимосвязи между исполнителями и определить их собственные цели и планы. Инновационным, венчурным компаниям во многом соответствует предпринимательский тип организации, как на уровне всей компании, так и на уровне подразделений, возглавляемых соответствующими менеджерами.

Для компании такого типа характерно то, что ее работники способны действовать самостоятельно, разделяют общие стремления к достижению поставленных целей и проникнуты духом предпринимательства. Собственные потребности и личные цели членов коллектива непосредственно связаны с целями, задачами и планами компании. Общие цели видятся как средство достижения собственных целей, преломляясь сквозь призму индивидуальных побуждений и потребностей. Такие работники изначально мотивированы на достижение высоких результатов.

В этих условиях оказывается возможным предоставлять членам коллектива достаточно широкие полномочия в решении поставленных перед ними задач, возможность проявления инициативы в выполнении своих функций. Работники оказываются способны принимать на себя достаточно высокую ответственность. Подразделение, действующее как предпринимательская организация,

в процессе реализации инновационной программы менеджера так же, как и отдельные его работники, имеет достаточные полномочия вступать в контакты с клиентами и самостоятельно решать те проблемы, которые возникают в осуществлении инноваций в рамках таких контактов, привлекая клиентов к участию в инновационных проектах.

В процессе осуществления и завершения инновационной программы менеджера требуется вносить в нее коррективы. Правильность идей, закладываемых в инновационную программу менеджера, обоснованность установленных целей и разработанных планов так же, как и степень успешности реализации программы, оцениваются посредством обратных информационных связей или осуществления менеджером функции контроля в данной инновационной области его деятельности. Верность установленных и реализованных целей инновационной программы определяется посредством сравнения полученных результатов с более общими корпоративными целями, с принятой миссией компании. Если такое соответствие имеет место, т.е. цели установлены правильно и это подтверждается фактическим достижением желаемых результатов по реализации инновационной программы, то программа считается выполненной. Если же обнаруживаются несоответствия результатов целям программы или неадекватное выполнение разработанных планов, а также имеют место неучтенные факторы, повлиявшие на полученные фактически результаты реализации инновационной программы, то в саму программу и ее реализацию требуется вносить соответствующие коррективы. Такие коррективы могут вноситься неоднократно, что позволяет пошагово приближаться к желаемому результату.

Завершение определенной инновационной программы менеджера не может рассматриваться как прекращение инновационной деятельности данного руководителя и его подразделения. Точно так же, как и для современных инновационных венчурных компаний, инновационный процесс практически в любом подразделении, а следовательно, и каждого менеджера следует рассматривать как непрерывный. Это является необходимым условием выживания и компании в сфере сервиса в целом и отдельных ее подразделений, возглавляемых конкретными менеджерами. Таким образом, завершение инновационной программы менеджера, рассчитанной на определенный период, представляет собой начало разработки и реализации следующей инновационной программы менеджера на следующий временной интервал.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Что такое инновации? Как отличить инновационные процессы от иных бизнес-процессов?
2. В чем заключаются особенности инноваций в компаниях, действующих в сфере сервиса и туризма?
3. Чем вызвана необходимость непрерывности процесса инноваций в компаниях сферы сервиса?
4. Опишите основные виды инноваций в сфере сервиса и туризма.
5. Каковы цели нововведений в компаниях, действующих в сфере сервиса и туризма?
6. Как объяснить повышение эффективности работы компании, достигнутое посредством нововведений?
7. Опишите и приведите примеры нововведений, направленных на сокращение издержек производства услуг в компании, действующей в сфере сервиса и туризма.
8. Каковы преимущества компаний, осуществляющих нововведения в продукты — инновации, производимые компанией, действующей в сфере сервиса и туризма?
9. В чем проявляются организационные нововведения в компаниях, действующих в сфере сервиса и туризма?
10. Каковы ожидаемые преимущества от нововведений, привносимых в систему управления компании в сфере сервиса?
11. В чем состоят преимущества вхождения в объединения компаний, действующих в сфере сервиса и туризма, как формы организационных нововведений?
12. Приведите примеры нововведений в системах сбора и обработки информации, осуществляемых посредством вхождения в информационные сети и применения программных средств и компьютерной техники.
13. Объясните преимущества, создаваемые от нововведений в системе финансовых отношений компании, действующей в сфере сервиса и туризма.
14. Что приносит внедрение нововведений в системы учета, в том числе бухгалтерского и налогового учета, компаниям, действующим в сфере сервиса и туризма?
15. Насколько важны нововведения, состоящие в применении совершенных программных средств управления технологическими и бизнес-процессами в компаниях, действующих в сфере сервиса и туризма?
16. Какие преимущества приносят нововведения в системе менеджмента компаний, действующих в сфере сервиса и туризма, вызываемые внедрением информационной техники, систем связи?
17. Назовите примеры инноваций в предлагаемых продуктах компаний, действующих в сфере сервиса и туризма, в области экстремального туризма.

18. Охарактеризуйте систему инновационного менеджмента в компаниях сервиса и туризма как одну из функций менеджмента в пространстве.
19. Опишите основные этапы осуществления инновационного менеджмента компании в сфере сервиса.
20. Какие типы организации являются наиболее эффективными в процессе осуществления инновационного менеджмента?
21. Дайте характеристику венчурным компаниям, осуществляющим непрерывные изменения и разрабатывающим венчурные стратегии, как способу сохранения компании и выживания в современных рыночных условиях.
22. Опишите особенности инновационного менеджмента в компаниях сервиса и туризма.
23. В чем состоит инновационная программа менеджера как составной части инновационной деятельности компании?
24. Охарактеризуйте этапы формирования и реализации инновационной программы менеджера.
25. Опишите главные составные части инновационной программы менеджера.

# Глава 9

## РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

### 9.1. ПОНЯТИЕ РИСКА КОМПАНИИ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

Менеджмент в сервисе и туризме так же, как и менеджмент в любой иной сфере деятельности, непосредственно связан с управлением компанией в условиях наличия рисков, что принято называть **риск-менеджментом** (англ. *risk management*).

Дело в том, что изначальным мотивом и общей целью менеджеров компании является сохранение существования компании, а этому непосредственно и служит риск-менеджмент. Исключением является тот случай, когда собственники капитала компании приняли решение прекратить данный вид бизнеса. Риск-менеджмент связан со всеми иными пространственными и временными функциями и видами менеджмента, с любой иной деятельностью в компании в сфере сервиса. Например, риск-менеджмент взаимосвязан с инновационным менеджментом ввиду того, что наиболее глубоким побуждающим мотивом инновационной деятельности в системе управления компанией в сфере сервиса является стремление снизить или минимизировать уровни рисков, как существующих в настоящее время, так и ожидаемых менеджерами компании в будущем.

Существует множество определений рисков. Мы будем исходить из следующего определения риска компании, справедливого для любой формы хозяйствующего субъекта.

**Риск компании** — прогноз такого состояния или движения внутренней среды и (или) внешней среды рассматриваемого субъекта, в частности компании, который содержит в себе предсказание прекращения существования данного субъекта или существенное понижение показателей, характеризующих его состояние и функционирование, т.е. функциональные возможности.

Показателями реализованных рисков являются величины ущербов, понесенных компанией, организацией, иными субъектами хозяйствования. Вместе с тем риски, будучи прогнозами, могут быть составлены с использованием количественных показателей оценки ожидаемых ущербов от предполагаемых нежела-

тельных явлений. Важным показателем такого прогноза, каким выступает конкретный риск, является показатель вероятности наступления неблагоприятного для компании в сфере сервиса события. Например, для туристической компании (туроператора, турагента) важно знать, какова вероятность наступления дождливой и холодной погоды на курортном побережье, туры на которое пользуются спросом у желающих провести отпуск на пляже в солнечную теплую погоду, занимаясь серфингом. Это важно для того, чтобы рационально планировать свою деятельность на очередной сезон.

Ввиду использования количественных показателей при формировании таких прогнозов, какими являются риски хозяйствующих субъектов, принято говорить о величине определенного риска. Двумя главными количественными показателями, характеризующими некоторый риск, являются, во-первых, размер ожидаемого ущерба, а во-вторых, вероятность наступления события, предсказанного в таком прогнозе.

В случаях, когда говорят, что риск велик, это означает следующее: ожидаемый ущерб для компании относительно велик и вероятность наступления неблагоприятного события также велика. Интегральным показателем величины риска (ИПР), служащим для соизмерения, количественного сравнения различных рисков, может служить произведение двух указанных количественных характеристик риска (величины ожидаемого ущерба и показателя вероятности наступления события, вызывающего данный ущерб), которое может быть выражено следующим образом:

$$\text{ИПР} = Y \cdot B,$$

где  $Y$  — величина ожидаемого ущерба;  $B$  — показатель вероятности совершения события, ведущего к ожидаемому ущербу.

Риски компании, организации, любых форм объединений компаний, любой формы социально-экономического субъекта существуют всегда, полностью устранить их невозможно.

Поскольку риски — это прогнозы или модели состояний и движения внешней и внутренней среды, построенные как отображение определенных явлений внешней и внутренней среды компаний для выявления возможностей, вероятностей банкротства компании, то причинами, источниками, факторами рисков или же угрозами выступают именно эти явления. Фактор риска принято называть угрозой в тех случаях, когда реализация или последствия реализованного риска несут в себе возможность прекращения существования компании. Отыскание такого рода явлений во внутренней и внешней среде компаний и определение степени их воздействия

на будущие состояния и функционирование компании и требуются для построения таких моделей, которые были ранее определены как риски.

Причины или факторы, лежащие в основе рисков компании в сфере сервиса, могут быть различными. Во внешней и внутренней среде компаний существуют причины, факторы, которые могут иметь своим результатом существенный для нее ущерб или даже прекращение существования компании и которые система управления этой компании в состоянии предвидеть или предсказать. Именно на основе получения информации о таких явлениях, как следует из вышеприведенного определения, строятся прогнозы, которые мы собственно и называем рисками.

Существуют явления или причины, имеющие своим результатом прекращение существования (банкротство) или существенный ущерб данной компании, которые не могут быть предвидены, предсказаны. Построение моделей, прогнозов таких явлений невозможно, поэтому в строгом смысле слова эти явления не влекут за собой рисков и сами по себе не могут рассматриваться в качестве рисков. Не представляется возможным предпринять какие бы то ни было действия по нейтрализации, смягчению последствий непредсказуемых явлений, событий, ведущих к негативным для компании результатам. Это так называемые форс-мажорные обстоятельства. Такие явления невидимы для компании и как будто бы не существуют для нее как конкретные риски. Вместе с тем признание возможности существования неопределенных рисков побуждает создавать резервные фонды именно для таких неопределенных, непредвиденных случаев. Тому же самому служит капитал компании, выполняющий среди прочего функцию резервного фонда.

Вместе с тем опять-таки в силу ограниченных функциональных возможностей системы управления компании построить точный прогноз, т.е. определить риск или результаты воздействия конкретных явлений или факторов на компанию — достаточно сложная задача. Любая модель соответствует моделируемому явлению лишь частично, в определенных границах. Из этого обстоятельства проистекает неопределенность будущего явления или ситуации, которую отображает риск.

Степень достоверности модели явления или фактора, т.е. риска, обусловлена уровнем совершенства системы управления компанией и достаточностью информации о данном явлении, что характеризуется мерой неопределенности конкретного риска. Принято дифференцировать различные степени неопределенности ситуации, характеризуемой некоторым риском. Во-первых, ситуация счита-

ется вполне определенной, если информация о явлении или факторе достаточна и результаты воздействия данного фактора на компанию вполне предсказуемы. Во-вторых, результаты воздействия конкретного фактора на компанию не вполне точно предсказуемы, возможны различные альтернативы. В-третьих, возможна ситуация полной неопределенности, которая состоит в том, что предсказать результаты воздействия некоторого фактора на компанию с достаточной степенью достоверности практически не представляется возможным.

*Ситуация риска* характеризуется рядом признаков, наиболее важными из которых являются:

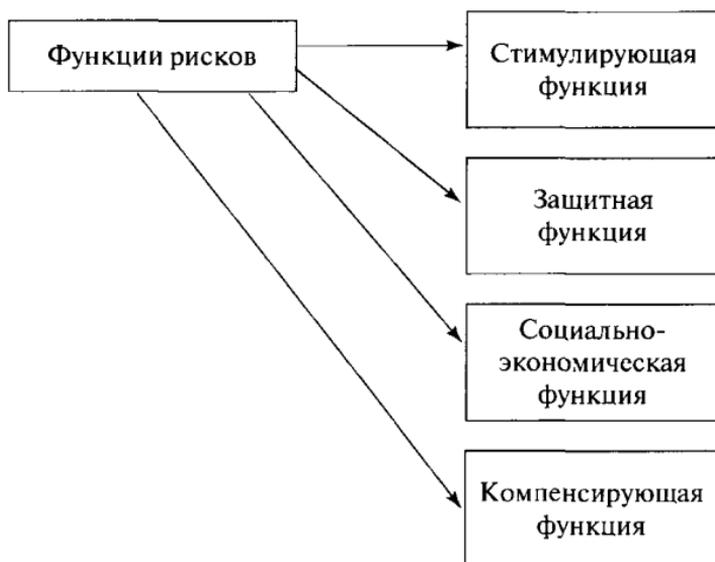
- присутствие некоторой степени неопределенности;
- необходимость выбора различных вариантов действий или альтернатив в соответствии с различными прогнозами влияния факторов риска на компанию;
- необходимость осуществлять оценку реализации альтернатив.

Наличие факторов риска и самих рисков является неизбежным для любого хозяйствующего субъекта, в том числе для компании в сфере сервиса и туризма. Вместе с тем в силу особенностей компаний в этой специфической сфере деятельности (их относительно небольших размеров, непродолжительного жизненного цикла продукта и собственно компании, динамичности внешней среды) учет рисков представляет собой более сложную задачу, влияние рисков на такие компании более значимо. Целесообразные действия компании ввиду наличия рисков имеют положительное влияние на функционирование и развитие компании и всей сферы сервиса. Это в целом положительное влияние на развитие компании, действующей в условиях рисков, может быть выражено через формулирование так называемых функций рисков.

Принято выделять следующие функции рисков (рис. 9.1).

*Стимулирующая функция рисков* находит свое проявление в двух аспектах. Конструктивный аспект рисков состоит в том, что компания, действующая в условиях различного рода факторов риска, угроз своему существованию, оперируя рисками, побуждается к исследованию своей внешней и внутренней среды и отысканию способов совершенствования своей деятельности. Деструктивный аспект рисков состоит в том, что недостаточный учет компаний имеющихся факторов риска или неспособность адекватным образом реагировать на факторы риска ведет к существенным потерям, ущербу или банкротству компании.

*Защитная функция риска* включает в себя также два аспекта. Историко-генетический аспект состоит в том, что компании и иные



**Рис. 9.1.** Функции рисков в компаниях

хозяйствующие субъекты побуждаются отыскивать способы преодоления нежелательных для себя последствий, ситуаций, порождаемых факторами рисков. Социально-правовой аспект состоит в потребности осуществления и правового регулирования деятельности страховых организаций. Основными нормативными актами, регулируемыми соответствующие виды рисков, являются федеральные законы. К таким законам относятся: Федеральный закон от 21.07.1997 № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов», Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды», Федеральный закон от 04.05.1999 № 96-ФЗ «Об охране атмосферного воздуха», Федеральный закон от 30.03.1999 № 52-ФЗ «О санитарно-гигиеническом благополучии населения».

*Компенсирующая функция риска* состоит в приобретении компанией определенных преимуществ в результате действий, побуждаемых существующими рисками, т.е. в возникновении компенсирующего эффекта. Это может проявляться в увеличении доходов компании, приобретении конкурентных преимуществ.

*Социально-экономическая функция риска* состоит в том, что в условиях наличия факторов риска в экономике сохраняются наиболее эффективно действующие компании, деятельность которых в большей степени соответствует потребностям населения, разнообразных социально-экономических структур.

Эффективно действующие компании самым рациональным образом потребляют производственные ресурсы. Также справедливо и обратное: низкоэффективные компании оказываются не в состоянии действовать в условиях наличествующих факторов риска и уходят с рынка. Освобождаемые ресурсы при этом перераспределяются между эффективно действующими компаниями. Этот процесс является благоприятным для развития определенных отраслей, экономики в целом.

## **9.2. ВИДЫ РИСКОВ КОМПАНИИ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА**

Существует множество классификаций рисков компаний, в том числе компаний в сфере сервиса. Практически любой прогноз, составляемый компанией, может рассматриваться с позиций риска, т.е. с позиций возможности прекращения существования компании, возможности банкротства или возникновения существенного ущерба. Наиболее общим делением рисков в пространстве является отнесение прогнозов к внутренней и внешней среде компании. Риски выделяются в этом случае по признаку видов деятельности компании (рис. 9.2).

*Внешние риски* в самом общем виде могут быть разделены следующим образом.

1. Риски, обусловленные политическими событиями в собственной стране и странах, в которых осуществляется деятельность и находится имущество компании. Такими событиями могут быть:

- военные действия;
- политическая нестабильность (революции, перевороты, смена высших государственных руководителей);
- изменения экономической политики (национализация, приватизация, кампании по конфискации имущества, коллективизация);
- ухудшение внешнеполитической обстановки, влекущее за собой ограничения: на въезд в страну и выезд из страны туристов, предпринимателей, на перемещение через границу товаров и услуг, на движение капиталов, денежных переводов;
- улучшение внешнеполитической обстановки, влекущее за собой открытие границ, приток мигрантов, иностранного капитала, импортируемых товаров и услуг, что обостряет конкуренцию на отечественном рынке.

2. Риски, обусловленные изменениями законодательства в части:

- ужесточения правил регистрации;
- повышения требований к существующим компаниям по размерам уставного капитала, по правилам и условиям деятель-



Рис. 9.2. Виды рисков компании в сервисе и туризме

ности, по условиям найма, наличию лицензий, по видам деятельности и т.д.;

- изменения налогового законодательства: введение новых налогов, повышение ставок по существующим налогам, отмена существовавших льгот по налогам.

3. Риски, обусловленные ухудшением естественных экологических условий:

- природные катаклизмы: ураганы, наводнения, засухи, землетрясения, лесные пожары;
- естественное изменение климата в стране, регионе.

4. Риски, обусловленные ухудшением условий экологии в результате антропогенного воздействия на окружающую среду.

5. Риски, вызванные изменениями технической, технологической инфраструктуры страны, региона: прокладка дорог, изменение сетей водоснабжения, энергоснабжения и др.

6. Риски, вызываемые изменениями социальной инфраструктуры: изменения в системе образования, подготовки кадров, здравоохранения, социального страхования и др.

7. Риски, предопределяемые изменениями демографической ситуации.

8. Риски, обусловленные динамикой и тенденциями общеэкономической ситуации в стране.

*Внутренние риски*, т.е. риски, обусловленные состоянием и изменениями внутренней среды компании, принято разделять на следующие группы:

1) производственные риски, проистекающие из принятой технологии производства, применяемой техники, привлеченного персонала определенной квалификации, принятой схемы снабжения энергией, сырьем, материалами, транспортом;

2) финансовые, инвестиционные риски, обусловленные вероятностью неполучения ожидавшихся результатов от инновационной деятельности компании;

3) коммерческие риски, связанные с неправильной оценкой потребностей клиентов, условий реализации продукции, услуг, что имеет своим результатом неполную реализацию произведенной продукции, финансовые потери.

Рассматривая будущие состояния и будущее функционирование компании в сфере сервиса с позиций действия ее системы управления, риски в самом общем виде можно разделить на такие, которые обусловлены внешними, независимыми от работы менеджеров событиями, и событиями, обусловленными действием системы управления. Исходя из этого, принято выделять *чистые*

*риски*, т.е. такие, которые возникают из внешних событий, не подвластных менеджменту компаний. Факторами этих рисков являются природные явления, политические, общественные события, макроэкономические явления и др.

Иной тип рисков вызван такими факторами, как стремление компании к получению более высоких доходов, прибыли, попытки расширить существующие рынки сбыта, войти на новые рынки, инновационная деятельность, финансовые операции. Такого рода риски принято называть *коммерческими (спекулятивными, динамическими)*. Этот тип рисков обусловлен качествами системы управления, способностью эффективно осуществлять менеджмент, производственными возможностями компании.

Коммерческие риски, в свою очередь, делятся на группы рисков в соответствии с функциями менеджмента в пространстве или со сферами деятельности компании. *Производственный риск* обусловлен факторами в сфере производственной деятельности компании по предоставлению услуг. Эти риски могут быть связаны с неадекватностью действий персонала в определенных условиях, отказами техники, нарушениями технологии производственных процессов, понижением качества услуг по сравнению с установленными стандартами и другими факторами рисков. Классической формой риска является *транспортный риск*, возникающий вследствие факторов неопределенности при перевозке пассажиров и грузов.

Риски в сфере коммерческой деятельности компании могут быть вызваны такими факторами, как изменения спроса на предлагаемые услуги, не предусмотренные вследствие недостаточности маркетинговых исследований, изменениями в предлагаемых поставщиками сырьевых материалах и услугах, движением цен на энергоносители, транспортные услуги и другими факторами.

*Финансовые риски* обусловлены такими факторами или причинами, как инфляционные процессы, в первую очередь скачки инфляции, ведущие к обесцениванию денежных фондов компании, быстрые, скачкообразные изменения валютных курсов — девальвации национальных валют, изменения процентных ставок по кредитам.

*Кредитные риски* возникают вследствие неспособности или нежелания потребителей продукции компании оплатить приобретенные услуги или товары и проявляются в форме просроченной дебиторской задолженности.

Реализацией именно финансовых рисков следует объяснить волну банкротств крупных российских туристических компаний в 2010–2015 гг.: в 2010 г. — «Капитал-тур»; в 2011 г. — «Аврора Интур», «Лужники тревел», «Скайтур»; в 2012 г. — «Ланта-Тур»,

«Международный клуб путешествий»; в 2013 г. — «Асент-Тревел», «Идеальный мир». Вероятно, наиболее трудным для туристического бизнеса оказался 2014 г., когда обанкротились такие известные Санкт-Петербургские и московские туристические компании, как «Нева», «Роза ветров», «Мир», «Экспо-Тур», «Лабиринт», «ИнтАэр», «Нордик Стар», «Ветер странствий», «Солвекс-Турне», «Южный крест», «Верса». В 2015 г. банкротства туристических компаний продолжились. Прекратили работу компании «*Trive Tur*» (Санкт-Петербург), *Gold Line* (Москва) и др. Эти риски были связаны с неучетом компаниями многих финансовых факторов, в том числе снижением покупательной способности населения, вызванного падением валютного курса рубля.

В отдельную группу принято выделять *юридические риски*, протекающие из таких факторов, какими являются неожиданные или своевременно не предусмотренные изменения в законодательстве, не соответствующие существующим нормам формы документов (в частности коммерческих договоров, контрактов), неблагоприятные для компаний решения судов или органов исполнительной власти. Для компаний, ведущих дела в различных странах, фактором юридического риска являются расхождения в законодательных актах по одним и тем же вопросам.

Отдельно различают риски, обусловленные такими факторами, как *взаимоотношения с регулирующими органами*. Это могут быть налоговые, таможенные органы, лицензионные службы, органы экологической, пожарной безопасности, санитарные службы, органы, регламентирующие работу с опасными техническими объектами, органы, регулирующие трудовые отношения и др.

Серьезный урон понесли туристические компании в результате запрета на осуществление туров в Турцию и Египет осенью 2015 г. Последние два десятилетия это были самые востребованные направления выездного туризма. Доля в продажах туров в эти страны крупными турфирмами составляла около 50%. Разрешение чартеров в Турцию было получено лишь в сентябре 2016 г. В начале сентября 2016 г. регулярные рейсы в египетский Шарм-эль-Шейх возобновила авиакомпания *Turkish Airlines*.

Кроме того, накладываются ограничения на выезды за границу представителей некоторых категорий работников. Начиная с 2014 г. ряд российских ведомств не рекомендовал своим сотрудникам зарубежные туристические поездки.

Из внутренних рисков для компаний сервиса следует специально выделить такие, которые обусловлены взаимоотношениями между менеджерами и другими категориями наемного персонала,

отношениями между наемным персоналом и собственниками капитала компании.

Выделяются в отдельную группу *организационные риски*, которые связывают с существующими неопределенностями в функционировании системы управления компании, недостаточной исполнительностью работников по реализации распоряжений, некачественным планированием работы всей организации и различных подразделений, неверной постановкой целей.

Следует выделить такие группы рисков, которые различаются по признаку возможности или невозможности их страхования, т.е. *страхуемые* и *нестрахуемые риски*.

Для обеспечения стабильного состояния и благополучного функционирования компании следует стремиться к получению достаточного чистого дохода, т.е. превышения доходов над расходами или издержками компании, а именно прибыли. Наличие достаточного уровня прибыльности или рентабельности компании есть свидетельство и признак ее стабильного состояния, благоприятных перспектив, устойчивости в будущем. Вместе с тем, как показывает история и современная практика, уровень прибыльности компании и величина рисков этой компании находятся в прямом отношении: чем выше риски, тем выше прибыльность, чем ниже риски, тем ниже прибыльность. Задачей менеджмента, и в частности риск-менеджмента, является определение и обеспечение оптимального соотношения между величиной прибыльности, выраженной соответствующими показателями, и уровнями рисков компании.

Для классификации рисков по признаку величины вероятного ущерба компании (возможности достижения состояния неплатежеспособности, потери ликвидности, допущения вероятности банкротства компании) выделяют допустимый, критический и катастрофический риски.

*Допустимый риск* подразумевает количественную оценку риска, с которым данная компания сталкивается регулярно, имеет достаточный опыт управления такого рода рисками. Такие риски рассматриваются как неизбежные, постоянно сопутствующие деятельности компании, во многом стимулирующие развитие бизнеса.

*Критический риск* представляет собой повышенный уровень количественных оценок риска, рассматривается в качестве чрезмерного и нежелательного. Принято выделять две ступени. Первая ступень, например, может означать неполучение чистого дохода от некоторого проекта. Вторая ступень критического риска подразумевает невозмещение сделанных затрат на проект. При условии, что данный проект отвлекает на себя значительную часть имеющихся

в распоряжении ресурсов компании, вероятность потери ликвидности компанией оказывается весьма значительной. Но даже при условии, что доля отвлекаемых на проект ресурсов не столь значительна по отношению к капиталу, сохранение данной ситуации на протяжении относительно продолжительного времени влечет за собой банкротство компании.

*Катастрофический риск* связан с высокой вероятностью угрозы величины потерь, соизмеримых с величиной капитала компании. Обнаружение факторов во внешней или внутренней среде компании, влекущих за собой формирование катастрофических рисков (такие факторы можно называть угрозами), есть предвестник скорого банкротства компании. Допускать появление такого рода угроз в высшей степени нежелательно.

Для компаний сервиса и туризма, как мы уже знаем, является характерной высокая степень зависимости от условий природной среды, экологического благополучия тех регионов, в которых находятся потребители их услуг. По этой причине особенно велики риски, связанные с вероятными неблагоприятными экологическими событиями, природными и техногенными катаклизмами. Чрезвычайными по величине оказались потери, в том числе потери компаний сервиса, связанные с цунами 26 декабря 2004 г. Вызванное землетрясением в Индийском океане цунами нанесло значительный ущерб населению и экономике 36 стран. Разрушениям подверглись обширные территории, используемые в качестве курортных, рекреационных зон. Прогнозировать наступление такого рода событий в высшей степени трудно. По этой причине расчет рисков туристических компаний от вероятных природных катастроф представляет собой весьма сложную задачу.

Компании сервиса, в первую очередь занятые в туристическом бизнесе, а также владеющие гостиничными сетями, подвержены рискам изменений политической ситуации в различных странах, что непосредственно влияет на условия ведения бизнеса.

Условия ведения бизнеса в любой стране во многом определяются налоговым законодательством. Величины рисков неблагоприятного для компаний сервиса изменения налоговых законов предопределяются степенью стабильности или нестабильности политической ситуации в стране.

### **9.3. УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ РИСКОВ (РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ)**

**Методы управления компанией в условиях рисков** представлены на рис. 9.3.



**Рис. 9.3.** Методы управления компанией в сфере сервиса и туризма в условиях рисков

*Методы уклонения от рисков* находят самое широкое распространение в компаниях сферы сервиса. К таким методам относят:

- попытки избегать непроверенных, недостаточно апробированных видов продукта, техники и технологий, инновационных проектов, форм организации труда, выхода на неизвестные рынки;
- отказ от деловых отношений с новыми, недостаточно известными или известными своей ненадежностью партнерами;

- попытки избежать найма новых работников, снижая текучесть персонала улучшением условий труда и трудовых отношений; увольнение работников, продемонстрировавших свою некомпетентность.

*Методы локализации рисков* являются продолжением методов уклонения от рисков и могут быть применимы в тех случаях, когда представляется возможным с достаточной точностью определить факторы, источники рисков в пространстве и во времени. К методам локализации рисков могут быть отнесены следующие:

- формирование хозяйственно обособленных производственных подразделений, в которых концентрируются инновационные проекты; в случае неудовлетворительных результатов внедрения инновации компания сохраняет свою ликвидность, а выделенное подразделение может быть преобразовано;
- создание дочерних венчурных компаний, в которых апробируются проекты с высокими величинами рисков; отрицательные результаты инновации ведут к банкротству дочерней компании, материнская компания минимизирует свои ущербы, сохраняет свою ликвидность, избегает банкротства;
- нахождение деловых партнеров, желающих участвовать в инновационном проекте, вхождение с ними в договорные отношения позволяет разделить величину совокупного риска между несколькими партнерами, понижая его величину, приходящуюся на каждого участника проекта;
- правильный выбор организационно-правовой формы компании, форм организации компаний с ограниченной ответственностью позволяет не ставить под угрозу личное имущество владельцев капитала в случае банкротства компании.

*Методы диверсификации рисков* позволяют сохранить компанию, в случае неудачи в определенном виде деятельности переходить на другие виды деятельности. Существуют следующие возможности диверсификации:

- диверсификация видов производимой продукции, услуг, увеличение групп потребителей своей продукции, территориальных рынков;
- диверсификация инновационных, инвестиционных проектов;
- диверсификация поставщиков сырых материалов, ресурсов, рынков труда, энергии, присоединение к сетям инфраструктуры;
- диверсификация техники, технологий;
- распределение рисков по этапам работ, с тем чтобы иметь возможность диверсифицировать факторы, источники рисков на каждом этапе;

- распределение рисков и ответственности за возможные потери, ущербы между различными участниками работ.

*Методы компенсации рисков* состоят в различных способах покрытия ущерба, потерь в случае наступления предполагавшихся нежелательных явлений. К методам компенсации рисков принято относить:

- создание резервных запасов и фондов компании для возмещения потерь, возникших в результате осуществления рисков;
- страхование рисков у профессиональных страховщиков;
- получение гарантий при осуществлении определенных видов сделок от третьей стороны.

*Создание резервных запасов и денежных фондов* свойственно практически любым действующим компаниям, в том числе компаниям в сфере сервиса и туризма. Резервные запасы и фонды могут создаваться как в форме запаса материальных ресурсов сырья, носителей энергии, техники, оборудования, так и в форме денежных фондов. Функцию резерва выполняет и некоторая избыточность численности персонала, обычно поддерживаемая компанией.

Создание компании начинается с формирования уставного капитала. Одной из функций уставного капитала, как и капитала компании в целом, является страхование от всевозможных рисков. Кроме того, создаются самые разнообразные запасы и денежные фонды целевого характера под конкретные виды рисков.

Любой страхуемый риск, который может быть количественно оценен и застрахован, не снижает величины расходов компании в случае страхования, а наоборот, увеличивает эти расходы. Смысл *страхования рисков у профессиональных страховщиков* состоит не в том, чтобы понизить величину затрат на преодоление последствий негативных событий, а в том, чтобы перераспределить эти затраты во времени, не допустить разовые крупные расходования средств, которые могут оказаться непосильными и привести к банкротству компании. Сумма уплаченных страховых премий страховщикам всегда в среднем выше выплат страхователям при наступлении страховых случаев, иначе страховая компания просто разорится.

В том случае, когда компания в сфере сервиса хорошо представляет себе величину предстоящего ущерба и вероятность наступления нежелательных явлений, вполне целесообразно формировать собственные целевые страховые фонды, это оказывается дешевле и выгоднее.

Смысл *страхования рисков* состоит в том, чтобы более равномерно распределить во времени затраты на компенсацию ущербов,

вызванных свершившимися страховыми событиями, предотвращая ситуацию опасного или критического снижения платежеспособности, ликвидности компании страхователя. Страхование рисков позволяет участвовать в создаваемых профессиональными страховщиками общих резервных фондах. Преимущества такого участия по сравнению с созданием собственных резервных фондов состоят в том, что, во-первых, страховые выплаты при наступлении страхового случая обычно превышают суммарные страховые взносы (страховые премии) компании-страхователя. Во-вторых, профессиональные страховщики имеют достаточную квалификацию и опыт для того, чтобы идентифицировать, более правильно оценить риски, которым подвержен страхователь, чем он сам способен это сделать. В-третьих, страховщики на высоком профессиональном уровне проводят и руководят предупредительными и профилактическими работами, направленными на снижение величин рисков страхователей.

Классификации видов страхования в значительной части соответствуют классификациям рисков. Страхуются, в первую очередь, имущество и имущественные интересы: здания, сооружения, оборудование, транспортные средства, запасы материалов. Страхованию подлежит жизнь и здоровье персонала, поддаются риски нормального протекания технологических процессов, в том числе перевозки, поездки. Страхованию подлежат риски совершения хозяйственных сделок, например, страхование рисков неисполнения обязательств по контрактам, различного рода коммерческих операций, в том числе финансовых, таких как перечисления денежных сумм, возврат дебиторской задолженности компании.

Особой сферой страхования выступает страхование гражданской ответственности компаний в сфере сервиса в случаях нанесения ущерба клиентам компаний или третьей стороне. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» в ныне действующей редакции предписывает туроператорам страховать свою гражданскую ответственность (ст. 4.1). Это становится необходимым и в тех случаях, когда, например, приток туристов в уникальные природные зоны способен нанести значительный ущерб окружающей среде.

Те виды рисков, по которым страховщики готовы принять на себя условные обязательства, т.е. обязательства, исполнение которых наступает при условии осуществления страхового случая, называют *страхуемыми рисками*.

Риски, по которым страховые компании не желают принимать на себя страховые обязательства, называют *нестрахуемыми рис-*

*ками*. Не подлежат страхованию риски, имеющие высокую степень неопределенности, риски с трудно определяемой величиной возможных ущербов. Причины (факторы, источники) таких рисков плохо поддаются установлению, выделению. Вместе с тем с развитием страхового дела, методов прогнозирования, оценки вероятностей наступления страховых случаев, методов оценки ожидаемых ущербов все большая часть нестрахуемых рисков переходит в категорию страхуемых.

Нестрахуемыми являются также слишком явные риски, наступление страховых событий по которым близко к 100% в относительно непродолжительные периоды времени. В этом случае страховые премии в сумме приближаются к размерам страховых выплат для каждого страхователя, что делает целесообразным для страхователей создавать и накапливать собственные резервные фонды.

**Система управления рисками в компании.** Система управления рисками в компании сервиса и туризма, как и в любой компании в иной сфере деятельности, практически совпадает с системой управления компанией в целом. Риск-менеджмент есть лишь иная сторона управленческой деятельности. Если представить себе в самом общем виде цели управленческой деятельности компании, то такие цели проистекают из желания сохранить компанию и обеспечить ее рост и развитие.

Сохранение и рост компании достигаются двумя взаимосвязанными способами: с одной стороны, посредством стремления к получению и максимизации прибыли, а с другой — посредством стремления к минимизации рисков. Эти два направления деятельности противоречат одно другому ввиду отмечавшегося ранее обстоятельства, состоящего в том, что рост прибыльности или рентабельности связан с увеличением рисков, а снижение рисков обуславливает снижение прибыльности. Выбор разумного соотношения между доходностью (уровнем рентабельности) и величинами рисков компании характеризуется таким видом деления рисков, как *оправданные* и *неоправданные риски*.

Функцией каждого подразделения системы управления является отыскание способов повышения эффективности работы компании и обеспечение снижения рисков. Вместе с тем создаются специальные подразделения, основной функцией которых является риск-менеджмент, а также из общих функций менеджеров всех уровней выделяются функции по снижению рисков. В этом смысле система управления рисками включает в себя те же самые функциональные части, что и всякая иная система управления. Система управления рисками представляет собой подсистему общей системы управ-

ления компании в сфере сервиса, основной функцией которой является риск-менеджмент.

Система управления рисками, в свою очередь, включает в себя подсистему сбора информации о состоянии, движении внешней среды и внутренней среды с позиций выявления факторов, источников рисков, классификацию таких факторов. Предпочтение в способах сбора и периодичности информации в настоящее время отдается не разовым обследованиям, а мониторингу, который ведется непрерывно, постоянно.

Особенную ценность для риск-менеджмента в условиях быстро меняющейся, динамичной внешней среды имеет оперативная информация, поступающая в режиме реального времени. Поступающая информация должна отвечать требованию полноты охвата и отображения наблюдаемых явлений. Система обработки поступающей информации также должна отвечать требованиям полноты и оперативности, а также удобства восприятия.

Выполнение указанных условий может быть обеспечено только применением совершенных способов сбора, передачи, обработки и удобного представления информации, качественных характеристик, количественных данных, а также применением совершенных технических средств. К таким техническим средствам связи относятся электронная связь и компьютерная техника.

Другой функциональной подсистемой системы управления рисками выступает подсистема прогнозирования, которая формирует модели, называемые рисками. Данная подсистема дает характеристику различного рода рискам, классифицирует риски в пространстве и во времени, описывает их качественные характеристики. Риски характеризуются количественными параметрами, оцениваются по степени величины ожидаемого ущерба и вероятности совершения события, имеющего негативные последствия для компании. Следует дать оценку рискам с позиций временной близости ожидаемых, предсказываемых конкретными рисками событий.

Следующей функциональной подсистемой системы управления рисками выступает подсистема целеобразования в части минимизации уровней рисков. Функцией этой подсистемы является определение основных целей, к которым следует стремиться менеджерам в процессе управления рисками. Нужно определиться, следует ли избегать конкретных рисков, отказываясь от определенных инновационных проектов, или же формировать резервные фонды, страховать риски, изменять проекты и др.

Практически любая формируемая системой управления цель компании представляет собой фактор определенного по величине

риска. Оценить риски, порождаемые возможными целями компании, является функцией системы управления рисками.

Подсистема планирования в рамках риск-менеджмента осуществляет разработку мер, направленных на минимизацию, дифференциацию, локализацию или компенсацию рисков. Большое значение имеет такая форма стандартных планов, предназначенных для предотвращения определенных конкретных ситуаций, источников, факторов риска (пожары, технологические аварии, несчастные случаи, влекущие за собой высокие риски), какими являются инструкции, указания, типовые правила, директивы. В условиях нарастающей конкуренции отказ от инновационных проектов с приемлемыми уровнями рисков неизбежно ведет к банкротству компании.

Составляющей системы управления рисками выступает подсистема реализации мер, предусмотренных поставленными целями и разработанными планами по минимизации рисков.

Подсистема контроля в риск-менеджменте позволяет по прошествии достаточного времени или конкретного управленческого цикла установить корректность поступившей ранее информации о факторах, порождающих определенные риски, внести уточнения в качественные и количественные характеристики рассматриваемых рисков, поправки в поставленные прежде цели и планы по минимизации рисков и откорректировать функции по исполнению принятых целей и разработанных планов.

Данная система управления рисками может быть разделена на части в соответствии с пространственными функциями всей системы управления компанией. Существуют подразделения, или части системы управления рисками, специализированные на управлении производственными, коммерческими, финансовыми рисками, а кроме того, рисками взаимоотношений, правовыми рисками, рисками отношений с регулирующими органами.

Вероятно, наиболее трудной задачей, которую требуется регулярно решать в рамках риск-менеджмента, является определение приемлемого соотношения между уровнем доходности, прибыльности, ожидаемой от конкретного проекта, и величиной рисков. Следует иметь в виду, что полностью устранить факторы рисков невозможно. Чрезмерно пассивная позиция, отказ от инноваций влекут за собой не уменьшение, а усиление рисков в силу очевидного снижения доходности, сокращения резервов, капитала, возрастающей неспособности противостоять негативным явлениям во внешней и внутренней среде компании. По этим причинам требуется отыскивать оптимальное соотношение прибыльности и уровней рисков.

Применение методов стратегического управления требует осуществлять тот же самый подход к управлению рисками, т.е. необходима разработка системы и методов стратегического управления рисками компании в сфере сервиса.

Практический опыт управления рисками компании позволил разработать некоторую систему основных правил риск-менеджмента в упрощенной форме. К таким правилам принято относить следующие:

- величина рисков должна соотноситься с размером собственного капитала;
- нельзя рисковать многим ради малого;
- следует думать о последствиях реализации риска;
- положительное решение принимается при отсутствии сомнения;
- при наличии сомнения принимается отрицательное решение;
- нельзя ограничиваться рассмотрением одного решения или узким кругом решений, всегда существуют другие варианты решений.

Из приведенных правил следуют определенные направления действий. Например, из указанных правил проистекают такие действия, как расчет допустимого за некоторый будущий период размера ущерба в сравнении с размером вкладываемого в проект капитала, сопоставление вероятного ущерба со всем капиталом компании для того, чтобы определить, могут ли потери привести к утрате ликвидности компании и, как следствие, к банкротству.

Количественное измерение степени риска, несущего в себе возможность банкротства, можно оценить, соотнося вероятные потери или ущерб и объем собственных средств компании. Это отношение называют коэффициентом риска ( $K$ ):

$$K = Y / C,$$

где  $Y$  — максимально возможная сумма ущерба;  $C$  — величина собственных ликвидных средств компании.

Практика показывает, что предельно допустимая величина коэффициента риска составляет 0,7. Допустимой считают величину коэффициента риска, равную 0,3.

В заключение следует отметить, что в конечном счете практически любые ущербы, которое несет компания, действующая в сфере сервиса и туризма, обусловлены действием системы управления компании, деятельностью ее менеджеров, степенью совершенства этой системы управления и ее подсистемы управления рисками.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Что такое риск компании, действующей в сфере сервиса и туризма?
2. Какое значение имеют риски для компании в сфере сервиса и туризма?
3. В чем состоит качественная определенность рисков в сфере сервиса?
4. Как можно оценить количественную определенность рисков компании в сфере сервиса?
5. Объясните соотношение уровней рисков и доходности компаний или проектов в сфере сервиса.
6. Охарактеризуйте причины, источники или факторы рисков компании в сфере сервиса.
7. Приведите классификацию факторов рисков компании в сфере сервиса и туризма.
8. Каким образом можно охарактеризовать способность системы управления прогнозировать риски, неопределенность и достоверность рисков компании в сфере сервиса и туризма?
9. В чем состоят характеристики ситуации рисков компании сервиса и туризма?
10. Опишите функции рисков для компании в сфере сервиса и туризма.
11. Приведите классификации рисков по признакам отнесения их к внешней среде компании в сфере сервиса и туризма.
12. Опишите классификации рисков по признаку отнесения их к внутренней среде компании в сфере сервиса и туризма.
13. Охарактеризуйте риски, обусловленные стремлением компании повысить доходность посредством введения инноваций, разработки проектов, несущих в себе повышенные риски.
14. Дайте определение страхуемым и нестрахуемым рискам компании в сфере сервиса и туризма.
15. Приведите количественный признак классификации рисков компании в сфере сервиса и туризма.
16. В чем состоят особенности рисков компании в сфере сервиса и туризма?
17. Дайте характеристику методам управления рисками компании в сфере сервиса и туризма.
18. В чем заключаются преимущества страхования рисков для компаний в сфере сервиса и туризма?
19. Объясните необходимость страхования гражданской ответственности компаниями в сфере сервиса и туризма.
20. Опишите систему управления рисками в компании, действующей в сфере сервиса и туризма.
21. Опишите пространственное деление системы управления рисками в компании, действующей в сфере сервиса и туризма.
22. В чем состоят качественная характеристика и количественная определенность коэффициента риска?
23. Опишите функциональное по времени деление системы управления рисками компании в сфере сервиса и туризма.

# **Глава 10**

## **ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ**

### **10.1. ОБЩИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ПСИХОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

Управление компанией в сервисе и туризме осуществляется специально подготовленным персоналом — менеджерами компании. Выполнение функций менеджера отдельным работником диктуется его субъективными особенностями, характером, уровнем образования, качеством специальной подготовки, культурными традициями, в которых он воспитан, мировоззрением, религиозными верованиями, этическими, моральными, нравственными установками, характером отношений, сформировавшихся в семье, обществе, трудовом коллективе, особенностями корпоративной культуры. В целом всю совокупность факторов, оказывающих непосредственное влияние на качественные и количественные характеристики выполнения управленческих функций конкретным работником и предопределяющих поведение менеджера в любой конкретной ситуации, предreshающих эффективность процесса управления, принято связывать с психологией менеджмента.

Любые действия менеджера во всякой конкретной ситуации опосредованы работой его сознания, его субъективным восприятием окружающей реальности, его представлениями о том, как следует поступать в том или ином случае. Именно это преломление в сознании человека окружающей его реальности представляет собой психологию человека, и в частности психологию менеджера.

Как было сказано в гл. 7, целесообразная деятельность человека обусловлена стремлением к удовлетворению своих потребностей. Вместе с тем реализация потребностей в одних и тех же условиях достигается каждым отдельным человеком по-своему, в силу специфики работы его индивидуального сознания.

Потребности порождаются неудовлетворенностью в потреблении материальных и нематериальных благ и услуг. Неудовлетворенность потребностей порождает состояния стресса.

Разнообразные формы стрессов представляют собой реакцию организма человека на изменившиеся условия внешней среды. Отклонения изменившихся условий внешней среды человека создают ощущение дискомфорта.

Менеджеры компаний сервиса и туризма, осуществляя профессиональную деятельность, сталкиваются с особыми видами стрессов — с *психологическими стрессами*, вызываемыми изменяющимися, создающими дискомфорт отношениями с другими работниками компании (вышестоящими начальниками, подчиненными, другими менеджерами своего уровня управления). Изменяющиеся, становящиеся дискомфортными отношения могут принимать форму конфликта.

Факторы, вызывающие состояние стресса менеджера, могут быть разделены на два основных класса. Во-первых, это факторы деструктивного характера, являющиеся помехой в работе. Эти факторы имеют разрушительный характер, к ним невозможно приспособиться, они имеют своим результатом последовательное разрушение, деградацию как самого менеджера, так и организации в целом. Такого рода факторы следует стремиться устранять. Во-вторых, это факторы, требующие адаптации, приспособления к новым условиям работы, необходимым и неизбежным изменениям в деятельности менеджера. Такие факторы являются источником поступательного движения, побуждением к развитию менеджера и организации в целом.

Факторы стресса могут быть разделены на личностные и организационные. Личностные факторы проявляются вне компании. Эти факторы могут быть связаны с изменениями в семейной жизни, отношениями с друзьями, знакомыми, успехами или неудачами в процессе обучения, повышения квалификации, с имущественными отношениями менеджера.

Организационные стрессы менеджера могут быть связаны с изменениями в организационной структуре компании, перемещениями работника в этой структуре. В частности, стрессы вызываются повышением или понижением места менеджера в иерархической структуре организации. Стрессовые ситуации возникают в результате изменения функций работника, перевода его в другие подразделения, изменений состава и численности подчиненных, состава руководителей, в первую очередь непосредственного руководителя. Весьма часто стресс вызывается перегрузками на работе, обусловленными внешними по отношению к нему причинами. Если стресс был вызван регулярными перегрузками в работе, самостоятельно справиться со стрессовым состоянием бывает трудно или невозможно.

Если стрессы вызываются факторами, которые требуют адаптации, то продолжительность и глубина стрессового состояния зависят как от самих причин, вызвавших стресс, так и от способности

работника приспособиться к новым, изменившимся условиям. Часто такой причиной является перемена в непосредственном окружении менеджера, изменения в составе подчиненных или руководителей. Приспособление к новым условиям в данном случае зависит от коммуникативных качеств конкретного человека.

Если фактором стресса являются изменения в условиях осуществления производственной деятельности, которые требуют освоения новой техники, технологий, знаний о предлагаемом потребителям продукте, то быстрота выхода из состояния стресса обусловлена уровнем образования работника, его квалификацией, достаточностью опыта действий в подобных ситуациях, когнитивными способностями человека.

Психологические стрессы менеджеров в сфере сервиса и туризма, будучи приспособительной реакцией на происходящие изменения, неизбежно сопровождают деятельность работников системы управления. Вместе с тем попытки найти выход из стресса, разрешить стрессовые ситуации имеют своим результатом развитие способностей, рост квалификации, повышение качества осуществления менеджерами своих функций по управлению компанией, развитие самой системы управления.

Из особенностей компаний, действующих в сфере сервиса и туризма, проистекает специфика стрессов менеджеров этих компаний. Ввиду значительной доли времени менеджера, затрачиваемой на участие в процессе производства услуг и общения с клиентами, партнерами компании, многие виды стрессов менеджеров обусловлены именно этими обстоятельствами, в частности, неудовлетворенностью клиентов качеством и объемом предлагаемых услуг.

Управление стрессовыми ситуациями, отыскание эффективных способов выхода из состояний стресса может рассматриваться в качестве одной из функций менеджмента.

Одним из методов решения проблем на уровне психологии менеджмента, возникающих перед руководителями различных уровней управления, является самоменеджмент. *Самоменеджмент* представляет собой метод управления самим собой, способ рационального распределения своего собственного времени (тайм-менеджмент). Самоменеджмент позволяет руководителю оптимальным образом организовать свою деятельность, правильно оценивать сложившуюся ситуацию, предвидеть направление развития событий, корректно выбирать приоритетные цели, планировать свою работу, рационально распределять силы и корректировать собственные действия, исходя из анализа полученных результатов, исправляя допущенные ошибки.

Самоменеджмент строится на основе известных и хорошо испытанных методов управления организациями, применяемых менеджером для управления самим собой. Методы самоменеджмента позволяют выполнять работы, возложенные на руководителя, с высоким качеством и наименьшими затратами.

Использование метода самоменеджмента основано на выполнении определенных правил и стандартных функций. Последовательность действий в системе самоменеджмента начинается с правильной постановки целей. Для постановки целей руководитель должен обладать необходимым объемом информации в области выполняемых на рабочем месте функций. Сбор материалов, требуемой информации осуществляется как самим работником, так и его подчиненными. Определенные объемы информации поступают от вышестоящих уровней управления. На основе собранной информации осуществляется ситуационный анализ.

Основные цели деятельности менеджеров среднего звена устанавливаются вышестоящими руководителями, в этом случае требуется конкретизация целей, их распределение по степени важности и по времени. От менеджера требуется умение правильно сочетать интересы и цели организации, руководимого им подразделения и свои собственные цели. Функция постановки целей требует умения правильно прогнозировать будущие события, возникающие ситуации.

Особенности функций самоменеджмента в компаниях сервиса и туризма обусловлены тем, что руководители подразделений, как правило, обладают высокой степенью самостоятельности в постановке и реализации целей своих подразделений, что накладывает на них повышенную ответственность за результаты самостоятельно принимаемых решений.

Исходя из разработанной системы целей, руководитель осуществляет планирование собственных действий. Планирование своей деятельности основывается на рациональном распределении рабочего времени.

Правильно распределять рабочее время руководителя позволяют правила, разработанные в рамках системы, называемой *тайм-менеджментом*. Современные руководители чаще всего ощущают нехватку времени, в качестве причин дефицита времени указываются следующие:

- неизменная спешка в выполнении своих функций, что ведет к принятию непродуманных, неоптимальных решений;
- отсутствие требуемого распределения работ по степени важности, что ведет к нерациональному распределению времени и усилий между работами;

- вынесение части служебных функций за пределы рабочего времени и рабочего места (работа дома);
- поток рутинных дел, регулярное возникновение срочных, не терпящих отлагательства дел, которые выполняются в ущерб важным плановым работам;
- наличие «похитителей времени», к которым относятся посторонние телефонные звонки, неплановые посетители, неожиданные вызовы на совещания к начальникам и т.д.;
- суетливость, которая проявляется в импульсивности в осуществлении работ, оставлении не доведенных до конца дел для выполнения не терпящих отлагательства срочных работ;
- недостаточная мотивация труда.

Для того чтобы правильно и рационально осуществлять планирование своего рабочего времени, требуется провести анализ временных затрат на выполнение различных типов работ в прошлом. Для проведения такого анализа требуется регулярный учет затрат времени. Учет затрат времени осуществляется посредством ведения записей планируемых и выполненных работ.

Существуют довольно простые правила планирования своего рабочего времени, придерживаясь которых можно получить весьма существенные положительные результаты в рационализации выполняемых работ:

1) практика показывает, что при планировании своих работ следует придерживаться правила «60:40», что означает: планируется 60% рабочего времени, оставшиеся 40% времени требуются для действий, которые не поддаются предвидению, невозможно планировать и поглощаются «похитителями времени»;

2) планирование действий не сводится к составлению перечня дел. Требуется произвести ранжирование работ по приоритетности и распределение по времени — срочные, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и т.д.;

3) планирование работы требует регулярности и последовательности, т.е. не проводится импульсивно и нерегулярно;

4) планирование должно отвечать принципу реалистичности, т.е. планируются такие работы, которые могут быть действительно выполнены;

5) восполнение потерь времени, осуществление необходимых работ, не выполненных в срок, требуется производить, не откладывая на более поздние сроки;

6) планы должны отражать ожидаемые результаты, характеризующие достижение поставленных целей, а не просто действия;

7) требуется, по возможности, вырабатывать и устанавливать нормы затрат времени на выполнение типичных, повторяющихся работ;

8) следует устанавливать сроки исполнения всех планируемых работ;

9) любые планы подлежат уточнениям и корректировкам в процессе их выполнения, по получении определенных промежуточных и конечных результатов, по достижении поставленных целей;

10) собственная работа планируется в соответствии с планами других работников организации: вышестоящих руководителей, менеджеров своего уровня управления и функциональных подразделений, собственных подчиненных.

Реализация поставленных планов, организация своего рабочего дня подчиняются определенным закономерностям, которые могут быть учтены и формализованы посредством простых правил. Эти правила проистекают из общих принципов рационального ведения работ, учитывают особенности индивидуальной психологии конкретного человека, суточный ритм его физиологической активности. Кроме того, процесс реализации подготовленных планов должен принимать во внимание существование определенных внешних условий и располагаемых ресурсов, таких как наличие необходимой техники обработки информации, средств связи, транспорта, помещений для проведения совещаний, встреч, присутствие подчиненных исполнителей на рабочих местах и т.д. К правилам реализации своих планов относятся, например, такие, как начало рабочего дня в одно и то же время, назначение сложных и ответственных дел на наиболее продуктивные периоды времени, планирование перерывов на отдых, учет естественного пика собственной работоспособности, подготовка дел, предусмотренных на следующий день, и др.

Условия деятельности компаний сервиса и туризма предопределяют особенности самоменеджмента и тайм-менеджмента руководителей. Круг функциональных обязанностей и видов деятельности менеджеров в таких компаниях, как правило, более широк, что делает планирование своей работы задачей весьма сложной. Внешние условия деятельности компаний сервиса и туризма гораздо более изменчивы, чем в других сферах деятельности, что вносит свои коррективы в систему самоменеджмента и тайм-менеджмента. Свои особенности на планирование деятельности менеджеров накладывает психология работы в компаниях сервиса, которая обусловлена постоянными контактами с клиентами компании, по результатам которых формируется впечатление о качестве оказываемых компанией услуг.

## 10.2. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ В КОМПАНИЯХ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

Деловое общение представляет собой один из важнейших способов коммуникации в системе управления компанией. Из всех способов коммуникации именно деловое общение занимает преобладающую по затратам времени долю выполняемой работы. В среднем, как показывает опыт, приблизительно 70–80% рабочего времени менеджер затрачивает на процессы делового общения. В компаниях сервиса и туризма доля времени, затрачиваемого на процедуры делового общения, выше, чем в компаниях, занятых другими видами деятельности. Менеджер в сфере сервиса затрачивает значительное время на общение с клиентами, потребляющими продукт компании, а также на предоставляемые услуги. Сам процесс предоставления услуги во многих случаях опосредован общением менеджеров компании с клиентами.

Как это уже говорилось, посредством коммуникаций осуществляется согласование совместной деятельности людей, благодаря коммуникациям и функционированию системы управления труд каждого отдельного работника включается в общий производственный процесс, ведущийся компанией. Общение, и в частности деловое общение, представляют собой самую значимую, а в некоторых случаях единственную форму коммуникаций.

Принято выделять две формы делового общения: 1) осуществляемое посредством личного контакта, или непосредственное общение; 2) деловое общение, опосредованное различными формами связи.

Деловое общение, предполагающее личный контакт участников, реализуется в различных формах (рис. 10.1).

Личное, или непосредственное общение позволяет использовать в процессе делового контакта как вербальные средства передачи и получения информации, так и невербальные. К невербальным средствам передачи информации относят мимику, жестикуляцию, многозначительные позы собеседника, интонации, ударения, которые в совокупности могут иногда нести большую информацию, чем только лишь речевое (телефонное, например) или письменное сообщение.

Деловое общение, осуществляемое вне личного контакта, опосредовано использованием технических средств связи, телекоммуникационной техники. Такой техникой являются телефоны, громкоговорящая связь, радиосвязь, видеофоны и т.д. Поскольку наиболее часто и широко применяется телефонная связь, значительное



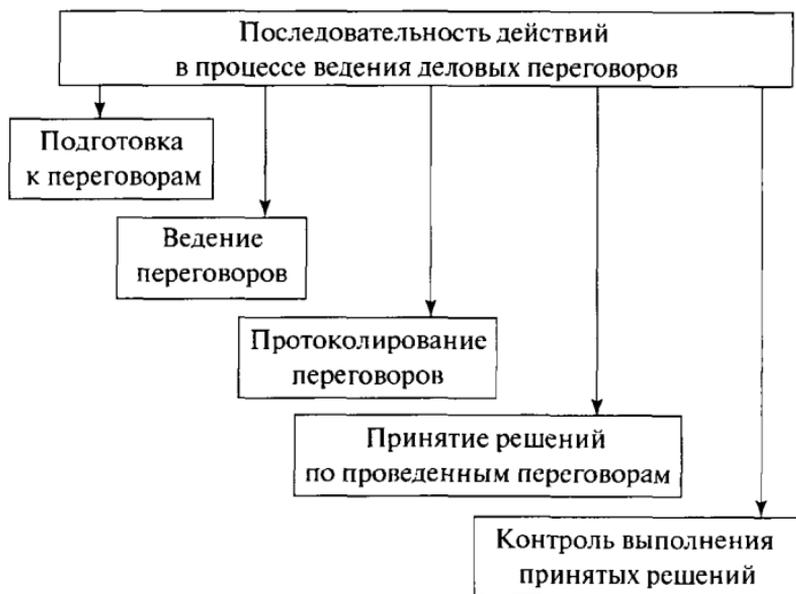
**Рис. 10.1.** Деловое общение, основанное на личном контакте

место в процедурах делового общения занимают телефонные разговоры, беседы, переговоры. Вместе с тем деловое общение может осуществляться также посредством обмена письмами, факсами, телеграммами, телефонограммами, в том числе по электронной почте, посредством SMS и др.

От умения правильно осуществлять деловое общение, вести деловые переговоры зависит действенность системы управления, результаты работы компании. Именно с этих позиций оценивается результативность делового общения, эффективность ведения деловых переговоров. Существуют и применяются количественные оценки результативности делового общения работников, менеджеров компании.

Деловое общение, в частности деловые переговоры, имеют соответствующие этапы, стадии (рис. 10.2). Первым этапом является подготовка к переговорам, в рамках которой формулируется цель данной конкретной встречи, собирается информация по обсуждаемому вопросу, затем следует собственно ведение переговоров, их протоколирование, затем осуществляется работа с результатами, решениями, принятыми во время данной формы делового общения. Завершает процедуры делового общения контроль выполнения принятых решений.

Деловое общение в компаниях сферы сервиса и туризма имеет свою специфику, определяемую особенностями такого рода деятельности. К особенностям следует отнести общие, более высокие,



**Рис. 10.2.** Основные этапы ведения деловых переговоров

чем в какой-либо иной сфере деятельности, требования к манере вести переговоры, бóльшую степень проявления и подчеркивания доброжелательности как к партнерам, так и к клиентам. В сфере сервиса более, чем где бы то ни было, важно проявление приверженности к поддержанию общих этических норм и принципов.

Именно в сфере сервиса и туризма принято подчеркивать стремление к решению экологических проблем. Необходимо относиться с должным уважением к иным национальным, культурным, религиозным традициям, понимать ценности международного общения.

**Этика делового общения в компаниях сервиса и туризма.** Характер делового общения, способы общения, манеры, принятые в обществе, в определенных группах населения, коллективах компаний, непосредственно влияют на практику делового общения. Это обуславливает и опять-таки непосредственно влияет на результаты такого общения, на эффективность осуществления конкретных управленческих функций в компании. Смысл (предназначение, функция) делового общения состоит в том, чтобы в процессе такого рода коммуникаций осуществлялись подготовка и принятие управленческих решений.

По этим причинам форма общения, его характер, отношения, возникающие в процессе общения между его участниками, обуславливают способность этих участников эффективно решать определенные управленческие задачи. Взаимное понимание, ори-

ентированность на достижение общих или индивидуальных целей во многом зависят от самой формы общения. Эта форма предопределяется общими правилами, традициями, принятыми в определенной профессиональной среде, в конкретной компании. Этические установки, принятые в обществе, являются той основой, исходя из которой строится практика делового общения в любой компании.

Термин «этика» происходит от греческого слова «этнос», означающего нрав, обычай. Таким образом, **этика** представляет собой науку о первопричинах морали, нравственности, опосредующих отношения между людьми и тем самым поведение каждого человека. Этика решает проблемы отыскания критериев добра и зла (что есть «хорошо» и что есть «плохо»), «проблему счастья», смысла жизни человека. В какой-то мере решение этих проблем необходимо на уровне отдельной компании и может осуществляться в рамках некоторой формы конкретного делового общения.

Сама этика делового общения базируется на основополагающих представлениях о моральных и нравственных принципах, принятых в данном обществе. Историческое развитие представлений о нравственности связано со сложившимися взглядами на природу мироздания, общими мировоззренческими установками, которые на протяжении последних тысячелетий представлены в форме религиозных догматов. Моральные и нравственные принципы являются важнейшей составной частью религиозных учений.

Мировые религии, в том числе христианство, показывают примеры собраний важнейших, основополагающих моральных и нравственных принципов, проповедуемых в современном обществе. К таким общим моральным принципам следует отнести десять заповедей, данных Моисею на горе Синай, заповеди Нагорной проповеди, учение о семи смертных грехах, ведущих к гибели души, получившее распространение со времени выхода трудов Фомы Аквинского, т.е. с XIII в.

В рамках процедуры делового общения требуется обеспечить и продемонстрировать приверженность к общечеловеческим ценностям и тем самым расположить к себе собеседников. Кроме общепринятых человеческих ценностей, существуют выработанные в процессе профессиональной деятельности этические принципы, регулирующие отношения между людьми и поведение работников сферы сервиса. Эти принципы могут в определенной степени различаться в разных регионах, различных странах. Соответствующие этические принципы являются регулирующими нормами также в отношениях между работниками, менеджерами и клиентами компании.

В рамках профессиональной этики формируются нормы отношений и поведения работников, занятых в определенной сфере деятельности, отношения работников данного вида деятельности к потребителям производимого продукта, партнерам по бизнесу, конкурентам, органам государственного управления, регулирующим данный вид деятельности, общенациональным целям и интересам и т.д.

На основе общечеловеческой и профессиональной этики формируются более частные этические положения, правила, принципы, принимаемые в качестве норм отношений, правил поведения в определенной компании, конкретной организации, составляющие неотъемлемую часть формируемой системой управления корпоративной культуры.

Кроме принятых общих, профессиональных и корпоративных норм отношений, у каждого работника, менеджера существует индивидуальное осознание того, как следует относиться к окружающим, какими правилами следует руководствоваться в своей повседневной жизни, в поведении на работе, в общении с сослуживцами, в своих действиях с клиентами, представителями других компаний, организаций. Такого рода этические правила и нормы в каждом определенном случае конкретизируются в отношениях с данным человеком, представителями некоторой организации.

Соответствующим образом формируются отношения окружающих к определенному работнику, менеджеру. На основе этих отношений могут приниматься решения о том, насколько соответствует данный работник занимаемому положению в организации, коллективе, следует ли поощрять его продвижение по службе.

Вся совокупность указанных факторов должна учитываться в процессе делового общения, процедурах принятия решений, осуществляемых посредством такого рода общения.

### **10.3. ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА В КОМПАНИЯХ СЕРВИСА И ТУРИЗМА**

Проблемы психологии менеджмента непосредственно связаны с вопросами лидерства в организациях сервиса и туризма. Лидерство в организации во многом определяет характер отношений (как формальных, так и неформальных) между работниками, менеджерами, расстановку персонала в организационной структуре компании.

Отношения власти и подчинения в организации, коллективе могут возникать не только в силу формальных факторов власти, но и иметь в своей основе ту или иную форму принуждения.

Управлять окружающими людьми можно благодаря признанию окружающими определенных достоинств руководителя, его способностей правильно находить решения и действовать не только в своих собственных интересах, но и в интересах других членов коллектива, группы. Такой руководитель становится лидером определенной группы работников в компании. В последнем случае формальные отношения власти и подчинения между начальником и подчиненными могут трансформироваться в неформальные отношения власти и подчинения между лидером и его последователями.

**Лидерство** представляет собой способ управления людьми, основанный на иных источниках власти, чем формальные методы принуждения, обычно принятые в организациях. Лидерство есть функция некоторого субъекта, наделенного определенными конкретными свойствами, в силу которых в некоторых специфических условиях при наличии определенных ситуационных переменных между таким субъектом и другими членами коллектива возникают отношения власти и подчинения.

Организационные структуры, построенные на основе различных форм принуждения, относительно легко образуют иерархии. Построение иерархии на основе власти лидеров представляется достаточно сложной задачей. В то же время формальная власть руководителя в иерархической структуре и власть лидера могут дополнять одно другое, повышая действенность осуществления функций управления менеджерами в том случае, если формальный руководитель и лидер совмещаются в одном лице. Если же формальный руководитель и лидер группы представлены разными лицами, то возможен как положительный, так и отрицательный результат в плане эффективности осуществления управленческих функций. В этом случае результат обусловлен характером отношений между формальным руководителем и неформальным лидером. Отрицательный результат имеет место в случае несогласованности или прямого противодействия лидера действиям формального руководителя.

Лидер в организации рассматривается как человек, в большей степени, чем другие работники, влияющий на отношения в коллективе, в значительной степени определяющий и выражающий общие интересы, потребности, цели, стремления, настроения, развитие корпоративной культуры и норм поведения. Как правило, лидер в большей степени, чем другие члены группы, способен оказать влияние на выбор целей, способов достижения общих целей организации, внести большой вклад в реализацию принятых целей и планов.

Лидер и формальный руководитель-менеджер приобретают власть в силу различных причин; принято считать, что их власть имеет различную основу и неодинаковые источники власти. Это означает, что отношения власти могут создаваться или воспроизводиться благодаря разным типам отношений руководителя и его подчиненных с разнообразными субъектами. Отношения, благодаря которым воспроизводятся отношения власти и подчинения, называются *институциональными*. Если выделять указанные институциональные отношения по субъектам, которых они связывают, то такие отношения могут быть описаны в качестве различающихся основ власти. Выделяют личностные основы власти и организационные.

*Личностные основы власти* — это отношения, возникающие между руководителем и его подчиненными благодаря некоторым личным качествам или возможностям руководителя. Эти отношения возникают и функционируют внутри группы, в которую входят подчиненные и руководитель. Такие личностные качества руководителя, в силу которых воспроизводятся институциональные отношения власти, будем называть *личностными источниками власти*.

Личностные источники власти возникают в силу таких качеств руководителя, как наличие знания (в том числе и сакраментального знания). Это экспертная власть. К источникам власти относится также способность продемонстрировать собственным примером правильные и нужные для остальных действия, привлекая к таким действиям других членов группы, т.е. власть примера, что принято называть харизмой. Кроме того, источником власти может являться способность получать некоторую информацию, недоступную для остальных членов группы, что называют властью информации. Естественным источником власти в глазах группы является право на власть. В свое время претендовать на власть могли люди, имевшие определенное происхождение, носители феодальных титулов. В специфических условиях войны претендовать на власть могут носители более высокого воинского звания.

Исходя из мотивационной теории Д. МакКлелланда, одним из источников власти может являться желание обладать ею. Указанные источники власти формируют отношения власти скорее лидера, чем формального руководителя.

*Организационная основа власти* подразумевает несколько иные источники власти, которые по большей части находятся за пределами группы, составленной из подчиненных и руководителя. Источники власти, включаемые в организационную основу власти,

базируются на отношениях, связывающих данную группу и ее руководителя с некоторыми субъектами за пределами этой группы. К таким источникам следует отнести принуждение (прямое или экономическое); власть, приобретаемую в силу закона; власть, основанную на вознаграждении; власть, проистекающую из собственности на ресурсы; власть, основанную на возможности участвовать в принятии решений, на связях за пределами группы или организации.

Источником власти является то обстоятельство, что собственник материальных ресурсов, распоряжаясь этими ресурсами, способен наделять других людей имеющимися в его собственности ресурсами. Собственники компании наделяют менеджеров правами распоряжаться в тех или иных пределах материальными средствами данной организации. Распределяя материальные ресурсы между работниками, руководитель способен воздействовать на степень удовлетворения ими своих потребностей.

Признанным является такой способ разделения типов лидерства (Ф.Э. Фидлер), как лидерство, ориентированное на задачу, и лидерство, ориентированное на отношения. В определенных условиях оптимальным может быть как один, так и другой тип лидерства.

Отношения лидерства выходят за пределы формальных отношений начальников и подчиненных. В качестве лидера группы может выступать человек, вовсе не облеченный властными полномочиями. Однако в том случае, когда формальный руководитель выступает в качестве лидера для своих подчиненных, эффективность исполнения его управленческих функций в значительной мере возрастает. Справедливо и обратное: эффективность руководства подразделением оказывается относительно ниже у руководителя, не сумевшего завоевать себе роль лидера в возглавляемом им коллективе.

Различие между формальным руководителем и лидером также состоит в том, что руководитель получает и подтверждает свои властные полномочия, как правило, от вышестоящего руководителя, в то время как лидер получает и подтверждает властные полномочия от своих последователей.

Исключение составляет высший руководитель независимой организации, который в любом случае должен быть лидером. Так, в государствах с республиканской формой правления высшее должностное лицо — президент — избирается путем голосования.

В компаниях сервиса и туризма роль и значение лидера, как правило, оказываются выше, чем в других сферах деятельности. Это обусловлено теми обстоятельствами, что именно в данной сфере более высоко ценится значение деятельности персонала в произ-

водстве такого продукта, каким является услуга. В сфере сервиса чаще, чем где бы то ни было, возникают нестандартные, непредвиденные ситуации, разрешение которых требует проявления инициативы, умения отыскивать и воплощать в жизнь нестандартные решения.

Существуют определенные различия между функциями руководителя, менеджера и тем, что делает лидер. Руководитель-менеджер является частью организации и в своих действиях полностью подчинен целям и планам организации, возможности его самостоятельных действий весьма ограничены. В противоположность этому лидер может быть в значительной степени независим от организации, он в состоянии действовать в своих собственных интересах.

Менеджеры и лидеры по-разному строят свои отношения с подчиненными. Менеджеры получают указания от вышестоящих начальников, доводят эти указания до подчиненных, конкретизируя и уточняя задачи, которые от них требует решить организация, контролируют результаты выполнения работы формальными или неформальными методами.

Лидеры в большей степени склонны учитывать интересы и потребности своих последователей, корректируя в соответствии с этим поставленные цели, задачи и планы, пытаясь более мотивировать работников, чем осуществлять формальные функции управления. Специфика менеджмента в сервисе и туризме побуждает руководителей в большей степени, чем в какой-либо иной сфере деятельности, обладать качествами лидера и фактически быть лидером в осуществлении своих формальных функций.

### *Историческая справка*



Ральф Стогдилл

Принято считать, что лидеров отличают определенные, важные для окружающих качества. Перечни этих качеств могут быть чрезвычайно велики, поэтому их объединяют. Свою группировку из пяти групп качеств (рис. 10.3) предложил американский психолог Ральф Стогдилл (1904–1984).

Кроме того, важными признаются такие качества лидера, как эмоциональная уравновешенность, настойчивость в достижении поставленных целей, достаточная (но не чрезмерная) общительность, высокая ответственность в выполнении принятых на себя обязательств, независимость от внешних влияний.



**Рис. 10.3.** Группировка лидерских качеств по Р. Стогдиллу

Здесь еще раз следует подчеркнуть, что любые качества лидера проявляют себя и дают положительный эффект только в определенных ситуациях и могут быть малополезны и неэффективны в иных условиях. Более того, качества лидера, позволяющие ему эффективно управлять последователями, в значительной степени зависят от состава и характеристик членов группы, которые выдвигают его на место лидера.

Весьма важным представляется то, что в сфере сервиса работник призван выступать в качестве лидера не только по отношению к своим сослуживцам, но и к клиентам компании.

#### *Контрольные вопросы и задания*

1. Дайте объяснение роли и значению психологии в работе менеджера.
2. В чем находят свое проявление психологические основы деятельности, направленной на удовлетворение потребностей менеджера в сфере сервиса?
3. Дайте объяснение понятию стресса и его роли в деятельности менеджера компании, действующей в сфере сервиса и туризма.

4. Каковы факторы психологических стрессов и способы разрешения стрессовых ситуаций?
5. Объясните смысл понятия «деловое общение» применительно к работе менеджера.
6. Охарактеризуйте место и значение делового общения в деятельности менеджера компании, действующей в сфере сервиса и туризма.
7. Перечислите и охарактеризуйте виды делового общения в осуществлении функций менеджера.
8. Опишите процесс делового общения, его этапы, результаты.
9. Каковы способы повышения эффективности делового общения менеджера?
10. Дайте характеристику понятию этики делового общения и ее значению в работе менеджера компании, действующей в сфере сервиса и туризма.
11. Охарактеризуйте моральные и нравственные принципы, лежащие в основе современной этики делового общения в компаниях, действующих в сфере сервиса и туризма.
12. В чем состоят особенности профессиональной этики в компаниях, действующих в сфере сервиса и туризма?
13. Приведите примеры особенностей этики делового общения в отдельной компании, действующей в сфере сервиса и туризма.
14. Объясните взаимосвязь менеджмента в компании, действующей в сфере сервиса и туризма, и психологии лидерства.
15. Охарактеризуйте лидерство как способ управления людьми в компании, действующей в сфере сервиса и туризма.
16. Объясните различие основ власти менеджера и лидера компании, действующей в сфере сервиса и туризма, личностные и организационные основы власти.
17. В чем состоят различающиеся источники власти лидера и менеджера компании, действующей в сфере сервиса и туризма?
18. Объясните отличия лидерства, ориентированного на задачу, и лидерства, ориентированного на отношения с работниками компании, действующей в сфере сервиса и туризма.
19. Приведите различия между менеджером и лидером компании, действующей в сфере сервиса и туризма.
20. Дайте характеристику особенностям лидерства в компании, действующей в сфере сервиса и туризма.
21. Опишите качества лидера в компании, действующей в сфере сервиса и туризма.
22. Объясните взаимосвязь качеств лидера и условий его деятельности в компании сервиса и туризма.

# Глава 11

## ВНЕШНИЕ СВЯЗИ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

### 11.1. ВНЕШНИЕ СВЯЗИ И МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА

Деятельность компаний в сфере сервиса и туризма непосредственно связана с работой организаций, государственных учреждений, фирм и компаний, располагающихся за пределами страны. По этой причине работа с зарубежными партнерами составляет важную часть деятельности всякой компании в сфере сервиса и туризма. Естественным образом это в первую очередь относится к туристическим и транспортным компаниям, гостиничному бизнесу.

Помощь и поддержку в организации и налаживании зарубежных контактов и связей оказывают международные профессиональные организации, поддерживающие компании в международной деятельности. Поскольку туристические компании и организации в силу специфики своей профессиональной деятельности в наибольшей степени имеют дело с зарубежными партнерами и клиентами, то именно в данной сфере особое значение имеет функционирование международных туристических организаций, количество которых довольно велико. Эти организации объединяют туристические компании, специализирующиеся как по отдельным видам профессиональной деятельности, так и по регионам.

Наиболее известной и крупнейшей международной организацией в сфере туризма является Всемирная туристическая организация — ВТО (англ. *World Tourism Organization, WTO*). Официальной датой образования ВТО принято считать 27 сентября 1970 г., в этот день был принят устав организации. В создании ВТО непосредственное участие принимала Организация Объединенных Наций. ВТО была создана посредством преобразования Международного союза туристических организаций (МСОТО). В состав ВТО в качестве действительных членов входят более ста государств.

В соответствии с уставом организации основной целью ВТО является «содействие развитию туризма для внесения вклада в экономическое развитие, международное взаимопонимание, мир, процветание, всеобщее уважение и соблюдение прав человека и основных свобод для всех людей без различия расы, пола, языка

и религии». Особое внимание ВТО должна уделять интересам развивающихся стран в области туризма. Уставом также определяется, что ВТО «установит и будет поддерживать эффективное сотрудничество с соответствующими органами ООН и ее специализированными учреждениями», кроме того, «изыщет возможность установить деловые отношения с Программой ООН, а также примет участие в ее деятельности в качестве участвующего и исполнительного агентства». Вместе с тем ВТО не является специализированным агентством ООН, но входит в соглашения с ООН и ее специализированными учреждениями.

В качестве задач деятельности установлено, что организация призвана посредством развития туризма содействовать взаимопониманию, здоровью и процветанию населения различных стран, предоставлять возможность путешествующим иметь доступ к образованию и культуре во время туристических поездок. Организация декларирует, что следует способствовать повышению стандартов жизни в менее развитых регионах мира посредством обеспечения помощи в создании необходимой материально-технической базы для иностранного туризма и развития путей сообщения, соединяющих эти регионы с другими странами мира. ВТО необходимо вносить вклад в развитие экономики стран, принимающих иностранных туристов, принимать на себя роль международного агента по координации и сотрудничеству между странами, предоставлять помощь и услуги наиболее значимым национальным организациям в области туризма.

Генеральная ассамблея является высшим органом ВТО, который собирается один раз в два года. На сессии Генеральной ассамблеи ВТО делегациями из пяти человек представлены действительные члены, ассоциированные члены организации. Присоединившиеся члены организации представлены делегациями в составе до трех человек. В начале каждой сессии ассамблея избирает своего президента и вице-президентов.

В качестве действительных членов организации выступают более 100 государств мира, Российская Федерация является действительным членом организации. Ассоциированные члены ВТО представлены четырьмя территориями. К категории присоединившихся членов ВТО отнесены более 150 международных правительственных, неправительственных, коммерческих и общественных организаций и ассоциаций.

Рабочими, постоянно действующими органами ВТО являются Исполнительный совет и Секретариат ВТО. Исполнительный совет принимает решения по административным и техническим

вопросам в период между сессиями Генеральной ассамблеи. Исполнительный совет состоит из действительных членов ВТО, избираемых Генеральной ассамблеей, исходя из правила: один член совета — из пяти действительных членов. В работе Генеральной ассамблеи может принимать участие один представитель, избранный от ассоциированных членов ВТО, не имеющий права голоса. Представитель комитета присоединившихся членов может принимать участие в работе Исполнительного совета без права голоса.

При Исполнительном совете действуют вспомогательные органы, каждый из которых имеет определенную специализацию. Технический комитет по программе и координации ведет подготовку и осуществляет разработку, а затем корректировку общей программы деятельности ВТО. Бюджетом организации и вопросами финансов ведаёт Бюджетно-финансовый комитет, который осуществляет подготовку проектов решений в данной сфере деятельности организации для Исполнительного совета. Вопросами упрощения процедур передвижения туристов между странами и внутри стран занимается Комитет по упрощению формальностей. Кроме того, действуют Комитет по окружающей среде, Комитет по статистике, подкомитет по рассмотрению членства в категории присоединившихся членов.

Секретариат возглавляется Генеральным секретарем ВТО и состоит из штата сотрудников, осуществляющих текущую деятельность организации. В составе Секретариата работают около 90 человек, которые представляют 30 стран.

Генеральная ассамблея на своей сессии по предложению Исполнительного совета избирает необходимым большинством (в две трети присутствующих и голосующих действительных членов организации) генерального секретаря сроком на четыре года.

Рабочая программа организации, в которой предусматриваются основные цели и планы деятельности, принимается на два года. Одним из основных направлений деятельности ВТО является помощь в развитии туризма развивающимся странам. Значительные средства выделяются на осуществление специфических мер в сфере технического сотрудничества, что в узком понимании термина, принятого в ООН, представляет собой помощь развивающимся странам.

В рамках технического сотрудничества осуществляется деятельность по некоторым основным направлениям, формируется стратегия развития как в отдельных странах, так и в определенных регионах, проводится политика материально-технического и кадрового обеспечения. Осуществляется маркетинговая деятельность

и разработка конкретных проектов для определенных региональных условий. Ведется работа по обмену опытом правительственных служб в области обучения и профессиональной подготовки кадров. Организация оказывает помощь в формировании правительственных служб в сфере сервиса и туризма. В соответствии с рабочей программой формируется бюджет организации.

Всемирная туристическая организация осуществляет обширную издательскую деятельность. Ежемесячно выпускается бюллетень «Новости ВТО» (*WTO News*), ежегодно издаются сборники «Зарубежный туризм — пограничные формальности» (*Travel Abroad — Frontier Formalities*), «Ежегодник туристской статистики» (*Yearbook of Tourism Statistics*), «Статистический сборник» (*Compendium of Tourism Statistics*). Кроме того, выпускаются обзоры конъюнктуры рынков услуг в сфере туризма, представляющие собой обобщения результатов рыночных обследований.

В рамках общей программы работы ВТО проводятся исследования в области экономики сферы услуг, технологии производства продукта компаний сервиса и туризма, в правовой сфере регулирования туристской деятельности и других областях.

Рабочей программой ВТО предусматривается ежегодное проведение Дня туризма в странах — членах организации, который принято отмечать 27 сентября. День туризма проводится с 1980 г. Каждый очередной год предлагается лозунг, под которым проводится День туризма.

Еще одной из крупнейших международных организаций в сфере туризма и сервиса выступает «Всемирный совет по путешествиям и туризму» (англ. *World Travel & Tourism Council*), членами которого являются 100 руководителей крупнейших компаний мира в сфере сервиса (гостиничных, ресторанных, авиаперевозчиков, круизных, туристических).

Международные организации в области туризма включают в себя региональные организации, с которыми поддерживают или могут поддерживать контакты российские туристические компании, компании в сфере сервиса, гостиничные компании, авиаперевозчики, транспортные организации. К наиболее известным и крупным региональным международным организациям и ассоциациям относятся такие европейские организации, как туристическая организация «Общего рынка», Европейская сеть путешествий (*European Travel Network*), которая является консорциумом, включающим в себя около 250 независимых туристических компаний. Азиатско-Тихоокеанский регион представлен Ассоциацией по туризму стран АСЕАН и Туристической ассоциацией стран Азии и Тихого океана.

В Африканском регионе действует «Организация по туризму в Африке». Известна и успешно действует «Испано-Лусо-Американо-Филиппинская ассамблея по туризму».

Довольно много внимания развитию сферы сервиса и туризма уделяется странами Европейского союза. В Совете Европы действует подкомитет по развитию туризма. В рамках Еврокомиссии сформирована Европейская комиссия путешествий.

На основе национальных некоммерческих ассоциаций профессиональных участников рынка услуг сервиса и туризма создаются международные специализированные негосударственные организации. К числу такого рода организаций могут быть отнесены следующие образования: «Всемирная организация туристических агентств и туроператоров», «Международный совет турагентств», «Универсальная федерация турагентств», «Международная ассоциация отелей и ресторанов», «Международный совет компаний по морскому туризму» и др. В качестве основных направлений деятельности этих организаций обозначено содействие развитию рынка услуг туризма, налаживание международных связей национальными компаниями и организациями, упрощение формальных процедур при пересечении государственных границ туристами и сотрудниками компаний, гармонизация законодательства стран-участников в сфере сервиса и туризма.

В рамках СНГ ведется довольно активная работа, направленная на развитие сферы сервиса и туризма. В 1993 г. было подписано Соглашение о сотрудничестве в области туризма. Этим соглашением определены основные направления налаживания сотрудничества стран СНГ в сфере туризма. К ним относятся упрощение таможенных и пограничных формальностей, содействие в сотрудничестве с международными организациями (в первую очередь с ВТО), взаимодействие в подготовке персонала, помощь в налаживании контактов и деловых отношений между национальными компаниями.

## **11.2. РОССИЙСКИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА И ИХ МЕЖДУНАРОДНЫЕ СВЯЗИ**

Практически в любой стране, имеющей сколько-нибудь развитый рынок туристических услуг, создаются и действуют собственные ассоциации, организации, представляющие интересы производителей сервисных и туристических услуг. В нашей стране одной из таких крупнейших организаций является Российский союз туриндустрии (РСТ). Членами РСТ являются более тысячи

туристических компаний, компаний ресторанного и гостиничного бизнеса, санаторно-курортных организаций. В Союз входят также страховые компании, консалтинговые компании, организации. Членами Союза являются, кроме того, региональные общественные организации, объединения, компании в сфере средств массовой информации. В работе РСТ принимают участие правительственные организации. Союз имеет 14 региональных отделений.

Союз был создан в 2002 г. как преемник Российской ассоциации туристических агентств, которая была создана в 1993 г. Союз поддерживает активные связи с зарубежными ассоциациями в сфере туристического бизнеса, участвует в работе крупных международных ассоциаций; РСТ имеет представительства в Великобритании, Германии, Израиле, Канаде, США.

Одной из функций РСТ является защита интересов участников туристического рынка, подготовка нормативных актов федерального и регионального уровней. В частности, предшественником РСТ — Российской ассоциацией туристических агентств — был подготовлен Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

Союз является учредителем ряда некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность, способствующую развитию сферы сервиса и туризма в стране. Такие организации, как «СанКурТур», пропагандирующая программы санаторно-курортного отдыха и лечения, «Время отдыхать в России» и другие, ведут издательскую деятельность, продвигая продукты, туристические услуги отечественных производителей, помогая потребителям ориентироваться на рынке сервиса и туризма. Союз ведет благотворительную деятельность за счет собственных средств, направляя на отдых и санаторно-курортное лечение внутри страны и за рубеж особенно нуждающихся в этих услугах.

Российский союз туриндустрии является членом Делового совета Всемирной туристической организации. Кроме того, Союз входит в члены Российского союза промышленников и предпринимателей, Российской торгово-промышленной палаты.

### **11.3. ДОГОВОРЫ, СОГЛАШЕНИЯ И ИНЫЕ НОРМАТИВНЫЕ АКТЫ, РЕГУЛИРУЮЩИЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ СВЯЗИ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА**

Одной из важнейших составляющих внешнеэкономических отношений в сфере сервиса и туризма являются межгосударственные отношения в данном виде деятельности, которые закрепляются меж-

дународными нормативными актами. Наиболее простой формой таких международных нормативных актов являются, в частности, двусторонние межправительственные соглашения о сотрудничестве в области туризма. Российское правительство заключило более шестидесяти таких соглашений. Довольно важными для ведения туристического бизнеса российскими компаниями являются межправительственные соглашения, которые заключены с такими странами, как Австрия, Болгария, Венгрия, Греция, Египет, Израиль, Индия, Испания, Италия, Кипр, Китай, Македония, Мальта, Таиланд, Турция, Украина, Франция, Хорватия, Япония и др.

Основным нормативным актом, определяющим принципы государственной политики и регулирующих отношения в сфере сервиса и туризма, является Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

Закон определяет основные понятия, используемые в сервисе и туризме, устанавливает разграничение сфер регулирования нормативных актов в данной отрасли, выдвигает принципы государственного регулирования туристской деятельности (гл. 2). Закон устанавливает основные цели, приоритетные направления и способы государственного регулирования туристской деятельности. В качестве одного из направлений государственного регулирования туристской деятельности указывается необходимость взаимодействия с иностранными государствами и международными организациями.

Глава 2 Закона об основах туристской деятельности определяет порядок лицензирования компаний, необходимость стандартизации и сертификации туристского продукта, гл. 3 — права и обязанности туриста. В соответствии с положениями Закона ведется Единый федеральный реестр туроператоров.

В соответствии с гл. 5 турагенты и туроператоры могут создавать объединения, вместе с тем потребители туристических услуг (туристы) вправе создавать собственные объединения.

Мерам по обеспечению безопасности туризма, предписываемым законом, посвящена гл. 7 Закона. В определенных случаях закон предписывает обязательность страхования туристов.

В качестве финансового обеспечения обязательств по реализации турпродуктов туроператорами закон предусматривает необходимость наличия банковской гарантии или страхования ответственности туроператоров.

Закон об основах туристской деятельности декларирует, что международные договоры РФ в сфере туризма составляют пра-

вовую основу сотрудничества компаний, организаций, учреждений в сфере туризма.

Региональные органы государственной власти часто восполняют недостаток нормативного регулирования сферы услуг на федеральном уровне, конкретизируя, уточняя положения федеральных нормативных актов для условий определенного региона. Примером является принятие Областного закона от 31.12.1999 № 51-ОЗ «О туризме и туристской деятельности в Свердловской области».

Закон отличается конкретностью и достаточной насыщенностью, положениями, необходимыми для осуществления на региональном уровне туристской деятельности. Статья 2 Закона содержит основные понятия, связанные с туризмом, выделяет четыре вида туризма: внутренний, выездной, социальный и самодеятельный. Принципы государственного регулирования туристской деятельности на региональном уровне представлены в ст. 3. Эти принципы декларируют необходимость поддержки отрасли, формирование представления о Российской Федерации как стране, благоприятной для туризма.

Цели государственного регулирования определены ст. 4. Среди такого рода целей следует отметить охрану окружающей среды, создание условий для деятельности, направленной на воспитание, образование и оздоровление потребителей туристических услуг, развитие туристской индустрии, обеспечивающей удовлетворение потребностей граждан в этих услугах.

Закон достаточно детально определяет полномочия органов власти Свердловской области и органов местного самоуправления в сфере туризма. В частности, устанавливаются и разграничиваются полномочия в данной сфере высших органов государственной власти: Законодательного собрания, губернатора, Правительства Свердловской области. Функции уполномоченного органа государственной власти в данной области устанавливаются ст. 9. Среди прочего, данный уполномоченный орган осуществляет международное сотрудничество в сфере туризма и представляет интересы Свердловской области в международных организациях в сфере туризма. Осуществление деятельности в сфере выездного туризма определяется ст. 16 Закона. Глава 6 Закона устанавливает формы государственной поддержки развитию туризма и туристской деятельности в Свердловской области. К формам такой поддержки отнесены предоставление государственных гарантий, поощрение привлечения инвестиций в отрасль, содействие туроператорам и турагентам, осуществляющим приоритетные направления деятельности в отрасли.

Функции органа государственной власти по проведению государственной политики, нормативно-правовому регулированию, оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере туризма в Российской Федерации возложены на Федеральное агентство по туризму. Агентство было учреждено в соответствии с Указом Президента РФ от 18.11.2004 № 1453. Одной из задач, решаемых агентством, является развитие сотрудничества с иностранными государствами и международными организациями.

В апреле 2008 г. в структуре Правительства РФ сформировано новое министерство — Министерство спорта, туризма и молодежной политики РФ. Министром является Виталий Леонтьевич Мутко, ранее бывший президентом Российского футбольного союза. В ведении федерального министерства находятся Федеральное агентство по туризму и Федеральное агентство по физической культуре и спорту, а также Федеральное агентство по делам молодежи, преобразованное из Государственного комитета РФ по делам молодежи.

На региональном и муниципальном уровнях существуют собственные уполномоченные органы в сфере туризма. В качестве примера можно привести Свердловскую область, в которой таким уполномоченным исполнительным органом государственной власти в сфере туризма и туристской деятельности определено Министерство по физической культуре, спорту и туризму Свердловской области.

Российская Федерация присоединилась к такому важному международному документу, каким является «Глобальный этический кодекс туризма», который был принят на 13-й сессии Генеральной ассамблеи Всемирной туристической организации 1 октября 1999 г. в Сантьяго. Важным международным документом, в котором участвует РФ, является Гаагская декларация межпарламентской конференции по туризму 1989 г.

Для развития международных связей в сфере туризма особенно важны одобренные и принятые положения «Глобального этического кодекса туризма». Этот документ провозглашает необходимость понимания и распространения общечеловеческих этических ценностей, проявления терпимости и уважения к разнообразным религиозным, философским и нравственным убеждениям.

Документом декларируется, что туристскую деятельность нужно осуществлять в гармонии со специфическими особенностями и традициями принимающих регионов и стран, соблюдая при этом их законы, обычаи и традиции. С другой стороны, принимающие

сообщества и местные участники туристского процесса должны проявлять уважение к туристам, которые их посещают, получая представление об их образе жизни, вкусах и ожиданиях. Кодекс определяет, что государственные власти должны обеспечивать защиту туристов, посетителей и их имущества, заботиться о безопасности иностранных туристов, учитывая их особую потенциальную уязвимость.

Кодексом определено, что туризм является уникальным фактором самообразования, терпимости и познания законных различий между народами и культурами в их разнообразии. Отмечается, что особо полезными формами туризма, которые следует поощрять, являются поездки с религиозными, оздоровительными, образовательными целями. Предлагается поощрять введение в образовательные программы курса, разъясняющего ценности туристских обменов, их культурных, экономических и социальных выгод.

Одним из наиболее важных направлений сотрудничества между странами в сфере сервиса и туризма является гармонизация законодательства стран, осуществляющих обмен туристскими потоками.

#### **11.4. СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА СФЕРЫ СЕРВИСА И ТУРИЗМА**

Перспективы развития туризма в 175 странах были представлены в проведенном Всемирным советом по туризму и путешествиям и Оксфордским центром экономического прогнозирования совместном исследовании. Исследование характеризует состояние и направления развития туристической отрасли на период 2006–2016 гг. В рамках общего исследования представлен обзор направлений и тенденций развития туристической отрасли России «Влияние туризма и путешествий на рынок труда и экономику Российской Федерации».

В соответствии с выводами исследования предполагается, что будет иметь место опережающий рост туристической отрасли по сравнению с другими отраслями. Это приведет к относительному возрастанию данной отрасли в экономике страны, в объеме валового внутреннего продукта. Более того, отрасль будет расти в российской экономике более быстрыми темпами, чем в Европейском союзе.

Отмечены проблемы, с которыми сталкивается отрасль в российских условиях. Одной из таких проблем является неравномерность расположения компаний и организаций, оказывающих услуги сервиса и туризма, на территории страны. Производители

туристических услуг сосредоточены, главным образом, в центре, в первую очередь в Москве. Отмечается, в частности, что 50% гостиничных номеров от общего объема в стране находятся в столице.

Вместе с тем страна обладает, по мнению исследователей, потенциалом роста отрасли, достаточным для того, чтобы превратиться в перспективе в одну из ведущих стран мира в сфере туризма и путешествий. Доклад предлагает рекомендации по оптимизации использования имеющегося потенциала развития отрасли в стране. Предлагается, в частности, проводить широкую разъяснительную работу по поднятию имиджа туризма, демонстрации экономических выгод для населения в развитии отрасли как в стране в целом, так и в конкретных регионах. Указано на необходимость разработки общенациональной программы и проведения государственной политики по развитию туризма.

Надлежащее внимание должно быть уделено маркетинговым мероприятиям в целях привлечения иностранных туристов в страну. Предлагается совершенствовать статистические исследования, внедрять вспомогательные счета туризма в соответствии с методикой ООН. Требуется доведение до массового сознания идеи общей ответственности за сохранение природной, социальной и культурной среды в стране. Авторы доклада считают, что необходимо создать условия равенства в распределении выгод от сферы услуг и туризма между регионами и различными слоями населения.

Согласно данным доклада, развитие туризма в мире претерпевает общий подъем. Наиболее развитой туристической отраслью является в США. Американцы более, чем кто-либо, склонны к путешествиям, поездкам, следовательно, больше всех тратят свои средства на приобретение туристических и связанных с туризмом услуг. На втором месте располагается Япония, на третьем — Германия. Затем в порядке убывания следуют Великобритания, Франция, Италия, Китай, Испания, Канада и Мексика.

В своем прогнозе специалисты Всемирного совета по путешествиям и туризму обращают внимание на относительно небольшие страны, которые демонстрируют до сих пор самые высокие темпы ежегодного роста.

Наиболее привлекательными для туристов странами являются Швейцария, Австрия, Германия, Исландия, США, Гонконг, Китай и др. Учитываются такие факторы, как государственная политика в сфере сервиса и туризма, наличие необходимой технической инфраструктуры, в том числе транспортной, наличие и уровень социальной инфраструктуры, уровень безопасности, санитарно-гигиен-

нические условия пребывания в стране, стоимость услуг, уровень комфорта проживания, экологические показатели, кадровый потенциал, национальный колорит и др.

Швейцарию отличают самые высокие оценки уровня безопасности и политической стабильности. Столь же высоки показатели санитарных условий пребывания в стране. Эксперты считают, что в стране имеется лучшая в мире транспортная инфраструктура и инфраструктура туристических услуг.

Довольно высокие позиции сохраняет Россия по таким показателям, как уровень авиационной инфраструктуры, медицинского обслуживания, наличие культурных ресурсов. Общий вывод экспертов состоит в том, что наша страна имеет весьма высокий потенциал для развития. Существующие проблемы могут быть решены.

### *Контрольные вопросы и задания*

1. Охарактеризуйте деятельность компаний в сфере сервиса и туризма и их внешнеэкономические связи.
2. Перечислите международные профессиональные организации и деятельность компаний в сфере сервиса и туризма.
3. Какова роль Всемирной туристической организации в деле налаживания международных связей компаний, действующих в сфере сервиса и туризма?
4. Охарактеризуйте организационную структуру ВТО.
5. Каковы основные цели деятельности ВТО и ее рабочая программа?
6. Опишите роль Всемирного совета по путешествиям и туризму и его деятельность в налаживании международных связей компаний, действующих в сфере сервиса и туризма.
7. Какова роль региональных международных организаций в сфере сервиса и туризма?
8. Опишите деятельность по налаживанию международных связей компаний в сфере сервиса и туризма в рамках СНГ.
9. Перечислите российские саморегулируемые организации, объединяющие компании в сфере сервиса и туризма.
10. Каковы цели, задачи, функции и роль Российского союза туриндустрии в налаживании международных связей компаний в сфере сервиса и туризма?
11. Назовите международные нормативные акты, регулирующие внешние связи компаний в сфере сервиса и туризма.
12. Перечислите российские нормативные акты федерального уровня, регулирующие деятельность в сфере сервиса и туризма.
13. Каковы перспективы развития сервиса и туризма в мире?
14. В чем заключаются проблемы российских компаний сферы сервиса и туризма в развитии внешних связей и выездного туризма?

15. Назовите региональные нормативные акты, регулирующие деятельность компаний в сфере сервиса и туризма.
16. Какие органы государственной власти регулируют деятельность компаний в сфере сервиса и туризма?
17. Что представляет собой Глобальный этический кодекс туризма и каково его значение для развития международных связей в сфере туризма?
18. Охарактеризуйте проблемы гармонизации законодательства разных стран в сфере сервиса и туризма.

# Рекомендуемая литература

## Основная

1. *Баумгартен Л.В.* Менеджмент в туристской индустрии [Текст]: учебник / Л.В. Баумгартен. — М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2016.
2. *Виханский О.С.* Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 5-е изд., испр. и доп. — М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2010.
3. *Джум Т.А.* Организация сервисного обслуживания в туризме [Текст]: учеб. пособие / Т.А. Джум, С.А. Ольшанская. — М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015.
4. *Зайцева Н.А.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: учеб. пособие / Н.А. Зайцев. — М.: Форум, 2009.
5. *Кабушкин Н.Н.* Менеджмент туризма [Текст]: учебник / Н.Н. Кабушкин. — Минск: Новое знание, 2007.
6. *Котлер Ф.* Гостеприимство. Туризм [Текст]: учебник для вузов / Ф. Котлер [и др.]. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
7. *Пищулов В.М.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: учеб. пособие / В.М. Пищулов. — М.: Академия, 2011.
8. *Саак А.Э.* Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]: учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. — СПб.: Питер, 2008.
9. *Сергеева Т.К.* Экологический туризм [Текст]: учебник / Т.К. Сергеева. — М.: Финансы и статистика, 2004.

## Дополнительная

1. Всемирная туристическая организация (ВТО). Устав. Мехико, 1970.
2. Глобальный этический кодекс туризма. Сантьяго, 1999.
3. Областной закон от 31.12.1999 № 51-ОЗ «О туризме и туристской деятельности в Свердловской области».
4. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».
5. *Котельников В.Ю.* Управление инновациями: стратегический подход. Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике [Текст] / В.Ю. Котельников. — М.: Эксмо, 2007.
6. Управление рисками, риск-менеджмент на предприятии [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.risk24.ru>.

# Тестовые задания по курсу «МЕНЕДЖМЕНТ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ»

1. Цель — это:
  - а) модель необходимого будущего состояния такого объекта, в движении которого имеет место феномен управления;
  - б) будущее состояние фирмы;
  - в) модель прошлого состояния субъекта;
  - г) модель будущего движения компании.
2. Перечислите основные функции процесса управления:
  - а) планирование, организация персонала, регулирование производства;
  - б) целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
  - в) сбор информации, прогнозирование, целеобразование, планирование, реализация плана, контроль;
  - г) целеобразование, обмен информацией, реализация плана, согласование.
3. Определите понятие «простейшие отношения управления»:
  - а) отношения управления связывают не менее трех человек, из которых один является управляющим, а другие управляемыми. Отношение управления включает в себя следующие составляющие: с одной стороны, отношения власти, носителем которых выступает управляющий, а с другой — отношения подчинения, носителями которых выступают управляемые;
  - б) простейшие отношения управления связывают двух человек, из которых один является управляющим, а другой — управляемым. Отношения управления включают в себя два составляющих: с одной стороны, отношение власти, носителем которого выступает управляющий, а с другой — отношение подчинения, носителем которого выступает управляемый;
  - в) простейшие отношения управления связывают не менее двух человек, из которых один является управляющим, а другой управляемым. Отношения управления включают в себя два составляющих: с одной стороны, отношение собственности на средства производства, носителем которого выступает управляющий, а с другой — отношение присвоения, носителем которого выступает управляемый;
  - г) отношения управления связывают двух и более человек, из которых один является начальником, а другие — подчиненными. Отношения управления включают в себя следующие составляющие: с одной стороны, отношение власти, носителем которого выступает начальник, а с другой — отношения присвоения средств производства, носителями которых выступают подчиненные.

4. Организация — это:
  - а) социальная структура, в которой люди связаны системой отношений собственности;
  - б) социальная структура, в которой люди связаны системой отношений, главными среди которых выступают отношения управления;
  - в) социальная структура, в которой люди связаны отношениями сотрудничества;
  - г) социальная структура, осуществляющая процесс производства.
5. Менеджмент представляет собой:
  - а) управление технологическими процессами;
  - б) деятельность управленческого персонала;
  - в) процесс управления организациями;
  - г) вид деятельности персонала компании.
6. Основателем школы научного управления был:
  - а) Э. Мэйо;
  - б) Д. Макгрегор;
  - в) А. Маслоу;
  - г) У. Тейлор.
7. К сфере сервиса и туризма относят:
  - а) отрасли, осуществляющие производство услуг, направленных на удовлетворение потребностей человека;
  - б) производство услуг в домашних хозяйствах;
  - в) медицинское обслуживание в государственных медицинских учреждениях;
  - г) производство продуктов питания.
8. Франчайзинговое объединение основано:
  - а) на договорных отношениях по продаже бренда известной компании, позволяет обеспечить горизонтальную интеграцию компаний одной отрасли;
  - б) на объединении компаний посредством обмена акциями;
  - в) на договорных отношениях, представляет собой форму вертикальной интеграции участников последовательных стадий производственных процессов;
  - г) на объединении предприятий в рамках одной компании в форме вертикальной интеграции.
9. Главным в стратегическом управлении является то, что оно:
  - а) ориентируется не на производство продукта, а на удовлетворение потребностей покупателей производимой продукции;
  - б) основано на долгосрочном планировании;
  - в) исходит из необходимости точно устанавливать цели деятельности компании;
  - г) основано на учете интересов работников компании.
10. Условия конкуренции в сфере сервиса и туризма:
  - а) не зависят от высоты рыночных барьеров, т.е. возможности входа компаний на данный рынок;
  - б) определяются относительно невысокими барьерами вхождения на рынок;

- в) определяются относительно длительным жизненным циклом продукта;
  - г) определяются тем, что в этой сфере действует небольшое количество крупных компаний.
11. Потребностями наиболее высокого уровня в соответствии с теорией иерархии потребностей Маслоу являются:
- а) потребности самовыражения;
  - б) потребности принадлежности и причастности;
  - в) физиологические потребности;
  - г) потребности безопасности.
12. Потребностями самого низкого уровня в соответствии с теорией иерархии потребностей Маслоу являются:
- а) потребности самовыражения;
  - б) потребности принадлежности и причастности;
  - в) физиологические потребности;
  - г) потребности безопасности.
13. Особенности производственных процессов компаний в сфере сервиса и туризма обусловлены тем, что продукт, производимый в данной сфере:
- а) характеризуется однотипностью и является стандартным;
  - б) выступает в форме услуги и ориентирован на удовлетворение индивидуальных потребностей;
  - в) по преимуществу имеет материальную форму длительно хранящегося продукта;
  - г) производится значительными массами как однотипный стандартный продукт.
14. Масштаб управляемости является наиболее узким:
- а) в ресторанном бизнесе;
  - б) в химической промышленности;
  - в) в металлургии;
  - г) в дорожном строительстве.
15. Линейные связи внутри компании устанавливаются:
- а) между руководителями одного уровня;
  - б) между работниками различных подразделений;
  - в) между работниками одного и того же подразделения;
  - г) между начальником и подчиненным.
16. Миссия организации выражает собой:
- а) прогноз будущего состояния внутренней среды организации;
  - б) краткосрочные цели организации;
  - в) предназначение, смысл существования организации;
  - г) потребности наемных работников компании.
17. Противостояние между менеджерами и водителями автобусов туристической фирмы представляет собой:
- а) межличностный конфликт;
  - б) внутригрупповой конфликт;
  - в) внутриличностный конфликт;
  - г) межгрупповой конфликт.

18. Для компаний, действующих в сфере сервиса и туризма, в большей степени свойственны:
  - а) органический тип организации;
  - б) механистический тип организации;
  - в) одномерные учения об управлении;
  - г) синтетические учения об управлении.
19. Для организаций в сфере сервиса и туризма в большей степени присуще распределение прав и ответственности:
  - а) основанных на системе единства подчинения;
  - б) основанных на системе двойного подчинения;
  - в) основанных на системе множественного подчинения;
  - г) основанных на матричных системах управления.
20. Потребностям существования, по теории *ERG* Альдерфера, соответствуют следующие потребности по Маслоу:
  - а) принадлежности и причастности;
  - б) самовыражения;
  - в) физиологические и безопасности;
  - г) признания и самовыражения.
21. Для компаний в сфере сервиса и туризма в большей степени характерны следующие подходы в построении систем управления:
  - а) ситуационный подход;
  - б) системный подход;
  - в) процессный подход;
  - г) иные подходы.
22. Наибольшее применение в системе управления экономикой в советское время нашли методы:
  - а) школы научного управления;
  - б) школы человеческих отношений;
  - в) школы науки о поведении (бихевиористские учения);
  - г) школы количественных методов управления.
23. Школа количественных методов основывалась:
  - а) на количественном измерении и оптимизации функций производственного работника;
  - б) на измерении времени, затрачиваемого на отдельные операции работником;
  - в) на построении числовых моделей процессов в компании и последующей оптимизации моделей этих процессов;
  - г) на оптимизации поставок сырья и материалов в компанию.
24. Процессный подход в построении системы управления основывается:
  - а) на концентрировании внимания менеджеров на ситуации во внутренней и внешней среде компании;
  - б) на процессах, протекающих в системе управления, функциях управления;
  - в) на технологических производственных процессах, протекающих в компании;
  - г) на процессах, протекающих во внешней среде компании.

25. Представления о специфике менеджмента в компаниях сервиса и туризма появились:
- ранее, чем в промышленных компаниях;
  - в 1930-е гг.;
  - в середине XX в.;
  - в 1980-е гг.
26. Специфика менеджмента в компаниях сервиса и туризма обусловлена:
- уровнем подготовки персонала;
  - длительными сроками хранения продукта;
  - особенностями производимого продукта;
  - значительным объемом основных фондов компаний.
27. Компании в сфере сервиса и туризма характеризуются:
- относительно небольшими размерами;
  - широким масштабом управляемости;
  - высокой степенью автоматизации производственных процессов;
  - концентрацией производства на одной производственной площадке.
28. Увеличение масштабов деятельности компаниями сервиса и туризма достигается посредством:
- концентрации производства в рамках одного предприятия;
  - узкой специализации на производстве отдельного продукта;
  - формирования объединений предприятий на основе горизонтальной интеграции;
  - повышения уровня автоматизации и механизации производственных процессов.
29. Наибольшие по количеству предприятий сети гостиниц, ресторанов формируются посредством форм объединений на основе:
- обмена акциями;
  - привлечения инвестиций с помощью выпуска облигационных займов;
  - продажи акций с небольшими номиналами;
  - франчайзинга.
30. Крупнейшую в мире гостиничную сеть имеет компания:
- Marriott International*;
  - Best Western International*;
  - Holiday Inn Worldwide*;
  - ITT Sheraton Corp.*
31. Одним из методов уклонения от риска является:
- страхование риска;
  - создание резервов;
  - диверсификация деловых партнеров;
  - попытка избегать новых непроверенных видов продукта.
32. К методам компенсации рисков в сервисе и туризме относятся:
- создание венчурных компаний, в которых опробуются новые проекты;
  - избегание найма новых работников;

- в) диверсификация техники и технологий;
  - г) страхование рисков.
33. Для туристических компаний более характерны риски:
- а) обусловленные изменениями экологии и природными катаклизмами в стране прибытия;
  - б) обусловленные изменениями технологии производства в туристической отрасли;
  - в) вызванные изменением режима налогообложения;
  - г) обусловленные инфляционными явлениями в российской экономике.
34. Фактором, определяющим особенности управления персоналом в компаниях сервиса и туризма, является:
- а) относительно высокий уровень квалификации персонала;
  - б) относительно высокая доля женщин в составе наемного персонала, желающих работать неполный рабочий день;
  - в) равномерно высокая интенсивность труда в продолжение всего рабочего дня;
  - г) высокая степень специализации на определенных производственных функциях.
35. Наиболее важной для компании сервиса и туризма является оценка качества работы служащего со стороны:
- а) непосредственного руководителя;
  - б) руководства подразделения, в котором занят работник;
  - в) клиента компании;
  - г) самооценка работника.
36. Система мотивации труда служащих компании сервиса и туризма строится на основе:
- а) выявления потребностей работников;
  - б) совершенствования системы оплаты персонала;
  - в) ведения переговоров администрации с коллективом работников по улучшению условий труда;
  - г) ежегодного заключения коллективного договора.
37. Стимулами, побуждающими человека к труду, являются:
- а) увеличение размеров заработной платы;
  - б) улучшение условий труда;
  - в) улучшение отношений между начальниками и подчиненными в компании;
  - г) внешние воздействия на человека (работника).
38. Группы потребностей в форме иерархии расположил:
- а) К. Альдерфер;
  - б) А. Маслоу;
  - в) Д. МакКлелланд;
  - г) Ф. Герцберг.
39. Теорию двух факторов разработал:
- а) Э. Мэйо;
  - б) Ф. Герцберг;

- в) А. Маслоу;
  - г) У. Тейлор.
40. Особенности производства и потребления услуг в сфере сервиса и туризма предопределяют специфику воздействия конфликтов на предлагаемый данной сферой продукт:
- а) качество услуг в сторону их понижения;
  - б) объемы производства;
  - в) технологию производства услуги;
  - г) объем получаемой компанией прибыли.
41. К структурным методам управления конфликтами могут быть отнесены:
- а) попытка руководителя решить конфликт без учета интересов одной из сторон;
  - б) принятие уступок в своих исходных позициях каждой из сторон конфликта;
  - в) внесение изменений в составе подразделений и системе их взаимодействия;
  - г) попытки игнорировать наличие конфликта.
42. Горизонтальное разделение труда в компании обусловлено:
- а) наличием подразделений, осуществляющих технологические операции по стадиям производства;
  - б) рыночным обменом различных компаний, осуществляющих технологические операции по стадиям производства;
  - в) регулированием деятельности компаний со стороны государственных органов власти;
  - г) наличием различных уровней управления в иерархической структуре.
43. Главной причиной выделения подразделений в рамках одной компании в сфере сервиса и туризма является:
- а) различие технологических процессов, осуществляемых отдельными работниками;
  - б) специализация менеджеров на выполнении определенных функций управления;
  - в) территориальное разделение работников на разных производственных площадках;
  - г) определенный масштаб управляемости при выполнении работниками конкретных производственных функций.
44. Количество работников, занятых в компании сервиса и туризма, непосредственно определяется:
- а) сложностью производственных процессов, осуществляемых компанией;
  - б) уровнем квалификации работников в компании;
  - в) организационной структурой, принятой в компании;
  - г) оптимальными значениями показателя масштаба управляемости и числом уровней управления.
45. Для компаний в сфере сервиса и туризма характерным является:
- а) относительно узкий масштаб управляемости;

- б) большое число уровней управления;
  - в) широкий масштаб управляемости;
  - г) широкий масштаб управляемости и большое количество уровней управления.
46. Для компаний более характерна департаментизация:
- а) матричная;
  - б) функциональная;
  - в) по продукту и потребителю;
  - г) линейная.
47. Главной формой связей в иерархических организационных структурах между линейными подразделениями являются:
- а) неформальные связи;
  - б) горизонтальные связи;
  - в) косвенные связи;
  - г) вертикальные связи.
48. Коммуникационным стилем называют:
- а) способы шифрования передаваемых сообщений;
  - б) принятые в организации формы индивидуального поведения в процессах обмена информацией;
  - в) способы обозначения субъекта в сообщении;
  - г) последовательность расположения различных видов информации в сообщениях.
49. Вертикальные связи возникают:
- а) между руководителями одного уровня управления;
  - б) между функциональными и производственными подразделениями;
  - в) между начальником и подчиненными;
  - г) между технологически не связанными производственными подразделениями.
50. Первой стадией процесса принятия решения является:
- а) осознание проблемы и признание необходимости каких-либо действий;
  - б) описание проблемы, создание модели нежелательного состояния организации;
  - в) разработка проекта действий для решения проблемы;
  - г) оценивание предлагаемых проектов решений.
51. Общей целью компаний, осуществляющих стратегическое управление, является:
- а) производство продукта;
  - б) совершенствование технологий производства;
  - в) инновационная деятельность;
  - г) удовлетворение потребностей покупателей продукта, клиентов компании.
52. К микросреде компании сервиса и туризма обычно относятся:
- а) составные части внешней среды, которые непосредственно воздействуют на компанию;
  - б) население страны, в которой действует компания;

- в) конкуренты компании;
  - г) транспортная инфраструктура территории, на которой действует компания.
53. Миссия компании представляет собой:
- а) наиболее общее выражение изначальной цели компании, выражающей смысл существования компании;
  - б) долгосрочная цель компании;
  - в) система среднесрочных целей компании;
  - г) выражение интересов менеджеров компании.
54. К группам заинтересованных лиц компании относятся:
- а) население территории, на которой действует компания;
  - б) конкуренты компании;
  - в) учредители, акционеры компании, наемный персонал, потребители продукции, деловые партнеры;
  - г) органы законодательной власти страны, в которой действует компания.
55. Последовательность осуществления функций стратегического управления компании состоит в последовательном формировании:
- а) миссии, информации об окружающей среде, прогнозов, системы долгосрочных целей, стратегических планов;
  - б) информации об окружающей среде, прогнозов, системы долгосрочных целей, стратегических планов, миссии;
  - в) прогнозов, стратегических планов, миссии, информации об окружающей среде, системы долгосрочных целей;
  - г) миссии, системы долгосрочных целей, информации об окружающей среде, прогнозов, стратегических планов.
56. Стратегии компании принимаются:
- а) менеджерами производственных подразделений;
  - б) менеджерами средних уровней управления;
  - в) специализированными функциональными подразделениями;
  - г) верхними уровнями управления.
57. Эталонная стратегия развития рынка реализуется посредством:
- а) разработки нового продукта и расширения его продаж на прежнем рынке;
  - б) установления большего контроля над поставщиками сырья;
  - в) внедрения ранее производимого продукта на новые для компании рынки;
  - г) установления контроля над конкурентами.
58. Для текущего управления компании характерна концентрация внимания на внутренних процессах в условиях, которые предполагают:
- а) обострение конкуренции на рынках;
  - б) относительно стабильную внешнюю среду;
  - в) регулярный переход на новые виды продукции;
  - г) быстрое расширение рынков компании.
59. Функции текущего управления имеют тенденцию:
- а) осуществляться самыми высокими уровнями управления;

- б) опускаться на более низкие уровни управления;
  - в) осуществляться собранием акционеров;
  - г) осуществляться менеджерами производственных подразделений.
60. Инновация представляет собой:
- а) отыскание новых источников финансирования инвестиционных проектов;
  - б) совершенствование организации производства компании;
  - в) автоматизацию процессов учета движения активов компании;
  - г) введение новшеств по всем направлениям деятельности, производства продукта компаний, организаций.
61. Введение инноваций внутри компаний в сервисе и туризме:
- а) есть реакция на изменения во внешней среде, несущие риски снижения доходности;
  - б) вызывается стремлением повысить качество производимого продукта;
  - в) вызывается стремлением повысить степень удовлетворения потребностей покупателя продукта;
  - г) обусловлено стремлением повысить эффективность производства посредством снижения издержек.
62. Инновациями называют такие нововведения, которые:
- а) усовершенствуют технологию производства в компании, сокращая издержки;
  - б) отражаются на характеристиках продукта;
  - в) обеспечивают ускорение процессов сбора и обработки информации о состоянии и динамике рынков продукта;
  - г) повышают производительность труда работников компании.
63. Риск представляет собой:
- а) вероятность наступления неблагоприятного для бизнеса события во внешней среде компании;
  - б) вероятность наступления неблагоприятного для бизнеса события во внутренней среде компании;
  - в) прогноз ожидаемого неблагоприятного события, влекущего за собой ущерб компании;
  - г) величину ущерба компании от наступившего неблагоприятного события.
64. Угрозами называют факторы, которые порождают:
- а) нестрахуемый риск;
  - б) риск утраты определенного рынка сбыта;
  - в) риск снижения прибыли компании;
  - г) риск банкротства компании.
65. Лидер в организации — это человек:
- а) выражающий интересы менеджеров компании высшего уровня;
  - б) в большей степени, чем другие работники, влияющий на отношения в коллективе;
  - в) определяющий цели организации;
  - г) оказывающий влияние на формирование корпоративной культуры.

66. Высший руководитель организации:
- а) приобретает власть в силу назначения и может не обладать качествами лидера;
  - б) является формальным лидером и не обязательно обладает качествами лидера;
  - в) обязательно должен обладать качествами лидера;
  - г) является избираемым лицом и должен обладать качествами лидера.
67. В сфере сервиса работник:
- а) призван выступать в качестве лидера не только по отношению к своим сослуживцам, но и в отношениях к клиентам компании;
  - б) предпочитает уступать лидерство в отношениях с клиентами;
  - в) не принимает на себя функции лидера в отношениях с клиентами, но уклоняется от принятия лидерства клиента;
  - г) в отношениях с клиентами избегает признания лидерства.
68. Психологические стрессы работников, осуществляющих функции менеджеров в сфере сервиса и туризма:
- а) негативно влияют на человека и нежелательны;
  - б) являются приспособительной реакцией на изменения, происходящие в компании и ее внешней среде, и обеспечивают развитие человека и организации;
  - в) недопустимы и должны предотвращаться;
  - г) отрицательно характеризуют работника.
69. Основной целью ВТО является:
- а) удовлетворение потребностей населения стран — членов ВТО в туристических услугах;
  - б) содействие экономическому развитию стран — членов ВТО;
  - в) обеспечение мира и взаимопонимания между странами;
  - г) содействие развитию туризма для внесения вклада в экономическое развитие, международное взаимопонимание, мир, процветание, всеобщее уважение и соблюдение прав человека и основных свобод для всех людей без различия расы, пола, языка и религии.
70. Высшим органом ВТО является:
- а) секретариат ВТО;
  - б) Генеральная ассамблея ВТО;
  - в) президент Генеральной ассамблеи ВТО;
  - г) Исполнительный совет ВТО.

## Ключи к тестам

1 — а; 2 — в; 3 — б; 4 — б; 5 — в; 6 — г; 7 — а; 8 — а; 9 — а; 10 — б; 11 — а;  
12 — в; 13 — б; 14 — а; 15 — г; 16 — в; 17 — г; 18 — а; 19 — а; 20 — в; 21 — б;  
22 — а; 23 — в; 24 — б; 25 — б; 26 — в; 27 — а; 28 — в; 29 — г; 30 — б; 31 — г;  
32 — г; 33 — а; 34 — б; 35 — в; 36 — а; 37 — б; 38 — б; 39 — б; 40 — а; 41 — в;  
42 — а; 43 — б; 44 — г; 45 — а; 46 — в; 47 — г; 48 — б; 49 — в; 50 — а; 51 — г;  
52 — а; 53 — а; 54 — в; 55 — а; 56 — г; 57 — в; 58 — в; 59 — б; 60 — г; 61 — а;  
62 — б; 63 — в; 64 — г; 65 — б; 66 — в; 67 — а; 68 — б; 69 — г; 70 — б.

# Оглавление

<b>Предисловие.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. ПРЕДМЕТ КУРСА, ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Предмет и метод менеджмента в сервисе и туризме.....	5
1.2. Основные понятия курса.....	8
1.3. Сущность менеджмента. Функции менеджмента.....	26
1.4. Организация как совокупность людей, связанных системой отношений управления.....	32
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	<i>36</i>
<b>Глава 2. ОПЫТ МЕНЕДЖМЕНТА ЗА РУБЕЖОМ, ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В РОССИИ.....</b>	<b>38</b>
2.1. Развитие теории управления.....	38
2.2. Современные подходы к развитию теории менеджмента.....	56
2.3. Современные учения и практика менеджмента.....	62
2.4. Использование теории менеджмента в России.....	66
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	<i>68</i>
<b>Глава 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ КОМПАНИИ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА.....</b>	<b>70</b>
3.1. Организационная структура и иерархическое построение компании.....	70
3.2. Типы организационных структур компании.....	84
3.3. Обмен информацией и коммуникации в компаниях.....	88
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	<i>90</i>
<b>Глава 4. СПЕЦИФИКА МЕНЕДЖМЕНТА В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ.....</b>	<b>92</b>
4.1. Особенности продукта и процессов производства услуг в туризме.....	92
4.2. Особенности организационной структуры фирм в сфере сервиса и туризма.....	102
4.3. Специфика управления компанией в сервисе и туризме.....	116
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	<i>123</i>
<b>Глава 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ТЕКУЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА.....</b>	<b>124</b>
5.1. Стратегическое управление.....	124
5.2. Внешняя среда компаний в сервисе и туризме.....	126
5.3. Особенности стратегического управления в компаниях сервиса и туризма.....	137
5.4. Миссия компании в сервисе и туризме.....	141
5.5. Стратегические цели компаний в сервисе и туризме.....	146
5.6. Стратегическое планирование, стратегии компании.....	149
5.7. Текущее управление в сфере сервиса и туризма.....	156
<i>Контрольные вопросы и задания.....</i>	<i>158</i>
<b>Глава 6. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА.....</b>	<b>160</b>
6.1. Принятие решений — функция органов управления компанией.....	160
6.2. Методы и процедуры принятия решений.....	162

6.3. Работа менеджера, качества менеджера .....	169
6.4. Наличие отношений власти в компании — условие деятельности менеджера....	173
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	177

## **Глава 7. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ..... 179**

7.1. Особенности управления персоналом в сервисе и туризме .....	179
7.2. Создание системы мотивации труда в сфере сервиса .....	183
7.3. Способы управления конфликтами .....	192
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	195

## **Глава 8. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ ..... 197**

8.1. Инновации в сервисе и туризме .....	197
8.2. Инновационный менеджмент компаний в сервисе и туризме .....	206
8.3. Инновационная программа менеджера в компаниях сервиса и туризма.....	211
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	216

## **Глава 9. РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ ..... 218**

9.1. Понятие риска компании в сфере сервиса и туризма .....	218
9.2. Виды рисков компании в сфере сервиса и туризма .....	223
9.3. Управление компанией в сфере сервиса и туризма в условиях рисков (риск-менеджмент) .....	229
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	238

## **Глава 10. ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ..... 239**

10.1. Общие представления о психологии менеджмента .....	239
10.2. Деловое общение в компаниях сервиса и туризма .....	245
10.3. Психология лидерства в компаниях сервиса и туризма .....	249
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	254

## **Глава 11. ВНЕШНИЕ СВЯЗИ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ СЕРВИСА И ТУРИЗМА..... 256**

11.1. Внешние связи и международные профессиональные организации в сфере сервиса и туризма.....	256
11.2. Российские профессиональные организации в сфере сервиса и туризма и их международные связи .....	260
11.3. Договоры, соглашения и иные нормативные акты, регулирующие международные связи компаний в сфере сервиса и туризма .....	261
11.4. Состояние и перспективы развития международного рынка сферы сервиса и туризма .....	265
<i>Контрольные вопросы и задания</i> .....	267

## **Рекомендуемая литература ..... 269**

<i>Основная</i> .....	269
<i>Дополнительная</i> .....	269

## **Тестовые задания по курсу «Менеджмент в сервисе и туризме» ..... 270**

## **Ключи к тестам..... 281**

*По вопросам приобретения книг обращайтесь:*  
**Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):**  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1  
Тел. (495) 280-15-96; факс (495) 280-36-29  
E-mail: books@infra-m.ru

•  
**Отдел «Книга—почтой»:**  
тел. (495) 280-15-96 (доб. 246)

---

*Учебное издание*

**Пищулов Виктор Михайлович**

# **МЕНЕДЖМЕНТ В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

Оригинал-макет подготовлен в НИЦ ИНФРА-М  
ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1  
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29  
E-mail: books@infra-m.ru    <http://www.infra-m.ru>

Подписано в печать 15.12.2016.  
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.  
Печать цифровая. Усл. печ. л. 17,75.  
Тираж 500 экз. (I — 60). Заказ № 01616  
ТК 648904-765602-151216

Отпечатано в типографии ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»  
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1  
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29